



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**O Associativismo e o Empreendedorismo como forma de Sustentabilidade
para a Micro e Pequena Empresa: Estudo de Caso do Setor Automotivo na
Região Sul Fluminense**

Silvério Rafide Veloso

2007



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

**O Associativismo e o Empreendedorismo como forma de Sustentabilidade
para a Micro e Pequena Empresa: Estudo de Caso do Setor Automotivo na
Região Sul Fluminense**

SILVÉRIO RAFIDE VELOSO

Sob a Orientação do Professor

Antônio Carlos Nogueira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de Concentração Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, R. J.
2007

658.022 Veloso, Silvério Rafide, 1965-
V553a O associativismo e o
T empreendedorismo como forma de
sustentabilidade para a micro e
pequena empresa: estudo de caso do
setor automotivo na região sul
fluminense / Silvério Rafide
Veloso. - 2007.
62 f. : il.

Orientador: Antonio Carlos
Nogueira.

Dissertação (mestrado) -
Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro, Instituto de Ciências
Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 55-60.

1. Pequenas e médias empresas -
Administração - Teses. 2. Pequenas
e médias empresas - Teses. 3.
Associações, instituições, etc. -
Teses. I. Nogueira, Antonio
Carlos. II. Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Instituto
de Ciências Humanas e Sociais.
III. Título.

Bibliotecário: _____ Data: ___/___/_____

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL**

SILVÉRIO RAFIDE VELOSO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão Administrativa.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20/ 03/ 2007

Antonio Carlos Nogueira. Prof. Dr. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
(Orientador)

Antonio Martinez Fandiño Prof. Dr. Membro - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Ladário da Silva Prof. Dr. Membro – Escola Naval – Marinha do Brasil

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu país, BRASIL, o qual merece ocupar a posição real de nação empreendedora, para que as pessoas que trabalham aqui tenham a certeza de que, atuando de forma correta e fiel, conseguirão atingir seus objetivos, gerando renda e desenvolvimento para todos.

Uma nação com a grandeza do Brasil, com toda riqueza natural, mineral e toda a energia de sua mão de obra não pode ser considerada de terceiro mundo; devemos lutar para que, em breve, nosso país esteja entre as maiores economias do mundo.

Para que ocorra uma mudança macro, em um país de dimensões continentais, precisamos de diversas ações micro. É necessário que cada um assuma sua responsabilidade de brasileiro e passe a gostar mais de sua nação, pois cuidamos apenas daquilo de que gostamos. Dessa forma, cabe ressaltar que, com a implantação da cultura associativista, associada ao empreendedorismo, poderemos alavancar nossas organizações em busca de desenvolvimento e, acima de tudo, contribuir para o crescimento não só do país, mas também do senso de patriotismo das pessoas que nele vivem.

Que este trabalho possa inspirar e ajudar empresários de micro e pequenas empresas, assim como contribuir com todos que necessitarem da visão associativista para sua sustentabilidade. Que estes trabalhadores brasileiros consigam internalizar a essência deste movimento que vem ganhando força a cada dia e que passa a seguinte mensagem:

“A dificuldade não está em ser pequeno, a dificuldade é estar sozinho”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores, que foram brilhantes na arte de ensinar e, principalmente, ao meu orientador, Prof. Dr. Nogueira, não só pela paciência na orientação, mas também pelas aulas ministradas, durante as quais pudemos obter conhecimento teórico e conhecimento de vida. Aprendemos pelo prazer da discussão saudável de temas pertinentes a nossa realidade.

Agradeço também a todos aqueles envolvidos no processo que, de alguma forma, me ajudaram neste período tão importante de minha vida. Dentre eles não poderia deixar de mencionar meus pais que, de forma incansável, jamais desistiram de me impulsionar e me dar suporte em todos os momentos; nas situações mais difíceis, lá estavam eles dizendo: “Está precisando de alguma coisa? Vamos lá, continue, pois quando menos esperar já estará acabando...” A palavra *desistir* não existia no vocabulário deles, e isso, de alguma forma, ajudou a anulá-la do meu também. Meu pai e minha mãe, vocês fazem parte desta vitória. Muito obrigado, amo vocês!

Por fim, não poderia deixar de mencionar minha esposa, Adriana, que sempre foi fonte de minha inspiração, pela garra, pela competência e pela luta diária a que ela se destina para conquistar seus objetivos, travando uma saudável competição para que eu também não desista de minhas metas. Meu muito obrigado, Adriana, por entender e me dar suporte em minha ausência durante estes dezoito meses, todos os sábados, de forma incansável, sempre cuidando de nosso filho até o meu retorno para casa. Aliás, a você, meu filho Tom, devo minhas desculpas pela ausência em dias tão importantes como os sábados; um dia você irá entender o porquê do sacrifício, pois é justamente para você que fazemos todas estas loucuras da vida moderna. Você é a razão da nossa luta e o motivo de nossa existência. Sem você e sua mãe, seria impossível esta vitória. Agradeço a vocês do fundo do coração e tenho certeza de que desfrutaremos juntos da colheita dos frutos oriundos das sementes plantadas hoje. Mais uma vez obrigado, com vocês ao meu lado a vida fica mais fácil. Amo vocês!

RESUMO

VELOSO, Silvério Rafide. **O Associativismo e o Empreendedorismo como forma de Sustentabilidade para a Micro e Pequena Empresa: Estudo de Caso do Setor Automotivo na Região Sul Fluminense.** Seropédica, Rio de Janeiro. UFRRJ, 2006. 62p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Administração).

Com este estudo pretende-se identificar e avaliar a influência da cultura associativista no desempenho de micro e pequenas empresas, bem como analisar os comportamentos empreendedores dos empresários envolvidos no processo, dando ênfase principalmente à identificação de oportunidades, visto que esta é uma das características dos empreendedores de sucesso, segundo a ONU. O trabalho registra também o Projeto Empreender desenvolvido em parceria entre Sebrae e CACB (Confederação das Associações Comerciais do Brasil) em que a metodologia emprega a formação de redes com o objetivo de fortalecer e incentivar esse tipo de organização. Diante da importância que as micro e pequenas empresas exercem como agentes geradores de renda, emprego e desenvolvimento regional, procurou-se demonstrar como se tornam mais competitivas e ampliam sua expectativa de vida quando adotam comportamento associativista, em uma linha empreendedora, passando a se organizar sob o formato de redes; assim apresentam as conquistas decorrentes da cooperação entre elas.

Palavras-chave: Cultura associativista. Empreendedorismo. Projeto empreender.

ABSTRACT

VELOSO, Silvério Rafide. **Associative and Entrepreneurial Forms of Support for a Micro and Small Company: a Case Study of the Automobile Sector in the Sul Fluminense Region.** Seropédica, Rio de Janeiro. UFRRJ, 2006. 62p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Administração).

This study intends to identify and evaluate the influence of an associative culture in the performance of small companies. It also analyzes the entrepreneurial behavior of those involved in the process. Emphasis is given to the success businessmen have in identifying risks. This is a characteristic of successful entrepreneurs according to the United Nations. The study also notes the EMPREENDER Project developed in partnership between the Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) and the Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB). This Project uses the methodology of the formation of nets, with the objective to strengthen and stimulate this organizational modality. Ahead of the importance that small companies exert as generators of income, jobs and regional development, it was demonstrated that as they become more competitive and extend their viability, they adopt an associative behavior in business operations. They go on to organize under the nets format. Thus, showing the resulting achievements from mutual cooperation.

Key Words: associative culture; enterprise; entrepreneur; EMPREENDER Project.

LISTA DE ABREVIACOES

MPE	Micro e Pequena Empresa
ACI	Associação Comercial e Industrial
CACB	Confederação das Associações Comerciais do Brasil
PE	Projeto Empreender
SEBRA	Servio Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas
ONU	Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Formulação do problema	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Hipótese	12
1.4 Justificativa	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Associativismo	14
2.1.1 Conceitos	14
2.1.2 Cultura Associativista	16
2.2 Empreendedorismo	17
2.2.1 Conceitos	17
2.2.2 Pressupostos Históricos	18
2.2.3 Paradigma e Característica	19
2.2.4 Inovação: Aspecto Inicial	20
2.2.5 Alguns Mitos sobre os Empreendedores	22
2.2.6 Associativismo e Empreendedorismo segundo a ONU	23
2.3 Sustentabilidade	24
2.3.1 Conceitos	24
2.3.2 Núcleos Setoriais	24
2.4 Processo de Formação de Redes	25
2.4.1 Conceitos de Redes de Empresas	25
2.4.2 Tipos de Redes de Empresas	26
2.4.3 Vantagens da atuação em rede	28
2.5 Micros e Pequenas Empresas	28
2.5.1 Classificação das MPE	31
2.5.2 Papel do Sebrae	32
2.5.3 Relevância das Micro e Pequenas Empresas - MPE	33
2.5.4 Fatores Relevantes na Administração das MPE's	24
2.5.5 Perfil do pequeno empreendedor	35
3 METODOLOGIA	36
3.1 Tipo de Pesquisa	36
3.2 Sujeitos do Estudo e Critérios de Seleção da Amostra	37
3.3 Coleta de Dados	37
3.4 Tratamento dos Dados do Campo	38
3.5 Limitações do Método para Coleta e Tratamento dos Dados	38
4. ASSOCIATISMO MPE: PESQUISA DE CAMPO	39
4.1 Projeto Empreender	39
4.1.1 Histórico do Projeto	40
4.2. Entidades de apoio as MPE envolvidas no Projeto Empreender	40
4.2.1 SEBRAE	41
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	53
6.1 Conclusões	53
6.2 Sugestões	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXO	61
Questionário	61

1.1 Formulação do Problema

Atualmente, observa-se que a economia mundial está mudando de forma surpreendente os modelos e inter-relacionamento dos negócios e, conseqüentemente, das empresas. Este ambiente afeta todas as empresas, gerando diferentes conseqüências em cada estrutura socioeconômica. Para assegurar a sobrevivência e o crescimento em um cenário rico e competitivo, cada vez mais as organizações estabelecem meios de cooperação entre si.

Esta nova forma de fazer negócios pode ser vista por meio do associativismo. Favorecendo a otimização de recursos e a maximização de resultados, o associativismo emerge como solução estratégica para o emprego de ferramentas de gestão e de investimentos das empresas.

Neste momento, ressalta-se que o contexto em que estão inseridas as empresas de micro e pequeno porte apresenta dificuldades que, provavelmente, poderão ser ultrapassadas e vencidas a partir de uma linha associativista.

Segundo o Sebrae (2005, p. 13), algo em torno de 60% dessas pequenas empresas encerram suas atividades antes mesmo de completarem seu primeiro aniversário; este percentual pode chegar a aproximadamente 90% se o período analisado for de seus cinco primeiros anos.

Segundo Casarotto e Pires (2001, p. 78), a globalização cada vez mais presente nos mercados em geral tem elevado os padrões de consumo e, por conseqüência, aumentado ainda mais a competitividade entre empresas. Essa conjuntura atinge também, e de forma intensa, o ambiente de negócios de micro e pequenas empresas. Estas, por sua vez, carecem de medidas efetivas para superar tal questão. Os autores afirmam, inclusive, que estas organizações dificilmente alcançarão um mercado de padrões globalizados se permanecerem atuando de forma individual.

De igual forma, mesmo que possuam um mercado interno consolidado com carteiras tradicionais de clientes, terão dificuldades em progredirem em seus negócios ou até mesmo sobreviverem com a ameaça contínua de novos competidores de portes superiores. Ainda que tenham um forte mercado local, as organizações não estão livres de, a qualquer momento, serem “atropeladas” por uma empresa do exterior, em seu tradicional mercado. (Casarotto e Pires, 2001, p.44). Sendo assim, importa conhecer as possibilidades dessas organizações otimizarem suas estratégias de atuação a partir de parâmetros empreendedores que valorizem premissas associativistas.

Desse modo, a presente dissertação pretende focar a questão do associativismo como linha empreendedora que pode ser adotada pelas MPE, tornando-as mais competitivas e, assim, trazendo novos resultados que maximizem seus lucros e garantam seu crescimento no mercado. Para tanto, apóia-se na moderna literatura especializada como também em um estudo de campo a partir de pesquisa realizada dentro do Projeto Empreender, que agrega as empresas em Núcleos Setoriais ligadas a Associações Comerciais e Industriais, em parceria com o Sebrae.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar a percepção empreendedora de empresários das MPE em busca de novas oportunidades a partir da adoção do associativismo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar resultados positivos e negativos, quando da implantação e prática de comportamentos empreendedores;
- Apurar dados relevantes de crescimento das MPE inseridas nas propostas de associativismo, através do estudo de caso do Projeto Empreender, (núcleo de automotivos) desenvolvido em parceria com o Sebrae e a Associação Comercial de Barra Mansa;
- Apontar características específicas da gestão associativista;
- Caracterizar o estilo de gestão adotado por empreendedores em prol do permanente desenvolvimento das MPE; e
- Avaliar os resultados do Projeto Empreender, considerando a relação empreendedorismo e associativismo.

1.2 Hipótese

Sabendo-se que o associativismo é uma oportunidade de avanço sócio-econômico e de desenvolvimento das MPE, supõe-se que estas podem tornar-se mais competitivas e ampliar sua expectativa de vida, quando adotam comportamentos empreendedores 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.

1.3 Justificativa

Sob o enfoque da práxis empresarial, a apresentação e reflexão das principais abordagens feitas pelos teóricos da administração moderna acerca de associativismo, empreendedorismo e sustentabilidade no âmbito das MPE, contribuem para a maior compreensão do tema, no que se refere à visão dos contextos organizacionais da atualidade. O assunto é alvo de estudos atualmente em virtude de integrar área empresarial cada vez mais competitiva e de padrões internacionalizados / globalizados.

O segmento de micro e pequenas empresas ocupa importante posição no contexto da economia brasileira. Sua consolidação repercute em resultados positivos para o crescimento dos negócios de uma maneira geral, resultando, ainda, fonte de geração de empregos. Portanto, entender e estimular medidas empreendedoras, nesse contexto, contribui para o permanente incentivo ao desenvolvimento do setor.

Importa, para isso, reconhecer que surgem medidas de incentivo à gestão dessas organizações visando ganhos nas transações do setor. Tais providências, se apoiadas em princípios associativistas, podem resultar na otimização de práticas e recursos já existentes, como também na agilidade de processos diversos, culminando em melhores resultados.

Desse modo, evidencia-se a relevância da matéria. O tema abordado justifica-se tanto por motivos subjetivos quanto por motivos objetivos. Em termos pessoais, justifica-se o assunto em tela por ser de grande interesse do autor, que já atua profissionalmente no ramo das MPE. Do ponto de vista objetivo, é reconhecida a relevância do tema para grande parte da sociedade que, hoje em dia, representa o público-alvo dos produtos e serviços oferecidos por essas organizações.

