

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



**O SEBRAE/RJ E A IMPLANTAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Dissertação apresentada à Escola Brasileira
de Administração Pública para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração Pública**

MARCELO FERREIRA BÁRCIA

Rio de Janeiro, 30 de dezembro de 1999

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**O SEBRAE/RJ E A IMPLANTAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

MARCELO FERREIRA BÁRCIA

**E
APROVADA EM 20/12/1999
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**


HERNANDO THIRYCHERQUES-DOUTOR

FREDERICO LUSTOSA - MESTRE

PROF. ENRIQUE SARAVIA



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DIMENSÃO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NA EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE CAPITALISTA: QUADRO HISTÓRICO-POLÍTICO	21
2. O CONCEITO DE PEQUENA EMPRESA	39
2.1. A Política de Apoio à Pequena Empresa no Brasil	44
2.2. A Criação do CEBRAE	50
2.3. SEBRAE: Uma Instituição Público-Privada	55
3. A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL NO APOIO ÀS PEQUENAS EMPRESAS	62
4. O SEBRAE/RJ	66
4.1. A Atuação do Gerente de Balcão SEBRAE	71
4.2. Projeto Paraíso	74
4.3. O SEBRAE/RJ e a Implantação de Micro e Pequenas Empresas	77
5. METODOLOGIA DO ESTUDO	80
5.1. SEBRAE/RJ: Vinte Experiências	83
5.2. Indagações da Pesquisa	84
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
7. CONCLUSÕES	93
8. SUGESTÕES	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR	106
ANEXO. QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS APOIADAS PELO SEBRAE/RJ	116

LISTA DE TABELA E GRÁFICO

Tabela 1.	Brasil: carga tributária própria por nível de governo – % do PIB	57
Gráfico 1.	Evolução do PIB do estado do Rio de Janeiro em bilhões de dólares a preços de 1997	81

LISTA DE QUADROS

Quadro I .	Medidas de apoio	63
Quadro II .	Crescimento do PIB – em % ao ano	81
Quadro III .	Indicadores de desempenho	82
Quadro IV .	Perfil das empresas: ramo de atuação, idade, número de empregados	85
Quadro V .	Perfil demográfico dos empresários	86
Quadro VI .	Constituição de empresas por estado	87
Quadro VII .	Número de empresas criadas	87
Quadro VIII.	Quadro comparativo	88
Quadro IX .	Tipos de apoio e graus de importância	90

RESUMO

As pequenas empresas desempenham um papel fundamental no sistema produtivo brasileiro, principalmente no que diz respeito a geração de postos de trabalhos. Ciente desta importância, o governo brasileiro vem buscando há três décadas dinamizar este segmento através de políticas de incentivo, como acesso ao crédito e programas de capacitação. A prova mais tangível desta preocupação foi a formatação do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e dos SEBRAEs regionais, em 1990, que concentrou, de certa forma, todas as decisões do poder público e da iniciativa privada para os pequenos empreendimentos.

O objetivo deste trabalho é estudar a atuação do SEBRAE/RJ no Estado do Rio de Janeiro, na primeira metade da década de noventa, quando a instituição adotou uma estratégia que priorizou a capilaridade da rede de atendimento e a massificação de informações, que resultou numa atuação totalmente diferenciada do SEBRAE/RJ, se comparada com os demais SEBRAEs regionais. Não obstante as limitações identificadas, esta experiência pode ser discutida por seu caráter inovador e diferenciada, principalmente considerando a dimensão e importância dos pequenos empreendimentos para a economia do estado do Rio de Janeiro.

ABSTRACT

Small enterprises perform a fundamental role in the Brazilian productive system, especially when its capability of generating job opportunities is concerned. That is the reason why already for three decades Brazilian Government has been trying to strengthen this sector through promoting policies, such as easier access for credit, lower taxes and capacitating programs. The most evident proof of this concern was the settlement of Brazilian Service for Small and Micro Enterprises Support (SEBRAE) as well as its regional branches, in 1990. Ever since, SEBRAE has sort of concentrated all public and private decision making concerning small entrepreneurs.

This study is about SEBRAE's branch in the State of Rio de Janeiro in the first half of the 90's, when it has adopted strategy of prioritizing the service delivery network as well as massive dissemination of information. This strategy has resulted in a highly differential performance, when compared to other regional branches of SEBRAE. Although this experience has found limitations in practice, its innovative character justifies the present study, specially when one considers the importance of small enterprises for Rio de Janeiro's economy.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, orientador desta dissertação, que muito me ajudou com sua lucidez e objetividade;

Aos membros da banca examinadora, Professores Enrique Saravia e Frederico Lustosa;

Aos Professores Valéria de Souza, Luiz Estevam e Luiz Cezar, por todo apoio ao projeto;

Aos profissionais do SEBRAE/RJ, Marly Gomes, Maria Celi, Tereza Cristina Ferreira e Armando Gomes, pelas informações e material indispensáveis para a dissertação;

Aos amigos inesquecíveis do mestrado: Claudia Presoto, Fernando Rodrigues, Artur Moreira, Marcelo Fernando, Nora Manotas, Maria Tereza, Alexandre Nicolini, Silmara, Simone, Eduardo Mezenga e Tânia de Souza;

A Juarez e Vaninha, pela simpatia e profissionalismo;

A minha esposa, Danúcia, que com seu apoio e carinho teve uma participação decisiva na elaboração deste trabalho;

A minha mãe, Mary, por tudo;

A Deus, pelo início e conclusão de uma obra.

DEDICATÓRIA

Ao pequeno Rafael, o maior presente que poderia receber durante a realização deste trabalho.

INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento econômico e social nas economias de mercado pode ser expresso, e de certa forma medido, pelo desempenho dos pequenos e médios empreendimentos. Os países que apresentaram maiores níveis de desenvolvimento nos últimos cinquenta anos foram aqueles que descobriram mais cedo o potencial econômico das pequenas empresas e implementaram políticas públicas, específicas para promovê-las em sua totalidade (OIT, 1994). Os estudos realizados sobre o tratamento dispensado por países desenvolvidos – Estados Unidos, Japão, França, Inglaterra – as empresas de pequeno porte ratificam essa realidade.

No Brasil, foi somente a partir da década de sessenta, que o Governo Federal despertou para a necessidade de elaborar políticas voltadas às pequenas empresas, empreendendo um esforço de tratar este importante segmento da economia de forma mais adequada. A criação do CEBRAE, em 1972, pode representar um marco referencial deste esforço e refletiu uma preocupação em operacionalizar ações que pudessem atender as principais demandas do setor.

A partir deste momento as questões envolvendo as pequenas empresas ganham uma dimensão especial na administração pública, com destaque para a discussão sobre a necessidade de uma política tributária

específica e de financiamentos para as pequenas empresas. A Lei Nº 7.256 de 1984, conhecida como o Estatuto da Microempresa e o posicionamento do Artigo 179, da Constituição de 1988¹, podem ser considerados como referenciais de uma nova postura do poder público, refletida na legislação e no apoio institucional às pequenas empresas.

Embora a função do Governo, nas esferas da União, Estados e Municípios, seja de reconhecida importância para o pleno desenvolvimento do setor, a realidade das pequenas empresas reflete uma série de dificuldades que fogem da dimensão do poder público. Os pequenos empreendimentos apresentam historicamente uma fragilidade em seus mecanismos de gestão administrativa, financeira e mercadológica. É reconhecida a dificuldade das micro e pequenas empresas de se desenvolverem e manterem, não apenas pelos aspectos mais evidentes de infra-estrutura, como a burocracia e a carga tributária, mas principalmente por dificuldades dos pequenos empreendedores no que diz respeito a técnicas de gestão, capacitação tecnológica e posicionamento competitivo mais adequado à realidade de mercado. No geral, as reclamações dos pequenos empreendedores coincidem quando se trata de reivindicar uma oferta mais volumosa de créditos oficiais e eliminação de entraves burocráticos, canalizando para o âmbito do estado uma demanda de auxílio financeiro ou de organizador das condições de financiamento, porém de certa forma, tanto ao nível da organização da produção, quanto da organização administrativa, o setor não percebeu ao longo das décadas de cinquenta e sessenta, a relevância desses fatores para sua sobrevivência.

1

A precariedade da formação dos pequenos empreendedores brasileiros foi um problema identificado já em 1960, quando o Conselho de Desenvolvimento da Presidência da República criou o GEAMPE – Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa, que tinha como incumbência diagnosticar as principais dificuldades do setor, assim como propor estratégias de fomento e fortalecimento para as pequenas empresas. Em um dos primeiros trabalhos elaborados pelo GEAMPE e encaminhado à Presidência da República, chamado “PROBLEMAS DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO BRASIL”², a questão da capacitação do pequeno empresário brasileiro é apontada da seguinte forma:

Caberia alinhar, entre as principais deficiências da pequena e média empresa, as que dizem respeito à reduzida capacidade empresarial dos dirigentes, tornando-os infensos a práticas correntes na rotina de negócios, como a moderada utilização de créditos de terceiros, evitada pelo receio de endividamento. É óbvio que referido comportamento representa, apenas, um dos aspectos de inconveniente maior, que é a ausência de escrituração contábil capaz de permitir conhecimento atualizado da situação patrimonial e financeira da empresa e de sua dinâmica de funcionamento. (p. 31)

Na verdade, os problemas que atingem as micro e pequenas empresas não podem ser discutidos deslocados de uma proposta mais abrangente de desenvolvimento. Em algum momento a perspectiva macro deve ser contemplada para que sugestões de cunho técnico não sejam aleatórias a um modelo de desenvolvimento nacional sugerido. A criação do CEBRAE (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa) em 1972, pela Secretaria de

² Cons. de Des. da Presidência da República. *Problemas da PME*. Doc. 33. Rio de Janeiro, 1960.

Planejamento (SEPLAN), e vinculado ao então Ministério de Planejamento e Coordenação Geral, pode ser considerada como uma medida concreta, por parte do Governo Federal, para atender duas vertentes básicas: a questão do apoio direto às pequenas empresas, através de financiamentos, capacitação e comercialização e; consolidar uma diretriz estratégica nacional para o setor, considerando sua importância econômica e social para o Brasil.

Na condição de sociedade civil sem fins lucrativos, atuando com a co-participação de outras entidades, públicas e privadas, o CEBRAE elaborou programas destinados à prestação de serviços de organização empresarial em todas as áreas da administração, bem como à formação de treinamento de recursos humanos para gerência técnica e administrativa. Em outra frente de atuação o CEBRAE empreende um esforço no sentido de propor legislações específicas, que simplifiquem os procedimentos burocráticos e a redução de custos para a abertura de novas empresas. Ainda na década de 70 o CEBRAE adota a estratégia de designar um agente executor para cada estado, utilizando basicamente os seguintes instrumentos:

- ♦ Consultoria, visando identificar e corrigir problemas técnicos e gerenciais das pequenas empresas;
- ♦ Treinamento e capacitação de recursos humanos desse segmento de empresas, para melhorar seu nível de desenvolvimento;
- ♦ Concessão de crédito orientado (financiamento) do capital fixo e de giro a micro empresas mediante juros e condições especiais.

A necessidade de descentralizar as ações do CEBRAE nos estados, resultou na estruturação dos CEAGs (Centro de Assistência Gerencial), tendo

como membros entidades como Banco de Desenvolvimento do Estado, Federação das Indústrias, Federação do Comércio e Associações Comerciais, Universidades e outras entidades representativas das micro e pequenas empresas. Pode-se afirmar que o CEBRAE, assim como os CEAGs, responsáveis pela descentralização do sistema, desenvolveram ao longo das décadas de 70 e 80 programas de treinamento e informação gerencial de extrema importância para o setor, contudo, como registra COELHO³, parte desta rede começa a ser desmontada, em meado dos anos 80 com a ausência de uma perspectiva de ação de longo prazo pelo poder público:

A euforia inicial do plano cruzado, impulsionada pela propaganda governamental, estimulou a contratação de empréstimos por um grande número de micro e pequenos empresários. Com a falência do Plano os juros sobem e atingem duramente as micro e pequenas empresas. O sistema de crédito para o setor é desmontado e a própria rede CEBRAE fica ameaçada de ser extinta. (p. 28)

Só os problemas decorrentes do Plano Cruzado não podem ser considerados como pontos focais no processo de reestruturação do CEBRAE. Uma leitura mais criteriosa do momento político dos anos 80, revelará um dilema que aponta para a consolidação de uma cultura democrática em contraponto a um planejamento imposto na época do regime militar. A fragmentação do CEBRAE/CEAGs deve ser percebida dentro de um cenário que preconizava a diminuição do aparato estatal em detrimento a um modelo de gestão mais participativo.

³ COELHO, Franklin. **PROJETO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA**. Rio de Janeiro, SERE, 1994.

Durante todo processo de participação que antecedeu a promulgação da Constituição de 1988 o CEBRAE ainda teve uma atuação decisiva em conjunto com associações e entidades de classe, para ver aprovado no texto final da Constituição, o tratamento diferenciado para as empresas de pequeno porte.

Em 1990, após dezoito anos em mãos do Estado, o CEBRAE emancipa-se mediante sua transformação em serviço social autônomo, pela Lei, 8.029, de 12 de abril de 1990, e decreto posterior, Número 99.570, de 9 de outubro do mesmo ano, passando a denominar-se SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O novo SEBRAE passa a ser o primeiro organismo a se enquadrar no Programa Nacional de Desestatização, dentro do objetivo maior do Governo Federal de promover uma modernização do Estado Brasileiro.

A unidade central , coordenadora do sistema, também conhecida como SEBRAE Nacional, fica sediada em Brasília e com atuação em todo o território brasileiro por meio de unidades conhecidas como SEBRAEs Estaduais, possuidoras de estrutura semelhante à do SEBRAE nacional, só que em nível regional. Os SEBRAEs Estaduais irão ocupar o espaço dos antigos CEAGs, porém com mudanças inerentes ao processo de reestruturação. O CEBRAE era ligado diretamente ao Governo Federal, recebendo deste os recursos para cumprir seu programa. Em seu novo formato, o SEBRAE é mantido pela folha de pagamento da previdência social. Esse montante é uma contribuição do 0,3%, incidente sobre as folhas de salários e recolhidas pelas empresas ao INSS, que repassa ao SEBRAE, de acordo com o Artigo 8º , parágrafo 3º, da Lei

8.029, de 12 de Abril de 1990. Estes recursos são distribuídos, 55% para o SEBRAE Nacional e 45% para os SEBRAEs Estaduais.

Diante desta nova realidade, os SEBRAEs estaduais assumem um papel, antes ocupados pelos CEAGs, de coordenar as políticas e programas voltados para as micro e pequenas empresas, de acordo com as demandas e características de cada Estado. No caso do SEBRAE-RJ, foco do presente estudo, uma opção pela capilaridade da rede foi feita através das Associações Comerciais, representadas em todos os municípios do Estado do Rio de Janeiro. A interiorização, assim como a massificação da informação foi a estratégia que o SEBRAE-RJ adotou em seus primeiros anos de atuação. A premissa da Coordenação do SEBRAE-RJ é que a implantação definitiva de uma mentalidade pró-pequena empresa passava por uma mudança de padrão comportamental por parte das lideranças municipais.

A parceria formada com a FACIARJ – Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agro-Pastoris do Estado do Rio de Janeiro, representou a possibilidade de uma ampla penetração da rede de Balcões SEBRAE em todos os municípios do estado do Rio de Janeiro, consolidando a proposta de uma “Empresa-Rede”, conceito que na visão da Diretoria do SEBRAE/RJ, seria o mais adequado para implementar suas principais diretrizes estratégicas que privilegiava principalmente a disseminação de informações. A perspectiva do SEBRAE/RJ vai de encontro a descrição de MATTOS (1993), que defende a idéia de “Empresa-Rede” em função de sua flexibilidade e adaptação a vários cenários.

Uma empresa rede possui uma dinâmica operacional caracterizada pela fluidez de desempenho de modo a ajustar-se prontamente e mesmo antecipar-se às variações do seu meio ambiente. Seus limites territoriais ou fronteiras são tênues, uma vez que se confundem com seus fornecedores e clientes, constituindo uma espécie de ação compartilhada em parceria. (p. 7).

Em função desta linha de atuação pretendida, O SEBRAE-RJ elencou algumas linhas prioritárias que dentro da perspectiva estratégica adotada, viabilizaria um ambiente favorável ao crescimento das micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro. Dentre elas, quatro segmentos dentro da área de competência do poder público e outra a serem implementadas por entidades da própria sociedade civil, deveriam ser contempladas:

- ♦ **Disponibilidade de crédito** – Para todas as fases da vida da empresa, inclusive as iniciais, onde o problema da limitação de recursos financeiros parece ser mais premente, sobretudo no caso das empresas menores. Agente financiadores: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.
- ♦ **Tratamento Tributário Diferenciado para Micro e Pequenas empresas** – Aperfeiçoamento da legislação, com o propósito de reduzir o impacto tributário, em geral, sobre o segmento das micro e pequenas empresas. Parcerias com prefeituras municipais.
- ♦ **Mecanismo de Acesso e Mercado** – Criação de estímulos e mecanismos para facilitar o acesso sobretudo de empresas menores, a outras fatias do mercado, ainda hoje pouco exploradas por esse segmento empresarial, a exemplo do mercado das compras governamentais, mercado externo, via exportação e capacitação de pequenos fornecedores para empresas exportadoras etc. Organização de feiras setoriais.

♦ **Programas Massificados de Formação de Empreendedores –**

Concebidos no sentido de associar capacitação profissional com iniciação empresarial, permitindo que as pessoas interessadas em se tornar empresárias possam adquirir certa experiência prévia, via exercícios de simulação, e noções de organização e gestão de empresa, com ênfase na consolidação do espírito empreendedor. Parceria com instituições de ensino e de formação profissional.