De igual modo, ao empresariado de um modo geral importa conhecer os princípios empreendedores que conduzem ao associativismo como alternativa geradora de novas oportunidades de negócios. Cabe considerar, ainda, a justificativa do estudo para o meio acadêmico, já que é indispensável que novas pesquisas acerca de matéria tão especializada e com grande potencial para divulgação sejam realizadas. Difundir a prática do associativismo no meio em que estão inseridas as MPE favorece o entendimento do assunto e acena com a possibilidade de renovação dos negócios.

É válido ainda considerar que a análise dos resultados obtidos na pesquisa do Projeto Empreender contribuirá no estudo acerca da existência ou não de diferenças entre as conquistas realizadas pelas empresas integrantes do processo associativista e as demais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O estudo do associativismo parte da identificação de novas formas de realizar negócios em mercados cada vez mais exigentes por conta de padrões globalizados. Neste sentido, importa conhecer as estratégias e diretrizes mais fortemente empregadas quando se pretende realizar alianças ou construções associativistas, sendo esta a abordagem inicial deste capítulo.

Do mesmo modo, a decisão de participar de redes associativistas pressupõe características voltadas ao empreendedorismo, sobretudo na busca incessante por novas e melhores oportunidades, sendo este o assunto abordado posteriormente.

Prosseguindo, a fim de contextualizar o associativismo no âmbito das empresas de micro e pequeno porte, o capítulo também trata dos princípios da sustentabilidade e o processo de formação de redes, definindo e classificando, por fim, as MPE e o respectivo papel do SEBRAE nesse cenário.

2.1 Associativismo

Atualmente a conjuntura do mercado econômico-financeiro apresenta-se extremamente desafiadora ao desenvolvimento empresarial na era globalizada. Simultaneamente à crescente instabilidade dos mercados e das políticas fiscais e governamentais, as estratégias competitivas mostram-se, a cada instante, mais evoluídas, acirrando a concorrência entre as empresas.

Tal situação competitiva acentua-se ainda mais quando se remete ao mercado interno brasileiro, em virtude da alta taxa de impostos e tarifas com que as empresas nacionais precisam lidar e, principalmente, pela crise econômica que continua representando um entrave para o desenvolvimento empresarial no país.

Torna-se necessário, neste cenário econômico e empresarial, a adoção dos instrumentos essenciais à moderna administração científica por parte das organizações que almejam sobreviver às oscilações do mercado e às investidas dos muitos concorrentes. Nessa linha, encontram-se propostas de associativismos entre empresas do mesmo ramo e, em alguns casos, com posicionamento concorrente no mercado. Essa iniciativa procura caracterizar importantes estratégias e diferenciais no mercado, especialmente, com a reunião de interesses por organizações do mesmo ramo.

2.1.1 Conceitos

O termo associativismo relaciona-se ao exercício da associação de entidades autônomas. A gestão desse processo visa à lucratividade de todos na conquista de interesses e objetivos únicos. De acordo com o SEBRAE (2005, p. 22),

(...) associativismo ou ação associativa é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular o desenvolvimento técnico, profissional e social dos associados. É uma sociedade civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria.

Nesse contexto, a ação associativa pode ser considerada como sendo uma organização formal ou não de um grupo de instituições, empresas organizações ou mesmo indivíduos. Tem como princípio defender os mesmos interesses e favorecer o desenvolvimento de todos com vistas a otimizar os recursos existentes, maximizando resultados.

Sob esse enfoque, é válido afirmar que o associativismo procura priorizar os interesses do homem, que é visto como fim e não como meio. Por isso uma relação entre empresas estabelecidas nesses moldes representa uma sociedade com finalidades únicas e interesses comuns.

De acordo com Labra e Figueiredo (2005, p. 540), o associativismo pode ser visto por dois prismas distintos. Para os autores, o fator histórico distingue duas modalidades: vertical e horizontal.

Na associação de tipo vertical predominam relações assimétricas de hierarquia e dependência, desconfiança, normas não transparentes, espírito de facção, isolamento etc. Uma associação dessa natureza, portanto, obstrui a ação coletiva. Já o associativismo horizontal se distingue por congregar relações de igualdade, é fruto da confiança, de normas e de redes de solidariedade, é indutor de relações cívicas virtuosas, conduz a um elevado grau de engajamento cívico e auto-organização e, por conseguinte, provê melhores condições para a reconciliação entre estabilidade política e bom desempenho socioeconômico.

Uma outra linha pode ser atribuída à expressão associativismo. Esta pode ser interpretada com caráter de defesa dos interesses das classes, em atuação paralela à sindical, embora mais restrita em abrangência. Para Ferreira (1999, p.93), “a trajetória do associativismo no Brasil estaria correlacionada com a mudança de um padrão organizativo de cunho religioso para a representação de grupos de interesse”.

A linha de atuação dessas entidades associativas, sua força relativa em razão do número de associados, a postura em relação aos sindicatos bem como o tratamento que cada empresa lhes dispensa, são elementos de grande variabilidade. Ferreira (1999, p.93) acrescenta:

Se, de um lado, o movimento associativo no país encontra-se marcado por um forte conteúdo religioso, de outro, facetas incipientes de representação corporativa de diversos setores da sociedade começam a ser esboçadas. Em ambos os casos não existe uma identidade plural desses movimentos, muito menos autonomia perante o Estado. Não obstante isso, observa-se um crescimento significativo do associativismo no Brasil ao longo deste século.

Desse modo observa-se que, no associativismo, as posturas adotadas pelas empresas variam de extremos que vão desde o total reconhecimento de sua representatividade, recebendo as associações para com elas tratar assuntos relativos à administração e gestão internas, até a absoluta indiferença. (Labra e Figueiredo, 2005, p. 87).

De qualquer maneira, recomenda-se que as empresas definam políticas de atuação quanto ao relacionamento com as associações e outras entidades internas. No delineamento do espaço de atuação a ser considerado para esses entes, a empresa deve buscar não sobrepor competências e prerrogativas com as que legalmente são atribuídas aos sindicatos.

Um exemplo interessante de ser considerado é trazido por Casarotto (1999, p.13), ao relatar que, após estudos relativos à competitividade conduzidos por dois institutos internacionais, Nomisma (Itália) e o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento), no mercado de indústrias de Santa Catarina, concluiu-se 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”.

O autor explica que a maneira como as indústrias se organizaram na região, valorizando alguns conceitos isolados e concorrentes, acabou por conduzir a essa situação. Na realidade, o ambiente em que se encontram as organizações e a forma como interação ditam as conseqüências na competição do mercado.

2.1.2 Cultura Associativista

Historicamente, segundo Cruzet (1988, p.12), as corporações de ofício, na Idade Média, foram organizações de profissionais, vistas como predecessoras do associativismo atual. Por mais de 150 anos, esse modelo foi exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, na qual o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção.

A idéia de associativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio. A gestão democrática, atualmente, constitui um de seus mais importantes pilares. Sendo assim, um sistema de gestão de um modelo associativista pressupõe uma cultura democrática, porém firme e bem planejada. Geralmente por meio de voto durante uma assembleia geral, órgão máximo de decisão, há a definição dos objetivos e regras de funcionamento do negócio. As deliberações tomadas nestas reuniões gerais devem ser respeitadas e cumpridas pela Diretoria e demais associados, estejam ou não presentes às assembleias.

Os associados elegem uma Diretoria e um Conselho Fiscal para a respectiva administração. É importante que os dirigentes sejam escolhidos por apresentarem real expressão de liderança, conhecimento e vivência dos princípios básicos do associativismo. Devem conhecer a legislação vigente e se empenharem no exercício das atividades de planejamento, organização, direção e controle da entidade.

Atualmente, em um contexto empresarial altamente competitivo, as capacitações nascidas nos associativismos exigem modelos específicos de gestão. Na verdade, a associação ou a aliança deve contar com perfis de empresas não só reativas, mas principalmente flexíveis e inovadoras. Bons parceiros suprem habilidades complementares e conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem auxiliar cada empresa na maximização de seu resultado final.

Portanto, a gestão desse processo requer habilidade e consciência de que, ao somar forças e recursos, o poder de resultados deve ser maior. Por meio do associativismo, uma

empresa pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes sem revelar força. Nesse caso, funciona melhor se cada associada reconhece que não pode evoluir sem a ajuda e o aporte de recursos da outra quando deseja uma abordagem revolucionária ou pretende iniciar um novo empreendimento. Assim, essa deve ser a base de um modelo de gestão, em que parceiros reconheçam sua importância e suas necessidades, garantindo a administração coerente dos processos.

Em uma cultura associativista, ao contrário dos processos de fusão e aquisição, as empresas necessitam apenas entrosar partes da cultura e das funções que irão trabalhar em conjunto. A gestão, nesse caso, concentra-se nesse contexto. O respectivo gerenciamento, então, considera a internalização da idéia de associativismo pelas empresas como essencial ao processo; a capacidade de aprender deve representar competência fundamental em cada organização associada e o desenvolvimento de um perfil de flexibilidade, onde cada um esteja disposto a alterar sua rotina.

Dessa forma, a gestão dos limites e fronteiras deve ser firme, preservando os aspectos internos de cada uma das empresas, porém, ajustando os processos de interesse comum. Nesse caso, para que a gestão das alianças respeite as respectivas fronteiras, deve-se pressupor uma estrutura que sirva de diretriz para todos os processos. A estrutura considera, basicamente, os pontos que seguem:

- Evitar soluções generalizadas, buscando a resposta e o procedimento adequados a cada caso.
- Concentrar a atenção em questões realmente existentes, garantindo o foco total na realidade.
- Desenvolver critérios para medir conquistas e sucessos.
- Ser compatível com os sistemas já existentes, visando à gestão integrada.
- Ser acessível e de fácil entendimento, buscando fazer parte do dia-a-dia das empresas.

Assim, como recurso estratégico de gestão, a integração das ferramentas de comunicação das empresas representa o alicerce de todo o modelo. De acordo com Corrado (1998, p.57), “as estratégias de comunicação estão diretamente ligadas à capacidade de gestão das dificuldades, ao modo de planejar e ao lugar ocupado pela comunicação e seus profissionais nas empresas”.

2.2 Empreendedorismo

2.2.1 Conceitos

Idéias empreendedoras podem ser consideradas uma das bases de competitividade na revitalização de redes produtivas e sociais nos contextos de negócios cada vez mais exigentes e de padrões globalizados. O perfil do empreendedorismo, na realidade, vem ganhando espaço nesses ambientes como diferenciais de conquista profissional e de resultados empresariais. De certa forma, funciona como fonte para novos empregos e como um caminho para incrementar o progresso.

Uma definição própria de empreendedorismo apontaria para a execução de planos ou impulsos para a realização de um novo negócio, ou para a introdução de uma inovação numa

organização já estruturada. Nesse contexto, serão apresentadas características do empreendedor.

De acordo com esse enfoque, um interessante estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) sobre “Empreendedorismo em Economias Emergentes” destacou a importância da criação de empresas dinâmicas para o desenvolvimento econômico dos países, as quais têm idéias inovadoras e empreendedoras como base. Esse princípio é explicado por Kantis et al (2002, p.7):

Novas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico, mormente nos países em desenvolvimento. Ao ter sucesso, os novos empresários criam empregos, expandem segmentos de mercado, aumentam a produção de bens e serviços e dinamizam a economia das comunidades onde operam.

O estudo do BID procurou pesquisar quais características e motivações conduzem ao empreendedorismo, definindo-o como sendo “a capacidade de criar e desenvolver um novo empreendimento” (KANTIS *et al*, 2002, p.9). Para tratar do empreendedorismo com essa conotação, importa compreender seu contexto de surgimento e sua consolidação no cenário atual de negócios.

Em um processo dinâmico de evolução conceitual, o termo empreendedorismo nos dias atuais não corresponde unicamente a um perfil profissional atrelado ao potencial para criação de novos negócios. O empreendedor existe dentro de um contexto empresarial já formado. Este se comporta de forma diferente, inovando e colaborando para o crescimento e sucesso da organização. Esse é o papel, inclusive, exercido pelo executivo moderno, que procura agir de forma empreendedora, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades de negócios para a corporação, sendo criativo e exímio trabalhador em equipe.

2.2.2. Pressupostos Históricos

Ao longo da história da administração, sobretudo no século XX, algumas fases foram vencidas e ultrapassadas, marcando contextos sociais, políticos e culturais. No início do século, por volta da década de 30, verifica-se uma preocupação com a racionalização do trabalho, reforçando o foco na gerência administrativa, o que deu lugar, nas duas décadas seguintes, a metodologias que enfocavam mais especificamente processos. Já nos anos 40 e 50, o movimento do funcionalismo estrutural direcionou atenção à gerência por objetivos e, na década de 60, o movimento dos sistemas abertos trouxe a idéia de foco no planejamento estratégico. Nos anos de 1970, surgiu o movimento das contingências ambientais, podendo ser vista a competitividade como centro de evolução, conforme demonstra ARANTES, (1998, p. 33).

De um modo menos sistemático, mas em um sentido de intensificação das experiências anteriores, as décadas seguintes que margearam o novo milênio trouxeram vivências baseadas em propostas globalizadas de pensamentos universalizados. Com expectativas acerca da qualidade e, principalmente, no diferencial para competição, o contexto de negócios revelou a busca e necessidade de posturas arrojadas, inovadoras e,

essencialmente, empreendedoras. Nessa linha, acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo.

A figura do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade e ele tem-se intensificado agora, porque o avanço tecnológico tem sido tamanho, o que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram de forma que, hoje, existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas como um modismo. Além disso, a competição na economia também força novos empresários e empresas já estabelecidas a adotarem paradigmas diferentes.

Desse modo, pode-se considerar o momento atual como a “era do empreendedorismo”, já que são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e definindo novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores dentro e fora das organizações existentes. Dornelas (2003, p.19) diz que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

Na realidade, há pouco tempo, ou seja, em torno de, mais ou menos, 15 ou 20 anos, os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade que se conseguia nos empregos em repartições públicas, eram muito mais convidativos, já que ofereciam bons salários, status e possibilidade de crescimento dentro da organização. O ensino de administração era voltado para esse foco: formar profissionais para administrar as empresas sem se preocupar necessariamente com a inovação, já que o importante era apenas fazer as tarefas que lhes eram atribuídas de uma forma eficiente.

2.2.3 Paradigma e Característica

Filion (2000, p.28) ensina que o termo empreendedor (*entrepreneur*), de origem francesa, indica aquele que assume riscos e começa algo novo, mesmo dentro de uma corporação já existente. Segundo o autor, empreendedor é “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Sendo assim, todo empreendedor parte de um bom perfil administrador. No entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor, uma vez que este possui características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. Empreendedores têm, por exemplo, posturas mais visionárias.