A opção por esta modelagem organizacional diferencia a atuação dos SEBRAE/RJ de todos os demais SEBRAEs Estaduais, que priorizam um atendimento de base mais qualitativa em detrimento de ações de massa. Embora este modelo tenha sido aprovado pelo SEBRAE Nacional, no início da década de noventa, esta diferenciação no que diz respeito à estratégia de atuação passa a ser um ponto polêmico dentro do Sistema. A alegação de dirigentes de outros SEBRAEs Estaduais é que a capilaridade da rede de Balcões poderia prejudicar a qualidade percebida pelos usuários dos serviços do SEBRAE no estado do Rio de Janeiro. Esta discussão emerge logo nos primeiros encontros do SEBRAE Nacional em Brasília (SEBRAE, 1991) em função do posicionamento totalmente diferenciado do SEBRAE/RJ com relação com os demais SEBRAEs Estaduais, principalmente se comparados com os SEBRAEs de estados economicamente desenvolvidos, como o caso de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Embora a massificação da informação, assim como a capilaridade da rede pudessem ser percebidas como atributos positivos foram levantadas dúvidas quanto à capacidade das entidades de classe, notadamente as associações comerciais, em desenvolver uma parceria adequada com o SEBRAE/RJ. Neste sentido, a atuação do SEBRAE/RJ, na primeira metade da

década de noventa foi compreendida dentro do Sistema SEBRAE como uma experiência piloto que merecia atenções especiais.

Como consequência da parceria com a FACIARJ e da estrutura organizacional escolhida, o SEBRAE/RJ conseguiu abranger praticamente todos os municípios do estado do Rio de Janeiro até o final de 1992. O Estado foi dividido, em função da atuação do SEBRAE/RJ, em regiões de acordo com a localização geográfica e características demográficas, que resultou no seguinte mapeamento: Região Norte, Noroeste, Serrana, Centro-Sul, Médio Paraíba, Metropolitana I (Zona Oeste/Costa Verde), Metropolitana II (Baixada), Capital (Centro e Zona Sul), Metropolitana III (Grande Niterói) e Baixada Litorânea.

As diretrizes adotadas pelo SEBRAE-RJ, no início da década de 90, também iriam de encontro a um problema emergente naquele momento: o desemprego estrutural em larga escala. As micro e pequenas empresas, na condição de grandes absorvedoras de mão-de-obra, ganham destaque especial nesta questão. O SEBRAE-RJ prioriza programas, principalmente através de articulações com as Prefeituras e Associações Comerciais, que viabilizem a criação de novos postos de trabalho. O *"Projeto Paraíso"*, elaborado em parceria com o Governo do Estado em 1991, buscou agilizar a legalização de novas empresas, assim como proporcionar um tratamento diferenciado em nível estadual para as empresas de pequeno porte, junto com a implementação de projetos como os CIPs – Centros Integrados de Produção, Incubadoras de Empresas, Centrais de Compras e Acesso às Compras Governamentais. Estas ações do SEBRAE-RJ no início dos anos noventa, representa um esforço do órgão no sentido de conciliar o Governo do Estado

com as necessidades da empresa privada, buscando o convênio ideal para o interesse mútuo.

A escolha do SEBRAE/RJ como tema deste trabalho se deu por uma crença de que o segmento das micro e pequenas empresas pode cumprir uma função fundamental na criação de novos postos de trabalho e que o SEBRAE/RJ, ao receber uma significativa contribuição compulsória da sociedade, tem um compromisso ético e político com o desenvolvimento social e econômico do Estado do Rio de Janeiro. Optou-se para fins deste estudo investigar até que ponto o empenho e atuação do SEBRAE/RJ na primeira metade da década de 90, resultou no fortalecimento e implantação de empreendimentos no Estado. Além disso, como objetivo secundário buscamos identificar a eficácia da estratégia de "Empresa-Rede" adotada pelo SEBRAE/RJ, assim como os resultados atingidos pela parceria como a FACIARJ. Tais possibilidades foram calcadas em uma abordagem qualitativa, partindo da premissa de que este método permite a avaliação de algumas variáveis que dificilmente poderiam ser analisadas por uma metodologia predominantemente quantitativa. Como sugere GOLDENBERG (1992):

Enquanto os métodos quantitativos pressupõem uma população de objetos de estudo comparáveis, fornecendo dados que podem ser generalizáveis, os métodos qualitativos poderão observar, diretamente, como cada indivíduo, grupo ou instituição experimentam, concretamente, a realidade pesquisada. (p. 63)

A atuação do SEBRAE/RJ, avalizada pelos beneficiários junto com a mensuração das micro e pequenas empresas, efetivamente implantadas a partir de suas ações, considerando critérios pré-estabelecidos, nos parece uma

proposta de abordagem que pode contribuir para uma visão mais elucidativa do papel do órgão no apoio às empresas de pequeno porte, englobando propostas de modernização do setor no estado do Rio de Janeiro.

A proposta principal deste estudo é de avaliar o modelo adotado pelo SEBRAE/RJ no início da década de noventa, considerando a perspectiva de alguns empreendedores atendidos nesta fase. Adianta-se que não houve a intenção de se chegar a conclusões acabadas, mas levantar questões que assumem um cunho de extrema relevância, considerando a dimensão social da pequena empresa e a responsabilidade institucional do SEBRAE/RJ. Estamos convictos de que a atividade empreendedora de pequeno porte, deixa de ser em nosso dias uma opção e passa ser uma necessidade. Neste sentido, o presente estudo buscou abordar o tema da pequena empresa dentro da importância e complexidade que o cerca, principalmente para o pleno desenvolvimento social e econômico do Estado do Rio de Janeiro.

CAPÍTULO 1

CONSIDERAÇÕES SOBRE A DIMENSÃO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NA EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE CAPITALISTA: QUADRO HISTÓRICO-POLÍTICO

Qualquer perspectiva histórica voltada para a busca de um marco referencial que caracterize o conceito de pequena empresa na teoria das organizações, corre o risco de tornar-se imprecisa. Considerando organização, dentro da proposta de Etzioni (1980: 11) “Como unidades planejadoras, intencionalmente estruturadas com propósito de atingir objetivos específicos”, a atividade empreendedora pode remeter aos primórdios da história do homem, pois quando as pessoas começaram plantar e fabricar pequenos utensílios para preencher suas necessidades, os componentes mais importantes deste conceito já estavam presentes. Num período pré-revolução industrial, era comum a organização voltada para a produção, ter como base a estrutura familiar. As matérias-primas eram compradas e os produtos acabados vendidos no mercado local pelo preço que pudessem conseguir.

Como registra GEORGE 4:

⁴ GEORGE, Claude. **THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT**. NEW JERSEY, U.S.A., Prentice Hall, 1972.

Sob o sistema doméstico, havia escassas oportunidades e ainda menos incentivos para desenvolver ou adaptar sofisticadas técnicas administrativas. De fato, a função administrativa de planejar parece não ter tido qualquer desenvolvimento perceptível sob o sistema doméstico ou seu sucessor, o sistema de produzir para fora. A organização envolvida era, tipicamente a família, uma unidade suficientemente pequena para não exigir a invenção ou adaptação de refinadas técnicas de planejamento ou métodos de controle. (p.83)

A introdução do sistema fabril, estruturada no bojo da Revolução Industrial na Inglaterra acelera a transição de uma sociedade rural-agrária para uma sociedade industrial-comercial. É provável que dentre as mais importantes inovações deste período estivessem as mudanças na organização básica da produção. Conceitos como controle financeiro e de custos começam a ser contemplados, embora de forma pouco sistematizada. A origem da gerência, de uma forma mais estruturada, ocorre junto com a introdução do sistema fabril e a decorrente necessidade de produzir bens materiais, cada vez maiores. É possível afirmar que a idéia de uma sociedade industrial, está calcada no aumento da produção de bens materiais para o mercado. Embora o controle de grandes grupos de trabalhadores, assim como algumas práticas gerenciais, não sejam atributos específicos deste momento histórico, acontece nesta época uma situação peculiar de diferenciação conforme afirma BRAVERMAN⁵:

Encontramos uma divisão elementar do trabalho nas oficinas que produziam armas para o exército romano, esses predecessores, todavia, empreendiam sob condições escravistas ou outras formas de trabalho cativo, tecnologia estacionária e ausência da necessidade capitalista de

⁵ BRAVERMAN, Harry. **TRABALHO E CAPITAL MONOPOLISTA**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1974.

expandir cada unidade de capital empregado, e deste modo era marcadamente diferente da administração capitalista. (p. 65)

Com o desenvolvimento do capitalismo, o trabalho se torna cada vez mais uma atividade coletiva. Os artesãos e outros trabalhadores que desenvolviam atividades autônomas, acabam, na sua maioria, engrossando a produção comandada por empreendedores capitalistas. No que diz respeito a história da administração moderna, essa mudança é de extrema relevância, uma vez que marca a transição dos pequenos produtores independentes para empregados dependentes, dentro de uma nova correlação de forças de produção. Outra realidade desta nova ordem é o surgimento formal das atividades de supervisão, inerente ao sistema de produção emergente. Esta gerência, em moldes primitivos, assume em alguns momentos formas bastante rígidas para adequar uma força de trabalho até então autônoma para produzir para uma realidade firmada na hierarquia e organização. Os registros históricos desta época mostram que a administração no sistema fabril, nos primórdios da industrialização na Europa, foi marcada por um rigoroso controle. A realidade desta nova visão capitalista de produção tem na divisão do trabalho um de seus pontos mais marcantes. Este fenômeno, que permite uma leitura econômica e social, foi vislumbrado em primeira instância pelos economistas. Também considerados como precursores dos chamados teóricos da administração, eles mostraram lucidez e discernimento para compreender a evolução das funções administrativas dentro de um novo cenário. O economista Adam Smith, que com seu pensamento liberal formou a base da doutrina do *laissez-faire*, fundamental para a consolidação da atividade

empreendedora e do sistema de livre iniciativa, forneceu subsídios importantes para uma análise da evolução da ordem capitalista e dos novos mecanismos administrativos decorrentes desta mudança. Em sua obra ***Uma Investigação Sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações***⁶, ele antecipa a realidade de uma sociedade regida pelo mercado, onde a divisão do trabalho, coloca o trabalhador na condição de empregado. A análise deste novo processo de trabalho também será foco dos estudos de Marx, principalmente enquanto uma prática alienadora, no sentido de que a profissionalização das atividades de trabalho na sociedade capitalista determinam a alienação do trabalho e do trabalhador no trabalho, em contrapartida a uma suposta estrutura de ação societária, tal como era preconizada por empreendedores industriais da época.

A respeito desta perspectiva marxista que situou a qualificação do trabalho na expansão e consolidação do capitalismo na sociedade contemporânea, LUKACS (1965) escreveu:

O que caracteriza, pois, a época capitalista diz Marx, é que a força do trabalho assume para o próprio trabalhador a forma de uma mercadoria que lhe pertence. De outra parte, é somente neste momento que se generaliza a forma de mercadoria dos produtos do trabalho. (p. 45)

Muito mais que uma questão de divisão técnica, segmentadora do processo de trabalho ou da percepção da categoria alienação, duas variáveis

⁶ SMITH, Adam. **UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A NATUREZA E AS CAUSAS DA RIQUEZA DAS NAÇÕES**. The Modern Library, New York, 1965.

são indispensáveis para compreensão do sistema produtivo nas sociedades capitalistas: a consolidação do mercado de trabalho como uma solução institucional predominante para um duplo problema de alocação a ser resolvido em qualquer sociedade, a provisão do sistema produtivo e a força de trabalho que necessita de meios de subsistência e a consolidação do mercado como o principal regente da estrutura social e econômica.

Esta dualidade da sociedade industrial é apresentada de forma esclarecedora por Guerreiro Ramos ⁷, que percebe no sistema de mercado um objetivo de transformar a produção numa atividade científica e de prover à sociedade de subsídios de processamento de alta produtividade:

O sistema de mercado, em seu modelo ocidental, provou que a produção de bens primordiais para todos é possível sem exigir que o indivíduo só possa subsistir como fator impessoal de produção. A taxa de produtividade do *labor* humano, nos sistemas pré-industriais, era tão baixa que o propósito de lazer só podiam ser privilégios de poucos, no entanto nessas sociedades, o trabalhador estava a salvo de certos imperativos vexatórios. Por exemplo, o trabalhador pré-industrial era privado de refinadas atividades de lazer, mas era dono de si mesmo, não um fator de produção a ser tratado como mercadoria e avaliado com a lei da oferta e da procura. (p 106)

A idéia de uma sociedade centrada no mercado e na livre iniciativa força a consolidação e fortalecimento de aparatos operacionais estratégicos que permitam a melhor otimização dos recursos envolvidos no sistema produtivo. Como registra RAYMOND ARON (1965), "A industrialização surge da aplicação da ciência e do espírito científico à exploração dos recursos

⁷ RAMOS, Guerreiro. *A NOVA CIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES*. Ed. FGV, Rio de Janeiro, 1989.

naturais". Numa situação em que as decisões sobre a produção e condições de trabalho se deslocam progressivamente para a organização, era necessário regulá-la e ajustá-la nesta proporção. Apresentava-se neste momento histórico um conjunto de desafios que deveriam ser enfrentados por empresários e trabalhadores no âmbito da organização. Assegurar a competitividade e a produtividade, o que implica em capacidade de adaptar-se, do ponto de vista institucional e técnico, às condições variáveis de mercado, passa ser uma necessidade imperativa em uma economia de empresas em competição. O cenário econômico que prevalecia em meados do século passado favoreceu o surgimento do conceito de administração científica, desenvolvido a partir de observações sistemáticas dos fatores de produção, pesquisa e análise do funcionamento da fábrica. A história da administração reconhece Frederick Taylor como o pioneiro na formulação teórica e efetivação desse conceito. O trabalho de Taylor consistiu em estudar operações, determinar os fatores pertinentes à situação operacional e a partir dessas observações desenvolver princípios. A maior parte de suas idéias, expostas em sua obra "Princípios da Administração Científica", podem ser considerados como catalisadores do desenvolvimento de uma escola tradicional de administração. Embora o pensamento de Taylor e outros teóricos, como Fayol e Babbage possam ser criticados sob várias percepções, o que se convencionou chamar de *administração científica* ficou caracterizado como um marco na história das organizações. Mais do que o valor científico de suas proposições, a administração científica foi de encontro às demandas advindas da evolução do capitalismo nas sociedades ocidentais, uma vez que a livre concorrência

associada ao avanço científico e tecnológico tendia a acentuar o problema de custos da produção, que implicava em ampliação e participação de mercado, assim como a necessidade de investir em maquinários mais complexos.

Escrevendo sobre a importância e a dimensão da administração científica no contexto da evolução das organizações, Peter Drucker⁸ afirmou:

Em seu conjunto, pode muito bem considerar-se a mais poderosa, assim como a mais duradoura contribuição que a América deu ao pensamento ocidental, desde os documentos federalistas. Enquanto existir uma sociedade industrial, nunca mais perderemos de novo a compreensão profunda de que o trabalho humano pode ser estudado sistematicamente, pode ser analisado, pode ser aperfeiçoado pela elaboração de suas partes elementares. (p. 280)

Várias abordagens administrativas foram valorizadas após a difusão da chamada administração científica, dentre elas a chamada escola comportamentalista, que defendia a centralidade do indivíduo em qualquer empreendimento cooperativado. A relevância da organização industrial e da sociedade de consumo no mundo ocidental definiu a formatação de uma teoria das organizações que acompanhasse a evolução do modo de produção capitalista. Dentro de uma visão mais crítica TOURAINE (1969), aponta para a evolução de uma organização baseada na acumulação e concentração de poder “que impõe a seus membros uma integração social cada vez mais forte, e manipula as condutas de produção e consumo” (p. 57). Os avanços tecnológicos ocorridos na metade do século XIX nos países industrializados

⁸ DRUKER, Peter. **THE PRACTICE OF MANAGEMENT**. New York, Harper J. Bros, 1954.

junto com a implementação de processos técnico-científicos na organização da produção, causaram um forte impacto na estrutura da organização. Neste contexto já é possível falar de uma cultura empreendedora existente. Nesta fase, chamada por alguns historiadores de "Segunda Revolução Industrial" a administração das empresas e a distribuição em massa de produtos, exigiam a reunião de recursos em larga escala para sua realização.

Como registra HILFERDING⁹:

A solução encontrada foi conciliar o gigantismo da organização com novas e maiores fontes de financiamento. Daí a multiplicação das sociedades anônimas, por ações, que, permitiam de um lado, captar pequenas poupanças privadas quase ao infinito e, de outro lado, operar fusões e associações entre grupos industriais e financeiros sem maiores problemas, de tal modo que entra em cena com destaque o setor bancário, cujos membros, assumindo papéis decisivos na nova estrutura financeira das empresas capitalistas, dão a impressão de ter atingido um novo estágio capitalista: o do capital financeiro.

A organização que surge como protagonista central desta nova ordem sócio econômica emergente parece caracterizar-se, principalmente pelo porte e capacidade de alavancar recursos financeiros. O tempo da pequena oficina foi ficando para trás e em seu lugar começaram a surgir os grandes complexos industriais e financeiros. Contudo, como adverte GALBRAITH (1990), não devemos acreditar que o processo de concentração e integração elimine necessariamente todas as pequenas e médias empresas "deixando de lado variações setoriais que explicariam o porquê da sobrevivência ainda hoje em

⁹ HILFERDING, A. EL CAPITAL FINANCERO. Madrid, Ed. Tecnos, 1963.

setores limitados de uma estrutura baseada neste tipo de empresa". Importa ressaltar que toda concepção de livre iniciativa, e consequentemente do ambiente empresarial da época tem seus padrões e valores calcados na idéia da grande organização.

O capitalismo do século XX, baseado tanto na máxima aquisição de produtos quanto na padronização dos processos de trabalho, fortalece a concepção de empresas bem estruturadas e capazes de atender às demandas do ambiente externo. Não se trata de diluir a importância da pequena empresa nesta fase, até porque aos grandes conglomerados industriais interessavam a permanência dos pequenos empreendimentos, cuja baixa produtividade e escassez de recursos encarecem seus produtos, circunstância que lhes permitia a manutenção de seus preços no mercado. Cabe também às pequenas empresas dedicar-se a produtos complementares da grande indústria, mas na verdade nas duas situações os pequenos produtores ficariam sempre na dependência do grande capital.

Os efeitos de exclusão, característico dos processos de transição para o novo modelo econômico, que se traduzem na consolidação de grandes conglomerados industriais, constituem um ponto vulnerável desta nova ordem econômica. A ênfase que foi dada ao capital como fator fundamental no processo de desenvolvimento não levou em conta que este só é produtivo se há pessoas capazes de utilizá-lo eficientemente. Neste sentido registrar uma consideração sobre a questão das inovações de produto e processo, neste momento. De acordo com PAVITT (1984:) "as inovações de produto são aquelas utilizadas fora do setor onde são geradas, enquanto que as de

processo são aquelas usadas no próprio setor onde são geradas". Além da questão da inovação tecnológica, as organizações de grande porte, estabelecidas em modelos produtivos elaborados, podiam atingir índices mais elevados de eficiência e eficácia na maior parte dos processos produtivos. A produção em larga escala tende a tornar-se mais econômica, principalmente no que diz respeito à redução de custos. Outro ponto favorável ao modelo de grande organização, refere-se a sua capacidade de absorver uma maior proporção da renda como reserva, além do desenvolvimento de atividades paralelas que podem ser suspensas em momentos de recessão.