Segundo explica Dornelas (2003, p.46), as diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em quatro dimensões de negócio distintas. A primeira dessas dimensões é a orientação estratégica. O empreendedor tem postura incisiva e rápida, oportunizando negócios sobre mudanças provocadas e/ou assimiladas por ele; estas, por sua vez, têm caráter essencialmente inovador e funcional; além disso baseiam-se em tecnologias, valores sociais e ordens políticas. Já o administrador verifica o processo com sistemas cíclicos de avaliação e planejamento, atentado para indicadores de performances e mantendo controle sobre os processos e procedimentos vigentes.

A segunda dimensão diz respeito à análise das oportunidades. Nesse patamar, o empreendedor está orientado à ação, pronto a rápidas atitudes decisórias, gerenciando riscos e resultados, enquanto o administrador identifica e planifica opções de atuação, negociando

suas estratégias de modo a reduzir riscos. Nesse aspecto é importante destacar associativismo como verdadeira oportunidade de maximização de negócios.

Quanto à terceira dimensão, comprometimento e controle dos recursos, Dornelas (2003, p.48) explica que devido à pressão gerada pelo empreendedor por mais eficiência, a previsibilidade adequada de recursos acaba não ocorrendo com o planejamento e monitoramento devidos. Já o administrador mantém o controle de seus recursos passo a passo dentro de orçamentos previamente estabelecidos.

A quarta dimensão envolve a estrutura gerencial. O empreendedor prioriza a gestão de áreas estratégicas e de difícil controle, entende como desafio o gerenciamento de pessoas e suas emoções e assume posição de liderança, muitas vezes de modo situacional, estimulando a independência e a autonomia de seus funcionários. Em contrapartida, o administrador carece do estabelecimento preciso de responsabilidades, deveres e direitos de todos, valorizando hierarquias e autoridades. Seu relacionamento adquire conotação formal.

Além dessas diferenças nas esferas de gerenciamento, é interessante observar que o empreendedor de sucesso ainda leva consigo uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos a sua área de atuação. Tal conhecimento viabiliza o que, de acordo com Pinchot e Pellman (2004, p.81), são as diretrizes de ação fundamentais ao empreendedor: identificação de oportunidades; avaliação de oportunidades e implementação de meios para capitalizar sobre a oportunidade.

Os autores ainda chamam a atenção para o fato de que, ao se observar algumas das características dos empreendedores de sucesso, se nota que, em duas delas há diferenças fundamentais entre o empreendedor corporativo e os demais: Paixão pelo que faz e autocontrole com a definição do caminho a seguir.

2.2.4 Inovação: Aspecto Essencial

Inicialmente, cabe compreender que a invenção é o processo criativo de descoberta que pode acrescentar algo ao conhecimento humano, e que, apesar de novo, pode não ser necessariamente útil. A inovação, por outro lado, é mais precisa e refere-se às idéias aprovadas pelo mercado. Pode-se afirmar, portanto, que a inovação é uma invenção validada por uma necessidade de mercado. A inovação tem caráter técnico, industrial e comercial (KING e SCHLIKSUPP, 1999, p.73).

Nesse sentido, a inovação pode ser compreendida como uma função do empreendedorismo, que possui suas fontes dentro da empresa: novos processos, novas percepções e novas atitudes no comportamento humano; e fora da empresa: mudanças no comportamento dos consumidores, mudanças demográficas e mudanças políticas. Sendo assim a inovação tecnológica é o fator diferenciador para quem deseja competir e crescer em mercados cada vez mais exigentes e competitivos.

A partir das bases de atitudes e comportamentos inovadores pode-se depreender que a novidade é um dos aspectos mais visível da criatividade. Inovar e criar são características que se associam no empreendedorismo. Os estudiosos do assunto relacionam o ato de criar à idéia de algo novo, algo que nunca existiu anteriormente. Criar, portanto, poderia ser visto como um fato inédito, surpreendente e original (idem).

É interessante observar que, para o empreendedor, o ato criar pode estar focado na solução de problemas e na percepção de oportunidades, o que resulta em grande proveito para

uma iniciativa empreendedora. Não há criatividade sem um problema referente, assim como não há problema sem alguma solução.

Os desafios afloram a criatividade. A busca por saídas é o grande estímulo às potencialidades humanas para a criação. Essencialmente a criatividade é uma função psicobiológica que todos possuem e que deve ser apenas reativada ou treinada. Para Maslow (*apud* Hampton, 1998, p.23), “o homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou”. Existe, portanto, em cada adulto, uma criança com imaginação esperando apenas a oportunidade para revelar-se.

Segundo Predebon (2005, p.8), o comportamento criativo é produto de uma visão da vida, de um estado permanente de espírito, de uma verdadeira opção pessoal quanto a desempenhar um papel no mundo. Isso mobiliza no indivíduo o seu potencial imaginativo e desenvolve suas competências, além da média, nos campos dependentes da criatividade.

Os indivíduos criativos reconhecem o fato de se desviarem dos padrões culturais vigentes, apesar de criatividade ser um aspecto essencial da forma como a espécie humana lida com o mundo a sua volta. Drucker (1993, p.58) defende o pressuposto de que não existe ser humano que não seja capaz de criar, uma vez que a própria sobrevivência da espécie estaria ameaçada se os seres humanos se limitassem a repetir fórmulas de pensar e agir. Afirma-se, assim, que todos são capazes de aprender e assimilar princípios e posturas empreendedoras.

Entretanto, as definições de criatividade são numerosas e variam de acordo com a tendência particular dada ao conceito. Ao se focalizar o processo ou os processos criativos a definição poderá estar em desacordo com a de alguém que focalize o produto final do esforço criador. King e Schlicksupp (1999, p.93) afirmam que há um consenso acerca de elementos que colaboram no processo de criação:

- a) Autonomia - pode ser entendida como a liberdade diante de restrições impostas pelos valores morais preestabelecidos na sociedade.
- b) Flexibilidade - ser flexível indica uma relação positiva ante as ambigüidades e complexidades gerais da existência; possível atração pelo caótico, na medida mesma em que este pode gerar o novo.
- c) Autoconfiança - ser autoconfiante está relacionado diretamente à ausência do medo de errar, as situações de risco são percebidas enquanto possibilidades de conhecimento, desafio e conquista.
- d) Autocrítica - o indivíduo criativo é altamente autocrítico. Ele acredita na sua capacidade, mas, duvida sempre do que fez: sua obra nunca está à altura da imagem que ele possui de si mesmo e, por isso, é preciso sempre reconstruí-la.
- e) Ansiedade elevada - o descontentamento originado no inconformismo para com o previamente estabelecido no mundo e em si mesmo funciona como um incentivo à produção e como não uma trava.

Para Boden (1999, p.84), o pensamento criador consiste em associações formadas com vistas a novas combinações que respondam a exigências específicas. O processo será tanto mais criativo quanto mais se afastem os elementos da nova combinação. No caso do empreendedorismo, a criatividade torna-se, de fato, um processo de avaliar problemas na informação, formação de idéias ou hipóteses, a verificação e modificação destas hipóteses e a comunicação dos resultados. Esse processo pode combinar produtos muito diferentes, verbais, não-verbais, concretos e abstratos.

De acordo com Boden (1999, p.86), o ser criativo é altamente sensível ao meio, sendo também mais articulado e plural em suas preferências. A criatividade necessita de uma alta gama de possibilidades para se desenvolver, procurando gerar novas conexões a partir de

antigas. O criador é sempre um pouco lúdico, audacioso e apaixonado. O prazer e o humor também são fundamentais à criação.

Sendo assim, a criatividade surge do equilíbrio interativo entre sensibilidade e racionalidade, posto que é uma qualidade tão essencial ao ser humano. Os indivíduos são mais criativos em sua relação cognoscitiva com o mundo, na medida em que reúnem elementos extravagantes, em reservatório de possibilidades e conjecturas. Seus interesses criativos também são flexíveis, não se restringindo às identificações culturais, das classes sociais ou dos gêneros.

De forma abrangente, os estudos dos elementos criativos têm indicado que a atividade criadora, assim como a produção intelectual em geral, é resultante de uma interação dinâmica entre um grupo de características que incluem um mínimo de capacidade intelectual para processar informações e preencher lacunas, como defende Drucker (1993, p. 61).

Para criar, então, é preciso dispor de tempo, posto que o trabalho intelectual de criação demanda certo período de inação que a concepção valorativa pautada na quantificação do produzido jamais conseguirá abarcar. Em outras palavras, as idéias precisam ser ruminadas e digeridas, até que estejam prontas para vir à tona.

O sentido empreendedor da criatividade está na validação do que se cria, ou seja, na resolução de problemas do dia-a-dia. Os espaços abertos da criatividade são limitados e podem também gerar devaneios que, embora sejam ricos como exercícios mentais, não se apresentam como úteis na vida das pessoas. A utilidade da criatividade empreendedora está na inovação e na geração de novos contextos nas diversas áreas das atividades humanas, tanto de tecnologia como de comportamento (idem).

Assim, pode-se depreender que a criatividade empreendedora envolve novidade, originalidade, talento pessoal, visão da vida, busca de saídas e gestão de resultados. Nesse sentido, a inovação se apresenta intimamente ligada à criatividade e encontra reflexo nas atitudes do perfil do profissional empreendedor.

Seguindo essa trajetória, Drucker (1993, p.133) conceitua inovação como a maneira pela qual o empreendedor cria novos recursos para geração de resultados otimizados ligados à “produção de riqueza” ou, ainda, como a forma de canalizar os recursos já existentes redirecionando-os à “criação de riqueza”. Para tanto, segundo Drucker (1993, p.135), o empreendedor é um indivíduo inovador, uma vez que:

(...) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

2.2.5 Alguns Mitos sobre os Empreendedores

Existem vários mitos a respeito dos empreendedores e três deles são especialmente interessantes. A seguir, resumidamente, estão os comentários de Gerber (2004, p.37) a esse respeito:

Empreendedores são natos e nascem para o sucesso. Na realidade, enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso

acumulam relevantes habilidades, experiências e contatos com o passar dos anos. A capacidade de ter visão e perseguir profundidades aprimora-se com o tempo.

Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos. Em verdade, os empreendedores aceitam e tomam para si riscos calculados, tendendo a evitar riscos desnecessários. Algumas vezes, compartilham o risco com outros e dividem riscos em “partes menores”.

Empreendedores são solitários e não conseguem trabalhar em equipe. Ao contrário disso, os empreendedores são ótimos líderes, criam times/equipe para trabalhos em conjunto. Além disso desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e outros.

Observa-se, portanto, que o perfil do empreendedor pode ser construído ao longo de sua vivência e experiência. Mesmo possuindo traços de personalidade afins com princípios adotados pelo empreendedor, a sua intensificação e consolidação ocorrem no dia-a-dia, com dedicação e experiência no decorrer da vida.

2.2.6 Associativismo e Empreendedorismo Segundo a ONU

Os empresários envolvidos na cultura associativista conseguem visualizar uma oportunidade de crescimento, enquanto outros, não. Essa identificação de oportunidade é entendida pelos autores do tema “empreendedorismo” como: característica empreendedora, segundo a ONU (Organização das Nações Unidas). Dornelas (2003, p.59), afirma que as oportunidades geralmente são únicas, pois a empresa pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado ou estabelecer uma parceria que a diferencia dos outros. Nesse estudo, tem-se a possibilidade de abordar um estudo de caso, no qual essa parceria acontece com sucesso.

Com base nessa premissa, Maciel (2001, p.27) apresenta as principais tendências para novos formatos das organizações:

- a) Empresa social, associação de trabalhadores e empresas de auto-gestão, cooperativa familiar, cooperativa social, incubadora de cooperativas.
- b) Diversidade organizacional, legal, financeira, gestonária e conceitual.
- c) Diferenças conforme países, regiões dos países e até de definições de um mesmo conceito.
- d) Legislação: tendência a maior flexibilidade, para permitir a diversidade de formatos, objetivos e funções.
- e) Maior ênfase na adequação a especificidades locais.

Maciel (2001, p.31) ainda explica que há uma forte tendência na maioria dos países europeus para a formação de sociedades cooperativas com identificações diferentes das já conhecidas, estando o associativismo inserido neste contexto.

2.3 Sustentabilidade

2.3.1 Conceitos

A busca e a conquista de um ponto de equilíbrio entre o desenvolvimento social, o crescimento econômico e a utilização dos recursos naturais exigem adequado planejamento territorial que considere os limites da sustentabilidade. O sistema Sebrae entende sustentabilidade como premissa básica a ser garantida. Para tanto, procura criar meios de desenvolver e capacitar as MPE com a finalidade de assegurar-lhes melhores condições. O associativismo é exatamente uma dessas condições geridas pela instituição com esse fito.

As propostas SEBRAE visam o fortalecimento da gestão das MPE a partir de uma gestão eficiente de recursos, garantindo a sustentabilidade de políticas e práticas implantadas.

2.3.2 Núcleos Setoriais

Os núcleos setoriais são um método de organização gerenciado pelo SEBRAE especificamente para as MPE. Reunindo organizações do mesmo campo de atuação e, portanto, com dificuldades semelhantes, o Núcleo Setorial promove o próprio associativismo.

Nesses núcleos a idéia é viabilizar macro-estratégias, além de favorecer atividades complementares que levem a uma situação ganha-ganha para todas as partes, representando considerável redução de tempo e dispersão de recursos, que só se viabilizam dentro desse modelo, caracterizado pela cooperação entre empresários para atingir benefícios comuns.

Com esse enfoque, o núcleo setorial pode ser visto como um processo de negociação focado na vantagem competitiva, decorrente da reconsideração de perspectivas de recursos e posicionamento estratégico, com propósito de cooperação para a condução de negócios. Conforme explica Cardoso (2004, p.78):

Os Núcleos Setoriais preparam e orientam os empresários para a solução de seus problemas e para a 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. 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.

Importa esclarecer que a criação e a operacionalização dos Núcleos Setoriais pode partir tanto do SEBRAE como das Associações Comerciais e Industriais. Ressalte-se também que existe uma grande diferença entre o associativismo e a formação de cartel. A aproximação de empresas do mesmo segmento, ou formação de núcleos setoriais, é um movimento nobre e

digno, que comprovadamente aumenta em grande escala a sobrevivência de pequenas organizações, mantendo o nível de emprego e indicando, ao mesmo tempo, um aumento do desenvolvimento nas regiões onde é implantado.

Espera-se, com este estudo, mostrar que, quando se trabalha em prol de um grupo e com a certeza de que o trabalho só será satisfatório se for feito com a consciência de que deve ser bom para todos, comprova-se a força e o poder da união em defesa dos interesses comuns.

2.4 Processo de Formação de Redes

O processo de formação de Redes tem sido tratado, ultimamente, sob o enfoque estratégico, de acordo com Casarotto e Pires (2001, p.18). A partir da definição do negócio, elaboração e utilização de diferentes cenários para atuação, formulação de filosofias e políticas organizacionais, podem ser estabelecidas as regras básicas para construção das redes.

Nesse sentido, a identificação do negócio das organizações revela-se como o espaço que estas pretendem ocupar frente às demandas do mercado, sendo definido pela escolha do negócio ao qual a organização pretende se dedicar, o que representa a seleção das formas de satisfação das demandas ambientais existentes. Ainda de acordo com Casarotto e Pires (2001, p.19), “a definição do negócio independe da natureza, porte e outros aspectos da organização”.

2.4.1 Conceitos de Redes de Empresas

A economia mundial está mudando os modelos de relacionamento das empresas. Buscando o contínuo desenvolvimento, cada vez mais as empresas procuram meios de cooperação entre si e o sistema de redes pode ser considerado um desses métodos, já que a rede é constituída por duas ou mais empresas a partir de um contrato relacional.

O crescente impulso pela cooperação não se limita à alta tecnologia ou a empresas globais. Mesmo entre empresas locais, sem oponentes estrangeiros, a pressão pelos custos e pela qualidade conduz a uma saudável lógica da cooperação, conforme afirma Lewis (1998, p.145).

É importante ressaltar que a formação de redes não é um fato novo, o que é novo é a sua proliferação, que ocorre devido a três forças criativas que dinamizam essa realidade e intensificam a competição: a globalização dos mercados; a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos e os recursos escassos, e a troca de experiências entre os participantes, que muitas vezes conseguem resolver seus problemas comuns dentro do grupo.

Na década de 80, uma empresa podia confiar firmemente em fusões e aquisições; muitas seguiram esse caminho e persistem nele. Contudo, um número cada vez maior de empresas precisa de opções em longo prazo. Uma empresa pode ficar motivada a participar de uma rede quando, por exemplo, enfrenta lacunas em suas diferenciadas capacidades fundamentais, cujo desenvolvimento interno seria excessivamente caro ou demorado.

A rede também é atraente quando uma empresa deseja ter acesso a um subconjunto das capacidades de outra empresa, mas não quer o “excesso de bagagem” que viria com uma

aquisição. Outro caso ainda é quando a capacidade se encontra nas mãos de um parceiro grande demais para ser considerado seriamente como candidato a aquisição.

Por meio da rede de empresas é possível selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada parceira obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados. Quem participa deste modelo tem como objetivo enfocar as capacidades que se pode usar para renovar constantemente sua posição.

Uma visão teórica alternativa de redes, conforme proposta de Lorange e Roos (1996, p.81), é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Nesses termos, algumas opções variam em nível de interdependência alta (e de difícil reversão), passando pela intermediária, à baixa (e de fácil reversão).

Em um tipo de rede — cooperação informal — as empresas trabalham em conjunto sem vínculo contratual. Aqui os compromissos mútuos são modestos e o controle está quase todo nas mãos de cada empresa, que atua separadamente. No empreendimento cooperativo formal, os parceiros assumem compromissos formais, balizados em contratos, e oferecem oportunidade para a divisão do controle, de acordo com Freitas (2005, p.83).

As redes integram o quadro das estratégias competitivas visando eliminar, manter ou aumentar as vantagens das empresas participantes do mercado, e podem ser implementadas de acordo com a estratégia de negociação, identificada para o caso específico. Importa destacar que não significam, necessariamente, parcerias definitivas nem precisam comprometer todas as atividades do grupo.

2.4.2 Tipos de Redes de Empresas

De forma resumida, Freitas (2004, p.11) considera três tipos de rede: linear, estratégica e dinâmica. Na primeira há uma adaptação de acordo com os valores. As empresas integrantes deste cenário mantêm-se em igualdade de decisão, investimentos e demais procedimentos.

No segundo tipo, a estratégia e as ações são orientadas para o mercado, servindo com vistas ao atingimento de metas. Nesse modelo há o gerenciamento central de uma organização e se pode observar que as empresas colocam-se frente à ação para o mercado, atuando nas pontas a partir de diretrizes emanadas do centro.

O terceiro e último tipo de rede parte de uma visão dinâmica também esquematizada por uma figura. Freitas (idem) procura transmitir a idéia de movimento, havendo um intenso e permanente relacionamento entre as empresas integrantes da rede.

De outra forma, Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978) discutem duas modalidades básicas de redes: o modo Competitivo e o modo Cooperativo. Segundo os autores, redes formadas pelo modo Competitivo implicam a existência de mercado econômico competitivo, como em uma Indústria Competitiva. Tais redes estão sujeitas a normas que regulam seu comportamento, pois as empresas que as compõem devem ter relacionamento antagônico e suas ligações tendem a serem vistas com suspeição.

Se as relações interorganizacionais desenvolvem um caráter mais permanente, além de interações elementares de obtenção e disposição de recursos e produtos, as empresas envolvidas podem ser acusadas de subverterem o mecanismo do mercado na tentativa de obterem vantagens injustas. Em resumo, no modo Competitivo, as empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade.

Redes formadas no modo Cooperativo pressupõem que as organizações envolvidas têm suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando perseveram na procura de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso. Ao tentarem atender a este objetivo maior, as organizações estruturam suas atividades “*vis-a-vis*” umas com as outras - acreditando que esta atitude é mais efetiva que a atuação dos mecanismos de mercado. As relações interorganizacionais, neste modo, são extensas, prescritas e introduzem a “quase exortação do culto de coordenação” (Laumann, Galaskiewicz & Mardsen, 1978). Distinguem-se dois tipos de modos cooperativos: (a) Cooperação Contingente e (b) Cooperação Mandada.

(a) Cooperação Contingente: nesta modalidade as organizações atendem metas coletivas e particulares, buscando um equilíbrio entre elas. A rede é auto-regulada, embora seja comum a presença de agências que facilitam as ligações, como conselhos coordenadores ou federações. Em uma rede de cooperação contingente é necessário, como pré-condição à formação das ligações interorganizacionais, o consenso de Domínio entre empresas (Levine & White, 1961). O problema enfrentado pelas redes deste tipo é a tendência centrífuga: freqüentemente as empresas se afastam das metas coletivas para o atendimento de objetivos próprios, o que mantém a autonomia das organizações individuais.

(b) Cooperação Mandada: na eventualidade das forças centrífugas se fizerem sentir profundamente, agências de controle com função centralizadora entram em cena, com poder de reestruturar toda rede. Tipicamente envolve organizações governamentais, que controlam empresas privadas por força de lei ou alocação de fundos. Isso possibilita fluxos unilaterais de recursos, fato de difícil realização nas modalidades Competitivas ou de Cooperação Contingente, visto que as empresas vinculadas a tais redes são unidades autônomas, envolvendo trocas diretas de recursos. No entanto, redes mandadas têm por ponto fraco a imposição das interações por meio legal, o que pode levar os gerentes a “aderirem à ‘letra da lei’ nos laços interorganizacionais; mas de outro modo engajam-se em atividades de maior auto-serventia” (Laumann, Galaskiewicz & Mardsen, 1978: p. 468).

Campi & Fornieles (1992) distinguem quatro formas de cooperação entre as empresas, apresentadas em crescente grau de complexidade:

- a) Transações complementares ocorrem quando os custos das transações são menores que os custos internos da mesma operação. É uma forma simples de cooperação, mas aumenta de complexidade na medida em que passam a envolver programação da produção, transferência de tecnologia, formação conjunta de recursos humanos e integração de mercados exteriores.
- b) Grupos organizados em torno de um núcleo comum e com hierarquia (principalmente no que concerne aos aspectos financeiros). Neste caso, formam-se relações estáveis e há divisão de trabalho entre as organizações. A empresa núcleo atua no mercado global e coordena redes no mercado interno.
- c) Empresas com “descentralização independente” constituem um distrito comercial. São formadas por pequenas empresas especializadas, que interagem voluntariamente, facilitando inovações. Resultam em redes com grande flexibilidade. A conquista de mercados internacionais é o catalisador da cooperação entre estas empresas.
- d) Cooperação e coordenação em nível transacional. As organizações se associam para promover pesquisa, produção e comercialização, formando redes. Os acordos proliferam em várias direções, de modo que uma empresa integra-se em projetos diferentes, complementares, abertos e multicentrados.

2.4.3 Vantagens da atuação em rede

A identificação dos “pontos fortes” e “pontos fracos” de cada empresa integrante do sistema de redes pode ser considerada como uma das principais vantagens dessa organização. Pela designação de “ponto forte” podem-se nomear as variáveis controláveis que proporcionam uma vantagem operacional no ambiente empresarial, como, por exemplo, o domínio da tecnologia de fabricação de determinado produto. A partir do momento em que melhor conhece seus pontos fortes, a empresa pode utilizá-los de uma forma mais consciente, de modo a multiplicar as vantagens advindas de seu aproveitamento.

Por “ponto fraco” pode-se entender toda e qualquer variável controlável que proporcione alguma desvantagem operacional no ambiente organizacional. Conhecendo-os, a organização pode eliminar ou adequar tais pontos. Várias são as vantagens e benefícios a serem enumerados por conta do estabelecimento de redes de empresas. Casarotto (2002, p.72) destaca o posicionamento competitivo no mercado; facilidade e rapidez para a tomada de decisão, bem como melhor alocação de recursos. Além dessas, é fundamental considerar que o acesso às novas tecnologias, representa um custo elevado que passa a ser diluído nesse sistema.

A cooperação entre as empresas e o benchmarking competitivo, considerando o foco nas organizações que disputam o mesmo mercado, complementam o leque de vantagens. Por fim, o aprendizado assume um papel importante como causa e consequência das redes. As pessoas envolvidas na parceria devem estar direcionadas para tornarem-se eternos aprendizes e extrair o máximo de benefícios que a experiência pode proporcionar.

É sempre bom lembrar que o verdadeiro *know how* das empresas encontra-se impregnado no tecido interno das organizações, de forma que nenhum contrato de transferência pode atingir. A capacidade de absorver estes conhecimentos e transportá-los para o interior das próprias organizações é que consolida a rápida e eficiente difusão do conhecimento. Essa transferência, quando bem administrada, transforma-se em produtos (ou serviços) mais facilmente acessíveis aos consumidores, viabilizando uma saída lógica e eficaz para que usufruam as vantagens da cooperação, e tenham acesso às melhores tecnologias.

Considerando a abordagem até aqui realizada, que engloba as principais características e os aspectos inerentes ao associativismo, empreendedorismo, sustentabilidade e formação de redes, tendo em vista o foco do presente estudo em MPE, a seguir abordam-se especificidades e classificações dessas empresas.

2.5 Micros e Pequenas Empresas

Longenecker *et al* (1997) consideram os micro e pequenos empresários como empreendedores, heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. São também vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva, e, assim, fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico.

No entanto, por serem de pequeno porte, as empresas são mais suscetíveis a dificuldades e mais vulneráveis a riscos. Geralmente carentes de recursos, enfrentam dificuldades de inserção nos mercados que disputam, via de regra, ambientes extremamente competitivos. Para conquistá-los, precisam atender, simultaneamente, exigências de preços, prazos, qualidade e confiabilidade. Assim, sobreviver e crescer em um ambiente cada vez

mais competitivo e globalizado é o grande desafio para as micro e pequenas empresas. Apesar das dificuldades, o segmento apresenta vantagens que se referem à agilidade, capacidade de adaptação e velocidade para atender às necessidades dos consumidores.

Cabe enfatizar que o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento de uma sociedade é importante tanto pela geração de emprego e renda, como pelo desenvolvimento econômico e pela elevação do padrão de vida das pessoas. No entanto, pouco se sabe sobre as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Dessa forma, este trabalho busca contribuir para o preenchimento desta lacuna.

De acordo com as definições do SEBRAE, são enumerados critérios e parâmetros para enquadramento de organizações como micro e pequena empresa. Desta classificação dependerão as maiores ou menores facilidades para usufruição de benefícios, incentivos e vantagens dispostas nos respectivos dispositivos legais em vigor. A legislação correspondente leva em consideração, principalmente, a receita bruta anual. As facilidades, previstas no conjunto legal, visam a incentivar a geração de emprego, o aumento de renda e a redução do caráter informal presente na maioria dos pequenos negócios. Além disso, em paralelo, investe-se de certa forma no comércio exterior na medida em que se incentiva o aumento de exportações. (SEBRAE, 2006).

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação, uma vez que produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Além disso, elas garantem grande parte da força de trabalho e geram riqueza ao país. Assim sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. Casarotto Filho e Pires (2001) acreditam que o potencial das micro e pequenas empresas no mercado mundial cresceu e continuará crescendo graças ao aumento do grau de variedade (personalização) e variabilidade (flexibilidade) dos produtos, dos processos que seguem a evolução da demanda orientada às necessidades intangíveis, sempre mais sofisticadas, e à evolução tecnológica orientada para a produção.

Resnick (1990) entende que pequena empresa é aquela que tem necessariamente a atuação na direção da empresa do dono, que ele também denomina de “proprietário-gerente”, o qual deve conhecê-la em profundidade e ter seu controle total. Para o autor, a empresa deve ainda caracterizar-se pela limitação de recursos. No entanto não existe consenso a respeito de expressões que definam claramente o que é uma microempresa ou uma pequena empresa. Às vezes os conceitos de ambas se confundem face à grande vagueza conceitual.

A esse respeito diz Longenecker et al (1997 p.27), que

(...) especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes (...). Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Entretanto, os mesmos autores relatam alguns critérios para medir o tamanho das empresas. São eles: número de empregados, volume de vendas; valor de ativos; seguro da força de trabalho e volume de depósitos. Para conceituar as micro, pequenas e médias empresas, faz-se, pois, necessário lançar mão de um ou mais critérios, que podem ser quantitativos ou qualitativos. Um exemplo de critério quantitativo é a classificação de uma empresa segundo seu volume de faturamento.

Já os critérios qualitativos poderiam ser a capacidade de inovação tecnológica, a tecnologia adotada e alguns outros critérios que Morelli (1994) considera mais vagos e

difíceis de mensurar, tais como: possuir ou não uma administração especializada; possuir ou não produção em escala; ser ou não receptora de mão-de-obra liberada do setor rural.

Para Lezana (1995), o senso comum, baseado em algumas especificidades apresentadas pela empresa, pode conceituar como micro ou pequena empresa aquela que é administrada pelo proprietário e sua família, possuindo um pequeno contingente de pessoal, desenvolvendo atividades produtivas que abasteçam a própria localidade onde estão instaladas.

Quanto ao critério do número de pessoas ocupadas é considerado o de mais fácil entendimento e mensuração e vem sendo adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Neste estudo será adotada a classificação do SEBRAE, que utiliza parâmetros diferentes para as empresas industriais e para as empresas de comércio e de serviços.