Na visão de MOTTA¹⁰, a grande organização oriunda dos modelos produtivos da primeira metade do século, possuía uma capacidade considerável para mudar ou mesmo ignorar temporariamente a realidade externa, enquanto as pequenas organizações em função de uma menor capacidade de reserva e ação, tornam-se mais dependentes de condições propiciadas por agentes externos.

A grande organização pode durante um período maior ignorar as pressões, para que altere suas diretrizes ou o comportamento daqueles que compartilham do poder nos seus níveis mais elevados. Por Ter um raio de ação consideravelmente maior, a grande organização tem influência sobre um número significativo de pessoas em instituições, as quais podem facilmente ser cooptadas a participar do sistema de conveniência mútua em manter o estado atual de poder e influência. (p. 131)

¹⁰ MOTTA, P., CARAVANTES, G. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL. Fund. para o Desenv. de Recursos, P. Alegre, 1979.

Todos esses aspectos constituem-se em fatores favoráveis para o fortalecimento do ideal capitalista de otimização dos processos e maximização dos lucros. A capacidade de associar pequenas organizações a este modelo está diretamente ligada à identificação dos benefícios que dela podem decorrer. A empresa e o empresário adquirem uma centralidade e hierarquia particularmente significativa na nova ordem. Nestas circunstâncias, o empresário é motivado a projetar-se como o ator social que encarna a capacidade de empreender, inovar e assumir riscos.

Por volta de 1800 Jean Baptiste Say considerou o *entrepreneur* uma dos fatores de produção ao lado da terra, do trabalho e do capital. Nesta mesma linha de pensamento Schumpeter (1939) destacou o papel do empreendedor, diferenciando-o do gerente e ressaltando que sua atividade é condição do êxito, pois os “meios de produção podem ser substituídos, o líder jamais”.

Esta postura ideológica sobre a função social do empreendedor parece enfrentar a necessidade de produzir uma mudança nos conceitos culturais que persistiam a respeito de seu papel perante a sociedade. A empresa e a cultura empreendedora emergente assumem a centralidade do processo de desenvolvimento econômico na sociedade capitalista ocidental. Neste sentido o papel do empreendedor, enquanto ator social representativo de uma época, não pode ser passivo, limitando-se a desempenhar exclusivamente uma função individual, em consequência das oportunidades de mercado, embora isso constitua uma parte fundamental de sua atitude micro econômica. A exigências de uma atuação mais definida no desenvolvimento

econômico da sociedade capitalista, implica uma participação mais efetiva no cenário político-social, uma vez que as decisões de emprego, renda e condições de trabalho deslocam-se progressivamente para a empresa, tornando-se cada vez mais imperativa a necessidade de regulá-la contratualmente. Esta realidade, altamente condicionante, configurou uma situação complexa para as empresas de pequeno porte, que tinham que desenvolver engenhosos sistemas e métodos para garantir sua sobrevivência.

Embora a idéia da centralização econômica calcada na atividade empreendedora, principalmente na grande organização, prevalecesse nas primeiras décadas deste século, a versatilidade e a capacidade de absorver mão de obra intensiva das pequenas empresas não passam despercebidas neste contexto. A concentração da função produtiva em grandes empresas pode ser considerada um processo histórico inexorável para todas as sociedades que se engajaram no caminho da industrialização, e consequentemente, modernização de seus aparelhos de produção. Porém, a relevância e compreensão da dinâmica econômico-social capitalista apontam para a premência de um apoio institucional mais efetivo em prol das pequenas empresas. Apesar das empresas de grande porte representarem uma característica do estágio moderno de desenvolvimento industrial, verificou-se, já a partir da década de quarenta, que um país poderia apresentar uma estrutura industrial mais produtiva quando houvesse uma combinação de pequenas e grandes unidades produtivas, onde o papel de cada uma fosse determinado com base na eficiência econômica dos fatores de produção de cada setor (Staley, 1978).

Historicamente, o apoio institucional às pequenas empresas foi marcado, principalmente, pela necessidade de absorção de mão-de-obra após a Segunda Guerra Mundial. As condições estruturais e conjunturais advindas do pós-guerra proporcionaram uma efetividade de muitos governos em prol deste segmento em função de suas características de agilidade e capacidade de adaptação.

De acordo com RAMOS (1994):

Um dos fatores que marcam o desenvolvimento das micro e pequenas empresas é a necessidade de os mercados absorverem, ao final da Segunda Guerra, a mão-de-obra até então envolvida no esforço de guerra. O auto-emprego e os pequenos negócios eram áreas naturais para o estímulo governamental. (p. 94)

A criação *Small Business Administration*, em 1953, nos Estados Unidos, é considerado um marco no apoio do poder público ao universo dos pequenos empreendimentos. Até este momento a literatura existente sobre atividade empreendedora retrata, na sua maioria, a fase de criação de novos negócios como o fator decisivo para o sucesso. A partir da década de cinquenta houve uma proliferação de pesquisas e artigos abordando os fatores que não dependiam exclusivamente da capacidade empreendedora, mas que poderiam interferir decisivamente no seu desenvolvimento e progresso.

Para RATTNER (1973), o desempenho das pequenas empresas não depende exclusivamente das capacidades gerenciais do empreendedor. Segundo ele, para que o segmento das micro e pequenas empresas possa ter

êxito, torna-se necessária uma participação mais efetiva dos órgãos decisórios da política econômica do estado.

A reconstrução dos países mais afetados pela Segunda Guerra, Japão, Alemanha e Itália, também marcou o apoio governamental ao fomento das pequenas empresas. As diretrizes básicas dos governos desses países era sugerir políticas públicas mais adequadas para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, ao nível regional e nacional, envolvendo medidas externas à empresa, como financiamentos, criação de escolas profissionalizantes, apoio creditício, revisão da legislação, entre outros. A premissa básica neste momento é que os problemas internos das administração dos pequenos negócios são decorrentes de fatores externos, neste sentido a solução para os problemas das pequenas empresas deveria partir também do governo e não somente da administração interna.

Considerando a ação governamental na perspectiva OSBORNE e GAEBLER (1995), como o "processo mediante o qual são solucionados coletivamente os problemas e atendidas as necessidades da sociedade", cabe registrar o empenho dos governos de países desenvolvidos e subdesenvolvidos em favor deste setor. Ao analisar a ação governamental em favor da organização de pequeno porte, MORSE (1971) sugere dez medidas principais que deverão orientar a elaboração de políticas públicas para o setor. O primeiro bloco refere-se à tentativa de aperfeiçoamento administrativo e abrange os serviços de consultoria, treinamento de empresários e serviços de pesquisa mercadológica e industrial. O segundo bloco é das facilidades desenvolvimentistas, terrenos para parques industriais, serviços de utilidade

comum, facilitação de procura de materiais e equipamentos, auxílio de comercialização, serviços de relação de trabalho e contratos e assistência entre as firmas.

A experiência internacional nas últimas três décadas demonstra que as duas vertentes apontadas por MORSE têm sido, em via de regra, o parâmetro utilizado pelos governos de países desenvolvidos e subdesenvolvidos, uma vez que a geração de empregos, assim como as políticas públicas voltadas para a eqüidade social, sempre contemplará entre suas prioridades básicas o fortalecimento das empresas de pequeno porte.

Nos países em desenvolvimento, a presença de micro e pequenas empresas é justificável porque permite a economia de capitais, absorve mão-de-obra não qualificada e minimiza imigrações inter-regionais , criando um melhor equilíbrio entre regiões. Além disso, as organizações de pequeno porte colaboram na descentralização de decisões, possibilitam uma melhor distribuição da produção industrial e representam eficiente arma contra o desemprego estrutural. Já nos países desenvolvidos, a pequena organização representa vantagens no fornecimento de produtos sob encomenda e acumula as funções de complementação de defesa contra situações monopolísticas e de democratização do produto (CNI/DAMPI, 1976).

Além da necessidade de apoio do setor público, que parece ser uma unanimidade entre todas as nações, a revolução dos modelos produtivos ocorrida nos últimos anos parece reforçar o princípio do *Paradoxo Global*, vislumbrado por NAISBBT (1991), que propõe que quanto maior a economia mais importantes tornam-se seus protagonistas menores. O período que se

inicia na década de setenta em função do aumento da importância relativa da pequena empresa, tem sido referenciado na literatura internacional como "Second Industrial Divide", ou seja, o segundo marco industrial (Galvão, 1995). A idéia até então difundida era da industrialização baseada em um modelo único, sempre direcionado a um aumento relativo do peso das grandes empresas. Cabe a indagação por que a pequena empresa, antes considerada como um resquício, ou até mesmo uma disfunção do modo capitalista de produção passe ao centro dos debates.

Segundo argumentação de LOVEMAM e SENGENDERGER (1994):

As crescentes flutuações do mercado internacional, a instabilidade da demanda e diferenciação dos gostos e preferências dos consumidores tornaram pouco lucrativa e obsoleta a produção em massa e padronizada das grandes unidades produtivas. Adicionalmente, o advento e a difusão de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, permitem o barateamento dos custos e uma redução dos *gaps* entre os curtos e longos prazos de produção, fazendo com que menores escalas de produção aumentem a competitividade de seus custos. (1994, p. 5)

Neste sentido o futuro depende de um modelo pós-fordista, onde o papel dos micro empreendimentos seja central, e não apenas participativo. O desafio de transformar o segmento de pequenos empreendimentos em unidades de produção ligadas às grandes organizações e à economia nacional, enquanto uma nova e ágil estrutura produtiva, deve passar necessariamente por um esforço de integração.

Para VALLE (1996), este processo deve seguir a seguinte seqüência lógica:

- ♦ **integração organizacional:** interna e externa à unidade de produção que permite inclusive uma integração competitiva dos micro empreendimentos nos mercados nacionais e internacionais;
- ♦ **integração tecnológica:** acompanhamento permanente da trajetória tecnológica internacional, de forma a garantir a utilização de recursos, sobretudo informáticos, que permitam a integração organizacional e estratégica;
- ♦ **integração social:** vínculos sociais sólidos entre os micro empreendimentos e seu meio social, através da geração de empregos, da capacitação profissional, etc. (p.108).

A internacionalização da economia mundial ampliou a interdependência entre os sistemas econômicos nacionais que se tornaram extremamente sensíveis, especialmente em suas relações de comércio exterior, às mudanças das condições técnico-econômicas nos outros países. Em muitos casos, a inovação tecnológica anula as vantagens comparativas tradicionais, permitindo a substituição de matérias primas naturais ou sintéticas, ou reduzindo os custos mediante transportes mais eficientes. A rápida expansão das empresas transnacionais, melhor dotadas para aproveitar as novas condições da economia mundial, criou uma série de desafios para as sociedades capitalistas "tardias", que aspiram à conquista de uma posição competitiva entre as potências industrializadas.

O crescimento econômico capitalista, sobretudo neste século, pôs as inovações administrativas a seu serviço. A experiência internacional mostra que

o desenvolvimento integrado dos microempreendimentos depende fortemente de alianças estratégicas com o poder público e com as grandes organizações. Observa-se, portanto, que são muitos os fatores que podem interferir no desenvolvimento das empresas de pequeno porte. No mundo e no Brasil de hoje, tais atores sociais passam por um processo de transformação. Aparentemente só há uma alternativa plausível para formação de um novo posicionamento empreendedor: uma cooperação crescente entre eles.

Esse desafio não é novo, mas adquire uma nova relevância na medida em que a globalização diminui a capacidade de atuar no âmbito interno e aumenta a necessidade de somar esforços no exterior. Ademais, as novas tecnologias de gerência e de organização empresarial produzem potencialmente o mesmo efeito, independente do porte da empresa. As noções de uma organização empresarial mais simples, menos hierarquizada, com processos otimizados e de freqüentes interação entre seus membros, e a ênfase posta na mobilização de motivação, coletiva e individual, e no desenvolvimento do espírito de iniciativa e de senso de responsabilidade, apontam para um ambiente empresarial que privilegia os pequenos empreendimentos, levando-os a um posicionamento de clara funcionalidade no desenvolvimento econômico na atualidade.

CAPÍTULO 2

O CONCEITO DE PEQUENA EMPRESA

Dentro da temática envolvendo as micro e pequenas empresas, o primeiro aspecto a ser considerado é a dificuldade de classificação, segundo porte, de forma precisa e coerente. Existem vários critérios usados na classificação, e cada um sugere uma abordagem distinta e heterogênea. Esta heterogeneidade de critérios de classificação deve-se, em parte, ao fato de que o conceito de micro, pequena e média empresa se define em consonância com as condições gerais do país em que estão inseridas. Desta forma, empreendimentos considerados de pequeno porte em determinado país podem ser considerados como de médio porte em outros.

De acordo com RAMOS (1995: 91) outra dificuldade refere-se à definição estatística de pequena, média e grande quanto ao tamanho da empresa. Subjacente a este tipo de raciocínio, está o equívoco sobre o que deve produzir a análise do tamanho de um sistema de produção.

Apesar da complexidade dos critérios disponíveis, MORELLI (1994) acredita que é possível separá-los em duas vertentes, "os que se valem de variáveis qualitativas e os que adotam variáveis quantitativas". As variáveis qualitativas dizem respeito, basicamente as de administração e ao tipo de

inserção no mercado, enquanto as quantitativas, normalmente, têm origem em informações colhidas nos registros contábeis das empresas e nos centros econômicos. As variáveis qualitativas, que geralmente são utilizadas com maior frequência na classificação de micro e pequenas empresas, são o acesso ao mercado de capitais e inovações tecnológicas; a existência de divisão do trabalho especializado; o nível de especialização da mão-de-obra; a existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores; a existência de relações externas e internas de tipo essencialmente pessoal; a ausência de um sistema de informação para tomada de decisões; a forma e o grau de concorrência; o tipo de máquinas e ferramentas utilizadas; a caracterização da tecnologia adotada; a participação direta do proprietário no processo de produção; comercialização e/ou prestação de serviços e falta de conhecimento e de utilização de modernas técnicas de administração. O maior obstáculo na adoção de critérios qualitativos de classificação, porém, é a dificuldade de sua efetiva constatação, devido ao fato de que essas variáveis, em sua maioria, estão baseadas em conceitos complexos e de difícil mensuração. (MORELLI, 1994).

Na outra abordagem, baseada em critérios quantitativos, as variáveis mais comumente utilizadas são: o volume de emprego; o investimento realizado (ativo-fixos); o faturamento; a potência instalada; a produtividade; o patrimônio líquido e a participação no respectivo mercado. Os principais problemas na utilização dessas variáveis são a falta de um sistema contábil organizado nas pequenas empresas e baixa precisão de dados provenientes de levantamentos e censos econômicos.

A vasta literatura existente sobre o assunto não apresenta uma unanimidade de critérios para definir as dimensões do que sejam micro, pequenas e médias empresas. A variedade de critérios utilizados decorre, em parte, da diversidade de situações e níveis dos países em que foram e continuam sendo realizados estudos sobre o desempenho, as características e os problemas da micro e pequenas empresas.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) classifica pequena empresa como aquela que têm menos de cem empregados. Porém em quase todos os países, o emprego nas micro e pequenas empresas é mais importante no setor de serviço que no de manufatura, realidade que já seria suficiente para questionar a validade destes indicadores (CETEB, 1994).

O esforço de caracterização, segundo o porte, decorre principalmente da necessidade de aplicação de medidas de incentivo que conduzam a seu fortalecimento e expansão . Portanto, para que as distorções sejam diluídas, é importante que o sistema de classificação esteja de acordo com o objetivo a que ela se presta, como fomento ou pesquisa, além de considerar as diferenças nacionais, regionais e setoriais da empresa que se pretende classificar.

Na bibliografia brasileira sobre o assunto há definições baseadas em parâmetros díspares e nem sempre suscetíveis de correlação. De modo geral, os órgãos oficiais no Brasil normalmente se valeram das variáveis faturamento e mão-de-obra ocupada para classificar as empresas segundo o porte. Na visão de RATTNER (1983) as classificações baseadas no número de funcionários

merecem algumas ressalvas, uma vez que estão admitindo, implicitamente, a premissa que esse fator (número de empregados) é determinante da produtividade, e fundamental para a avaliação do desempenho da empresa, da indústria e da economia global. Ele afirma que essa premissa pode não ser verdadeira, pois esse fator depende da composição orgânica do capital, e, caso isso não seja levado em consideração, incorre-se no risco de classificar em uma mesma categoria empresas altamente capital-intensivas e unidades artesanais de mão-de-obra intensivas. O critério de classificação pelo faturamento ou lucro, também pode, na visão de Ratter, gerar distorções, uma vez que uma cifra numérica, por si só, não indica qual a estrutura empresarial e administrativa que foi necessária para conseguí-la, além de ser um índice que pode variar enormemente, dependendo do ramo de atuação da empresa (RATTNER, 1983).

No Brasil, embora os agentes de fomento como o Banco do Brasil e o BNDES considerem, para fins de financiamento e crédito, o valor do faturamento e o valor do ativo imobilizado, tem prevalecido o critério do número de empregados, proposto pela OIT. Este parâmetro é utilizado, inclusive, pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica microempresa como aquela que tem até 19 empregados na indústria e até 9 no setor de comércio e serviços e pequena empresa como aquela que têm de 20 a 99 na indústria e de 10 a 49 no comércio ou serviços.

Em relação as pequenas empresas o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas adota o critério de classificação do IBGE, em relação às microempresas o critério adotado é o proposto no Estatuto da

Microempresa (Lei Nº 7.256, de 27.11.94, com alterações introduzidas pela Lei Nº 8.383, de 30.12.1991), que considera o faturamento anual.