Além de diferirem os critérios de classificação do porte das empresas, existem inúmeros tipos de empresas, operando em diferentes setores da economia. Chiavenato (1995), sugere três categorias para distinguir as empresas, no que se refere ao ramo de atividade:

- a) Empresas Industriais: responsáveis pela produção de bens de consumo, ou de produção através da transformação de matéria-prima em produtos acabados.
- b) Empresas Comerciais: aquelas dedicadas à venda de mercadorias diretamente ao consumidor (varejista), ou à compra do produtor e venda ao varejista (atacadista).
- c) Empresas de Prestação de Serviços: aquelas que se dedicam ao oferecimento de trabalhos especializados como transporte, lazer, comunicação, estética etc.

Azevedo (*apud* Almeida,1994) sugere uma classificação semelhante, porém, um pouco mais abrangente:

- Empresas extrativas: aquelas dedicadas à extração dos recursos naturais.
- Empresas agropecuárias: aquelas dedicadas ao cultivo de vegetais e criação animal.
- Empresas industriais: aquelas que realizam a transformação e o beneficiamento dos materiais.
- Empresas de serviços: aquelas que atendem a determinadas necessidades humanas, como transporte, lazer, beleza etc.
- Empresas financeiras: aquelas dedicadas à intermediação de negócios financeiros.
- Empresas comerciais: aquelas dedicadas à compra e venda de mercadorias.

Quanto às características inerentes às micro e pequenas empresas, Lezana (1995), destaca as seguintes:

- a) Proprietário e Administração interdependentes: é a comum situação em que empresa e empresário se confundem. O empresário geralmente utiliza sua própria conta para fazer as movimentações da empresa. Às vezes, possuem o mesmo endereço, não havendo distinção clara entre os assuntos pessoais e os assuntos administrativos.
- b) Não Domina o Setor onde Opera: a empresa ocupa um nicho de mercado, como serviços especializados, onde as grandes empresas não conseguem atuar eficazmente.
- c) Estrutura Organizacional Simples: nessas empresas não há grande preocupação com níveis hierárquicos definidos e, geralmente, há apenas dois níveis: patrão e empregados.

Como o mundo está passando por transformações globalizantes, torna-se possível a comparação de várias coisas, em vários países e várias cidades. Isso exige cada vez mais empresas, que ofereçam menor custo de produtos com melhor qualidade e produzidos rapidamente.

Em relação à comparação entre MPE e grandes empresas, pode-se afirmar que o segmento das primeiras possui uma série de características e particularidades quando comparadas ao segmento das grandes empresas, o que tem reflexos na forma como são administradas. Segundo Motta e Pereira (1991), a grande empresa tem características de uma organização burocrática: impessoalidade, formalidade e administração profissional; verificando-se justamente o oposto nas micro e pequenas empresas.

Nas MPE, segundo Almeida (1994), o proprietário/administrador do negócio é a figura mais importante, sendo a estrutura familiar uma de suas características mais acentuadas. Como decorrência, tem-se a centralização do poder na figura do administrador que, por atuar em diversas áreas, acaba influenciando e/ou impondo suas características pessoais à empresa e aos seus funcionários

Essa característica na gestão das MPE pode não se tornar um problema desde que o administrador esteja aberto para as mudanças e acompanhe a evolução dos sistemas e técnicas de gerenciamento. Caso contrário, a empresa tende a ficar ultrapassada no que se refere às técnicas e procedimentos gerenciais.

A informalidade na MPE pode ser evidenciada pela não utilização de instrumentos formais para tratar de seus problemas. A solução para os problemas é encontrada mais rapidamente por contatos diretos entre as pessoas. O administrador utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão e, como acumula muitas funções, acaba se voltando para os problemas do dia-a-dia e deixa de refletir sobre o planejamento da empresa, de acordo com Golde (1986).

O problema relacionado à informalidade na administração das MPE está estreitamente ligado à falta de normas e de comunicações escritas entre o administrador e os funcionários. A vantagem é o comprometimento entre os colaboradores e a empresa, existindo um ambiente de amizade e de camaradagem que não surge em outras empresas.

2.5.1 Classificação das MPE

A classificação das micro e pequenas empresas segundo o número de empregados, de acordo com o SEBRAE, obedece aos parâmetros constantes da Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Classificação MPE / Taxa de Ocupação

PORTE / SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Sebrae, 2006.

Outra classificação é considerada pelo BNDES e leva em conta os dados pertinentes ao faturamento. A Tabela 2, a seguir, compara os respectivos métodos de classificação.

Tabela 2 – Classificação das empresas segundo o porte

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
SEBRAE	Até 19 empregados, com Faturamento anual de até R\$244 mil	Até 99 empregados, com Faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão	-	-
BNDES	Receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$1,2 milhão	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$10,5 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$10,5 milhões e inferior a R\$60 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$60 milhões

Fonte: Inovar Org, 2006.

Assim, como é possível observar ao se comparar os quadros de enquadramento de portes empresariais, a informação que leva em conta a taxa de ocupação e a renda bruta anual reflete melhor o contexto de negócios de cada classe de empresas.

2.5.2 Papel do Sebrae

As funções do SEBRAE, hoje presente em todo país com cerca de 600 unidades de atendimento, podem ser identificadas, inicialmente, como estratégias em prol do desenvolvimento das MPE. Na verdade, buscando o desenvolvimento sustentável dessas empresas, a entidade procura oferecer cursos de capacitação além de colaborar na orientação e nos trâmites de serviços financeiros.

Além disso, o SEBRAE também estimula à cooperação entre as empresas através do incentivo ao empreendedorismo e associativismo, com o intuito de colaborar na criação de um ambiente favorável à sustentabilidade e à ampliação dos micro e pequenos negócios no país. Desse modo, a entidade planeja suas atividades a partir de prioridades estratégicas. A seguir constam, resumidamente, as principais delas :

- Atuação junto aos órgãos governamentais em prol da regulamentação e implementação de leis que incentivem o funcionamento de MPE;
- articulação de políticas públicas que priorizem o desenvolvimento das MPE;
- negociações com órgãos financeiros, visando facilitar o acesso e a diminuição de taxas de serviços financeiros específicos para MPE;
- realização de parcerias e alianças estratégicas para mobilizar recursos, competências e conhecimentos;
- implementação e manutenção de eventos e cursos que promovam a educação empreendedora e a cultura da cooperação;
- colaboração para o acesso à tecnologia e a ampliação da capacidade de inovação e
- desenvolvimento de estratégias para alcance do mercado externo pelas MPE.

2.5.3 Relevância das Micro e Pequenas Empresas – MPE

A importância das MPE tem sido objeto de preocupação de vários estudiosos no Brasil e no mundo. Para Batalha e Demori (1990), as MPE funcionam como “amortecedores” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital.

Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas com relação às grandes empresas. As MPE são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas, o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas.

Solomon (1989) destaca também o seu papel social. As MPE absorvem uma parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Apesar de pagarem salários inferiores aos das grandes empresas e, de forma geral, terem condições de trabalho comparativamente piores, elas representam, para um grande contingente de pessoas, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho. Além disso, diz o autor, as MPE são capazes de gerar, em épocas de crise, maiores oportunidades de empregos.

No Brasil, as pequenas empresas estão ganhando evidência, como consequência do seu papel econômico e social. De fato, as pequenas e micro empresas (1 a 99 empregados) predominam em todos os setores econômicos. Longenecker *et al* (1997) afirmam que a pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. Complementam os autores que as MPE criam a parte leão dos novos empregos, às vezes acrescentando empregos enquanto as grandes corporações estão demitindo funcionários.

De acordo com o artigo de Vieira (2002, p. 22), 96% de todos os empregos criados no Brasil entre 1995 e 2000 são proporcionados pelas pequenas empresas. Enfatizam que, neste período, enquanto as médias e grandes empresas (mais de 100 pessoas) geraram 88.100 empregos, as pequenas criaram 1,9 milhão de empregos, ou seja, o crescimento do emprego nas pequenas empresas foi de 19,2% contra apenas 0,6% nas médias e grandes empresas. Complementam ainda, que o número de pequenas firmas em 1995 era de 1,73 milhão, o que aumentou para 2,16 milhões em 2000. Em contrapartida, não se pode deixar de mencionar que, em muitos casos, a criação e a sobrevivência de pequenas empresas devem-se às grandes, pois muitas nascem e crescem atreladas à produção e à demanda de que estas necessitam.

Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), as pequenas empresas participam em torno de 98% dos cerca de 4,5 milhões de empresas brasileiras, contribuem em torno de 30% do PIB (Produto Interno Bruto) e são responsáveis por 65% dos postos de serviços no país, representando cerca de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços. Diante disso, de acordo com Souza (1995), várias são as contribuições sociais e econômicas das empresas de pequena dimensão:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora.
- Contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra seja pelo crescimento das empresas já existentes ou pelo surgimento de novas.
- Relação Capital/Trabalho mais harmoniosa.
- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego.
- Efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica.
- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões.

- Contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas.
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Longenecker *et al* (1997) acrescentam que as razões para o crescimento mais rápido das MPE não são claros, entretanto alguns fatores podem contribuir para essa mudança:

- Novas tecnologias, como as ferramentas controladas numericamente, podem permitir a produção eficiente em uma escala menor que antes;
- maior flexibilidade é exigida como resultado do aumento na competição global, um requisito que favorece as micro e pequenas empresas;
- as micro e pequenas empresas podem ser mais flexíveis;
- os consumidores podem preferir produtos personalizados a bens produzidos em massa, e isso cria oportunidades para empresas ainda menores.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que o que as MPE sempre fizeram é produzir com flexibilidade e administrar essa produção. Entretanto, à medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi-se expandindo para frente e para trás, e suas competências centrais, de produção, foram-se tornando insuficientes para manter essa produção.

Longenecker *et al* (1997) ressaltam que é incorreto falar de pequeno empreendimento como um grupo uniformemente ativo e em expansão. É melhor pensar neles como uma grande coleção de sementes, algumas das quais germinam e se tornam plantas grandes, ou seja, seu potencial de criação de empregos flui de alguns, e não de muitos.

2.5.4 Fatores Relevantes na Administração das MPE's

Longenecker *et al* (1997) enfatizam que tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir/coordenar as atividades de trabalho. Se o processo de direção e coordenação for bem executado, ocorre uma contribuição para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja a dimensão dos negócios. Entretanto, à medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados. É sabido que, embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, as MPE parecem extremamente vulneráveis a essa fraqueza, uma vez que seus gerentes, particularmente das novas e em crescimento, são limitados por condições que não constituem problemas ao executivo de uma organização.

De acordo com Longenecker *et al* (1997), as pequenas empresas não têm dinheiro o bastante nem pessoas suficientemente talentosas. Em uma empresa pequena, o empreendedor normalmente não dispõe de *staff* especializado adequado; os gerentes são, em sua maioria, generalistas e não dispõem de suporte experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas.

Apesar da importância das MPE no cenário econômico e social mundial, é elevado seu índice de mortalidade, especialmente nos primeiros anos de vida. Estudos realizados, notadamente nos meios acadêmicos, além de revelar a crescente valorização da figura do empresário e do ato de empreender, tentam identificar as prováveis causas do fracasso e

mesmo de sucesso dos empreendimentos. Tudo isso com o objetivo de subsidiar tanto os atuais e futuros empresários, como também os órgãos governamentais de fomento ao empreendedorismo, numa orientação mais segura dos negócios, visando ao aumento do tempo de existência das micro e pequenas empresas.

Segundo Bom Angelo (2002, p.226), uma pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor, que acompanha o ritmo com que são abertas novas empresas em todo o mundo, colocou o Brasil como o quinto país em atividade empreendedora, atrás apenas de México, Nova Zelândia, Austrália e Coréia. A pesquisa mostra que 14% dos brasileiros entre 18 e 64 anos chegam a abrir um negócio. Apenas 30% dessas novas empresas passam dos três anos de vida. As outras simplesmente entram para o alto índice de “mortalidade infantil” que marca as iniciativas empreendedoras no mundo inteiro.

Sobre as causas da grande mortalidade, bem como de sua sobrevivência e crescimento, não há consenso entre os estudiosos. Sabe-se, porém, que o índice de empresas que fracassam é elevado. Embora muitos empresários não saibam apontar a razão de seu insucesso, percebe-se que tanto as variáveis internas como externas tiveram influência, podendo uma das duas ter desencadeado o processo ou até terem surgido simultaneamente.

O conhecimento dos motivos causadores do sucesso ou insucesso das MPE pode ajudar os empresários a melhorar a "performance" do seu negócio, proporcionando um melhor direcionamento para sua fixação e crescimento, além de contribuir para evitar que alguns investimentos sejam realizados em detrimento de outros mais lucrativos.

2.5.5 Perfil do Pequeno Empreendedor

Segundo Cielo (2001), não é possível prever o sucesso de uma pessoa; é possível, no entanto, apresentar as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso. Em relação às MPE, de acordo com Yonemoto (1998), o setor das pequenas empresas representa um pilar fundamental para a economia de todos os países do mundo. No Brasil, sua importância social e econômica é confirmada pelos índices estatísticos: o grande percentual de mão-de-obra ocupada e empresas registradas. Entretanto, os índices estatísticos também revelam que a maioria dos novos empreendimentos não completa os primeiros dois anos. O referido autor conclui que um dos grandes problemas encontrados é a falta, em muitos casos, do desenvolvimento de Tecnologia da Informação dentro destas empresas.

Segundo Brait (2001), as MPE têm contribuído significativamente para o desenvolvimento social e econômico do país. Por isso, o autor estudou os vários fatores de sobrevivência dos pequenos empreendimentos, bem como elaborou um modelo para descrever e diagnosticá-los.

Os resultados revelam que nem todos os fatores estudados influenciam diretamente no fracasso/sucesso do empreendimento. Dessa forma não basta o correto entendimento e a utilização dos fatores de ordem gerencial para se obter sucesso em um negócio. O empreendedor deve buscar um plano de negócios de forma a desenvolver todas as etapas da melhor maneira possível, procurando manter muita atenção, principalmente nos fatores que tiveram relação direta com o fracasso dos empreendedores.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Cabe enfatizar que este trabalho enquadrar-se tanto no nível de estudos exploratórios como tem um caráter empírico. De acordo com Gil (1994), uma pesquisa exploratória ocupa o primeiro dos cinco níveis diferentes e sucessivos, sendo indicada quando existe pouco conhecimento sobre o fenômeno. Esse tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, para que este possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possibilitem a pesquisa para estudos posteriores.

Já segundo Demo (2000, p.21), a pesquisa empírica, produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e factual. A valorização desse tipo de pesquisa é pela "possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base factual. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática" (Demo, 1994, p. 37).

Para a realização deste trabalho, a pesquisa foi embasada por um levantamento bibliográfico, com o qual foram analisados artigos e livros que versam sobre o tema objeto desse estudo. Optou-se por essa metodologia, porque, de acordo com Gil (1994), a pesquisa bibliográfica tem a vantagem de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O autor afirma ainda que embora "não existam regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas (...) há algumas tarefas que a experiência demonstra serem importantes, tais como: exploração de fontes bibliográficas, leitura do material, elaboração de fichas, ordenação e análise das fichas e conclusões" (Gil, 1994, p.72).

Além desse tipo de pesquisa, está sendo empregado também como meio de investigação a pesquisa de campo conduzida diretamente pelo autor, assim como sua observação do campo, através da análise detalhada de elementos colhidos com sujeitos entrevistados: 30 indivíduos, empresários, que aderiram à proposta de associativismo enquadrada no Projeto Empreender. Tal análise será efetuada através de um questionário que se encontra no anexo 1.

De acordo com Schramm (apud Yin, 2005):

(...) a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda, segundo o autor, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo;

e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

De acordo com Stoecker (*apud* Yin, 2005) o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

3.2 Sujeitos do Estudo e Critérios de Seleção da Amostra

Foram selecionados 30 sujeitos, sendo todos empresários participantes do Projeto Empreender, proprietários de MPE, dentro de uma amostra proposital, ou seja, específica à apuração do que se pretendeu. Todos os sujeitos representam organizações presentes no mercado Sul Fluminense.

Quanto à amostra, Gil (1994) define-a como sendo um subconjunto da população, por meio do qual se busca estabelecer as características dessa população. Assim, uma das principais preocupações para a efetivação da pesquisa é a adequada escolha da amostra. Segundo Stevenson (1981, p. 169), “a finalidade da amostra é permitir fazer inferências sobre uma população após a inspeção de apenas parte dela”. Neste trabalho, a amostra foi censitária, ou seja, com um censo envolvendo todos os elementos da população, para garantir maior fidedignidade aos resultados.

3.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados conforme a etapa de estudo. Como o autor integra a gestão do Projeto Empreender - como consultor - inicialmente foram apuradas as informações básicas inerentes ao trabalho realizado. Em seguida, foi empregada a técnica de entrevista exploratória semi-estruturada em profundidade, através do preenchimento de respostas aos questionários. Os questionários foram encaminhados por e-mail, preenchidos e devolvidos também por meio eletrônico com o intuito de agilizar e facilitar os trâmites da pesquisa.

Richardson (1999), enfatiza que o questionário é uma entrevista estruturada que cumpre pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. De acordo com Lakatos e Marconi (1996), ele deve apresentar três elementos de suma importância, fidedignidade, validade e operatividade. Quanto ao tipo de perguntas, o questionário usado neste estudo é composto de perguntas fechadas, as quais, conforme Richardson (1999), configuram instrumentos que apresentam categorias de respostas preestabelecidas.

3.4 Tratamento dos Dados do Campo

Na investigação em causa, a análise dos dados de campo foi realizada por meio de leituras sucessivas das respectivas repostas e sua correlação com a teoria estudada, tendo sido obedecidos dois momentos na fase de análise e interpretação. O pesquisador, através de várias rodadas de leitura, de comparações e reflexões sobre as respostas identificou categorias que abrangem a totalidade e os significados dos dados de campo.

Em um segundo momento, observando o que ensina Tachizawa e Mendes (2000, p.46) comparou “dados e informações descritos com o suporte teórico e conceitual da fundamentação teórica”. Dessa forma, pode-se inferir com base no estudo de campo para atingir os objetivos da dissertação.

3.5 Limitações do Método para Coleta e Tratamento dos Dados

A técnica para coleta de dados empíricos escolhida é a realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Burgess (*apud* Easterby-Smith *et al.*, 1991), atribui grande importância às entrevistas. Em sua opinião, elas constituem uma oportunidade para o pesquisador efetuar uma sondagem profunda e abrangente do assunto que estiver investigando, descobrindo novos aspectos, explorando possíveis dimensões de um problema e garantindo relatos vívidos, precisos e abrangentes, baseados na experiência pessoal.

Porém, Easterby-Smith *et al* (1991) pontuam que não há uma técnica única que possa ser definida como ideal, perfeita; a entrevista semi-estruturada também apresenta fragilidades. Uma delas diz respeito a um certo temor que o entrevistado pode apresentar ao revelar algum conteúdo que supõe poder prejudicá-lo, caso seu depoimento venha a ser identificado. Assim, na tentativa de se proteger, acaba por adotar comentários superficiais, sem comprometer-se. Tal viés pode ser minimizado pela postura do entrevistador, que deverá ser capaz de estabelecer com o entrevistado, um *rapport* amistoso e de confiança, esclarecendo detalhadamente os objetivos da pesquisa, assim como o cuidado no manuseio, tratamento e arquivamento das informações coletadas.

O método para tratamento de dados escolhido, caracteriza-se pela busca em explicitar claramente os significados das informações e dados apurados por meio também de comparações. Contudo, esse tipo de análise ainda revela alguma fragilidade uma vez que envolve aspectos subjetivos em sua condução.

O estudo destina-se a identificar as especificidades do associativismo como condição empreendedora na gestão voltada à melhoria de resultados da MPE. Dessa forma, não contemplará a gestão de um modo geral, ou seja, estilos de gerenciar ou liderar processos e equipes de acordo com os princípios da administração, mas tão-somente as características direcionadas à linha do associativismo. Igualmente não será alvo deste estudo o acompanhamento ou as considerações de pessoas atendidas e/ou atingidas direta ou indiretamente pela gestão exercida por associativismo.

A pesquisa levará em conta o *continuum* da prática do associativismo por MPE, não tratando do desenvolvimento de exercícios semelhantes em contexto empresarial de maiores portes.

4 ASSOCIATIVISMO MPE: PESQUISA DE CAMPO

4.1 Projeto Empreender

As MPE têm, na maioria dos países em desenvolvimento, um alto índice de mortalidade, chegando em algumas regiões e em alguns setores a mais do que 50 %, no seu primeiro ano de vida. As razões para o alto índice de mortalidade são: gestão deficiente; falta de formação do empresário e de seus funcionários; uso de tecnologias defasadas; baixa qualidade dos produtos/serviços ofertados e dificuldade para acessar linhas de crédito.

Entretanto, não se pode deixar de ressaltar a relevância das MPE no cenário nacional, pois são 4,5 milhões, sendo 98 % de todas as empresas do país, gerando 59 % dos empregos, 48 % da produção e 42 % dos salários. Por esses índices, estratégias tradicionais de apoio às MPE, baseadas na oferta de serviços e produtos para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empresários produzem um resultado parcial.

Daí a criação do Projeto Empreender com o intuito de ampla abrangência, uma vez que o projeto traz uma proposta inovadora, pois estimula os empresários a se auto-organizarem e a definirem as suas demandas. O Projeto Empreender pode ser considerado um agente incentivador e sustentador, visto que as micro e pequenas empresas são geradoras de renda e desenvolvimento. Implantado em 2002, no Estado do Rio, o referido projeto foi inicialmente aplicado no Rio Grande do Sul pelo SEBRAE/RS, FEDERASUL - Federação das Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul e 57 Associações Empresariais participantes.

As estratégias utilizadas pela Metodologia do Empreender atuam em 4 frentes:

- **Núcleos Setoriais**

Grupos de Empresários de um mesmo segmento (panificadores, marceneiros, cabeleireiros, automecânicos etc.) que se reúnem periodicamente (semanal ou quinzenalmente), orientados por um Facilitador (treinado com a Metodologia do Empreender) contratado pelo Sebrae, para discutirem os seus problemas comuns e buscarem soluções conjuntas.

- **Consultoria Grupal**

Processo de consultoria utilizado durante as reuniões dos Núcleos Setoriais, em que são discutidos os problemas comuns dos empresários participantes. Essa consultoria pode ser prestada pelo próprio Facilitador do Núcleo e/ou outros Consultores, podendo ser complementada por consultoria individual nas empresas dos participantes do Núcleo.

- **Continuidade de Apoio**

Para garantir que a ação iniciada pelo Projeto Empreender torne-se uma dinâmica permanente, o Núcleo Setorial deve ser criado dentro de uma Associação Comercial e os participantes devem ser associados a ela. Assim procedendo, o que se inicia como um Projeto transforma-se em mais um serviço prestado pela Associação Comercial aos seus filiados, gerando receitas adicionais para a sustentação das atividades.

- **Associações Comerciais Profissionalizadas**

Como a maioria das Associações Comerciais presta poucos serviços aos seus filiados, normalmente é necessário um processo de Desenvolvimento Organizacional para garantir a profissionalização da entidade e uma nova postura em relação às micro e pequenas empresas.

4.1.1 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).

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, para discutirem seus problemas comuns e buscarem soluções conjuntas). Entretanto, as Associações Comercial e Industrial 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.

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. 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.

4.2. Entidades de apoio as 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.

4.2.1 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, quando 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), que se torna uma unidade operacional com a reestruturação do banco, quando também foi 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. 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, onde 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.

Nessa época surgem as associações de empresários com força de atuação junto ao governo e o setor passa a reivindicar mais atenção governamental para seus problemas. Nesse momento, 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.

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), 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. Atualmente, 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.

Segundo o SEBRAE (2000) “o Projeto Empreender trouxe uma proposta inovadora, pois estimula os empresários a se auto-organizarem e a definirem as suas demandas”. Esse projeto tem sua base em Núcleos Setoriais, grupos de empresários de um mesmo segmento, que se reúnem periodicamente, orientados por um Consultor (treinado especificamente na Metodologia do Empreender) pertencente a uma Associação Empresarial, para discutir os problemas comuns e buscar soluções conjuntas.

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 (2000), 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 aproximadamente 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, utiliza diversas ferramentas como o Metaplan para estimular a participação de todos os empresários.

O Núcleo levanta os 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.

b) Atividades desenvolvidas pelos Núcleos Setoriais

Os Núcleos desenvolvem atividades de acordo com as suas necessidades. O SEBRAE (2000) 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 Automecânicas 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; eles apontam em questionário, após visita, quais os pontos fortes e quais as deficiências que detectaram, fornecendo, assim, uma consultoria "gratuita" aos seus concorrentes;
- empresários que estão sujeitos à 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 têm comprado equipamentos em regime de consórcio, permitindo grandes reduções de custos e eliminação de juros de financiamento;
- vendas em conjunto; 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 dos segmentos, a fábricas de fornecedores e a feiras, no Brasil e no exterior.

Segundo o SEBRAE (2000), entre os resultados esperados com a implantação do Projeto Empreender e que têm 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 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. Entretanto, 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).

Com relação aos resultados esperados pelas MPE participantes do Projeto Empreender, salienta-se que entre os principais resultados descritos pelo SEBRAE (2000), podem-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 empresários; 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; 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.

Segundo o SEBRAE (2000), os empresários das MPE também são beneficiados pelo Projeto Empreender, melhorando seu auto-desenvolvimento. Eles passam a preocupar-se com sua atualização técnica e capacidade de gestão, buscando constantemente formas de reciclagem. Sua auto-estima cresce e eles passam a considerarem-se "empresários", com uma atitude associativista. De uma situação original de isolamento quase absoluto, passam a integrar um grupo de empresários, filiados a uma Associação Empresarial, que se preocupam

com os problemas da classe e sentem que unidos aos seus concorrentes são mais fortes perante os fornecedores, clientes, órgãos de fiscalização etc.

Além disso, esses empreendedores desenvolvem sua consciência de cidadania, pois com a empresa melhor estruturada financeiramente, mais estável e tecnicamente mais preparada, começam a "ter tempo" para se preocuparem com sua classe, com seus funcionários, com as necessidades de sua comunidade, ou seja, a terem mais consciência dos seus direitos e deveres.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Preliminarmente cabe salientar que dos 30 empresários questionados, 4 (13%) têm renda média mensal de até R\$ 10.000,00; 3 (10%) de R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00; 12 (40%) de R\$ 21.000,00 a R\$ 30.000,00; 4 (13%) de R\$ 31.000,00 a R\$ 40.000,00 e 7 (23%) acima de R\$ 40.000,00.

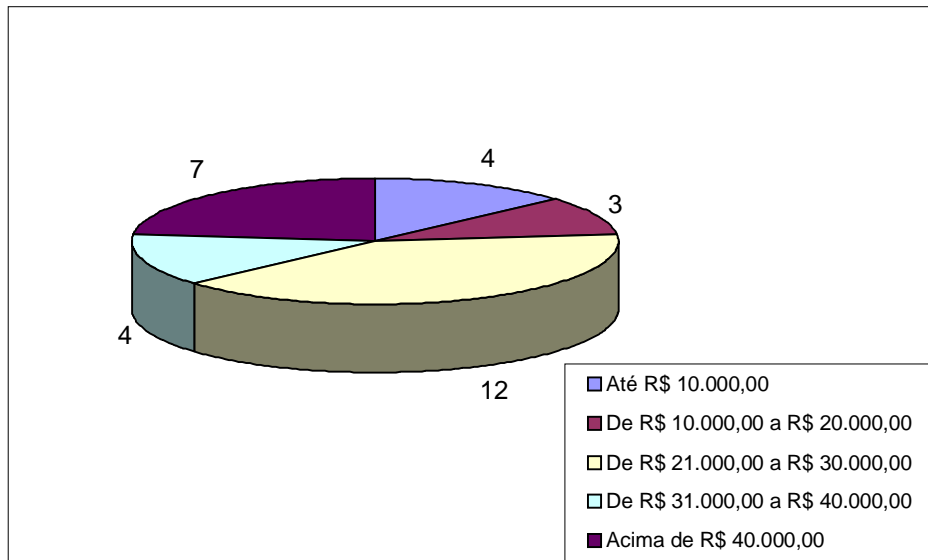


Gráfico 1 – Faturamento mensal das empresas

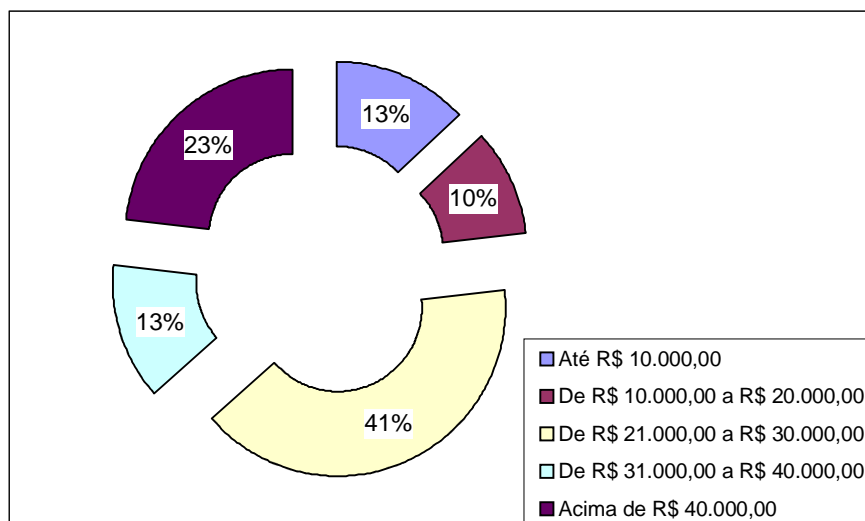


Gráfico 2 – Faturamento mensal das empresas (%)

Com relação ao tempo de mercado das empresas em questão, verificou-se que 7 (23%) têm de 1 a 5 anos de atividade; 9 (30%) de 6 a 10 anos e 14 (47%) têm acima de 10 anos.