Os dados censitários sugerem um caráter individual ou familiar de grande parte dos micro empreendimentos brasileiros, sendo que a atuação dos proprietários como produtores diretos constitui um traço generalizado na dinâmica e evolução das micro unidades pesquisadas. Principalmente no caso das micro e pequenas empresas com menos de cinco pessoas ocupadas, o perfil identificado corresponde basicamente ao setor informal, tal como definido em boa parte da literatura especializada, seguindo a linha conceitual adotada dos estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Na visão de SILVEIRA (1994), independente das variações conceituais e das limitações estatísticas existentes, o papel e as características dos pequenos empreendimentos podem ser identificados em torno de alguns pontos básicos:

- ♦ A tendência, a partir dos anos oitenta, de mudança no padrão de geração de ocupações, com um peso crescente do setor terciário das atividades autônomas de pequeno porte, em detrimento das atividades industriais e do emprego assalariado;
- ♦ O fato de que, atualmente, a esmagadora maioria das unidades econômicas existentes no país é constituída por micro e pequenos estabelecimentos (quer se defina o porte por limite de faturamento ou por números ocupados);
- ♦ A constatação de que a metade da população urbana ocupada no Brasil trabalha em empreendimentos com até dez ocupados;

- ♦ A consideração de que a existência de atividades de pequeno porte não constitui um fenômeno transitório limitado aos períodos de retração da atividade econômica, adequando-se também aos ciclos de expansão como um espaço ocupado de forma permanente (1994, p. 120, 121).

Apesar das limitações dos critérios de classificação das empresas segundo porte, utilizaremos, para os objetivos deste trabalho, os indicadores propostos pelo IBGE e SEBRAE, que consideram como principal parâmetro de classificação o número de empregados.

2.1. A Política de Apoio à Pequena Empresa no Brasil

Parece existir um consenso entre a maioria dos autores que tratam da problemática envolvendo as pequenas empresas, que reconhecem que o desenvolvimento integrado deste setor depende fortemente de apoio por parte do poder público, principalmente no que diz respeito a tratamento legislativo diferenciado, fomento à produção e capacitação do empreendedor. Esta predisposição, embora indique um paradoxo no contexto das sociedades de mercado, onde impera a livre iniciativa, parece ser justificável em função da constatação da dimensão social e econômica dos pequenos empreendimentos no desenvolvimento das nações, assim como sua fragilidade diante dos desafios do ambiente externo.

Na verdade não há como evitar dilemas conceituais no que se refere às suas atribuições específicas, mesmo desconsiderando fatores históricos, culturais e circunstanciais, o grau de intervenção continua indeterminado. As implicações políticas e ideológicas são variáveis que influenciam e determinam o posicionamento do estado com relação ao ambiente. Na visão de LONGO (1993), o grau e a forma da intervenção do estado na economia, para suprir ou disciplinar deficiências do mercado, não podem ser determinadas por antecipação.

A decisão é política, e casuística, cada caso é um caso, devendo-se comparar os custos e benefícios, econômicos e sociais, da situação em vigor como os de propostas alternativas. (p. 72)

Na percepção de Ari Carvalho, a intervenção do Estado na economia se legitima somente quando se processa no interesse da coletividade. Segundo ele, "é um processo normal da vida democrática, desde que demonstrado os princípios fundamentais assegurados pela constituição. A dúvida – senão receio – de muitos é quanto a maneira de se medir o interesse público" (CARVALHO: 1995).

A partir dos anos oitenta, com o aumento substancial da participação dos pequenos empreendimentos no índice total de emprego da maioria dos países pesquisados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1982), estes passaram a ser considerados pelos governantes como uma grande esperança na reversão da grave situação de emprego nas economias ocidentais.

Porém, o grau de influência de instituições públicas no fomento de setores da economia tem sido uma fonte permanente de debate entre economistas e teóricos da administração.

Como lembra FAGUNDES (1996), os economistas de orientação mais liberal tendem a sugerir que a influência das instituições públicas, interferem no livre jogo do mercado, "porém, mesmo um mercado puro, walrasiano, não consegue funcionar adequadamente sem a interferência das instituições". (p. 65)

Embora considere a geração de empregos um tema prioritário da atualidade VALLE¹¹ não a considera como única dimensão social a ser considerada, inclusive por parte do Estado. Para ele, as dadas circunstâncias históricas que vivemos e as demandas da sociedade, preconiza que nenhuma ordem produtiva pode deixar de responder, simultaneamente, às exigências de cinco grandes atores sociais:

- ♦ Os *trabalhadores*, que desejam (pelo menos) emprego, salário e condições adequadas de trabalho;
- ♦ Os *consumidores*, que procuram qualidade e preço baixo;
- ♦ Os *usuários dos serviços públicos*, (estatizados ou não), que exigem uma correta arrecadação e gestão dos impostos e recursos parafiscais;
- ♦ Os *ecologistas*, que defendem critérios de proteção ambiental;

¹¹ VALLE, Rogério. *MODERNIZAÇÃO INDUSTRIAL: EXIGÊNCIAS INSTITUCIONAIS E CULTURAIS*. Ed. Marco Zero, São Paulo, 1996.

- ♦ As empresas, (privadas ou não), que, enquanto organizações, dependem da lucratividade como condição de sobrevivência e prosperidade (sobretudo as menores). (p. 103)

Embora o apoio governamental ao segmento dos pequenos empreendimentos esteja aumentando progressivamente nos últimos anos, nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, as delimitações e parâmetros deste apoio ainda são discutíveis. A experiência brasileira no apoio às empresas de pequeno porte pode ser considerada pendular, uma vez que nas últimas três décadas o Governo Federal elaborou e implementou programas e políticas para o setor, porém, por outro lado, as medidas para minimizar a burocracia e a carga tributária, os principais entraves para o pleno desenvolvimento dos micro empreendimentos, não tiveram uma efetividade significativa.

Na perspectiva de CARNEIRO (1995), esta realidade deve-se, entre outros fatores, ao centralismo administrativo e do formalismo legal brasileiro, que sempre provocaram um alto grau de burocratização da atividade econômica.

Se o centralismo administrativo, com o Estado ditando normas de controle da economia é pernicioso, o formalismo legal piora essa situação de duas formas: por um lado, existe uma multiplicação sem fim de documentos reguladores; por outro lado cria a falsa impressão de que leis e decretos são capazes de mudar a realidade e o comportamento das pessoas. (p. 42)

Na prática, o conjunto de transformações por que passou a economia brasileira nas décadas de quarenta e cinquenta, e a rapidez em que

se processaram, não permitiram uma evolução regular dos pequenos empreendimentos neste período. As dificuldades de créditos e a contração de mercado, oriunda principalmente de uma política de contenção, colocaram o segmento num processo de estagnação. Além disso, a crescente internacionalização da economia brasileira (1950-1960), processo bastante estimulado pelas facilidades proporcionadas pelo governo ao investimento estrangeiro, não só alterou rapidamente as condições de concorrência em inúmeros setores prejudicando as pequenas e médias empresas, que se viam obrigadas a enfrentar companhias multinacionais, como também favoreceu vários empreendimentos tributários da produção destas empresas.

De acordo com RATNER (1979):

A acentuada concentração da renda pessoal no período, levando a alterações no perfil da produção industrial em benefício dos artigos e serviços mais sofisticados, destinados às camadas de mais alta renda, não deixou de imprimir seus efeitos no leque de alternativas com que tiveram de se defrontar os pequenos e médios empresários. (p. 69)

A complexidade deste cenário e a importância numérica das pequenas e médias empresas na economia brasileira no final da década de cinquenta acentuam a preocupação do Governo Federal com o setor. A criação do GEAMPE – Grupo Executivo de Assistência a Média e Pequena Empresa, pelo Conselho de Desenvolvimento da Presidência da República, em 1960, pode ser considerado um marco no apoio governamental aos empreendimentos de pequeno porte. O trabalho do GEAMPE limitou-se num primeiro momento a elaborar um grande diagnóstico do setor. Neste momento

já foram identificados problemas como a capacitação dos empreendedores, a ausência de políticas de crédito e fomento e a necessidade de alterações na legislação vigente.

A partir deste momento, o Governo Federal inicia um ciclo de ações de apoio às micro e pequenas empresas, seguindo duas vertentes básicas: assistência técnica e assistência financeira.

O primeiro passo concreto teve como marco, em 1965, a substituição do GEAMPE pelo Fundo de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME). Com recursos provenientes do BNDE e de empréstimos especiais contratados no Banco Internacional de Desenvolvimento (BID), o programa tinha como objetivos principais desenvolver as seguintes linhas de atuação:

- ♦ Estimular a participação das pequenas e médias empresas no desenvolvimento do país;
- ♦ Fomentar as exportações das pequenas e médias empresas;
- ♦ Diminuir as discrepâncias setoriais e regionais, observadas no crescimento econômico brasileiro.

Para COELHO (1996), merecem ser ressaltados, nesse contexto, os programas instituídos pela Caixa Econômica Federal, promovendo a integração entre os diferentes agentes financeiros: bancos de investimentos e de desenvolvimento e o Banco do Brasil. Na tentativa de responder ao desafio do governo em desenvolver um programa de apoio as micro e pequenas

empresas, para subsidiar as taxas de juros e a correção monetária, a Caixa Econômica Federal administrou o PROGIRO, e posteriormente criou o PAMICRO (Programa para Atendimento Específicos as Micro Empresas Nacionais), objetivando dar-lhes fiança ou garantia de lastro para as operações comerciais, tanto com relação ao fornecedores como também à rede bancária. (Coelho).

É possível afirmar que a alocação dos financiamentos fornecidos pelos agentes do Governo, assim como outras ações de fomento às pequenas empresas na década de sessenta, obtiveram resultados em função do desenvolvimento de cada região. Na visão de COELHO (1996), as medidas de apoio financeiro às pequenas e médias empresas, mais tarde associadas àquelas de apoio tecnológico, tinham a sua possibilidade de efetivação regional condicionadas, em última instância, à existência de mecanismos já estruturados em cada estado.

2.2. A Criação do CEBRAE

A experiência do Governo Federal no fomento e apoio aos pequenos empreendimentos na década de sessenta, apontou para uma diretriz que abrangesse além do apoio creditício, outras formas de desenvolver o setor. Dentro dessa perspectiva o papel do Estado não deveria se restringir a um agente assistencialista, mas sim de um promotor de condições favoráveis para que os pequenos empreendimentos pudessem sobreviver e se auto sustentar.

No início dos anos setenta, o Governo Brasileiro já identifica a necessidade de criação de um órgão específico para a questão do apoio à pequena empresa. Em 1972, é criado o CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa – vinculado ao então Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, com a participação do BNDE, da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos SA e a ABDE – Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento. Na forma de uma sociedade civil sem fins lucrativos, seus programas seriam destinados à prestação de serviços de organização empresarial, em todas as áreas da administração – econômica, financeira, marketing e recursos humanos. Outra linha de atuação do CEBRAE, seria contemplar os fatores que independem das políticas internas das pequenas e médias empresas, mas que são considerados como de maior relevância para o setor, como: dificuldades de financiamento, exigências fiscais, difícil acesso às tecnologias mais avançadas e dificuldades relacionadas ao mercado.

Na condição de sistema centralizador, o CEBRAE adotou a estratégia de designar um agente executor para cada estado, desta forma são estruturados os CEAGS – Centros de Assistência Gerencial – tendo como membros entidades como Banco de Desenvolvimento do Estado, Federação da Indústria, Federação do Comércio, Associações Comerciais, Universidades e outras instituições relacionadas com a atividade das pequenas empresas.

A atuação do CEAGs dos estados estava baseada na utilização dos seguintes instrumentos, apontados por COELHO (1994):

- ♦ Consultoria, visando a identificar e corrigir problemas técnicos e gerenciais, em conjunto com os executivos da empresa;
- ♦ Treinamento e capacitação de recursos humanos desse segmento de empresas, para melhorar o seu nível de desenvolvimento;
- ♦ Concessão de crédito orientada (financiamento do capital fixo e de giro) a micro empresas mediante juros e condições especiais.

Ao longo da década de 70, o CEBRAE e os CEAGs, além da implementação de estratégias de fomento e capacitação para as pequenas empresas, também assumem a função de atores institucionais no plano da sociedade e do poder público. Destaca-se neste período a ação do CEBRAE na tentativa de redução da carga tributária e da necessidade de uma profunda simplificação quanto à documentação requerida para as pequenas empresas.

O desempenho do CEBRAE nesta diretriz pode ser considerado de bastante efetividade, com destaque para o trabalho de articulação em prol da promulgação da Lei Nº 7.256/84, que ficou conhecida como estatuto da pequena empresa.

Em 1977, com apenas cinco anos de funcionamento, o CEBRAE já dispunha de vinte e dois agentes estaduais, os CEAGs, atuando em todos os estados e no Distrito Federal. Nesse período o CEBRAE procurou estimular novos modelos de organização e técnicas administrativas, como bolsas de subcontratação, associações de empresas para compra e venda em conjunto e fomento ao desenvolvimento agrícola.

Já em 1979, durante a realização do primeiro congresso do CEBRAE, foi ratificada a intenção do Governo Federal em priorizar as micro e pequenas empresas através do CEBRAE. As principais linhas de atuação que emergiram deste congresso foram o combate a burocracia, carga tributária e legislação final. No segundo congresso do CEBRAE, realizado em 1980, já se podia reconhecer uma maior preocupação do Governo com os impactos da crise econômica, situando as micro e pequenas empresas dentro de uma conjuntura adversa que exigia medidas para o combate à inflação, principalmente na área monetária, no que se refere a contenção e controle dos meios de pagamento e controle do crédito (SEBRAE, 1994). No terceiro congresso, realizado em 1982 foi anunciada a criação do programa SEPLAN/CEBRAE, de apoio técnico gerencial e creditício às micro empresas, ressaltando-se as facilidades em termos de condições de juros e simplicidade burocrática. Em 1987, o CEBRAE buscando uma política de espaço e consolidação dos pequenos empreendimentos, participou ativamente do aperfeiçoamento do Estatuto da Pequena Empresa, dentro do congresso constituinte. (Coelho) Neste mesmo ano foram aprovados os artigos 191 e 207 da Constituição Brasileira que define o compromisso da sociedade e o reconhecimento da importância da pequena empresa no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Na condição de única agência do Governo Federal de apoio às micro e pequenas empresas, o CEBRAE, em quinze anos de funcionamento, atendeu cerca de quinhentas mil empresas. Como afirma GALVÃO (1995), "o CEBRAE foi responsável pela organização de um sistema e de uma rede onde se desenvolveram significativos programas de treinamento e informação

gerencial, configurando um importante apoio principalmente para as micro empresas". (p. 44) Na visão de LUSTOSA¹², o CEBRAE também representou um importante instrumento para deflagrar políticas e veicular aspirações dos pequenos empreendedores. "Na verdade, ao longo desses dezoito anos, é o CEBRAE o único elo entre este expressivo segmento da iniciativa privada e o governo".

Apesar da destacada atuação do CEBRAE ao longo de quase duas décadas, os anos oitenta consolidam uma nova correlação de força no contexto econômico e político, que aponta para uma reestruturação das políticas de fomento aos pequenos empreendimentos. A instituição, por decreto do ano de 1988, como o *Ano Nacional da Micro, Pequena e Média Empresa*, reflete este novo momento. Logo após a promulgação da nova Constituição Federal, o CEBRAE tornou público um elenco de ações visando o fortalecimento das pequenas empresas.

Porém, neste mesmo ano a comissão de orçamento do Governo levantou a possibilidade de extinção do CEBRAE e, conseqüentemente, dos CEAGs, como pauta da operação desmonte. As reações de movimentos associativos, representantes de pequenos empresários e da CNI – Confederação Nacional da Indústria – acabaram redundando em uma nova proposta, que seria a transformação do CEBRAE em uma instituição de direito privado cujos recursos são públicos.

¹² LUSTOSA, Paulo. BRASIL, O ADVENTO DOS PEQUENOS. In *A Grande Importância da Pequena Empresa: A Pequena Empresa Nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo*. RJ, Ed. Nórdica, 1986.

2.3. SEBRAE: Uma Instituição Público-Privada

Em 1990, após dezoito anos sob o controle do Estado, o CEBRAE emancipa-se mediante sua transformação em serviço social autônomo, pela Lei Nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e pelo Decreto posterior, do mesmo ano, Nº 9.570, de 09 de outubro, passando a chamar-se SEBRAE. A nova instituição teria um arranjo institucional similar ao chamado serviços autônomos da indústria e comércio – SENAI, SENAC, SESC e SESI.

Alguns pontos merecem ser destacados nesta reestruturação: o primeiro diz respeito à retirada do campo de atuação do SEBRAE a média empresa e a passagem da entidade para o comando da própria iniciativa privada. Neste contexto, como registra RAMOS (1995), o SEBRAE passa a ser o primeiro organismo a enquadrar-se no Programa Nacional de Desestatização, dentro do objetivo maior de modernização do Estado Brasileiro.

O CEBRAE, na condição de órgão diretamente ligado ao governo, recebia deste os recursos para cumprir seu programa. Já o SEBRAE passa a ser mantido pela folha de pagamento da Previdência Social, numa contribuição de 0,3% incidentes sobre as folhas de salários recolhidas pelas empresas ao INSS, que repassa ao SEBRAE, de acordo com o Artigo 8º, parágrafo 3º da Lei Nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Esta nova forma de sustentação sugere uma diferenciação significativa na atuação do SEBRAE Nacional e dos SEBRAEs Estaduais, já que os meios de obtenção de recursos passam a ser feitos de forma compulsória e abrangem direta ou indiretamente toda a sociedade brasileira.

Na visão de PASTORE (1996):

A questão dos encargos sociais é ainda bastante controvertida na literatura sobre economia, sociologia e administração. Mas, já uma grande convergência em torno da noção que leva em conta as despesas com obrigações sociais. Dentro deste conceito, o Brasil é um dos campeões de encargos sociais no mundo atual. (p.64)

Já para CAMARGO e AMADEU (1996), o fato dos recursos financeiros provenientes das contribuições sociais serem administrados pelas federações e confederações patronais indica que os empregadores são mais diretamente favorecidos por essa contribuição do que os trabalhadores:

De fato, parte dessa contribuição destina-se ao financiamento dessas federações e confederações. Mas isso pode decorrer também de contingências históricas, já que foram os empregadores que fizeram lobby a fim de que essas instituições fossem criadas nos anos quarenta. A contribuição para financiar o SEBRAE tem esse mesmo caráter e parece que tende a favorecer mais o empregador do que os trabalhadores em geral. (p. 76)

De fato a Constituição Brasileira, promulgada em 1988, concebeu um significativo aumento na participação dos estados e municípios nos tributos da União. Portanto, não surpreende que a redação do Capítulo Tributário da Nova Constituição tenha seguido um caminho inverso. Pouca atenção deu-se a princípios gerais de Federalismo Fiscal, ou seja, quanto a melhor forma de atribuir direitos e obrigações entre as esferas de governo. De acordo com LONGO (1993):

A receita disponível da União no "bolo fiscal" – inclui sistema previdenciário – caiu de 68% para 54%, a de estado aumentou de 23% para 29% e, as dos municípios

de 8% para 15%, de 1975 a 1990. A mudança tributária introduzida na Constituição de 1988 é um exemplo de como não proceder em matéria de descentralização fiscal: aumentou a participação dos governos subnacionais nos impostos federais, sem estimular o esforço de arrecadação e autonomia local. (p. 43)

A tabela abaixo descreve a locação da carga tributária no Brasil nas últimas décadas:

Tabela I
Brasil: carga tributária própria por nível de governo – % do PIB

	1970	1975	1980	1985	1990*
UNIÃO	17.33	18.59	18.42	16.39	14.80
Imposto de Renda	2.52	3.00	2.91	4.44	3.80
Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	4.38	3.37	2.20	1.74	2.04
Seguridade Social – Folha de Pagamento (INSS)	4.39	5.02	5.15	4.56	4.28
Outras Fontes**	1.29	2.48	2.34	2.40	3.11
Outros Tributos ^a	4.75	4.72	5.82	3.25	1.42
ESTADOS	7.95	5.93	5.34	5.60	6.55
Imposto Sobre Valor Adicionado (ICMS)	6.87	5.26	4.79	5.13	6.07
Outros Tributos	1.09	0.67	0.55	0.47	0.48
MUNICÍPIOS	0.70	0.70	0.91	0.54	0.60
Total	25.98	25.22	24.67	22.53	21.94

Fonte: Ipea, 1992.

**Imposto e Contribuições: Finsocial, PIS/PASEP, FGTS, Lucro

^aImpostos únicos (extintos em 1988), IOF, Impostos sobre Comércio Exterior, etc.

*estimativa.

Esta nova realidade sugere uma discussão conceitual, que vai além da modelagem organizacional da entidade, cuja responsabilidade social é do SEBRAE, não só com universo dos micro e pequenos empreendimentos, mas com toda sociedade brasileira que agora contribui compulsoriamente para a manutenção da nova estrutura do sistema SEBRAE.

Destaca-se também neste momento a nova composição do SEBRAE Nacional, que tem como órgão máximo administrativo o Conselho Deliberativo Nacional, composto por representantes de diversos segmentos da sociedade, incluindo o próprio Governo Central. A abrangência destes setores, incluídos no Conselho, sugere um posicionamento que visa permitir a integração de atores econômicos em ações capazes de redundar numa contribuição efetiva à causa das pequenas empresas.

Integram o Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional as seguintes entidades:

- a) Confederação Nacional de Agricultura – CNA;
- b) Confederação Nacional do Comércio – CNC;
- c) Confederação Nacional da Indústria – CNI;
- d) Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB;
- e) Banco do Brasil AS – BB;
- f) Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES;
- g) Caixa Econômica Federal;
- h) Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP;
- i) Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo – MICT;
- j) Associação Brasileira de Instituições Financeira de Desenvolvimento – ABDE;
- k) Associação Brasileira dos SEBRAEs Estaduais – ABASE;
- l) Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais – ANPEI;

m) Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – APROPEC.

O presidente do Conselho será escolhido entre os membros que o compõe a cada dois anos, não podendo se reconduzido por mais de uma vez. Os membros do Conselho têm mandato por igual período sem qualquer remuneração pelo exercício desta atividade. (SEBRAE, 1995).

As principais diretrizes estratégicas do SEBRAE Nacional, assim como sua política de ação, foram resumidas no Artigo 6º do seu Estatuto Social que prevê:

O SEBRAE tem como objetivo primordial fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológico, gerenciais e recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. (SEBRAE, 1991)

Esta linha de atuação sugerida aponta para o trabalho de identificar e propor soluções para os principais problemas que são obstáculos ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil. Já no primeiro plano de ação nacional do SEBRAE, elaborado ainda em 1990, no capítulo 5, chamado “Plano de Ação” propõe-se a linha proposta de atuação da entidade, que compreende os seguintes pontos:

- ♦ Modernização da gestão empresarial;
- ♦ Fomento à capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas;

- ♦ Incremento da competitividade da micro e pequenas empresas;
- ♦ Difusão de informação empresarial para as micro e pequenas empresas;
- ♦ Geração e disseminação do conhecimento da realidade das micro e pequenas empresas;
- ♦ Desregulamentação e tratamento jurídico diferenciado para as micro e pequenas empresas;
- ♦ Articulação do Sistema SEBRAE com as entidades de apoio as micro e pequenas empresas;
- ♦ Atualização técnica do Sistema SEBRAE.

Cabe ser observado que a nova estrutura do Sistema SEBRAE favorece a um posicionamento estratégico diferenciado em função do perfil sócio-econômico e demandas específicas de cada estado. Embora a linha de atuação do SEBRAE Nacional contemple aspectos macros, é possível falar que a partir de 1990, houve um processo de regionalização dos programas e projetos da entidade, através do trabalho dos SEBRAEs estaduais. Pode-se afirmar que a relação firmada entre o SEBRAE Nacional e os SEBRAEs estaduais é colocada de forma diferente da relação existente anteriormente entre o CEBRAE e os CEAGs. Estas mudanças devem-se principalmente ao aumento dos recursos que a nova estrutura do SEBRAE Nacional propiciou ao SEBRAEs Estaduais, em contrapartida a situação de precariedade por que passava os CEAGs, principalmente no final da década de oitenta.

Além disso, a nova composição de forças do SEBRAE Nacional privilegiava uma atuação segmentada, no que diz respeito à implementação de programas e projetos, em todas as unidades da Federação.

CAPÍTULO 3

A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL NO APOIO ÀS PEQUENAS EMPRESAS

Apesar dos enormes problemas de avaliação e compatibilização da informação sobre o conceito de micro e pequena empresa, o tamanho ainda é um dos indicadores mais acessíveis das organizações produtivas. Embora os critérios de classificação varie de país para país, a tendência de crescimento e importância dos pequenos empreendimentos para as economias modernas sugere uma nova dimensão de apoio de fomento para o setor.

O aumento substancial de empregados na pequena empresa com relação ao total da força de trabalho, decorrente entre outros fatores, da transformação por que passa a grande empresa, principalmente a redução de efetivos a partir da década de oitenta, justificam o empenho do poder público no sentido de formar um modelo que privilegie o apoio às micro e pequenas empresa.

Para RAMOS (1995), entre as diversas explicações para o aumento do emprego na pequena empresa, observa-se o custo mais baixo da mão-de-obra neste setor e iniciativas governamentais nos campos tributários e de desregulamentação. Outra alternativa é oferecida por PIORE (1984), que

atribui esta realidade à estrutura institucional baseada na produção em massa e ao movimento rumo à especialização flexível, uma vez que os custos das grandes empresas tornou-se demasiado alto, sobretudo com relação ao custo de mão-de-obra e as relações industriais.

A realidade é que o apoio governamental ao setor das micro e pequenas empresas vem aumentando progressivamente desde o final da Segunda Guerra Mundial, e toma uma nova dimensão nos anos oitenta com a consolidação de um novo cenário nas relações de produção. De acordo com estudos da OIT e OCDE (1986), a experiência internacional no apoio e fomento às micro e pequenas empresas vem contemplando principalmente três aspectos: tratamento tributário e jurídico diferenciado, financiamentos e capacitação empresarial.

O quadro abaixo que regista as principais medidas de apoio às pequenas empresas em várias nações, entre as quais importantes economias, ratificam esta tendência.

QUADRO I

PAÍS	MEDIDAS DE APOIO
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Plano de pesquisa de tecnologia com alocação de 25 a 30% dos gastos federais em pesquisa e desenvolvimento na área civil reservados à pequena e à média empresa. ♦ Programas federais de auxílio à nova empresa, principalmente para formação de capital. ♦ Medidas fiscais para redução do ônus sobre as pequenas empresas: redução de taxa de comércio, do imposto sobre a propriedade e autorização de depreciação de 10%.
Cingapura	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Dispêndios em pesquisa e desenvolvimento contados em dobro para efeito de redução fiscal. ♦ Depreciação do equipamento adquirido para aquele fim acelerada para três anos. ♦ 50% dos investimentos feitos em construção e aquisição de novos equipamentos podem ser deduzidos dos impostos sobre o lucro. ♦ Contratação de especialistas para solução de problemas técnicos, subsidiada em até 90%.

	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Programas de treinamento de mão-de-obra, subsidiados entre 30 e 90% de seus custos, conforme a área.
França	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Introdução de legislação, em 1985, que permite o estabelecimento de sociedades limitadas com apenas um membro. ♦ Lei de 1982 sobre o direito de representação de trabalhadores empregados por pequenas empresas. ♦ Estabelecimento de comitês setoriais ou inter-setoriais conjuntos para assistir à concepção e implementação de acordos coletivos de trabalho e para investigar reclamações individuais ou coletivas. ♦ Descentralização administrativa, introduzida pelo governo socialista em 1982 e 1983.
Itália	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Criação de distritos industriais com especialização produtiva, em que prevalece apenas um setor, ou um grupo de subsetores estritamente relacionados. ♦ Criação de centros técnicos, com a participação de empresas, câmaras de comércio, associações de empresas, governos regionais e a universidade.
Japão	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Criação, em 1947, da Agência Para Pequena e Média Empresa, ligada ao Ministério da Indústria e do Comércio Internacional. ♦ Lei da Pequena e Média Empresa, em vigor desde 1963, que assegura a implementação sistemática das políticas destinadas à promoção das pequenas e médias empresas. ♦ Lei da Promoção da Modernização das pequenas e médias empresas, de 1963, para o fomento do desenvolvimento tecnológico. ♦ Lei provisória sobre a promoção da indústria de maquinaria, de 1956. ♦ Lei provisória sobre a promoção da indústria eletrônica. ♦ Concessão de empréstimos diretos por três bancos governamentais.
União Européia	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Programa integrado em favor das micro e pequenas empresas e as empresas do setor artesanal, adotado pela comissão européia em 1994, com duas ações: medidas para o favorecimento da consulta mútua dos Estados-membros e a coordenação entre eles para promover a melhoria do enquadramento das empresas e estimular o desenvolvimento de medidas de apoio a estas empresas, tanto em nível nacional quanto regional. ♦ Identificação das contribuições que a União Européia pretende dar ao desenvolvimento das empresas.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Programa do Departamento de Indústria e Comércio mantém serviço de assistência técnica e orientação para organização de processos produtivos. • O mesmo departamento fornece, também, ajuda financeira e técnica para projetos de inovação tecnológica. ♦ Padronização de informações sobre licitações por órgãos públicos com o objetivo de facilitar a participação da pequena empresa.

Fonte: SEBRAE.

A necessidade do apoio institucional decorre, sobretudo, de bloqueios e dificuldades que os pequenos empreendimentos enfrentam

diariamente. Desde as restrições burocráticas e jurídicas até as carências no plano da capacitação gerencial, passando pelas barreiras existentes no acesso a mercados e fontes de financiamentos, são inúmeros os fatores que sujeitam os pequenos empreendimentos a uma elevada taxa de insucesso.

Como propõe SILVEIRA (1995), o fortalecimento e a melhoria da qualidade destas ocupações, juntamente com sua expansão quantitativa, requerem portanto ações específicas de suporte:

É neste sentido que se evidencia o papel dos projetos de fomento conduzidos por diferentes modalidades de atores institucionais: contribuir para remoção dos obstáculos mencionados e viabilizar o acesso a instrumentos de apoio (como crédito, capacitação, comercialização, etc.), estimulando a criação de condições mais favoráveis para o surgimento de novos pequenos empreendimentos e o prolongamento de seu ciclo de vida. (p. 15)

Mostram-se crescentes os esforços de articulação e troca de informações entre os órgãos que representam e apoiam os pequenos empreendimentos em vários países. Esta tendência pode permitir a transmissão de metodologias e ações de maior efetividade em prol dos pequenos empreendimentos, de acordo com a experiência de cada País.

CAPÍTULO 4

O SEBRAE/RJ

No final da década de oitenta, o trabalho do CEAG do Estado do Rio de Janeiro encontrava-se bastante fragilizado, em consequência da falta de recursos. Nesse momento, segundo depoimentos de dirigentes da época, a função do CEAG/RJ estava quase restrita a um programa de treinamento empresarial, que funcionava em prédios alugados no centro da cidade e ao “Balcão do Empresário”, mantido como um centro de informações para pequenos empresários.

A reestruturação do Sistema SEBRAE, passando da esfera do Governo Federal para a iniciativa privada, que viabilizou a transição dos antigos CEAGs para os SEBRAEs estaduais, foi considerada pelo órgão no Estado do Rio de Janeiro como uma alternativa redentora, dada a precariedade da sua situação.

A diretoria do SEBRAE/RJ, que toma posse em 1990, estruturou a organização para responder as demandas de algumas áreas prioritárias do universo dos pequenos empreendimentos, como: Modernização Empresarial, Treinamento, Tecnologia, Feiras e Exposições, Financiamento e Criação de Novas Empresas.

Dentro desta nova proposta de atuação uma área considerada de fundamental importância para o SEBRAE/RJ foi a disseminação de informações junto aos micro e pequenos empreendedores de todo o Estado. Tendo esta vertente como um dos pilares de seu trabalho o SEBRAE/RJ articulou um convênio com a FACIARJ – Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agro-pastoris do Estado do Rio de Janeiro, que viabilizaria uma maior capilaridade e alcance de suas ações no Estado. Uma vez que foi constatado pelo SEBRAE/RJ que a maioria dos municípios do Estado, tinham pelo menos uma entidade filiada à FACIARJ.

O convênio previa que todas as associações tivessem um Balcão SEBRAE, instalado em suas dependências, com infra-estrutura própria: microcomputador, telefone, fax e mobiliário. Os Balcões funcionariam como um canal de distribuição dos produtos e serviços desenvolvidos pelas coordenações do SEBRAE/RJ. A direção dos Balcões ficaria a cargo de um gerente, do próprio município, que seria treinado e remunerado pelo SEBRAE/RJ. O cunho principal desta proposta, além da disseminação de informações, era identificar e promover ações de fomento, de acordo com as características de cada comunidade.

Este modelo, que privilegiava a massificação das informações foi apresentado em 1991 ao SEBRAE Nacional. Com sua aprovação o SEBRAE/RJ assumiu um posicionamento bastante diferenciado, se comparado à atuação de outros SEBRAEs Estaduais.

Esta diretriz estratégica do SEBRAE/RJ impôs a adoção de um novo modelo de gestão que viabilizasse a operacionalização de seus projetos, de

forma interativa e descentralizada de todas as suas unidade de produção. O modelo adotado foi chamado de Empresa-Rede e sua implantação constituiu-se num desafio para o SEBRAE/RJ.

A estruturação da **Empresa-Rede SEBRAE/RJ** proporcionou a criação das seguintes unidades:

- **Unidade Central:** com função de coordenação, orientação, avaliação e controle, exercida, basicamente, pela Diretoria Executiva e órgãos de apoio logístico.
- **Unidade de Negócios:** núcleo responsável pela gerência de um ou mais PRODUTOS. AS UNIDADES DE NEGÓCIOS constituem, na realidade, centros de produção e podem ser encarados como empresas independentes.
- **Produto:** constituído por um **evento isolado** ou por um **conjunto de ações** que integrem determinado projeto. (SEBRAE, 1991).

Esta formatação, conceitual e estratégica, possibilitou que já em 1992 o SEBRAE/RJ tivesse noventa e dois Balcões em funcionamento em todo o Estado, enquanto São Paulo, o estado com maior número de micro e pequenas empresas no país possuísse apenas onze. A principal crítica a este modelo diz respeito a uma eventual perda da qualidade no atendimento em função da massificação.

O processo de integração da Direção do SEBRAE/RJ com os Balcões SEBRAEs espalhados por todo o estado do Rio de Janeiro, também necessitariam estabelecer uma interdependência e ajustes organizacionais de

forma a garantir a inter-relação da rede. Para atingir este objetivo, na visão das principais lideranças do SEBRAE/RJ, seria necessário a adoção de alguns processos integrativos:

- Integração da Direção do SEBRAE/RJ com os Balcões através do uso intensivo de sistema de informações;
- Adoção de práticas administrativas que motivassem os Balcões a envolver a comunidade empresarial, poder público e outros parceiros, realçando a visão do Balcão como um "animador econômico" local. (SEBRAE, 1992)

A avaliação da Coordenação do SEBRAE/RJ neste momento também aponta para a necessidade de fixação da missão estratégica e valores que orientassem a atuação dos Balcões nas comunidades. Embora a proposta de Empresa-Rede tivesse como objetivo principal descentralizar as ações do SEBRAE/RJ de acordo com as demandas de cada comunidade, observou-se já no início da implementação o perigo de uma fragmentação das principais linhas estratégicas propostas pelo SEBRAE/RJ. Outra preocupação da Direção do SEBRAE/RJ neste momento, dizia respeito à manipulação política dos Balcões, principalmente aqueles situados no interior do Estado. Esta preocupação tinha como base principal as eleições municipais que seriam realizadas em outubro de 1992 e a ligação de vários presidentes de associações comerciais, entidades que sediavam os Balcões SEBRAEs, com partidos políticos.

O plano de ação do SEBRAE/RJ para o ano de 1992, já consolidado o sistema de **Empresa-Rede**, priorizava as seguintes linhas de atuação:

- Interiorização, como caminho natural de reativação da economia fluminense, de democratização de oportunidades, de melhor distribuição de renda e de eficaz aproveitamento dos talentos e potencialidades das regiões interioranas.
- Implantação de agroindústrias, como corolário natural de uma agropecuária dinâmica e moderna.
- Esforço permanente para aperfeiçoamento das políticas de apoio às MPEs, em nível municipal e estadual.
- Atuação setorial/regional, com ênfase na capacitação empresarial na qualidade. Essa atuação deve contar com a participação de centros de apoio técnico, das universidades, de instituições públicas e das entidades de classe.
- Ampliação das oportunidades de negócios, em nível local, estadual, nacional e internacional, com forte impulso à exportação e à inserção da MPEs No MERCOSUL.
- Estímulo à criação de novas empresas e amplo apoio à sua implantação.
- Implantação de parques industriais e de serviços, principalmente nos municípios do interior, com uso de Tecnologia capaz de assegurar competitividade e presença de mercado de primeira linha.
- Integração da grande empresa nos programas de apoio às MPEs.
- Mobilização de instituições com vistas à criação de novos instrumentos financeiros de apoio às MPEs.
- Intenso intercâmbio como o Sistema **SEBRAE** e com instituições nacionais e estrangeiras.