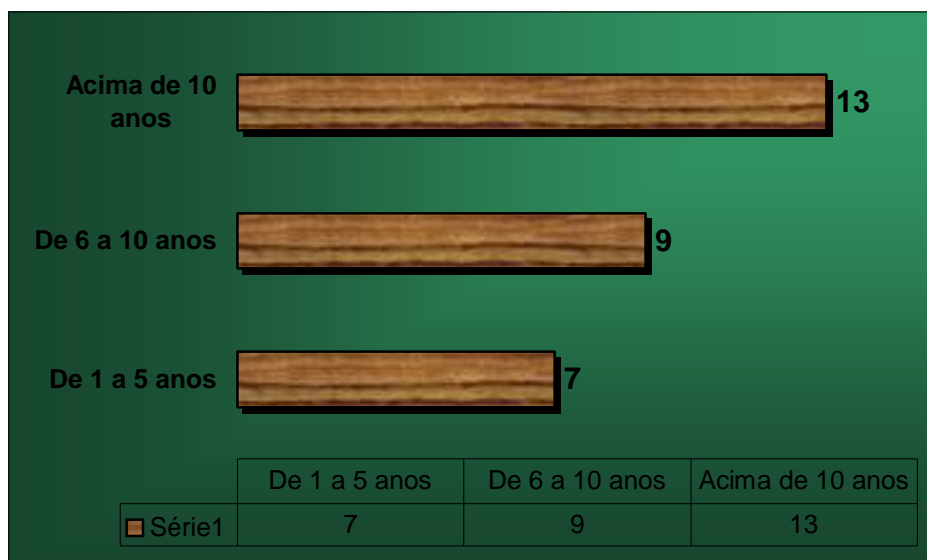


Gráfico 3 – Tempo de Mercado da Empresa

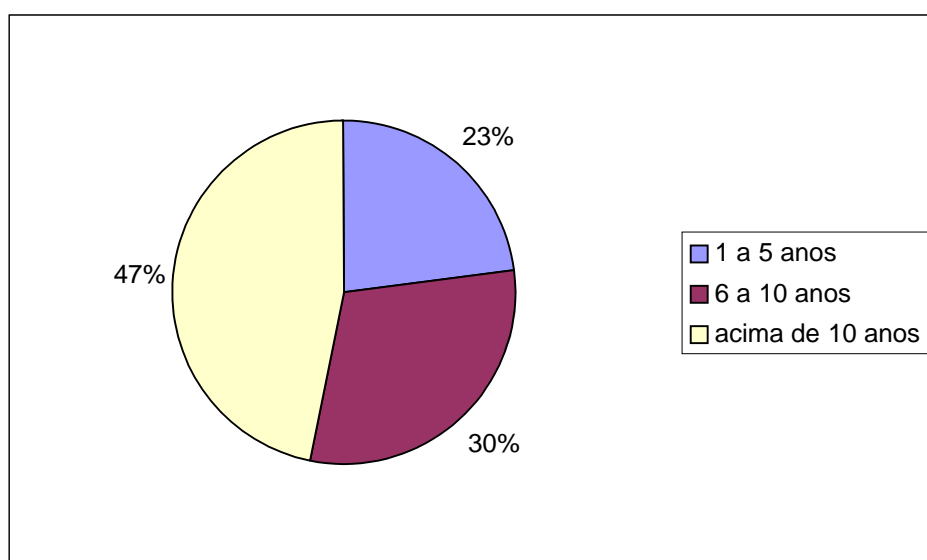


Gráfico 4 – Tempo de Mercado da Empresa (%)

1ª questão: A estratégia do associativismo como política de desenvolvimento geral da empresa é uma ferramenta que deve ser adotada pelas MPE.

Com relação a essa questão, 18 (60%) dos empresários concordam totalmente com ela e 12 (40%) apenas concordam.

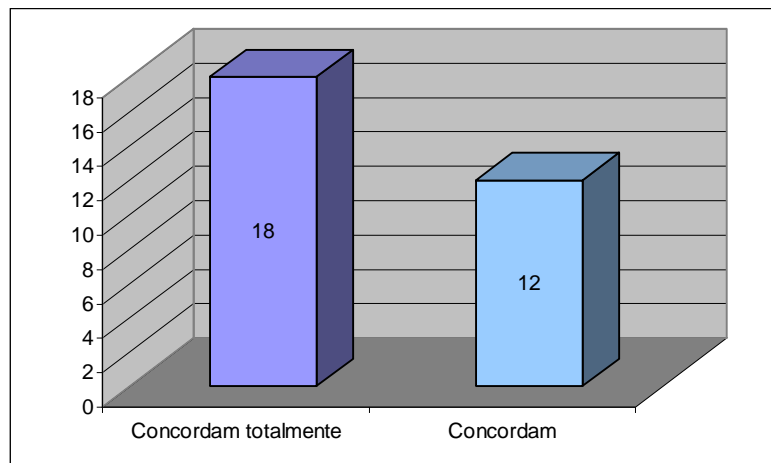


Gráfico 5 - Estratégia de Associativismo

2ª. Questão: Minha empresa já descobriu a importância das estratégias do associativismo e está investindo em parcerias para o seu desenvolvimento.

Nessa questão, 8 (27%) dos empresários concordam totalmente; 18 (60%) concordam e 4 (13%) concordam parcialmente.

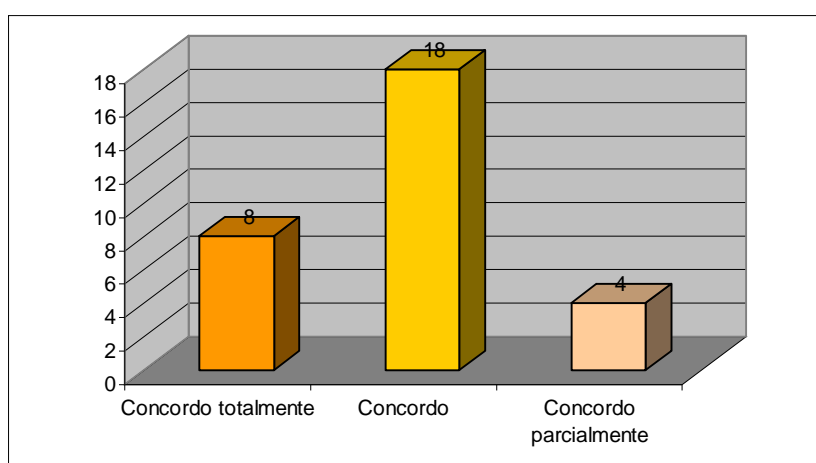


Gráfico 6 – Importância da Estratégia de Associativismo

3ª. Questão: Na minha empresa, as metas são estabelecidas levando-se em conta as condições do associativismo para realização dos negócios.

No que tange a essa questão, 7 (23%) dos empresários concordam totalmente; 15 (50%) concordam; 6 (20%) concordam parcialmente e 2 (7%) discordam totalmente. Vale lembrar aqui que vários empresários entraram no núcleo após seu início, e alguns ainda não assimilaram o associativismo, e menos ainda o estabelecimento de metas.

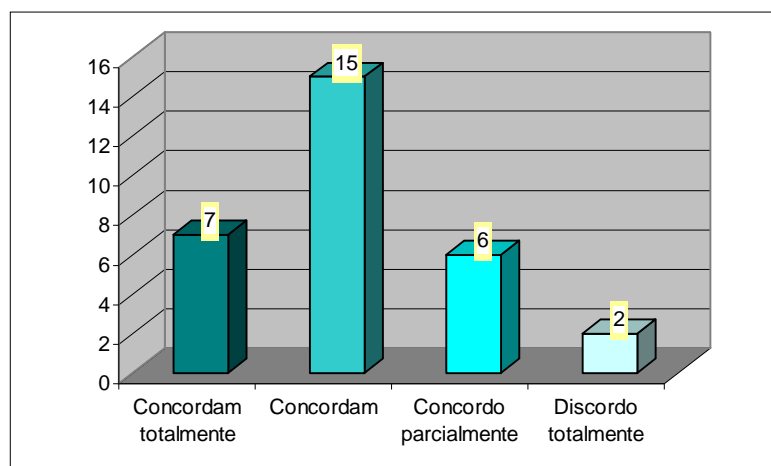


Gráfico 7 – Metas Condicionadas ao Associativismo

4ª. Questão: A direção da empresa valoriza a cultura empreendedora no cotidiano de trabalho.

Nesse caso, 14 (47%) dos empresários concordam totalmente e 16 (53%) concordam.

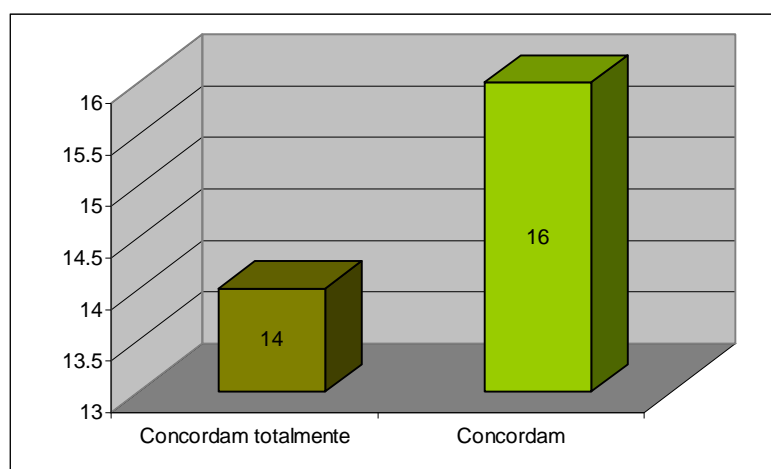


Gráfico 8 – Valorização da Cultura Empreendedora

5ª. Questão: O associativismo é visto como uma prática empreendedora.

As respostas indicaram que 26 (87%) dos empresários concordam totalmente e 4 (13%) concordam. Percebe-se neste item, que os empresários já assimilaram a cultura empreendedora e entendem que o associativismo é uma oportunidade, característica esta dos empreendedores de sucesso.

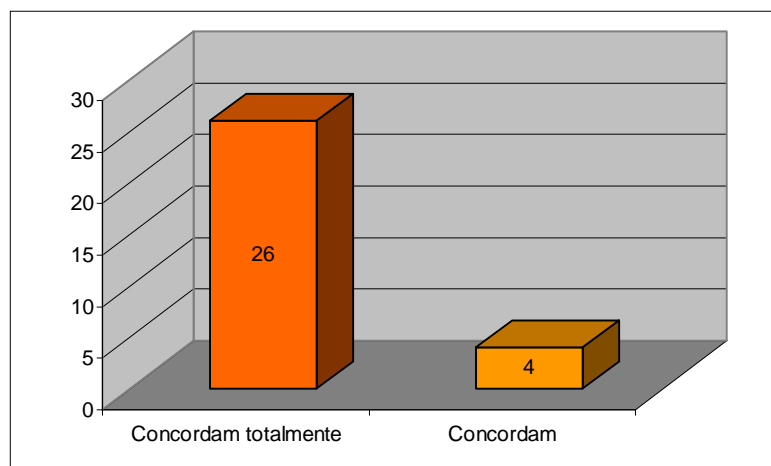


Gráfico 9 – Associativismo prática empreendedora

6ª. Questão: A participação no Projeto Empreender trouxe importantes e decisivos ganhos a minha empresa.

Verificou-se que 8 (27%) concordam totalmente; 12 (40%) concordam; 7 (23%) concordam parcialmente e 3 (10%) discordam totalmente.

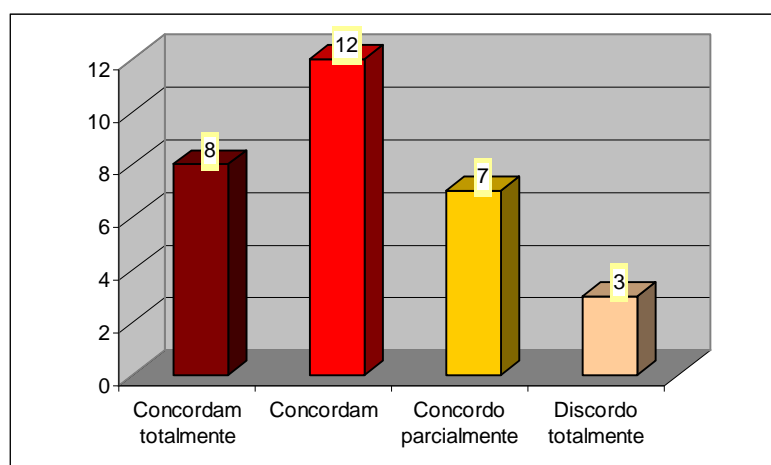


Gráfico 10 – Participação no Projeto Empreender

7ª. Questão: A organização dos negócios a partir das premissas associativistas facilita o alcance dos objetivos empresariais.

Constatou-se que 24 (80%) concordam totalmente e 6 (20%) concordam. Aqui os empresários entendem que seria impossível que se alcançasse alguns objetivos ainda no formato de isolamento.

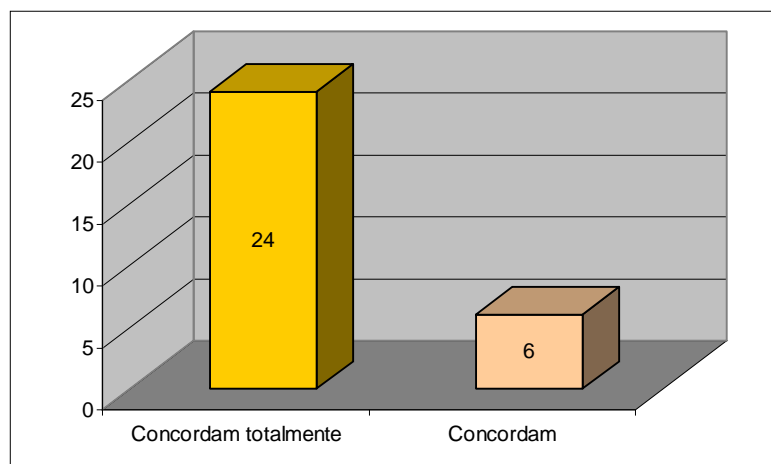


Gráfico 11 – Organização dos Negócios a partir do Associativismo

8ª. Questão: A partir do associativismo identifica-se claramente a otimização de recursos existentes, reduzindo-se gastos com novas aquisições.

Diante das respostas verificou-se que 19 (63%) concordam totalmente e 11 (36%) concordam. Percebe-se aqui que os resultados de capacitação, compras e outras ações em conjunto, geraram custo abaixo do que aquele gerado quando no isolamento, resultando em alta taxa de percepção dos empresários da importância dessa união, não só como otimização de recursos, mas também como de sobrevivência.

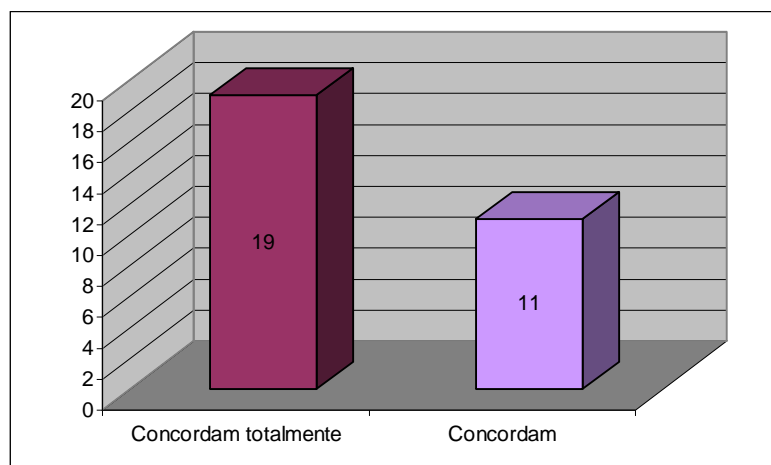


Gráfico 12 – O Associativismo e a Otimização de Recursos

9ª. Questão: O associativismo promove a atualização tecnológica.

As respostas evidenciaram que 26 (87%) concordam totalmente e 4 (13%) concordam.

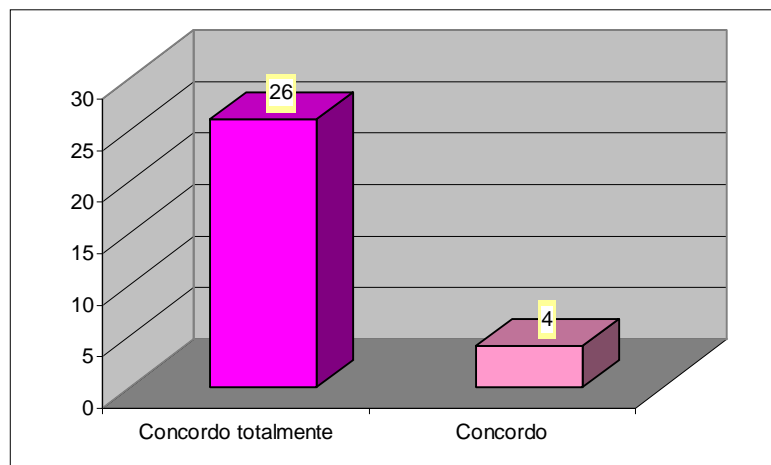


Gráfico 13 – Associativismo e Atualização Tecnológica

Com relação às perguntas discursivas, ao serem perguntados sobre o que entendem por empreendedorismo, a maioria respondeu que se trata de um meio de aprender a administrar o negócio de maneira mais clara e abrangente.

Já com relação à opinião dos empresários sobre o associativismo, verificou-se que acreditam ser de suma importância para a sobrevivência da empresa e um meio que possibilita dividir os problemas comuns entre os empresários.

Ao fazerem um paralelo dos resultados antes e depois da entrada da empresa no Projeto Empreender, enfatizaram que, com a entrada no Projeto, aprenderam a calcular os custos e a reduzi-los. Afirmaram também que o Projeto possibilitou sua maior participação em cursos, palestras e seminários, meios importantes para se atualizarem.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

6.1- Conclusões

Em face ao desafio de permanecer no mercado, as micro e pequenas empresas (MPE) vêm se unindo, buscando maximizar recursos e conhecimentos. O Projeto Empreender consiste na implantação de Núcleos Setoriais dentro de Associações Comerciais e Industriais, formados por empresários de MPE, visando discutir problemas comuns e buscar soluções em conjunto.

Diante do exposto percebeu-se que as MPE tornam-se mais competitivas e ampliam sua expectativa de vida ao adotarem comportamentos cooperativos, seguindo os preceitos e métodos do Projeto Empreender.

Verificou-se também, através do estudo realizado com os empresários pesquisados, que após a participação dos mesmos no Projeto Empreender, houve uma melhora da expectativa da empresa, visto que passaram a discutir os problemas em comum e, através dos treinamentos e seminários, puderam maximizar seu conhecimento sobre questões importantes dentro de uma organização, que até então não eram consideradas como tais.

Vale lembrar que, nesse contexto, entende-se que os empresários sentem-se mais confiantes quanto a suas atitudes e planos de ações – segundo os próprios – e que, através dessa união, os mesmos muitas vezes conseguem identificar a solução de problemas e resolvê-los dentro do núcleo, sem a necessidade de buscar ajuda externa, aumentando o grau de confiança e coesão entre os participantes. Nesse momento, o grupo já se identifica como parceiros e passa a entender que, após a introdução da cultura associativista, será impossível pensar na possibilidade de voltar ao isolamento.

6.2 - 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 a ampla divulgação dos mesmos.

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, quando entre diferentes núcleos, mediante a abertura de canais de comunicações para a troca de experiências entre os projetos setoriais em execução no Rio de Janeiro 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, oferece-lhes 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 a 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 evolução de outros núcleos setoriais do Projeto Empreender, a fim de comparar os resultados obtidos e manter o processo contínuo de divulgação, para troca de experiências, que tanto tem contribuído para o sucesso desse movimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e Cooperativismo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2005.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ALMEIDA, M.H.T. **Em busca de um novo mapa das políticas sociais**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ALVES, Daniela R. The Role of UHT milk in the Growth of the Brazilian Milk Market. **The Australian Journal of Dairy Technology**, Australia, vol. 56, n.2, July 2001.
- ANGELO, EDUARDO BOM. **Empreendedor corporativo**. São Paulo: Negócio, 2003.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão**. 1998.
- ARAÚJO FILHO, R. **Introdução à pecuária ecológica: a arte e a ciência de criar animais sem drogas ou venenos**. Porto Alegre: Digital Store, 2000.
- AVRITZER, Leonardo. **Um desenho institucional para o novo associativismo**. São Paulo: CEDEC, 1997.
- BARRETTO, Luiz Pondé. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Núcleo para Estudos do Empreendedorismo. Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.
- BAUMANN, Renato. **A visão econômica da globalização**. In A globalização sob diversas óticas, 1999.
- BODEN, Margaret. **As Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Índio pode ser cacique**. Revista Exame, ano 36, ano 10, 15 de maio de 2002.
- BRAIT, Carlos H. H. **Avaliação de Fatores de Sobrevivência Aplicados a Empreendimentos de Pequeno Porte**. Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

- CAMP, R. C. **Benchmarking dos processos de negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- CAMPI, M.T.C.; FORNIELLES, M.C. **La cooperacion entre empresas: uma nueva estratégia competitiva**. Madrid: Ministério da indústria, comércio e turismo, 1992.
- CARDOSO, Cristiane Scholz Faísca. **A contribuição do projeto empreender para a formação de redes de empresas**: Estudo do caso AETUR. Santa Catarina: Dissertação de Mestrado, UFSC, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina**. Florianópolis: Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N. et al. **Gerência de projetos**. Florianópolis: Decisoft, 1992.
- 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.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Fórum catarinense de desenvolvimento e o desenvolvimento local**. Florianópolis: BRDE, 2000.
- 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.
- CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –UFSC/Florianópolis, 2001.
- CORRADO, F.M. **A força da comunicação**, Makron Books, São Paulo, 1998.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CRUZET, F. **Pour l'histoire du Brésil**, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1988.
- CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu Próprio Negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.
- DEMASI, Domenico. **Reflexões para o futuro**, Apud Revista Veja, São Paulo, Edição especial (única) Rio de Janeiro, 1999.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- _____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUCKER FOUNDATION (org.). **De gestor para gestor**. São Paulo: Futura, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship**. United States: Harper Business, 1993.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. Atlas, São Paulo, 1991.
- FERREIRA, Marcelo Costa. Associativismo e Contato Político nas Regiões Metropolitanas do Brasil: 1988-1996. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 14, nº 41, p. 90-102, 1999.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FILION, Louis. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. In Instituto Osvaldo Lodi, *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREITAS, Lúcia Santana de. **Los Factores Determinante en la Evolución de los acuerdos de cooperación. El caso de Brasilamarras (1978-2000)**. Tese (Doutorado) – Universidade de Valladolid, Programa Nuevas Tendencias em Dirección de Empresas. Espanha, 2001.
- GATEWOOD, Elizabeth J.; SHAVER Kelly G.; POWERS, Joshua B.; GARTNER, William B. *Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 27 nº 2 (Winter, 2002) 187-206.
- GERBER, Michael E. **O Mito Empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDE, R. **Planejamento Prático para pequenas empresas**. Nova Cultural, São Paulo, 1986.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KANTIS, Hugo; ISHIDA, Masahiko; KOMORI, Masahiko. **Empreendedorismo em economias emergentes**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2002.

- KERSTENETZKY, Celia Lessa. **Associativismo, Desigualdades e Democracia**. . Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 18, nº 53, p. 132-180, 2002.
- KING, Bob; SCHLICKSUPP, Helmut. **Criatividade: Uma Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- LABRA, Maria Eliana; FIGUEIREDO, Jorge St. Aubyn. **Associativismo, participação e cultura cívica**. O potencial dos conselhos de saúde. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2ªed., São Paulo: Atlas, 1991
- LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARDSEN, P. V. **Community structure as interorganizational linkages**. Annual Review of Sociology, v. 4, 1978.
- LEITE, Emanuel F. **Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras** Universidade Católica de Pernambuco. Anais do I Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC 1999.
- LEZANA, Álvaro. **Formação de jovens empreendedores** INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.
- LONGENECKER, J.W.; MOORE, C.W.; PALICH, L.E.; PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas**, Thomson Pioneira, 1997.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**, Atlas, São Paulo, 1996.
- MACIEL, Maria Lúcia **Cooperativas Populares em Arranjos e Sistemas de MPME**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2001.
- MILLS, D. Q. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MONTGOMERY, Cynthia A, PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORELLI, G. H. **Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica**. Maranhão: Série Estudos e Pesquisas. Ed. SEBRAE, 1994.
- MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico- conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

- PAVANI, Cláudia, DEUSTCHER, José Arnaldo e MAYA Lopes, Santiago. **Como Preparar seu Plano de Negócios**. Editora Nova Fronteira, a ser lançado em novembro de 1997.
- PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática**. Um guia de inovação, Campus, 2004.
- PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. São Paulo: Campus, 1997.
- PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo: Atlas, 2005.
- RAMSEY, Douglas K. **Os guerreiros dos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- RESNICK, P. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- RICHARDSON, R Robert. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- SEBRAE. **Despertando para o Associativismo**. Apostila do curso. São Paulo, 2005.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de Classificação do Porte da Empresa**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp> >. Acesso em: 28 set. 2006.
- SCHINDLER, Anamaria & Vivianne Naigeborin. **Empendedorismo social e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2003.
- SCHLINDWEIN, Claiton. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio. Uma análise da Criação de micro e pequenas empresas**. MIMEO: UFSC, 2004.
- SEBRAE. **Breve histórico do Projeto Empreender** – Florianópolis, 1999.
- SEBRAE. **Como mobilizar os empresários das MPE para que atinjam novos horizontes** –Brasília, 2000.
- SENGE, PETER. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

- STEVENSON, W.J. **Estatística Aplicada a Administração**. São Paulo: Harbra, 1981.
- SOUZA, M. C. de A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília, SEBRAE, 1995.
- TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- TAVARES, M. Calixta. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Harbra, 2001.
- URIARTE, Luiz Ricardo. **O perfil intraempreendedor**. MIMEO: UFSC, 2000.
- VÉRAS, Gabriela. **Como ser empresário**. Revista Jovem Empreendedor. Florianópolis: Editora Empreendedor, p. 12-16, 1999.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, Rodrigo da Cunha. **Você S. A.** Abril, p. 22, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.
- YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Os fatores externos e internos e a sua relação Com o sucesso ou fracasso das empresas de pequena dimensão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC/Florianópolis, 1998.
- YOUNG, Robert. **Formação Emprepreneurial e Consolidação de Desempenho Empresarial** Relatório Final apresentado a ADI (Agência Para o Desenvolvimento Internacional) 1990.
- ZOGHLIN, Gilbert G. **De executivo a empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ANEXO
QUESTIONÁRIO

Nome:	Idade:	Nº Funcionários:			
Porte da Empresa:	Tempo de mercado da empresa				
<p>Estamos realizando uma pesquisa com proprietários e/ou responsáveis por MPES integrantes do Projeto Empreender, visando a elaboração de um estudo acadêmico. Sua participação será de grande valia. Agradecemos, desde já, sua atenção. E garantimos sigilo.</p> <p>Nas 9 primeiras questões expresse seu grau de concordância ou discordância com as afirmações contidas em cada uma das questões, assinalando uma única opção. Se o desejar complemente sua resposta com comentários.</p> <p>Nas 3 questões seguintes responda de forma dissertativa, acrescentando todos os dados que julgar necessário.</p>					
QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
1. A estratégia do associativismo como política de desenvolvimento geral da empresa é uma ferramenta que deve ser adotada pelas MPES					
2. Minha empresa já descobriu a importância das estratégias do associativismo e está investindo em parcerias para o seu desenvolvimento					
3. Na minha empresa, as metas são estabelecidas, levando-se em conta as condições do associativismo para a realização dos negócios					
4. A direção da empresa valoriza a cultura empreendedora no cotidiano de trabalho					
5. O associativismo é visto como uma prática empreendedora					
6. A participação no					

Projeto Empreender trouxe importantes e decisivos ganhos a minha empresa					
7. A organização dos negócios a partir das premissas associativistas facilita o alcance dos objetivos empresariais					
8. A partir do associativismo identifica-se claramente a otimização de recursos existentes, reduzindo-se gastos com novas aquisições					
9. O associativismo promove à atualização tecnológica					
RESPONDA DE FORMA DISSERTATIVA					
10. O que você entende por empreendedorismo?					
11. Exprese sua opinião acerca do associativismo					
12. Comente seus resultados antes de participar do Projeto Empreender com e relação aos atuais, acrescentando dados financeiros e índices de crescimento, caso julgue necessário.					