Apesar das limitações e dificuldades de sua atuação, o SEBRAE/RJ transformou-se num importante canal para vários municípios que até a instalação do Balcão SEBRAE, não tinham quase nenhum acesso a informações básicas para o desempenho de suas funções.

Os recursos que o Balcão SEBRAE/RJ coloca à disposição das micro e pequenas empresas estão na base dos motivos para que esta estrutura foi criada. É através da oferta de recursos materiais e de serviços especializados que o Balcão SEBRAE pode ajudar na criação e desenvolvimento de novas empresas no estado do Rio de Janeiro. (FACIARJ, 1992)

Pressupondo que a performance dos Balcões estava basicamente voltada para disseminação de uma cultura empreendedora, a leitura da FACIARJ e da própria Direção do SEBRAE/RJ é que este ponto tinha sido contemplado pela atuação dos Balcões com relativo sucesso já no primeiro ano de implantação.

4.1. A Atuação do Gerente de Balcão SEBRAE

A opção por uma pessoa do próprio município para gerenciar o Balcão SEBRAE, tinha como propósito principal viabilizar com maior flexibilidade as ações do SEBRAE na comunidade. A premissa da Coordenação do SEBRAE/RJ é que com um profissional conhecido no âmbito do município o fluxo de informação com a comunidade empresarial local seria facilitada. Neste sentido, seriam garantidos o desenvolvimento técnico do público-alvo,

assim como aprimoramento de habilidades físicas e incorporação de novas técnicas adaptadas seriam beneficiadas.

Na concepção do SEBRAE/RJ, o perfil do Gerente do Balcão SEBRAE deveria ser o de um "animador" econômico de sua comunidade. Desta forma, além de representar institucionalmente o SEBRAE/RJ, sua função também deveria ser propositiva, uma vez que seria de sua responsabilidade o diagnóstico das potencialidades do município e a elaboração de projetos que pudessem catalisar as atividades econômicas envolvidas.

Assim, o papel de gerente do Balcão SEBRAE, vai além da gestão do próprio Balcão, mas deve servir como um promotor dos projetos do SEBRAE/RJ no apoio das empresas da comunidade. Nesta perspectiva o gerente de Balcão deveria possuir algumas habilidades gerenciais além de internalizar as principais diretrizes estratégicas do SEBRAE, como compreensão do funcionamento e organização dos Sistema SEBRAE, competência técnica, capacidade de reconhecer e dar tratamento adequado às variáveis ambientais, capacidade relacional e de coordenação de esforço coletivo.

Para viabilizar o trabalho dos gerentes o SEBRAE/RJ elaborou, através de sua Coordenação de Criação de Empresas, em 1991, um roteiro básico para o diagnóstico de todos os municípios do Estado do Rio de Janeiro. A função deste instrumento de base demográfica, que seria aplicado por todos os Gerentes de Balcões SEBRAE, era caracterizar o cenário sócio-econômico do município e assim identificar linhas possíveis de atuação.

Constava deste roteiro as seguintes questões :

- População estimada do município;
- Acesso (condições das estradas, existência de ferrovias, etc.);
- Localização/características geográficas;
- Principais vocações do município-industrial, comercial, serviços, turismo, produção rural (estatísticas);
- Setores/segmentos empresariais instalados;
- Caracterização dos principais setores, quanto ao porte das empresas instaladas, pulverização/concentração geográfica;
- Características dos principais problemas do município: nível de informação empresarial, desemprego/subemprego, evasão de consumidores, atividade econômica, analfabetismo, grande concentração de renda, evasão de indústrias;
- Prefeitura: Perfil do Prefeito, existência de Secretarias voltadas para o desenvolvimento, política de incentivos e facilidades, situação econômico-financeira da Prefeitura, quadro político partidário. (SEBRAE/RJ, 1992).

Através da identificação dos principais problemas da comunidade onde estava inserido, o Gerente poderia em sintonia com as Coordenações do SEBRAE/RJ oferecer soluções que pudessem auxiliar o desenvolvimento econômico local.

O modelo de intervenção do Gerente do Balcão SEBRAE junto a comunidade/setores/grupos seria através do "fórum" representativo de todos estes segmentos. O conceito de "fórum", na concepção do SEBRAE/RJ, seria o de "um momento comum para se expressar, avaliar, acordar e comprometer as partes envolvidas". (SEBRAE/RJ, 1992) O conceito não seria de um seminário,

mas poderia até cumprir a função de uma pesquisa de opinião, desde que houvesse o “de acordo” dos beneficiários.

Embora a interface com as lideranças políticas fosse indispensável para o desempenho de suas funções, os Gerentes dos Balcões SEBRAE não poderiam, de acordo com determinações preestabelecidas pelo SEBRAE/RJ, ter nenhuma participação de cunho partidário, para evitar uma conotação política da organização.

4.2. Projeto Paraíso

A aprovação da Lei 8.864 pelo Congresso Nacional, em 1984, representou um importante passo para o tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas, desde o campo administrativo até o creditício. A proposta básica contida neste dispositivo era estender uma base legal mínima para que os empreendimentos de pequeno porte pudessem se desenvolver.

Tendo como espectro a Lei 8,864, o Governo do Estado do Rio de Janeiro concebeu, em 1991, uma série ações atreladas em benefício das micro e pequenas empresas do estado, reunidas no chamado “Projeto Paraíso”, ou Programa Especial de Incentivo e Fortalecimento da Micro e Pequena Empresa Fluminense. A perspectiva do Governo do Estado era a criação de 50.000 novas empresas e 200.000 novos empregos, num prazo máximo de três anos.

O "Projeto Paraíso", implantado em junho de 1991, pelo então Governador Brizola, a partir da promulgação de 4 decretos, contemplava essencialmente as seguintes diretrizes:

- ◆ Simplificação e desburocratização das relações entre o poder público e a atividade empresarial;
- ◆ Revisão e adequação tributária;
- ◆ Promoção dos Negócios;
- ◆ Fomento das Linhas de financiamento;
- ◆ Incentivo à formação profissional; e
- ◆ Estímulo ao associativismo (Projeto Paraíso, 1991).

Algumas inovações podem ser observadas no Projeto Paraíso, se comparada a outras políticas públicas de âmbito estadual, principalmente no que se refere à comercialização e acesso às compras governamentais.

Como lembra AMARAL (1994), O Projeto Paraíso propôs três formas distintas de atuação:

Primeiro, destinando 30% das compras governamentais às micro e pequenas empresas. Segundo, utilizando prédios e galpões públicos ociosos para a criação de centros de comercialização e, terceiro, promovendo e apoiando eventos que atuem como um canal de abertura de novos mercados para pequenos estabelecimentos no Rio de Janeiro. (p.150)

O Projeto Paraíso também previa a criação de linhas de financiamento através do Banco do Estado do Rio de Janeiro (BANERJ), do

Banco de Desenvolvimento do Rio de Janeiro (BD-RIO) e do Fundo de Desenvolvimento Econômico do Estado.

A despeito das facilidades criadas pelo Projeto Paraíso, como a simplificação do registro de legalização de micro e pequenas empresas, do regime simplificado, com prazo de carência para o recolhimento do ICMS e de outras vantagens previstas na lei, os resultados obtidos pelo Projeto Paraíso estiveram distantes daqueles esperados pelo Governo do Estado.

De acordo com SILVEIRA (1994):

Os diversos escaninhos burocráticos envolvidos tenderam a manter o tradicional tratamento restritivo nas suas respectivas esferas de atuação (tributação, compras governamentais, definição de condições para crédito, etc.), a despeito da ênfase manifesta pelo então governador e por representantes do primeiro escalão de Governo. (p.123)

Embora numa análise criteriosa o Projeto Paraíso possa Ter ficado longe de suas metas iniciais, para o SEBRAE/RJ ele possibilitou uma projeção ímpar de suas ações, principalmente aquelas ligadas à disseminação de informações. Em convênio com a Secretaria Estadual de Fazenda, o SEBRAE/RJ ficou responsável pelo cadastramento, através dos Balcões, de todos o empresários que tivessem interesse em ingressar no Projeto Paraíso. Coube também ao SEBRAE/RJ promover palestras e seminários , via rede de Balcões, explicando o conteúdo do Projeto para empresários de todo o Estado. Desta forma, pela primeira vez a rede de Balcões foi exigida para uma ação em conjunto que abrangeu todo o Estado, fortalecendo a premissa de que a

descentralização do sistema era um fator importante para disseminação da informação.

4.3. O SEBRAE/RJ e a Implantação de Micro e Pequenas Empresas

Na literatura existente sobre as pequenas empresas há uma série de publicações que pretendem oferecer um roteiro de etapas lógicas que devem ser seguidas no processo de implantação de empresas, para que estas venham a ser lucrativas e duradouras. Ao analisar os modelos e metodologias para o sucesso na criação de novos empreendimentos, TIMMONS (1982) constata alguns tópicos recorrentes nos diversos autores que discutem o tema:

a importância de contar com um empreendedor talentoso e criativo, com conhecimento real de seus talentos e das necessidades do empreendimento e a importância de um plano de negócios para determinar possibilidades técnicas e determinadas estratégias efetivas. (p. 44)

De acordo com BORTOLI NETO (1980):

É fundamental para sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas, que elas identifiquem e separem muito bem as causas dos efeitos (os sintomas) de seus problemas, a fim de direcionar suas energias, estratégias e recursos corretamente, o que muitas vezes não ocorre. (p. 160)

As instituições responsáveis pelo fomento à criação de novas empresas tendem a contemplar, além das vertentes apresentadas por

Timmons, variáveis que dizem respeito ao ambiente externo, como apoio financeiro e consultoria técnica e jurídica.

As características estruturais das micro e pequenas empresas no Brasil, como baixa capacidade produtiva e poder de barganha limitada, além de outras necessidades induz a procura de facilitadores que as ajudem a promover sua capacitação.

A dimensão social dos pequenos empreendimentos, principalmente no que diz respeito à geração de novos postos de trabalho, exigem das instituições responsáveis pelo apoio ao setor, a elaboração de projetos que contemplem todas essas perspectivas.

No caso do SEBRAE/RJ, a formatação da Coordenação de Criação de Empresas, buscou atender estas vias. As ações do SEBRAE/RJ foram de encontro a uma diretriz estratégica e filosófica do Governo do Estado do Rio de Janeiro, em 1991, de entender a importância social e econômica dos micro-empresendimentos para o Estado. A implementação do Projeto Paraíso favoreceu toda uma conjuntura de atores sociais que tinham como fim a criação de novas empresas no Estado. Coube à Coordenação de Criação de Empresas do SEBRAE/RJ elaborar um elenco de projetos, que conceitualmente foram identificados como "produtos".

Esses projetos atendiam vários segmentos econômicos, de acordo com um estudo de viabilidade elaborado com o público alvo interessado. Destacam-se no portfólio da Coordenação de Criação de Empresas os seguintes produtos:

- ♦ **Galpões Coletivos:** espaço físico destinado a abrigar micro e pequenas empresas que tenham produtos compatíveis;
- ♦ **Condomínios Industriais:** empreendimento solicitado pelas prefeituras no sentido de realocar/installar empresas de vários portes;
- ♦ **Empresas Comunitárias:** empreendimentos normalmente dirigidos para atender comunidades carentes, abrigando células de produção e comercialização;
- ♦ **Projeto Agro-indústria:** implantação de agro-indústrias no interior do Rio de Janeiro.

Para todas essas atividades o SEBRAE/RJ ofereceria a possibilidade de arcar até com 50% dos custos, além do empenho e apoio institucional ao empreendimento.

Em outra linha de atuação, a Coordenação de Criação de Empresas, em conjunto com Coordenação de Treinamento do SEBRAE/RJ, acompanharia os cursos "Como Iniciar seu Próprio Negócio" e "Como Administrar sua Pequena Empresa". A proposta era acompanhar a trajetória dos potenciais empreendedores até o resultado final de implantação de seus respectivos empreendimentos. Esta conduta permitiria estabelecer uma relação entre o número de candidatos a empresários e aqueles que efetivamente constituíram suas empresas a partir do apoio do SEBRAE/RJ.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA DO ESTUDO

Este estudo objetivou descrever a participação do SEBRAE/RJ (Av. Calógeras, 9, 9º andar, Centro, Rio de Janeiro) na implantação de novas micro e pequenas empresas no Rio de Janeiro, durante a primeira metade da década de noventa. A primeira parte refere-se a um levantamento exploratório feito através de dados secundários, enquanto a segunda parte, de cunho predominantemente qualitativo abordou empreendedores contemplados pelos programas de apoio e criação de empresas do SEBRAE/RJ. As principais limitações para esta abordagem dizem respeito ao conceito de *empresa implantada* pelo SEBRAE/RJ e ao desaparecimento prematuro de várias pequenas empresas. Para viabilizar a construção de um quadro referencial, foram aceitos os critérios do SEBRAE/RJ que compreende como empreendimento implantado aqueles contemplados pelos projetos da Coordenação de Criação de Empresas, além do Programa de Treinamento de Capacitação Empresarial reunidos nos cursos "Como Iniciar seu Próprio Negócio" e "Como Administrar sua Pequena Empresa", cujos participantes foram monitorados com intuito de constatar se seus projetos foram implementados.

No sentido de posicionar a atuação do SEBRAE/RJ dentro do contexto sócio-econômico do Estado do Rio de Janeiro, entre 1991 e 1996, apresentamos alguns indicadores econômicos que demonstram a performance econômica do Estado nas últimas décadas:

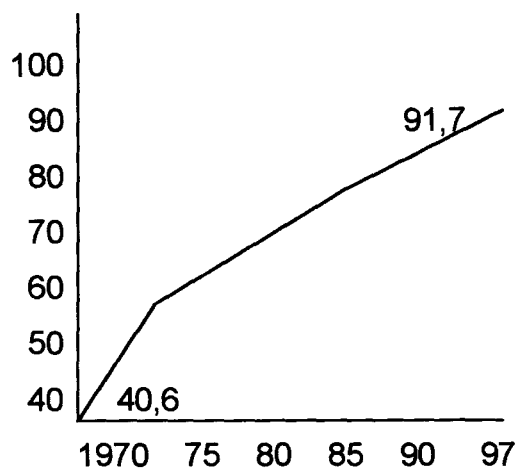


GRÁFICO I
PIB - I

Evolução do PIB do estado do Rio de Janeiro em bilhões de dólares a preços de 1997.

Fontes: IBGE – CIPE – Simonsen e Associados.

QUADRO II
Crescimento
Crescimento do PIB – em % ao ano

	Rio de Janeiro	Sudeste	Sul	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Brasil
1970/75	8,3	9,6	11,6	9,9	9,2	13,3	10,1
1975/80	4,1	6,7	6,0	17,3	8,3	10,5	7,2
1970/80	6,2	8,1	8,8	13,5	8,7	11,9	8,6
1980/85	1,8	0,4	1,1	5,9	4,0	2,7	1,3
1985/90	1,2	2,2	2,1	-2,6	0,8	3,9	1,9
1980/90	1,5	1,3	1,6	1,6	2,4	3,3	1,6
1990/97	0,9	3,1	1,7	6,0	6,0	4,3	3,1

Fontes: IBGE – CIPE – Simonsen e Associados.

Concentrando suas atividades nos fundamentos massificação, interiorização e descentralização operacional, o SEBRAE/RJ produziu a partir do início de suas atividades, em 1991, resultados importantes no apoio, fortalecimento e valorização da micro e pequena empresa no Estado do Rio de Janeiro conforme ratificam os indicadores de desempenho abaixo.

QUADRO III

Indicadores de Desempenho	Realizado 1991	Realizado 1992	Realizado 1993	Realizado 1994	Realizado 1995
Nº total de Balcões	18	45	92	105	109
Nº total de atendimentos	25.610	169.692	263.983	1.229.270	2.159.215
Potencial de negócios – US\$ 1.000,00	28.640	64.370	73.620	345.608	841.949
Financiamento: nº de emp. beneficiadas	*(1)	916	3.013	7.186	1.672
Nº de participantes em Cursos	4.600	25.642	45.312	80.132	99.488
Nº de parceiros	174	212	262	442	500
Nº de Desregulamentação: Nº de municípios	*(1)	27	44	50	81

Fonte: SEBRAE/RJ

*(1) Atividade não existente

O desempenho do SEBRAE/RJ em algumas áreas específicas, como atendimento de treinamento, permite inferir que a estratégia de uma distribuição intensiva dos Balcões SEBRAE em todo o estado do Rio de Janeiro, realmente atingiu algumas metas propostas. Porém, observou-se ao longo do presente estudo que não existe por parte das Coordenações envolvidas, a

formatação de instrumentos de coletas de dados referentes à qualidade percebida pelos usuários dos produtos e serviços oferecidos pelos Balcões.

5.1. SEBRAE/RJ: Vinte Experiências

Visando avaliar as principais variáveis do apoio institucional do SEBRAE/RJ à implantação de novas empresas, optou-se por uma pesquisa qualitativa com vinte empreendedores beneficiários do projetos da Coordenação de Criação do SEBRAE/RJ. A metodologia possui características exploratórias e descritivas e procura dimensionar as perspectivas dos empreendedores sobre atuação do SEBRAE/RJ.

O instrumento usado para obtenção de dados primários foi o questionário, com perguntas em sua grande maioria, abertas, divididos em tópicos que abordavam as seguintes variáveis:

- ◆ Apoio do SEBRAE/RJ na implantação da empresa, adequação dos serviços com as efetivas demandas dos empreendedores e a influência do SEBRAE/RJ no desenvolvimento/fortalecimento do empresa.

Em último análise, procurou-se conhecer a dimensão do SEBRAE/RJ na implantação do empreendimento, assim como a relação posterior dos empreendedores com a instituição.

Em função de estarem restritos a um universo de vinte empresas, os resultados do estudo, além de conter um grau de subjetividade não são passíveis de generalização.

5.2. Indagações da Pesquisa

Na pesquisa qualitativa foram entrevistados e preencheram questionários vinte empresários, visando identificar três principais dimensões do apoio do SEBRAE/RJ:

- ♦ Modalidade de apoio durante e depois a criação;
- ♦ Adequação entre os produtos oferecidos pelo SEBRAE/RJ e as necessidades da empresa;
- ♦ Qual o grau de influência do SEBRAE/RJ no desenvolvimento da micro e pequenas empresas avaliadas.

Consideramos algumas questões específicas, na percepção dos sujeitos, contribuíram para a construção de um quadro referencial mais conclusivo sobre a atuação do SEBRAE/RJ.

- a) *Na sua opinião, qual é o grau de contribuição do SEBRAE/RJ na implantação/fortalecimento de sua empresa?*
- b) *Na sua percepção, qual o grau de adequação entre os produtos oferecidos pelo SEBRAE/RJ e as necessidades de sua empresa?*
- c) *Que forma de apoio você considera que ainda não foi contemplado pelo SEBRAE/RJ?*

- d) *Com relação à sua empresa quais suas expectativas de progressão?*
- e) *Na condição de órgão da iniciativa privada, porém com finalidade pública, você considera que o SEBRAE/RJ vem cumprindo bem a sua função?*

O perfil das empresas pesquisadas contemplou os setores da indústria, comércio e prestação de serviços, sendo que, dos vinte empreendimentos doze estão enquadrados como micro empresas (ME) e oito como pequenas empresas.

Embora existam inúmeras variáveis que influenciem a performance e competitividade das micro e pequenas empresas, o estudo concentrou-se, principalmente, nas modalidades de apoio ao SEBRAE/RJ.

As tabelas abaixo possibilitam uma visualização do perfil dos empreendedores pesquisados, assim como as principais modalidades de apoio solicitadas ao SEBRAE/RJ.

QUADRO IV

Perfil das Empresas: Ramo de Atuação, Idade, Número de Empregados

EMPRESAS	IDADE (ANOS)	EMPREGADOS (Nº)	RAMO
E1	3	2	Comércio de Alimentos
E2	3	2	Confecção
E3	3	1	Artesanato
E4	4	3	Comércio de Móveis
E5	2	5	Mini-mercado
E6	4	5	Autopeças
E7	2	2	Confecção
E8	3	2	Comércio de Sorvete
E9	2	4	Ind. & Com. de Doces
E10	3	3	Imobiliária
E11	4	2	Comércio de Tecidos
E12	3	1	Confecção

E13	4	4	Ind. & Com. de Polpa
E14	2	3	Comércio de Fertilizante
E15	3	5	Laticínios
E16	2	3	Confecção
E17	4	4	Com. de Produtos Agrícolas
E18	3	3	Confecção
E19	2	2	Locadora de Vídeo
E20	3	3	Comércio de Tecidos

QUADRO V
Perfil Demográfico dos Empresários

Sexo \ Idade em anos	de 18 a 25	de 25 a 35	de 35 a 45	de 45 a 55	Acima de 55
Masculino	3	6	4	1	3
Feminino	–	2	1	–	–

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O quadro a seguir, construído a partir das informações do DNRC – Departamento Nacional de Registro Comercial, reúne informações de todas as juntas comerciais do Brasil, aponta a evolução na constituição de empresas no Estado do Rio de Janeiro.

Os dados foram agrupados de forma a possibilitar uma visualização da potencial participação do SEBRAE/RJ na implantação de novos empreendimentos no Estado do Rio de Janeiro.

QUADRO VI
Constituição de Empresas por Estado

	1992	1993	1994	1995
Rio de Janeiro	21.684	28.801	34.421	32.356

Fonte: Juntas Comerciais/DNRC.

QUADRO VII
O SEBRAE/RJ registrou o seguinte desempenho no mesmo período

	1992	1993	1994	1995
Nº de empresas criadas	220	770	2750	2894

Fonte: SEBRAE/RJ.

Fazendo uma análise comparativa, pode-se concluir que a participação do SEBRAE/RJ na criação de novos empreendimentos no Estado variou de 1,01% a 8,94%, além disso demonstrou uma evolução no período analisado, provavelmente em função da consolidação dos programas do SEBRAE/RJ em áreas afins, como apoio creditício e a capacitação empresarial.

QUADRO VIII
Quadro comparativo

	1992	1993	1994	1995
Participação (%)	21.684/220 (1,01%)	28.801/770 (2,67%)	34.421/2750 (7,98%)	32.356/2894 (8,94%)

Fontes: DNRC/SEBRAE/RJ.

A montagem destes referenciais teve como objetivo descrever e avaliar a situação das micro e pequenas empresas na primeira metade da década de noventa.

Tendo em vista a abordagem qualitativa deste estudo foi solicitado aos empresários, sujeitos da pesquisa que avaliassem o apoio do SEBRAE/RJ durante a fase de implantação da empresa quanto ao grau de importância da instituição neste período. Neste sentido foram propostos alguns valores e os seus significados: 1) mínima importância; 2) pouca importância; 3) importância regular; 4) muita importância; 5) total importância. Obteve-se a médias expostas na tabela para cada tipo de apoio.

QUADRO IX
Tipos de Apoio e Graus de Importância

TIPO DE APOIO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
1. Legalização	3,95
2. Treinamento gerencial	3,85
3. Oportunidades de Negócios	2,80
4. Consultoria Técnica	2,90
5. Atividades de Pesquisas	1,75
6. Linha de Crédito	2,30
7. Marketing	1,90
8. Novas Tecnologias	2,95

O trabalho limitou-se aos estudo de vinte empresas situadas no estado do Rio de Janeiro. É importante enfatizar que em função dos recursos disponíveis e natureza da pesquisa, o mesmo não se aprofundará em aspectos macroeconômicos. A pesquisa qualitativa buscou conhecer a importância e os atributos que os empreendedores identificam na modalidade de apoio do SEBRAE/RJ no que diz respeito ao processo de criação da empresa. Os programas de implantação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas, envolve naturalmente uma série de decisões e variáveis não completamente controláveis, neste sentido para objetivos de avaliação, consideramos a lógica da satisfação do empreendedor, que embora possua nuances subjetivas, retrata uma visão particularizada da ação do SEBRAE/RJ. O fator considerado como de maior relevância neste processo, na perspectiva dos empreendedores, foi a ajuda do SEBRAE/RJ na legalização do empreendimento, o que na visão dos empreendedores evitou gastos de recursos com serviços profissionais de terceiros, notadamente contadores e despachantes. Este processo foi facilitado uma vez que várias associações comerciais, além dos Balcões SEBRAE, também

possuíam Postos Avançados da JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro.

“Antes de procurar o SEBRAE/RJ, um contador cobrou seis salários mínimos para legalizar minha empresa”.

As informações contidas no curso “Como Iniciar seu Próprio Negócio”, freqüentado por todos os beneficiários dos programas da Coordenação de Criação de Empresas do SEBRAE/RJ, também foram registradas como de grande valia no processo de implantação.

Por outro lado, vários empreendedores entrevistados reclamaram das dificuldades de obtenção de financiamento na fase de implantação da empresa, uma vez que as linhas de crédito geridas pelo SEBRAE/RJ (MIPEM/OURO – do Banco do Brasil e CEF – Capital de Giro) só são disponibilizadas após um ano de existência da empresa.

“O dinheiro não estava disponível quando eu mais precisava”.

Ficou bastante perceptível nas entrevistas que os empreendedores identificam o SEBRAE/RJ como detentor dos recursos das linhas de crédito e não como mediador do processo de financiamento, que é sua verdadeira função.

Com relação ao aspecto de adequação dos produtos do SEBRAE/RJ às reais necessidades do empreendedores, os resultados podem ser divididos em dois momentos. Na fase de implantação da empresa, o empreendedores consideraram que os produtos tiveram um alto grau de adequação, principalmente aqueles referentes a aspectos legais e capacitação empresarial.

Porém, considerando a consolidação das empresas, os entrevistados registram índices generalizados de insatisfação com relação a adequação dos produtos oferecidos pelo SEBRAE/RJ. Um ponto que merece destaque é a visão crítica com relação a um padrão uniforme de certos produtos em detrimento de uma personalização, em função das características específicas de cada negócio.

Sobre as demandas que não foram contempladas pelo SEBRAE/RJ, houve uma diretriz unânime em considerar a falta de uma consultoria sistemática nas áreas contábeis e de custos, além de pesquisas de mercado particularizadas.

Outra perspectiva que ficou bastante clara diz respeito à conceituação do SEBRAE/RJ como órgão público, ligado ao Governo.

“Pelo menos, o Governo está fazendo alguma coisa ...”

A partir da análise dos dados observados, dentro dos aspectos definidos, algumas reflexões podem ser elaboradas. O desempenho do SEBRAE/RJ na perspectiva dos empreendedores entrevistados pode ser dividido em duas vertentes: variáveis internas e externas.

♦ Variáveis Internas

Dentro deste agrupamento os fatores que foram considerados mais importantes são:

- ♦ **Conhecimento de aspectos fiscais e legais:** na fase de implantação assim como na empresas já instalada;

- ♦ **Custos:** dimensionamento preciso do total do investimento necessário para implantar a empresa e o gerenciamento dos recursos financeiros na empresa já instalada;
- ♦ **Marketing:** tendências do mercado, na fase de implantação e apoio na comercialização após a empresa implantada;
- ♦ **Gestão:** acesso a cursos de treinamento empresarial na fase de implantação e na empresa implantada.

♦ **Variáveis Externas**

- ♦ **Acesso a linhas de crédito:** inviável na fase de implantação e de difícil obtenção com a empresa já instalada;
- ♦ **Exigências Fiscais:** consideradas altas no momento da implantação e principalmente com a empresa já instalada.

Pelo menos metade da amostra percebe a vontade política do SEBRAE/RJ em apoiar seus respectivos empreendimentos. Porém, ficou bastante claro, na visão dos empreendedores, a falta de critérios e a padronização das principais ações do SEBRAE/RJ.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

A análise dos resultados desse estudo demonstram que a atuação do SEBRAE/RJ pode ser considerada relevante na visão dos beneficiários, apesar das ressalvas assinaladas. A missão do SEBRAE/RJ em alguns momentos parece dúbia na perspectiva de muitos sujeitos da pesquisa qualitativa. Provavelmente em função de uma cultura assistencialista reinante no meio dos pequenos empreendedores, que identifica o SEBRAE/RJ como um provedor de soluções. Esta visão parece ficar reforçada a partir do momento em que o posicionamento do SEBRAE/RJ como órgão da iniciativa privada não fica perceptível. Neste sentido a distorção sobre o papel do SEBRAE/RJ aumenta, uma vez que o empreendedor o percebe como um órgão do Governo, o que pode causar um ruído entre o discurso e a prática.

Por outro lado, fica patente a visão do SEBRAE/RJ como parceiro efetivo, que possui instrumentos que podem facilitar o cotidiano do empreendedores diante de uma realidade complexa. Percebe-se que de certa forma, que a maior parte dos empreendedores têm uma expectativa de proteção com relação ao SEBRAE/RJ, fato que circunstancialmente poderia até depor contra algumas características empreendedoras.

Na visão de BURGER (SEBRAE, 1994):

O empresário nasce essencialmente na empresa que ele cria, com ela cresce e amadurece. O processo de crescimento abrange a ambos e a capacidade de superar as escolhas, de enfrentar crises e vencê-las é que irá comprovar a capacidade da pessoa do empresário. A mortalidade da pequena empresa é por conseguinte alta. A provação é imprescindível para o bem da economia. Isto, no entanto, não significa que se deva deixar sem atendimento e auxílio o micro empresário. Com o cuidado de não criar "guarda-chuvas" que venham a eliminar os desafios que são inerentes à provação e ao aperfeiçoamento. (p.28)

Outro ponto que mereceu ser destacado foi a visão crítica generalizada com relação à formatação rígida de alguns produtos oferecidos pelo SEBRAE/RJ em detrimento de um atendimento mais personalizado, de acordo com as características específicas de cada empreendimento.

Acreditamos que a estratégia de massificar a informação para descentralizar, adotada no início da atuação do SEBRAE/RJ no Estado do Rio de Janeiro seja o principal fato desta tendência, que agora, ao que tudo indica, merece uma revisão criteriosa.

Embora seja quase um consenso entre os sujeitos da pesquisa que a ação do SEBRAE/RJ poderia ser mais intensa, principalmente com relação às variáveis internas, é reconhecida a importância do SEBRAE/RJ para o projeto pessoal de cada empreendedor.

Em função da hostilidade do ambiente externo marcado pela alta competitividade, entraves burocráticos e tributação elevada, o empreendedor

reconhece nitidamente a instituição como um ponto de referência para o enfrentamento de suas lutas.

A “nova” economia brasileira vai gerar fortes transformações na sociedade e no mercado, que estarão ocorrendo em curto intervalo de tempo. Com isso, empresas e setores vão encerrar atividades enquanto outras vão ampliá-las. No diz respeito ao setor público, os sujeitos do presente estudo, identificam a necessidade do Governo promover reformas estruturais na economia para resolver a questão das contas públicas e principalmente da política fiscal, para que desta forma possa ser propiciado um ambiente competitivo compatível com a realidade das micro e pequenas empresas.

O jornalista e economista americano George Gilder afirma que “os empresários, homens tenazes, criativos e capazes, criam as riquezas sobre as quais os políticos tomam posições e lutam”. (Gilder, 1995).

No atual estágio do desenvolvimento nacional, onde a relevância dos pequenos empreendimentos é incontestável, os empreendedores parecem exigir do SEBRAE, além das ações de fomento e disseminação da cultura empresarial, um posicionamento mais efetivo no campo institucional. Esta tendência foi observada de forma clara neste estudo, onde as delimitações sobre o papel do SEBRAE/RJ não são claramente identificadas na ótica dos beneficiários.

CAPÍTULO 8

SUGESTÕES

Embora em caráter bastante provisório, e dificuldade de maior aprofundamento devido ao tempo observado e pelas questões levantadas, a análise realizada permite mesmo assim, destacar alguns aspectos gerais, que podem inclusive merecer a atenção em estudos posteriores, tais como:

a) A necessidade de uma customização de alguns produtos do SEBRAE/RJ, tendo em vista as necessidades específicas de cada empreendedor

A maior parte dos produtos oferecidos pelo SEBRAE/RJ, via Balcões, obedecem uma formatação bastante rígida na perspectiva dos empreendedores. A divisão dos produtos por setor (indústria, comércio e serviço) embora sendo de uma base de segmentação preliminar, já seria considerado um avanço no sentido da customização.

b) Treinamento empresarial;

Em função de críticas bastante contundentes por parte dos sujeitos da pesquisa qualitativa, pode-se inferir que o Programa de Treinamento e Capacitação Empresarial do SEBRAE/RJ, precisa ser radicalmente repensado de

acordo com os objetivos pretendidos. A limitação da carga horária de grande parte dos treinamentos (entre quinze e vinte horas), precariedade do material didático e distanciamento entre os conceitos apresentados e a prática cotidiana dos empresários, foram reclamações apontadas na pesquisa.

Se a proposta do SEBRAE/RJ é construir a competência que a sociedade e o ambiente empresarial exigem, algumas alterações no seu programa de treinamento e capacitação empresarial poderiam ser pensadas:

- ♦ Os cursos deveriam ter uma carga horária mínima, talvez não inferior a quarenta horas, no sentido de favorecer didáticas construtivas;
- ♦ Os treinamentos devem enfatizar a elaboração própria, incluindo-se sempre o trabalho em equipe, sem prescindir da elaboração individual;
- ♦ Favorecer oferta de material didático adequado ao treinamento;
- ♦ Construir projetos de práticas alternativas que permitam ao empresário inovar o exercício profissional.

c) Assistência sistemática no âmbito fiscal e tributário;

Apesar das medidas do governo federal, no sentido de diminuir a carga tributária e a desburocratização das atividades empresariais, favorecendo as micro e pequenas empresas, observou-se que esta questão ainda é percebida como um grande obstáculo na trajetória dos pequenos empreendimentos. Os custos com assessoria de um contador e a complexidade da legislação, foram apontados como problemas crônicos do setor. A tentativa do SEBRAE/RJ em minimizar esta questão através de treinamento e capacitação

empresarial, não foram percebidas como medidas suficientes para resolução desta questão.

A solução identificada pelos próprios empresários, sujeitos da pesquisa, indica a formatação pelo SEBRAE/RJ de uma coordenação que ofereça o serviço de assessoria contábil e fiscal subsidiada pelo próprio SEBRAE.

Convênios com instituições de ensino superior também foram lembradas como uma alternativa. Estas parcerias poderiam ser viabilizadas através de escritórios modelos e empresas júnior destas instituições.

d) Flexibilização no processo de acesso ao crédito;

A maior parte das críticas dos empreendedores com relação às linhas de crédito oferecidas pelo SEBRAE/RJ, Mipen-Ouro (Banco do Brasil) e CEF-Capital de Giro (Caixa Econômica Federal), não dizem respeito às taxas de juros ou prazo de pagamento, mas sim aos entraves burocráticos para obtenção destas linhas.

A simplificação do cadastro do pretendente e a ampliação dos agentes financeiros, podem ser medidas que atendam às principais reivindicações dos pequenos empresários do Rio de Janeiro com relação à área de crédito.

e) Posicionamento institucional mais efetivo do Sistema SEBRAE com relação às dificuldades das pequenas empresas na esfera governamental;

Esta solicitação pode ser explicada pela fragilidade das entidades associativas que representam os pequenos empresários no Rio de Janeiro. A principal leitura desta referência pode indicar o desejo por parte do empresariado de uma atuação mais efetiva do SEBRAE no Executivo e Legislativo.

f) Ações de comunicação que esclareçam o posicionamento do SEBRAE/RJ como órgão gerido pela iniciativa privada.

A falta de nitidez com relação à natureza do Sistema SEBRAE, parece ter sido reforçada pelas primeiras campanhas institucionais veiculadas entre 1992 e 1994. A identificação do SEBRAE/RJ como órgão mantido principalmente por recursos provenientes da iniciativa privada, tem uma importância fundamental para uma compreensão da atuação do SEBRAE por parte de seus usuários.

Do ponto de vista tático, o SEBRAE/RJ pode destacar sua natureza e áreas de atuação em campanhas que o posicionem de forma mais clara e coerente com sua missão e objetivos. A compreensão do SEBRAE/RJ como uma organização independente do poder executivo, na esfera operacional, eliminaria uma série de distorções e percepções errôneas sobre o verdadeiro papel do SEBRAE.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, como também não pretende apontar caminhos através de soluções prontas. Vale enfatizar que o questionamento sobre o desempenho do SEBRAE e a contrapartida de recursos provenientes da sociedade ainda é uma discussão cabível. A relevância do Sistema SEBRAE e dos SEBRAEs Estaduais que gozam de indiscutível respeito perante a opinião pública e a comunidade empresarial, permite uma reflexão sobre o seu papel social, que envolve direta ou indiretamente toda a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Carlos. ***Financiamento: dificuldades e alternativas***. Rio de Janeiro: SERE, 1994.
- ARON, Raymond. ***A era da tecnologia***. Rio de Janeiro: Cadernos Brasileiros, 1965.
- _____. ***Doze teses sobre a sociedade industrial***. São Paulo: Martins Fontes, 1978.
- BASTOS, Lilian. ***Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses e dissertações***. Rio de Janeiro, SAHAR Ed., 1979.
- BORTOLI NETO, A. ***Tipologia de problemas das pequenas e médias Empresas***. – Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP, 1980.
- BRAVERMAN, Harry. ***Trabalho e capital monopolista***. Rio de Janeiro: Guanabara, 1974.
- CADENA, Gustavo. ***Adminstracion de proyotos de innovación tecnologicas***. México, Gernika, 1986.
- CASTILLO, Jaime del. ***Regional development policies in area decline***. Geneva/Switzerland, EADI Secretariat, 1989.
- CAMARGO, José Márcio. ***Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil***. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Problemas das PMEs**. São Paulo: Economia Paulista, 1974.

CETEB. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação**. Brasília: SEBRAE, 1994.

COELHO, Franklin. **Projeto de desenvolvimento para micro e pequena empresa**. Rio de Janeiro, SERE, 1994.

CONSELHO de Desenvolvimento da Presidência da República. **Problemas da PME**. Doc. 33. Rio de Janeiro, 1960.

DRUKER, Peter. **The practice of management**. New York: Harperj. Bros, 1954.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

GALBRAITH, John K. **The new industrial state**. New York, The New American Library, 1968.

GALBRAITH, Jay. **Organizando para competir no futuro**. Makron Books, SP, 1995.

GALVÃO, Cláudia Andreoli. **Transformação produtiva com equidade: o papel da pequena empresa no processo de transformação produtiva com equidade**. Brasília: IPEA, 1995.

GEORGE, Claude. **The history of management thought**. New Jersey: Prentice Hall, 1972.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

HILFERDING, A. **El capital financiero**. Madrid: Tecnos, 1963.

LONGO, Carlos Alberto. **Políticas de Estabilização e Reforma Estrutural no Brasil**. Fundação Konrad Adenauer – Stifung. SP, 1993.

LUSTOSA, Paulo. **Brasil, o advento dos pequenos. In A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

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

MOTTA, Paulo; CARAVANTES, Geraldo. **Planejamento organizacional.** Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

MUKAI, Toshio. **Administração pública na Constituição de 1988.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

NAISBITT, John. **Paradoxo Global.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90.** São Paulo, Amana-Key, 1990.

OECD. **Employment outlook.** Paris: OECD, 1994.

OIT. **Trabajo, revista trabajo.** Genebra: OIT, 1994, nº 8.

OLIVEIRA, Roberto Xavier de. **A inovação na indústria.** São Paulo, Ícone, 1987.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo.** Brasília: MH Comunicação, 1995

PASTORE, José. **Encargos sociais no Brasil e no exterior.** Brasília: SEBRAE, 1996.

PIORE, Michael. **Corporate reform in American manufacturing and the challenge to economic theory.** Cambridge: Mit – Departamento de Economia, 1988.

RAMOS, Flávio. **A grande dimensão da pequena empresa.** Brasília: SEBRAE, 1994.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RATTNER, Henrique. **Tecnologia e sociedade**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

SANTOS, Theotonio dos. **Economia mundial, integração regional e desenvolvimento autosustentável: as novas tendências da economia mundial e a integração latino americana**. Petrópolis, Vozes, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of capitalis process**. New York: McGraw Hill, 1939.

SEBRAE. **A estratificação de empresas no Brasil: critérios e parâmetros de classificação**. Brasília, 1994.

_____. **Diretrizes estratégicas**. Brasília: SEBRAE, 1995.

_____. **Linha direta com o futuro**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 1991.

_____. **Plano de trabalho 1992**. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 1992.

_____. **Pesquisa Nacional Sobre Competitividade Industrial** – 25p.
– 1990

SMITH, Adam. Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações. **New York: The Modern Library**, 1965.

STALEY, Eugene; MORSE, Richard. **Industrialização e desenvolvimento: a pequena indústria moderna para os países em desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 1971.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro, Record, 1993.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TOURAINÉ, Alain. ***La sociedad post-industrial***. Barcelona: Editorial Ariel, 1973.

VALLE, Rogério. ***Modernização industrial: exigências institucionais e culturais***. In Mercado de trabalho e política industrial. São Paulo: Marco Zero, 1996.

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

ANSOFF, H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

A Pesquisa sobre a Pequena e a Média Empresa no Brasil; catálogo de Informações. Rio de Janeiro, IUPERJ, 1979. 284 p. Convênio IUPERJ/CEBRAE.

BASIL, Douglas. **Organização e controle da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1968.

BANCO ARBI. **Mãos à obra Brasil**. Rio de Janeiro: IBASE, 1994.

BANCO MUNDIAL. **O trabalhador e o processo de integração mundial**. Washington D. C., 1995.

BARQUERO, M. S. **As pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul – crise econômica e relações de trabalho**. UFRGS, 1984.

BARROS, Frederico J. **Pequena e média empresa e política econômica: Um desafio a mudança**. Rio de Janeiro: APEC, 1978.

_____. MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973.

BIANCHI, P. **An industrial strategy for small and medium-sized enterprises in an opening economy: an european perspective**. Inter American Development Bank, 1993.

- BIRCH, David L. ***The job generation process, relatório final para a Administração de Desenv. Econômico.*** Cambridge, (Massachusetts): Programa do MIT sobre Vizinhança e Mudança Regional, 1979.
- BOBBIO, Norberto; MATEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. ***Dicionário de Política.*** Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1986.
- BNDE – Departamento Econômico. ***A pequena e média empresa no Brasil.*** Novembro de 1966.
- BRASIL, Conselho do Desenvolvimento: ***Grupo Executivo da Assistência à Média e Pequena Empresa, Problemas da PME.*** Documento 33, Rio de Janeiro, 1960.
- BRASIL, Presidência da República/Secretaria de Planejamento. ***Programa de Apoio à micro empresa – PROMICRO.*** Brasília: BNDS, outubro de 1984.
- _____. Programa Nacional de Desburocratização. ***Manual da microempresa.*** Rio de Janeiro: CEBRAE, 1985.
- BRITISH Institute of Management. ***Small Business Management.*** Inglaterra: LIBID – The British Council, jan. 1992.
- BUSINESSWEEK – ***Edicion Venezuela*** – Edicion semestral 1994 – nº 01 – 106p.
- CACCIAMALI, M. C. ***Mercado de trabalho brasileiro nos anos 90: Menos empregos, mais política pública.*** Projeto de pesquisa apresentado ao CNPq, São Paulo, 1994.
- CASTRO, Antônio; POSSAS, Mário; PROENÇA, Adriano. ***Estratégias empresariais na indústria brasileira.*** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- CEBRAE/RJ. ***A micro, pequena e média empresa na economia carioca.*** Rio de Janeiro, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, 1987.

CAVALCANTI, Marly. **Multigestão empresarial: uma estratégia de sobrevivência para a pequena e média empresa no Estado de São Paulo**. Universidade de São Paulo, FEA, Departamento de Administração, Tese de Doutorado, 1986.

CEDAC. **O trabalho, a mercadoria**. São Paulo: Edições Loyola, 1980.

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

_____. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – **Pesquisa: estado atual da gestão pela qualidade e produtividade nas indústrias brasileiras** – 1992 – 66p.

COELHO, Franklin D. (org.) **Projeto Nacional de Desenvolvimento Para Micro e Pequena Empresa**. Rio de Janeiro, SERE/Fundação Friedrich Ebert, 1994.

CONSELHO Brasileiro de Pequenas e Médias Empresas. 1º, 1979. São Paulo. **Anais**. São Paulo: Associação Comercial de São Paulo, Federações da Agricultura, Indústria e Comércio do Estado de São Paulo, 1979.

DIAGNÓSTICO da PME. In: **Rev. da Associação Comercial**, Rio de Janeiro, ano 35, n.1064, p 4-10, fev. 1973.

DUTRA, Ivan. Microempresas e Pequenas Empresas: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. In: **Rev. de Administração**, São Paulo, v. 19, n.3, p.35-52, abr/jun.

FALCON, Francisco; MOURA, Gerson. **A formação do mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

FAGUNDES, Jorge Luís Sarabanda. **Companhias de Capital de Risco**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1995. Texto para discussão nº 16.

- GERVAIS, Michel. Pour une théorie de l'organisation P.M.E. In: **Revue Française de Gestion**, mar-abr 1978, p.37.
- GRANOU, André. **Capitalismo e modo de vida**. Porto: Afrontamento, 1968.
- GRATI, Giorgio. O Papel das pequenas e médias empresas no Desenvolvimento. In: **Digesto Econômico**, São Paulo, v. 45, n.399, p. 14-17, nov./dez. 1989.
- HULL, Galen . **A small business agenda: trends in a global economy**. London: University Press of America, 1986.
- HUPPERT, R. Stratégies de développement des PME françaises. **Revue d'Economie Industrielle**. Paris, n.36, out/dez. 1981.
- IBGE. Censos Econômicos – 1985: **microempresas industriais, comércio e serviços**. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro: IBGE, 1989.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- _____. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- INSTITUTO Universitário de Pesquisa do R.J. **A Pesquisa sobre a PME no Brasil: Catálogo de Informações**. Rio de Janeiro: IUPERJ/CEBRAE, 1979.
- KENT, Calvin; SEXTON, Donald L.; VESPER, Karl H. **Encyclopedia of entrepreneurship**, New Jersey, Prentice-Hall, 1982.
- KRUGLIANSKAS, I. & SBRAGIA, R. – Função tecnológica em pequenas empresas: estudos de algumas dimensões críticas para sua implantação. In **XIX ENANPAD** – Volume 1 – João Pessoa – PB – 1995.
- LAMOTTE, Sebastião Nunes. **Microempresa: contribuição e legislação**. Porto Alegre: Sagra, 1989.

- LEVY, b. ***Can intervention work? The hole of government in SME. Successful small and medium enterprises and their support systems: a comparative analysis of country studies.*** Washington: Banco Mundial, 1994.
- LYBERAKI. A. ***Small firms and flexible specialization in Greece.*** Tese de Doutorado. Universidade de Sussex, 1988.
- MANUAL das Microempresas. ***Programa Nacional de Desburocratização.*** Rio de Janeiro: CEBRAE, 1985.
- MEGGINSON, Leon C.; SCOTT, Charle R.; MEGGINSON, Willian L. ***Successful Small Business Management***, Boston: Irwin, 1991.
- MENDONÇA, Lúcia Maria. ***Catálogo de Publicações do Sistema CEBRAE.*** Brasília: CEBRAE, 1988.
- MIGNOT G. ***Perspectives de développement de l'artisanat et de la petit enterprise.*** Paris: La Documentation Française, 1979.
- MINSTÉRIO DO TRABALHO. ***Política de geração de emprego.*** Brasília, 1993.
- MONTEIRO, Jorge Viana. ***Fundamentos da política pública.*** Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1982.
- OFFE, Claus. ***Trabalho & sociedade. Problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho.*** vol. II. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1991.
- OCDE. ***Self-employment in OECD countries. Employment outlook.*** Paris, set. 1986.
- OCDE. ***Principaux indicateurs de la science et de la technologie.*** Paris: 1990.
- OIT. ***Action programmes for the protection of homeworkers.*** Genebra: International Labour Office, 1995.

- OIT. ***Shelter provision and employment generation***. Genebra: International Labour Office, 1995.
- PASTORE, José. ***Encargos sociais no Brasil e no exterior: uma avaliação crítica***. Brasília: SEBRAE, 1994.
- PÉCORA, José Flávio. ***CEBRAE dez anos***. Brasília: SEPLAN, Coordenadoria de Comunicação Social, 1982.
- PEREIRA, Luiz. ***Trabalho e desenvolvimento no Brasil***. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1965.
- PIORE, M., SABEL, C. E. ***The second Industrial divide***. New York: Basic Books, 1984.
- PORTER, Michael E. ***Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência***. Rio de Janeiro: Ed. Campus Ltda, 1986.
- RATTNER, Henrique (coordenador). ***Pequena e Média Empresa no Brasil – 1963/1976***. São Paulo: Símbolo, 1979. 264 p. (coleção ensaio e memória, nº 15).
- _____. Henrique (organizador), et al. ***Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência***. São Paulo: Brasiliense; [Brasília]: CNPq. 1985. 2 volumes.
- _____. Henrique, (coordenador). ***Inovação tecnológica e acumulação de capital na pequena e média empresa***. Volume 1. São Paulo: EAESP/FGV, 1983.
- RECH, Daniel. ***Cooperativas: uma alternativa de organização popular***. Rio de Janeiro: Fase, 1995.
- RÉMOND, René. ***Le XIXe Siècle – 1815-1914***. Paris: Ed. Du Seuil, 1974.

- REZENDE, Gilberto Heim de. **Assistência e Financiamento à PME**. Rio de Janeiro: FGV/EPGE, 1977. 27 p. In: Seminários de Pesquisa, 2, 2ª parte, 4º trimestre, 1977.
- ROBINSON, Joan. I. **Introdução à teoria do emprego**. Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária, 1990.
- _____. J. **Introdução à teoria do emprego**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.
- RICHES, Raimar. **Impacto da ação do Governo sobre as empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: FGV, 1963.
- ROFMAN, A., MORENO, G. (orgs.). **Generación de empleo: la microempresa como alternativa**. Buenos Aires: CEUR, 1988.
- SAASA, O. **A formulação da política pública nos países em desenvolvimento: A utilidade dos modelos contemporâneos de tomada de decisão**. Banco Mundial, 1998.
- SCHÖLLHAMMER, Hans; KURILOFF, Arthur H. **Entrepreneurship and Small Business Management**. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, 1988.
- SEGENBERGER, Werner; LOVEMAN, Gary W.; PIORE, Michael. **The re-emergence of small enterprises**. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1990.
- SEORZI, F. L'identificazione spaziale. In: BECATTINI, G. **Mercato e forze locali. Il discreto industriale**. Bolonha: Il Mulino, 1987.
- STALEY, Eugene; MORSE, Richard. **Industrialização e desenvolvimento: a pequena indústria moderna para países em desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 1971.

SUDREAU, P. Reforme de l'enterprise; **Relatório do Comitê de Estudos para a reforma da empresa**. Paris: La Documentation Française, 1975.

SEBRAE. **As empresas de menor porte na economia nacional – alguns indicadores selecionados**. Brasília: SEBRAE, 1991.

_____. **O que é o SEBRAE?** Brasília: SEBRAE, 1994. 34 p.

_____-IEI/UFRJ. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 1993, 74 p.

1º SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO E DO CARIBE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. 1., 1977, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: CEBRAE, 1977, 444 p.

10º SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. 10. 1987, Rio de Janeiro. **Anais**. Brasília: CEBRAE, 1988. 312 p.

SOUZA, Cleneide C. de. **Importância sócio-econômica da Microempresa**. João Pessoa: UFPB, 1985. (série CMA/UFPB estudos e monografias).

STEVEN, Solemon. **A Grande Importância da Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica. 1986.

STILPEN, Paulo César. **Micro, pequena e média indústria: 9ª pesquisa**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Economia, Centro de Estudos Industriais, 1989. 37 p.

SUZIGAN, Wilson, SOUZA, Maria Carolina de A. F. de. **Política Industrial e PMEs no Brasil**. Campinas: IDE, jan 1990.

TEIXEIRA, Cornélio Zampier. **Organização Industrial da Pequena empresa**. São Paulo: IBRASA, 1986. 321 p.

UNITED STATES SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. ***The State of small business: a report of the President***. Washington, D.C.: US Government Printing Office, maio. 1985.

VELLOSO, João dos Reis. ***Balanço preliminar do II PND***. Brasília: C.D.E., 1978.

VERGARA, S. ***Tipos de pesquisa em administração***. Documento de trabalho nº 78. Rio de Janeiro: PUC/RJ, Departamento.

VILLELA, André. ***As micro, pequenas e médias empresas***. Rio de Janeiro: BNDES, 1994. 23 p. (Textos para discussão, nº 17)

WEIL, Pierre. ***Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística***. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

WILLIAMSON, John. ***A economia aberta e a economia mundial – um texto de economia internacional***. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ANEXO

QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS APOIADAS PELO SEBRAE/RJ

1. Nome/Razão Social da Empresa
2. Endereço completo da empresa
3. Pessoas para contato. Cargo/função
4. Telefones
5. Ramo de atividade
6. Ano de criação da empresa
7. Número de Empregados
8. Faturamento nos últimos três anos
9. Principais produtos/serviços da empresa
10. Quais foram as modalidades de apoio solicitadas ao SEBRAE/RJ?
☐ Legalização ☐ Financiamento ☐ Capacitação
☐ Comercialização ☐ Consultoria ☐ Outras
11. Na sua percepção, qual o grau de adequação entre os produtos oferecidos pelo SEBRAE/RJ e as necessidades de sua empresa?
☐ Nenhum ☐ Baixo ☐ Razoável
☐ Elevado ☐ Muito Elevado
12. Na sua opinião, qual é o grau de contribuição do SEBRAE/RJ na implantação/fortalecimento de sua empresa?
☐ Nenhum ☐ Baixo ☐ Razoável
☐ Elevado ☐ Muito Elevado
13. Atualmente, qual o tipo de acompanhamento feito pelo SEBRAE/RJ à sua empresa?
14. Com relação ao desempenho das suas funções, quais são as principais dificuldades encontradas?

15. No seu ponto de vista, qual o grau de importância que o Governo do Estado atribui a sua função e responsabilidade?

() Nenhum () Baixo () Razoável

() Elevado () Muito Elevado

16. Com relação à sua empresa quais suas expectativas de progressão?

() Nenhum () Baixo () Razoável

() Elevado () Muito Elevado

17. Que forma de apoio você considera que ainda não foi contemplada pelo SEBRAE/RJ?

18. Na condição de órgão da iniciativa privada, porém, com fim público você considera que o SEBRAE/RJ vem cumprindo bem sua função?

19. Qual a sua formação profissional e acadêmica? Indicar também curso de especialização?

20. Qual a sua idade e sexo?

..... anos

() Masculino

() Feminino

21. Qual seu estado Civil?

22. Qual o seu local de residência e de trabalho?

23. Havendo algum comentário adicional, que seja considerado relevante, utilize o espaço abaixo:
