

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
E MEIO AMBIENTE**

**UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES EM REDES QUE APOIAM A PEQUENA
EMPRESA NAS CIDADES DE IBITINGA E RIO CLARO**

GUSTAVO MARQUES

**ARARAQUARA-SP
2011**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
E MEIO AMBIENTE**

**UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES EM REDES QUE APOIAM A PEQUENA
EMPRESA NAS CIDADES DE IBITINGA E RIO CLARO**

AUTOR: GUSTAVO MARQUES

ORIENTADORA: PROF.^a DRA. ETHEL CRISTINA CHIARI DA SILVA

**Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara, como
parte das exigências para obtenção
do título de Mestre em
Desenvolvimento Regional e Meio
Ambiente.**

**ARARAQUARA-SP
2011**

Ficha catalográfica

M317a Marques, Gustavo

Uma análise das relações em redes que apoiam a pequena empresa nas cidades de Ibitinga e Rio Claro./ Gustavo Marques;- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2011.

88f.

Dissertação (Mestrado). Programa de pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Centro Universitário de Araraquara - Uniara.

Orientadora: Prof. Dr. Ethel Cristina Chiari da Silva

1. rede. 2. poder público municipal. 3. capital social.
4. pequena empresa. I.Título

CDU 504.03



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com

BANCA DE DEFESA

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UNIMEP - Piracicaba

Prof. Dr. Hildebrando Herrmann
UNIARA - Araraquara

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
UNIARA - Araraquara

Dedico a minha mãe, pessoa que me espelho todos os dias da minha vida.

“De que importa restarem cinzas, se a chama foi bela e alta.”

Mário Quintana

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Simone, que amo muito, por todo o apoio, companheirismo e paciência em mais essa fase da minha vida.

A toda a minha família, em especial aos meus avós e ao meu irmão que compreenderam os diversos momentos da minha ausência, que tenho certeza, estão extremamente orgulhosos por essa conquista.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Ethel Cristina Chiari da Silva, pelo aprendizado e parceria durante todo esse processo e aos Profs Drs Mário Sacomano Neto e Hildebrando Herrmann pelas excelentes contribuições.

A toda a equipe do Mestrado, professores, funcionários e colegas de turma que me auxiliaram e contribuíram de sobremaneira para que esse momento acontecesse.

A UNIARA, instituição que tenho orgulho de fazer parte, pela oportunidade proporcionada.

Ao SEBRAE-SP, pelo apoio nas informações e no financiamento de mais esse sonho, e em especial agradeço os meus amigos Arivaldo Hallgren e Fábio Bonassi, por toda a experiência compartilhada, e ao Augusto Paganini e Paulo Viana pelo companheirismo e cumplicidade.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram ou se interessarem pela temática contida nesse trabalho.

RESUMO

Em um contexto em que a cobrança pela aproximação entre a academia e o cidadão aumenta, é que esse trabalho se insere, ou seja, trata-se aqui de dois temas muito recorrentes de nossa sociedade que é a formação de redes e as pequenas empresas. O primeiro traz à academia uma nova forma de enxergar as relações na sociedade moderna, através de uma estrutura flexível, em que não se verifica nível hierárquico, que possibilita uma troca de recursos (sejam eles, financeiros ou econômicos), e uma maior e mais ágil capacidade de comunicação, resultando em melhores e mais efetivas políticas públicas. O segundo, a pequena empresa e o fomento ao empreendedorismo, que estão se constituindo a verdadeira alternativa para a geração de desenvolvimento endógeno nas pequenas localidades brasileiras, por entre outros motivos, se constituíram de brasileiros que buscam o seu próprio futuro. No entanto, em muitos municípios há a evidente falta de estruturas e instituições de governança local apropriadas para estimular a ação coletiva e articular os diferentes atores em torno de objetivos comuns de desenvolvimento local com cooperação e principalmente com a existência de capital social, permitindo políticas públicas de maior sucesso. É nesse cenário que se insere a iniciativa da criação do Posto de Atendimento ao Empreendedor – PAE, que existe por conta da parceria de entidades (Associações Comerciais, Sindicatos Patronais, o SEBRAE-SP, entre outros) e o poder público municipal que partilham do objetivo de apoiar às pequenas organizações. Esse é o foco do estudo nas cidades de Ibitinga e Rio Claro, localizadas na região central do Estado de São Paulo, que é analisar o relacionamento nessas redes, mapear as relações, os mecanismos de comunicação, o papel das entidades, classificar essas redes segundo a teoria e extrair informações sobre a participação do Estado, para que sirvam de *benchmarking* em iniciativas semelhantes em outras cidades. Realizou-se a pesquisa analisando obras focadas em redes sociais, comunidades de políticas públicas e capital social, além de diversas pesquisas sobre pequenas organizações. O estudo de caso foi realizado analisando a documentação pública (legislações, publicações no diário oficial) e as atas de reuniões ordinárias e extraordinárias. As conclusões apontam para diferenças interessantes sobre o comportamento e a formação dessas redes em uma cidade pequena como Ibitinga, onde as decisões e os recursos ficam centralizados no poder público em contraponto a cidade de Rio Claro, de maior presença de pequenas empresas, onde o poder é mais pulverizado entre todas as entidades participantes. Também é apontado pela pesquisa uma diferença no comportamento da demanda nessas localidades, por conta do tamanho e da representatividade das entidades. Por fim, foram verificados diversos instrumentos jurídicos que podem ser extremamente úteis para outras localidades que tenham o interesse em fomentar iniciativas com foco no empreendedorismo.

Palavras-chave: rede; poder público municipal; capital social; pequena empresa.

ABSTRACT

In a context where the charge for closer ties between academia and citizens increases, is that this work falls, or is it a matter of two frequently recurring themes in our society which is the formation of networks and small businesses. The first brings the gym to see a new form of relations in modern society through a flexible structure where there is no hierarchical level, which allows an exchange of resources (whether financial or economic), and a larger and more agile communication skills, resulting in better and more effective public policies. The second, small business and promoting entrepreneurship, which are forming a real alternative for the generation of endogenous development in small towns in Brazil, among other reasons, they constitute Brazilians who seek their own future. However, in many cities there is the obvious lack of structures and institutions of local governance appropriate to encourage collective action and coordinate the different actors around common objectives of development cooperation with local and mainly with the existence of social capital, enabling policies the most successful. It is in this context that the initiative is part of the creation of the Tour Service Entrepreneur - PAE, which exists because of the partnership entities (Trade Associations, Unions, Employers, SEBRAE-SP, among others) and the municipal government who share the goal support for small organizations. This is the focus of the study in the cities of Ibitinga and Rio Claro, located in the central region of São Paulo, which is to analyze the relationship networks to map relationships, communication mechanisms, the role of the entities, the second sort these networks theory and extract information about the participation of the state, serving as a benchmark for similar initiatives in other cities. We carried out research works focused on analyzing social networks, communities, public policy and social capital, besides several small research organizations. The case study was conducted by analyzing public documents (laws, published in the Official Gazette) and the minutes of regular and special meetings. The findings point to interesting differences on the behavior and formation of these networks in a smaller city like Ibitinga, where the decisions and resources are centralized in the government, against the city of Rio Claro, the greater presence of small firms, where power is most sprayed between all participating entities. It is also research indicated a difference in the behavior of demand in these locations, because of the size and representativeness of the entities. Finally, we checked several legal instruments that can be extremely useful for other locations that have an interest in promoting initiatives focused on entrepreneurship.

Keywords: network, municipal government, social capital, small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de Redes de Empresas.....	38
Figura 2 – Estrutura do Posto de Atendimento ao Empreendedor.....	62
Figura 3 – Municípios da região central do Estado de SP, com PAE.....	63
Figura 4 – Conexões das entidades PAE Ibitinga	66
Figura 5 – Conexões das entidades PAE Rio Claro	69
Figura 6 – Quantidade de atendimentos individuais do PAE Ibitinga	76
Figura 7 – Quantidade de palestras e cursos realizados no PAE Ibitinga	76
Figura 8 – Quantidade de atendimentos individuais do PAE Rio Claro	77
Figura 9 – Quantidade de palestras e cursos realizados no PAE Rio Claro	77
Figura 10 – Comparativo gráfico dos atendimentos dos Postos	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação das MPEs na economia brasileira	46
Tabela 2 – Classificação das MPEs, segundo a LC 123, até 2011.....	47
Tabela 3 – Classificação das MPEs, segundo a LC 139, a partir de 2012.....	47
Tabela 4 – Composição da amostra – Estudo MPE X MGE	50
Tabela 5 – Equipamentos sofisticados usados pelas empresas	51
Tabela 6 – Responsabilidades das entidades de Ibitinga	72
Tabela 7 – Responsabilidades das entidades de Rio Claro	73
Tabela 8 – Comparativo dos atendimentos dos Postos	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Rede de Poder	37
Quadro 2 – Tipologia de redes	40
Quadro 3 – Comparativo entre tamanho de empresas	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACII – Associação Comercial e Industrial de Ibitinga

ACIRC – Associação Comercial e Industrial de Rio Claro

APL – Arranjo Produtivo Local

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CREDIACIRC – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários de Rio Claro

EUA – Estados Unidos da América

FIPE-USP – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Universidade de São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LC – Lei Complementar

MGE – Médias e Grandes Empresas

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PAE – Posto de Atendimento ao Empreendedor

PIB – Produto Interno Bruto

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SBA – *Small Business Administration*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos abrangidos pela Lei Complementar 123 de dezembro/2006)

SINCOMÉRCIO – Sindicato do Comércio Varejista e Lojista de Rio Claro

SINDICOBÍ – Sindicato das Indústrias e Comércio de Bordados de Ibitinga e Região

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	16
1.1	Problema de pesquisa	18
1.2	Objetivo geral e específico.....	19
1.3	Hipóteses de pesquisa.....	19
1.4	Justificativa do estudo do tema.....	20
1.5	Estrutura do trabalho.....	23
2.	O Estudo de Redes.....	24
2.1	A origem da cooperação e da atuação em redes.....	25
2.1.1	A origem da cooperação.....	25
2.1.2	A origem da atuação em redes.....	26
2.2	A importância das redes, aplicadas no desenvolvimento de MPE....	26
2.3	O capital social como ativo das redes.....	31
2.3.1	O papel do Estado e das Políticas Públicas nessas redes.....	32
2.3.2	A organização e a dinâmica dessas redes.....	34
2.3.3	A importância da constituição de capital social.....	35
2.3.4	A redução dos custos de transação na atuação em rede.....	36
2.4	Os tipos de redes de políticas públicas.....	37
2.4.1	Características e tipologia das redes.....	37
2.4.2	O institucionalismo da atuação em redes.....	41
3.	As Pequenas Empresas.....	43
3.1	A pequena empresa no mundo.....	44
3.2	A pequena empresa no Brasil e no Estado de São Paulo.....	46
3.3	Aspectos gerenciais das pequenas empresas.....	48
4.	Instrumentos Metodológicos	56
5.	Estudo de Caso.....	59
5.1	A origem e o histórico da parceria.....	59
5.2	Caracterização do recorte territorial.....	62
5.3	Mapeamento das redes e apresentação dos dados.....	64

5.3.1	Apresentação dos PAEs e das entidades parceiras.....	64
5.3.2	A comunicação na rede.....	71
5.3.3	Distribuição das responsabilidades das entidades.....	72
5.3.4	O impacto da atividade do PAE na cidade.....	75
5.3.5	Os documentos que viabilizam as parcerias.....	79
6.	Conclusões.....	81
7.	Referências bibliográficas.....	83

1. Introdução

Atualmente é possível perceber na imprensa, principalmente certa cobrança para que a academia possa aproximar-se mais do dia-a-dia do cidadão, debatendo e trazendo a luz temas que façam parte do cotidiano da sociedade, contribuindo de sobremaneira para que se possa evoluir enquanto país. É exatamente nesse contexto que essa dissertação se insere, ou seja, trata-se aqui de dois temas muito recorrentes de nossa sociedade que é a formação de redes e as pequenas empresas.

A primeira – formação de redes - traz à academia a necessidade de desvendar essa nova forma de relações na sociedade moderna. Observa-se que retrata uma estrutura flexível, em que não se verifica níveis hierárquicos e interações se pautam pela colaboração. Segundo Gray & Wood (1991) essa colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar limitadas visões e que, ainda segundo os autores a colaboração ocorre quando um grupo de stakeholders com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema. Essas redes possibilitam uma troca de recursos (sejam eles, financeiros ou econômicos), e uma maior e mais ágil capacidade de comunicação, o que pode permitir melhores resultados.

Este trabalho tem como ambiente de estudo a rede composta por entidades que apóiam os pequenos negócios, que representam pequenos negócios e o poder público local (prefeitura e câmaras legislativas). Observa-se, nas obras de Paulillo (2002) e Romano (1999) um novo posicionamento do Estado, não mais como único indutor de políticas públicas, mas sim como um catalisador de atores que juntos podem definir ações mais palpáveis que permitirão um melhor resultado, e que ao mesmo tempo é preciso, cooperação/colaboração e principalmente a existência de capital social entre esses atores.

As parcerias presentes neste estudo estão em um contexto, segundo Olave e Amato Neto (2001) de uma nova tendências que vem se solidificando no processo de reestruturação industrial que se refere às formas de relações intra e interempresas, onde partindo dessa reestruturação, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento de

competitividade industrial. Corrobora nesse sentido a colocação de Frey (2003), em que menciona a notoriedade da falta de estruturas e instituições de governança local apropriadas para estimular a ação coletiva e articular os diferentes atores em torno de objetivos comuns de desenvolvimento local.

É nessa realidade que este trabalho se estrutura, ou seja, uma das iniciativas mais importantes para a geração de desenvolvimento local, principalmente o endógeno é a pequena empresa e esse movimento está alicerçado em uma nova realidade de competitividade das empresas. Posto esse objetivo comum, é possível encontrar em várias localidades paulistas entidades que partilham de objetivos semelhantes, porém, nas cidades menores são poucos os atores que conseguem sozinhos, custear e oferecer de maneira efetiva apoio às pequenas empresas existentes. É nesse cenário que se encontra a iniciativa da criação, através de parcerias, do Posto de Atendimento ao Empreendedor – PAE, estrutura física, dotado de dois agentes de desenvolvimento, e toda a infra-estrutura computacional e materiais de escritório, que oferece atendimento gratuito relativo a temas básicos de gestão de negócios e planejamento de empresas aos empreendedores daquela cidade.

Nesse trabalho, o foco é no dia-a-dia do Comitê Gestor desses Postos, que permite as entidades parceiras e mantenedoras, discutirem temas de interesse comum, em uma mesa de discussão institucionalizada por diversos instrumentos formais. Esse é o objeto do estudo nas cidades de Ibitinga e Rio Claro, localizadas na região central do Estado de São Paulo, que são hoje as localidades que apresentam os Comitês Gestores mais antigos dessa região.

Na outra dimensão tratada nesse trabalho, têm-se as pequenas empresas, que necessitam de apoio da sociedade para sobreviverem enfrentando a concorrência com o grande capital. Segundo Terence e Escrivão Filho (2001) as pequenas empresas têm tido destaque e com isso a própria literatura vem abordando o importante papel que estas cumprem em praticamente todas as economias.

Ainda segundo os autores as pequenas e médias empresas apresentam-se como relevantes no contexto sócio-econômico, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base da estabilidade política, e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologias (TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2001).

As micro e pequenas empresas são na maioria das localidades brasileiras os maiores empregadores e geradores de recursos diretos aos cofres municipais. Segundo o

SEBRAE (1998) no Brasil às micro e pequenas empresas constituem-se um universo de aproximadamente 4,5 milhões de unidades, formando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 60% dos empregos urbanos.

Ressalta-se que a atuação do Estado nesse trabalho vem ao encontro de uma prerrogativa constitucional de tratamento diferenciado e favorecido às pequenas empresas, garantidos em Lei Complementar desde 2006, e previsto na Constituição de 88. Frente a essa realidade, os pequenos negócios organizam-se em redes, institucionalizadas por meio de Associações e Sindicatos Patronais para que tenham representatividade perante a sociedade e ao poder público.

Portanto, busca-se no decorrer deste trabalho, o estudo de “redes de redes”, ou seja, a partir da formação de redes de pequenas empresas, por exemplo, as Associações Comerciais, estudar dentro do Comitê Gestor do Posto de Atendimento ao Empreendedor, como essas redes interagem com outras redes e/ou atores, por exemplo, Sindicatos Patronais e o poder público, na proposição de ações que visam aumentar a competitividade das pequenas organizações.

1.1 Problema de pesquisa

Neste trabalho faz-se uma análise do relacionamento interno de redes que auxiliam a pequena empresa nas cidades de Ibitinga e Rio Claro, com foco em entidades de apoio e representação empresarial e o Poder Público Local (Prefeituras e Câmaras legislativas) nas respectivas cidades.

Com isso depara-se com os problemas que consistem em estabelecer políticas públicas que consigam de maneira eficiente e com a capilaridade que o contexto exige (as pequenas organizações estão presentes em todas as localidades) oferecer o mínimo de acesso à informação de qualidade para esses negócios e também a articulação desses atores em prol de assuntos de interesse de toda a sociedade. Como pergunta de pesquisa encontra-se:

Quais os instrumentos, os papéis e a comunicação nessas redes?

É possível classifica-las, como redes burocráticas e/ou sociais, segundo a teoria?

Qual o impacto das ações, relativo ao tamanho das localidades?

1.2 Objetivo Geral e Específico

O objetivo deste trabalho é apresentar o relacionamento institucional em redes formadas por entidades de apoio (ex. Sebrae) e representação empresarial (ex. Associações Comerciais e Sindicatos Patronais) e o Poder Público, nas cidades de Ibitinga e Rio Claro.

Como objetivos específicos, têm-se:

- Mapear as relações, os mecanismos de comunicação, o papel das entidades e classificar essas redes;
- Extrair informações sobre a participação do Estado e o impacto das ações para que sirvam de *benchmarking* para iniciativas semelhantes.

1.3 Hipóteses de pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001) as hipóteses são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa. Ainda segundo as autoras, as hipóteses são provisórias porque poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa.

Quando uma nação busca melhorar seus indicadores de desenvolvimento e principalmente melhorar quesitos como a distribuição de renda e emprego, deve em dado momento concentrar esforços nas micro e pequenas empresas, porque essas organizações constituem a maioria das empresas formalizadas e as maiores empregadoras do país (SEBRAE, 2007).

Frente a essa esse tipo de ação com a abrangência necessária para um país como o Brasil, somente será possível se diversas entidades que contemplem em seus escopos o objetivo de auxiliar as empresas, juntarem-se e compartilharem recursos.

Com esse contexto de parcerias estabelecido, passa-se a identificar como hipótese as seguintes situações:

1ª – Os instrumentos legais, os papéis dos envolvidos e a comunicação nessa rede foram conhecidos e mapeados e a rede pode ser classificada segundo as teorias demonstradas no levantamento bibliográfico e sua compreensão gerou subsídios para que outras entidades de apoio empresarial ou o próprio poder público possam utilizar-se de mecanismos semelhantes, constituindo suas redes e beneficiando mais empresas.

Contribui a colocação de Marteleto e Silva (2004), onde existe um potencial nas redes sociais locais para a construção de informações capazes de orientar a formulação de políticas públicas no Brasil.

2ª – A formação de redes em prol dos pequenos negócios consegue oferecer atuações pontuais e simples de apoio ao empreendedor.

Nesse sentido Julien (1997), coloca que as pequenas empresas vivem a estreita simbiose com seu ambiente, em um sistema de inter-relações complexas formadas de redes de todos os tipos e níveis que se desenvolvem na região ou fora dela.

1.4 Justificativa do Estudo do tema

O estudo de redes se consolidou no ambiente acadêmico nos últimos tempos, haja vista o crescente número de publicações sobre as mais variadas análises de situações com o foco nas redes, no entanto, a maioria dos estudos está calcada na análise de redes sociais e principalmente no estudo de redes entre empresas, na suas mais variadas formas e composições, como *joint ventures*, cadeias de fornecedores e clientes, constituição de entidades representativas setoriais ou locais, formação de arranjos produtivos locais (APL's), etc. Segundo Neves et.al. (2006), uma rede entre empresas reúne organizações que possuem objetivos comuns, em uma entidade, juridicamente, estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e individualidade de cada participante. Esse tipo de rede conta com diversos estudos.

O objetivo deste trabalho se justifica porque propõe um aprofundamento na análise das relações entre Associações Comerciais, Sindicatos Patronais, e o Poder Público que compartilham do mesmo propósito de ajudar as pequenas empresas, e busca mapear como essas entidades (criadas a partir de redes de empresas) se conectam e formam outras redes que poderão viabilizar de maneira eficiente e eficaz seus objetivos, além de permear na sociedade uma atuação mais sustentável. Quando se busca formar essas redes, muitas vezes, essas entidades contam com o envolvimento do Estado, diretamente e indiretamente, chegando a algumas situações, a formação dessas redes serem fomentadas pelo próprio Estado, no intuito de tornar suas políticas públicas mais efetivas e contar com o apoio da sociedade civil organizada. Portanto o trabalho se insere em um tema atual e de interesse comum, de atores públicos e privados.

Uma parte importante desse processo de análise é calcada em Marteleto e Silva (2004) que apresenta as vantagens do emprego da metodologia de análise de redes

sociais para investigar as formas de racionalidade presentes em entidades, indivíduos e grupos da sociedade na sua interação com o Estado, no que tange aos processos de intervenção social para a formulação e deliberação de políticas públicas. A análise de redes, contemplada com teorias e conceitos das ciências sociais e da informação, permite traçar os fluxos de informações e as construções cognitivas e simbólicas de atores posicionados em espaços sociais diferenciados (do Estado, da academia, do empresariado, da mídia, das associações e entidades civis, dos grupos e lideranças comunitárias) para o direcionamento e deliberação de questões referentes à implantação de políticas (MARTELETO, 2001).

Ao mesmo tempo, estudar as pequenas organizações cria a oportunidade de se fazer um recorte sobre um tipo de organização que difere em diversos aspectos das grandes corporações inclusive quanto ao tratamento que as mesmas oferecem aos colaboradores e também como trata as questões como inovações tecnológicas e gestão empresarial. É através das pequenas organizações que se pode atenuar um pouco a desigualdade, aproximando e humanizando a relação entre quem detém o capital e quem possui somente sua força de trabalho. Nesse sentido Silva et. al. (2005) coloca que as pequenas empresas possuem uma característica que as colocam como fator de contribuição social, quando a mesma distribui riquezas, gera empregos e cria uma classe empresarial nacional. Além disso a pequena empresa apresenta uma forte flexibilidade locacional, criando condições de expansão e, conseqüentemente, de desenvolvimento de áreas ignoradas pelas políticas governamentais, possibilitando a fixação do homem no interior, amenizando os grandes problemas ocasionados pelo êxodo rural e melhorando de forma natural a distribuição de renda.

Na esteira da importância das pequenas organizações, Matteucci (2011) aponta que a dimensão social das pequenas empresas contribui para a solução dos problemas ligados diretamente as comunidades, podendo ser vista como base para a atuação de prefeituras e câmaras municipais, para depois ampliar-se ao âmbito estadual e federal. As localidades que possuem empresas de pequeno porte são consideradas privilegiadas, em contraposição ao que ocorria antigamente, quando apenas as grandes empresas eram consideradas veículos de desenvolvimento e com isso, segundo levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo, o SEBRAE-SP, existem aproximadamente 1,5 milhão de pequenas empresas formais no Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2007), traduzindo em números a importância deste trabalho, ao permitir que todos enxerguem outras formas de parcerias para o surgimento

e o desenvolvimento desses negócios e conseqüentemente das localidades onde estes estão inseridos.

Com estes pressupostos, a abordagem de redes de parcerias neste trabalho torna-se necessária, porque segundo Fleury (2005), um fenômeno recente e cada vez mais observado, é a existência de redes de políticas ou estruturas policêntricas envolvendo diferentes atores, organizações ou módulos, vinculados entre si a partir do estabelecimento e manutenção de objetivos comuns. Como o caso deste estudo afirmando-se inclusive que redes são formas de organização que representam um modelo viável de organização econômica, em contraste como uma hierarquia de governo estruturado (POWELL, 1990). Nesse contexto os autores, Marteleto e Silva (2004), colocam que a questão subjacente é que o todo é diferente das partes que o compõem, e as leis que governam o todo não podem ser compreendidas a partir de análise dos seus elementos isolados. Para que haja verdadeira compreensão dos fenômenos sociais, é necessário que se rompa com o antagonismo dos dois conceitos ou das duas interpretações. Diante disso concluem que as pessoas vivem em redes de dependência, difíceis de serem rompidas e essas redes são diferentes em cada sociedade.

O recorte territorial nos municípios de Ibitinga e Rio Claro para o estudo se deve porque estas localidades demonstram históricos distintos de parcerias e perfis de pequenas empresas, além de serem os municípios do centro do Estado de SP que têm há mais tempo o seu Posto de Atendimento ao Empreendedor funcionando ininterruptamente, ambos com datas de inauguração em 2006; há também a diferença de tamanho entre as cidades, que permitirá averiguar distintos comportamentos entre os parceiros, principalmente quanto a centralidade destes. Outro ponto para a determinação do recorte territorial é pela concentração de diversos tipos de parceiros locais para o desenvolvimento de projetos relacionados à pequena empresa, constituindo-se um importante recorte para obtenção de resultados satisfatórios quanto à formação dessas redes.

Por fim, são utilizados nesse trabalho dois instrumentos metodológicos, a pesquisa exploratória, com a realização de um levantamento bibliográfico e posteriormente um estudo de casos nas relações das entidades, feito com base nas análises dos documentos gerados a partir do relacionamento entre elas.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Introdução: apresenta-se o trabalho destacando seu contexto, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, e estrutura do texto;
- A revisão bibliográfica se subdivide em dois capítulos contendo informações sobre as redes de parcerias (Capítulo 2) e a pequena empresa (Capítulo 3). Nestes o objetivo é tratar das redes de parcerias voltadas ao desenvolvimento e também a importância das pequenas empresas para esse processo;
- A metodologia é apresentada e analisada, delimitando o caminho da pesquisa, no Capítulo 4.
- O estudo de caso: neste item consta a pesquisa na rede de apoio a pequenos negócios nas cidades de Ibitinga e Rio Claro (Capítulo 5);
- No último capítulo estão apresentadas as principais conclusões ou considerações alcançadas pela pesquisa;
- Referências bibliográficas: apresenta as obras citadas no texto.

2 O Estudo de Redes

A discussão e o estudo do processo de desenvolvimento de pequenas empresas passam pela abordagem do conceito de redes de parcerias, devido ao distanciamento entre as necessidades oriundas do setor produtivo frente as ofertas das entidades representativas setoriais que nasceram para representar e apoiar os pequenos negócios. Na esteira dessa lacuna entre o que pode ser ofertado pelas entidades e a necessidade das empresas também se deve levar em consideração o que as instituições de apoio ao desenvolvimento e o Poder Público, conseguem oferecer através de parcerias, constituindo assim uma rede de organismos que precisam de proximidade e sinergia para gerar bons resultados.

Baseia-se substancialmente como análise dessas redes a afirmação de Rhodes e Marsh (1995), apud Romano (1999), em que o conceito de redes aponta para a relação entre o nível micro de análise – aquele que se preocupa com o papel dos interesses privados e do governo no contexto de decisões políticas particulares – e o nível macro de análise, ou seja, o das questões mais amplas de distribuição de poder nas sociedades contemporâneas. Com isso a existência de uma rede de política pública tem influência sobre os resultados das políticas, mesmo que seja claro que não os determina. Ao mesmo tempo essa existência reflete o status relativo – e o próprio poder – dos interesses particulares em dado campo político. Corrobora a colocação de que mesmo nascendo em uma esfera informal de relações sociais, os efeitos das redes podem ser percebidos fora do seu espaço, nas interações com o Estado, a sociedade, ou outras instituições representativas. Decisões micro, são influenciadas pelo macro, tendo a rede como intermediária (MARTELETO, 2001).

O título amplo deste capítulo é essencial na busca por um entendimento multidisciplinar da questão do desenvolvimento das pequenas empresas, e vêm ao encontro da colocação de Romano (1999) em que não existem muitos exemplos de explicação das políticas públicas por meio das abordagens de redes, isto é, da relação entre a forma da rede e o conteúdo das políticas ou as mudanças das próprias políticas. Na maioria dos casos, a explicação é feita de forma genérica, tendo como referência posições como a de Wellman (1988), onde as relações sociais estruturadas têm maior poder explicativo que os atributos pessoais dos atores. Diante disso, as análises das redes como forma de governança contribui para um debate teórico que investiga

conceitos opostos, como confiança e oportunismo, organizações formais e informais e formas alternativas de governança (GRANDORI E SODA, 1995).

Este capítulo visa realizar uma revisão bibliográfica sobre os estudos de redes de parcerias, sua origem, sua importância, sua governança, o institucionalismo das relações, o capital social como fator de redução dos custos de transação, porque, as redes são campos férteis para a formação de ações coletivas, acesso à informação, aquisição de conhecimento, aumento do poder de barganha ou influência política, e maior solidariedade e engajamento cívico (LAZZARINI, et. al. 2000).

2.1 A origem da cooperação e da atuação em redes

Para um melhor entendimento do processo de constituição de redes de parcerias, é importante voltar e refletir sobre a origem da cooperação, ou seja, sobre os “por quês” da opção pelo trabalho coletivo de seres que naturalmente são individualistas e sobre as origens e o histórico que levaram ao estudo de redes.

2.1.1 A origem da cooperação

No início da evolução humana, basicamente todo o trabalho coletivo, ou o que se pode chamar de atuação em grupos era baseado no grau de parentesco entre as mesmas. Segundo Fukuyama (2000), de um lado havia teorias que mostravam que parentes seriam altruístas uns com os outros na estrita proporção do número de genes que eles têm em comum, partindo, por exemplo, de uma escala de pais, filhos, irmãos, tios, primos..., com essa teoria a sociabilidade humana iniciou-se, entre outros motivos, pelo parentesco. Em contraponto o autor coloca a questão da reciprocidade como fator de formação e constituição de uma atuação coletiva, em que pode ser utilizada uma estratégia simples de se pagar na mesma moeda, na qual um jogador retribuía cooperação com cooperação e traição com traição, em que alguém acabou reconhecendo que no longo prazo, a estratégia cooperativa produzia um retorno individual mais alto do que a estratégia de traição, e, portanto era racionalmente mais eficaz.

Com o intuito de organizar o pensamento e buscar uma forma de associar o trabalho conjunto como fator de competitividade, pode-se ainda segundo Fukuyama (2000) provar que os seres humanos são, por natureza, ou agressivos, competitivos e hierárquicos, ou cooperativos, pacíficos e estimulantes. Mas basta pensar um pouco para

ver que essas características aparentemente dicotômicas estão na verdade intimamente ligadas entre si em termos evolutivos, ou seja, cooperação e altruísmo recíproco surgiram inicialmente porque conferiam benefícios aos indivíduos que os possuíam, tendo assim a noção de que se trabalha junto porque isso constitui uma vantagem competitiva para os humanos, portanto, cooperamos para competir em igualdade, frente grandes desafios impostos.

2.1.2 A origem da atuação em redes

Partindo do princípio da atuação em conjunto pela busca de uma maior competitividade destaca-se a importância da criação de redes de parcerias ou de relações sociais. Existem vários trabalhos sobre esse tema com destaque para Granovetter (1985), onde a partir do campo teórico da sociologia econômica, para o qual ele destaca que as ações econômicas são determinadas pelo modo como se dão as relações sociais entre os agentes aí envolvidos. Essas relações sociais e econômicas estão “imersas” (“*embeddedness*”) em redes de relações sociais, fundamentadas no poder estabelecido pela confiança recíproca, tanto para o desenvolvimento das interações de mercado quanto para o estabelecimento das interações sociais mais abrangentes. Essa “imersão” reforça o papel das relações sociais na geração da confiança e no desencorajamento da malversação, ao mesmo tempo em que não faz previsões de ordem universal, assumindo que os detalhes de cada estrutura social serão determinantes para a análise de cada situação.

Nesse sentido passa-se a analisar que a utilização de conceito de redes para realização de estudos acadêmicos ou não, se expandiu a várias áreas do conhecimento, como a antropologia, a psicologia, a informática, como em áreas mais específicas como a sociologia, a ciência política e até mesmo os estudos organizacionais.

O pesquisador Mário Sacomano Neto, em duas obras nos anos de 2003 e 2004, citando autores como Powell e Smith-Doer (1994), Nohria (1992), entre outros, resume o histórico e a origem da utilização do conceito de redes, colocando inicialmente que as análises das redes são empregadas para compreender relações entre organizações e/ou instituições, à medida que há um maior interesse do papel e conseqüências das redes no sistema econômico.

Na origem dessa utilização, a análise de organizações voltava-se ao estudo dos aspectos internos às organizações até meados dos anos 70. Somente após esse período

foram desenvolvidos trabalhos que consideravam o contexto no qual as organizações estão inseridas (WOODWARD, 1965, THOMPSON, 1967 e BURNS e STALKER, 1961, apud SACOMANO NETO, 2003). A idéia central desses autores foi entender como as demandas ambientais afetavam o comportamento e o funcionamento das organizações. Entretanto, esses estudos não desenvolveram uma análise estrutural do ambiente. Na perspectiva estrutural, as organizações são entendidas pela interação com seu ambiente – essas moldam o ambiente e também são moldadas por esse – as unidades de análise são as estruturas de relações e não mais organizações individuais (Mirzruchi e Schwartz, 1992, apud Sacomano Neto, 2003).

Nesse contexto, não se pode deixar de lado a abrangência e ao mesmo tempo a subjetividade da utilização do termo “rede”, para a construção de estudos. No entanto, segundo Sacomano Neto (2004) é possível pensar nas redes como uma metáfora para se compreender relações das mais variadas, entretanto, as redes também podem ser consideradas teorias, à medida que evoluem nos métodos e na sistematização de suas análises. Com isso não existe um consenso se as redes são metáforas, métodos ou uma teoria (POWELL & SMITH-DOER, 1994, apud SACOMANO NETO, 2004).

Por conta, às vezes de algumas incertezas que pairam sobre o uso dos conceitos de redes, duas contribuições são extremamente importantes para o entendimento desta realidade:

As redes sociais possuem duas funções básicas: a de reduzir as incertezas em relação ao comportamento dos outros atores e a de conferir a melhoria no desempenho dos seus membros. Ressalta-se que essa organização social se estabelece devido à existência de objetivos e valores compartilhados entre seus membros e não pretende prejudicar a autonomia de cada um (FREY, 2003).

Na segunda contribuição encontra-se:

O estudo das redes coloca em evidência um dado da realidade social contemporânea que ainda está sendo pouco explorado, ou seja, de que os indivíduos, dotados de recursos e capacidades propositivas, organizam suas ações nos próprios espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento da rede (MARTELETO, 2001).

Contribuindo com esse debate o autor Dowding (1995), apud Sacomano Neto (2004), interpreta que as redes políticas eram inicialmente empregadas com uma metáfora e somente tornaram-se teoria ao longo das análises sociológicas das redes.

As redes oferecem um nível intermediário de análise, que considera a intencionalidade dos atores em busca de oportunidades, mas também a estrutura social e a coação das escolhas, que restringem a ação deste ator (POWELL & SMITH-DOER, 1994, apud SACOMANO NETO, 2003).

Através dessas colocações, constitui-se a importância e o interesse nas últimas décadas por estudos nessa área. Esses interesses segundo Nohria (1992), apud Sacomano Neto, et. al. (2005), são baseados em três principais razões:

- Primeiro, em função da emergência da “nova competição”, ocorrida nos distritos regionais da Califórnia e Itália e da emergência das economias asiáticas como o Japão, Coréia e Taiwan;
- Segundo, devido ao surgimento das novas indústrias de computadores e biotecnologia e ao desenvolvimento tecnológico, que levam as organizações a adotarem novas formas de organização da produção. A variedade de formas de cooperação interfirmas estimula análises micro analíticas da coordenação entre os atores econômicos;
- Terceiro, o amadurecimento da análise das redes como uma disciplina acadêmica, hoje amplamente estudada.

À priori, existe uma discussão epistemológica em torno da análise de redes sociais. Segundo Marteleto e Silva (2004), para muitos autores, trata-se de uma metodologia de análise de dados relacionais que permite a captação de diversos fenômenos sociais que se deseja estudar, segundo a teorização de uma área de conhecimento específica; para outros, trata-se de um novo paradigma de análise estrutural. Os autores Degenne e Forsé (1994), nesse sentido criaram o termo “interacionismo estrutural”. De qualquer forma, há uma linguagem comum e métodos de coleta e análise de dados que podem ser utilizados em vários modelos teóricos. Embora seja evidente o interesse das ciências sociais pelo tema, especialmente na sociologia, suas aplicações não estão restritas a essa área.

Por fim, o fato é que a relevância deste conceito de estrutura em redes decorre de sua capacidade em captar a crescente sofisticação das relações interindustriais que caracteriza a dinâmica econômica contemporânea (BRITTO, 2002). Posto essas

situações, o estudo das redes de relações sociais é, por ele mesmo, abrangente e complexo (RIGO e OLIVEIRA, 2007).

2.2 A importância das redes, aplicadas no desenvolvimento das pequenas empresas.

A partir do momento que se assume a questão do apoio institucional como uma das premissas para o aumento da competitividade das pequenas empresas e que para isso busca-se aperfeiçoar este processo com a utilização de redes de parceiros, no qual cada um contribui com o seu respectivo know-how, cria-se uma perspectiva, de que essa rede passa a ser um instrumento essencial para o alcance e aprimoramento de técnicas devido à diminuição sensível de problemas de comunicação entre entidades e de sobreposição da atuação, exigindo, portanto para isso uma intensa cooperação e de método de atuação por parte dos atores envolvidos.

Nesse sentido, Watts (1999), coloca que as redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.) conectados por algum tipo de relação. De forma genérica, pode-se estudar o sistema visando apenas entender como ele se comporta e como as conexões influenciam esse comportamento, com aplicações na área de saúde pública (estudos epidemiológicos), de tecnologia da informação (a mesma idéia para os vírus de computador), sociologia (os movimentos sociais), economia (mercados e economias de rede) e matemática aplicada (otimização de algoritmos).

Com a visão exposta anteriormente, alinhada ao conceito da atuação integrada em redes, considera-se substancialmente o papel de entidades compartilhando objetivos comuns e, no caso específico deste trabalho, parcerias entre entidades de apoio empresarial, de representação setorial, e do Poder Público, uma das questões de maior importância é a integração social e a cooperação colocadas como um dos agentes importantes para promover o desenvolvimento sócio-econômico de uma sociedade. Para que ocorra desenvolvimento é necessária uma ação coletiva capaz de gerar novas possibilidades de integração e transformação econômica e social. Para tanto, é preciso haver relações sociais que tornem possível a ação coletiva. (GOMES et. al. 2004).

Fica evidente nesse cenário uma necessidade de enxergar o todo para uma melhor compreensão das questões que infringem uma sociedade, nesse sentido encontra-se uma colocação de Elias (1994), na qual o que nos falta são modelos

conceituais e uma visão global mediante os quais possamos tornar compreensível no pensamento aquilo que vivenciamos diariamente na realidade, mediante os quais possamos compreender de que modo um grande número de indivíduos compõem entre si algo maior e diferente de uma coleção de indivíduos isolados. Nesse sentido é que o autor coloca o conceito de “sociedade dos indivíduos”, uma figura de linguagem, que coloca palavras que normalmente não são utilizadas desta forma, mas simbolizam o abismo existente entre a noção de indivíduo e sociedade.

Na esteira da discussão, Lin (1999) menciona que o mais importante é estabelecer o contexto no qual uma rede mais ou menos densa levará a maiores retornos para os envolvidos, isto porque uma rede mais intensa pode facilitar a utilização coletiva dos recursos permitindo assim a sua manutenção, tanto para o indivíduo como para o grupo. Por outro lado, uma rede mais aberta pode proporcionar o acesso a posições ou recursos mais vantajosos, de forma a obter recursos adicionais.

Nesse debate fica claro a necessidade de conscientização de grupos de interesse que busquem em conjunto (quando formam essas redes), colocar na agenda, principalmente das entidades públicas suas reivindicações como, por exemplo, a necessidade de apoio financeiro para pequenas empresas, que normalmente não contam com grande capital para iniciar suas atividades. Nesse exemplo, há claramente o intuito de que o ambiente fique cada vez mais propício a essas organizações. Fique evidente neste caso como as redes podem ser vistas como a estrutura do campo no interior do qual estão imersos os atores sociais e políticos relevantes em cada situação concreta (MARQUES, 1999).

Pode-se, a partir desse contexto afirmar que em um ambiente complexo, as redes seriam o resultado da cooperação mais ou menos estável, não hierárquica, entre as organizações que se conhecem e se reconhecem, negociam, trocam recursos e partilham, em medida variável, de normas e interesses. Estas redes, conformadas por laços institucionais, mas também por relações interpessoais têm, sem dúvida, um papel importante na elaboração da agenda no processo de decisão e na prática da ação política. ROMANO (1999).

Nessa linha de raciocínio, o autor Britto (2002), ressalta a importância das redes para o desenvolvimento de pequenas organizações por analisar os diferentes temas, como:

- Alianças estratégicas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;

- Programas de cooperação específicos. Interação para viabilizar uma determinada inovação;
- Sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis de cooperação entre empresas atuantes em determinado ramo de atividade;
- Distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região;
- Sistemas nacionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovadoras;
- Processos de subcontratação e terceirização realizada por empresas especializadas em determinadas atividades. São relações que se estruturam nas chamadas redes verticais no interior da cadeia produtiva (ex: relação montadora e fornecedores de autopeças).

Diante disso, o conceito de redes, aponta para uma relação de poder muito ampla entre os atores envolvidos, inclusive ficando evidente em muitos casos o quanto é desigual às formas de atuação de alguns desses atores, principalmente junto às entidades que adotam papel centralizado em determinadas discussões.

2.3 O capital social como ativo das redes

Com a necessidade urgente de inclusão do tema do desenvolvimento de pequenas empresas na pauta das discussões sobre políticas públicas, precisa-se analisar como esse processo decorre em um ambiente neopluralista. A existência de capital social em processos de desenvolvimento local, de acordo com Milani (2004), ganhou força a partir da década de 1990 diante de práticas incoerentes de desenvolvimento que acabaram por denunciar a ineficiência da concepção economicista de desenvolvimento baseada apenas no aumento da renda.

Um outro momento importante é fortemente colocado por Romano (1999) ao afirmar que atualmente não se pode falar mais de um modelo pluralista, no qual todos os grupos de pressão têm a mesma influência, e o Estado, além de estar sempre aberto, adota uma postura neutra junto a esses grupos. Neste sentido fica evidente que é preciso uma análise buscando compreender a complexa relação entre os grupos de pressão e o

governo. Partindo deste ponto, Romano (1999) relata um fato importante, conforme segue:

Como desdobramento das críticas recebidas pelo pluralismo clássico, desenvolveu-se inicialmente na América do Norte – através da obra de Lindblom – uma corrente, o neopluralismo. Corrente, que compartilhando a proposta de competição entre os grupos de interesse nos processos de formulação e implementação das políticas públicas, reconhece que as grandes empresas contam com recursos extras na esfera política e manifestam seu poder de forma não observável, que a ideologia tem um papel significativo no processo político e que existem certas áreas deste processo onde o pluralismo está de fato ausente. (Lindblom, 1977 e 1983; Smith, M.J., 1994).

Fica evidente nestes casos a atual briga por espaço na agenda dos Governos para que grupos de interesse busquem auxílio nas suas demandas. Ainda segundo discussão colocada pelo mesmo autor, paralelamente e, sobretudo reconhecendo que o acesso à agenda política não está sempre aberto – manifestando uma institucionalização nas relações entre o governo e os grupos de interesse que leva à constante de alguns grupos – tem se desenvolvido uma série de interpretações fundadas nos conceitos de comunidade de política pública (*policy community*) e de rede de problemas (*issue network*), que conformam uma abordagem particular no marco do que tem sido denominado como pluralismo reformado (ROMANO 1999).

Nesse sentido, a incorporação e o protagonismo de novos atores sociais em processos de desenvolvimento local são fontes de especulação, uma vez que o capital social porventura existente pode estar inativo ou ser contraproducente, visto que as intervenções institucionais têm potencial tanto para construí-lo quanto para destruí-lo (FREY, 2003). Corrobora com essa colocação a de que entende que o desenvolvimento local é, em grande parte, função da endogenia e da participação efetiva de atores que integram esse processo (RIGO e OLIVEIRA, 2007).

2.3.1 O papel do Estado e das Políticas Públicas nessas redes

A imagem do Estado, nessa discussão sobre a formação de Redes, se faz importante devido às intensas modificações no seu papel ao longo do tempo terem limitado sua capacidade de definir e implementar as políticas públicas.

Em parte isso acaba decorrendo, segundo Lê Gales (1995), apud Romano (1999), onde a multiplicação dos atores implicados nas políticas públicas colocam o

desafio de estudar as organizações de interpretar a ação pública em termos de ação coletiva. Assim, entre as hierarquias e os mercados, as redes de políticas públicas se constituem numa resposta não só – principalmente em termos metodológicos – da análise da ação pública como também das interações entre os diferentes componentes do Estado e os grupos de interesse.

Para uma melhor compreensão dessa discussão sobre o papel do Estado, os autores orientam quanto a duas formas de se analisar o Estado quando se estuda as redes de políticas públicas: a primeira analisa as redes de ação pública que demonstram que o Estado tem perdido sustância e, conseqüentemente, sua centralidade na sociedade. No entanto, a segunda perspectiva analisa que as redes, em suas diferentes formas, seriam atualmente uma das estruturas fundamentais de constituição do Estado, enfatizando tanto as inter-relações entre as diferentes redes, bem como o papel do Estado na sua estruturação. Desta maneira, esse fenômeno da fragmentação do Estado torna-se, portanto, o centro da análise considerando, por exemplo, que os ministérios e as agências governamentais não só diferem entre si por suas funções (deliberativa, regulatória, etc.) mas também por seus objetivos múltiplos e divergentes, com interesses e estratégias diferentes que os leva a entrar, muitas vezes, em conflito.

Corroborando com essa discussão a maneira como Lê Gales (1995), apud Romano (1999) aponta as mudanças recentes no contexto sócio-estatal, citando diversos pontos fundamentais para o entendimento desse processo de mudança e principalmente sobre o que incitou essas alterações na forma de enxergar o Estado: a) a multiplicação de atores organizados na vida política e social; b) a tendência a diferenciação funcional dos programas de ação pública; c) como resultado das tendências anteriores, a multiplicação dos atores intervenientes nas políticas públicas; d) o aumento dos alvos da intervenção pública; e) a descentralização e fragmentação do Estado; f) a erosão das fronteiras entre o público e o privado; g) o crescente papel dos atores privados nas ações públicas; h) a transnacionalização das políticas públicas; i) o papel cada vez mais importante da matriz de informação, pela interdependência e complexidade dos assuntos políticos e sociais.

Com isso, esse novo papel do Estado, onde o mesmo não se encontra fragmentado – no sentido de perda de força – como apontam alguns atores, mas sim, mudou o seu papel, onde hoje, através das redes de parcerias pode contar com conhecimentos muito mais apurados para desenvolver suas políticas públicas, ao invés de impor as mesmas, faz com que a participação da sociedade civil organizada melhore sua eficácia, porque as políticas estão sendo construídas a várias mãos. Nesse sentido o

Estado continua tendo papel central na sociedade, mas o processo de construção passou e passará sempre por transformações ao longo do tempo. Conseqüentemente, a abordagem dos atores estatais não deve deixar de atentar para suas estratégias, interesses, representações e também as coações que se exercem sobre estes (HASSENTEUFEL, 1995).

2.3.2 A organização e a dinâmica dessas redes

Atualmente encontram-se experiências bem sucedidas de parcerias que viabilizam o desenvolvimento de pequenas empresas, no entanto, a discussão de formação de grupos de interesses passa por levantar diversas questões sobre a organização e a dinâmica dessas redes de um lado e também o neopluralismo como fator importante na definição da agenda política.

A inclusão da dimensão das discussões do neopluralismo se deve porque segundo Romano (1999), em um sistema de mercado, as empresas tomam decisões sobre aspectos importantes da vida das pessoas, que são excluídas da agenda governamental e não passam pelo controle democrático. As empresas procuram doutrinar os cidadãos de modo que estes não percebam sua posição privilegiada, impedindo, por exemplo, que os assuntos que ameacem seu poder venham a fazer parte da agenda política.

Para esse contexto, podemos considerar que pela sua estrutura e peculiaridade as pequenas empresas podem entrar no grupo dos cidadãos (os empreendedores dessas pequenas empresas) que não conseguem se impor, e acabam sendo manipuladas por grandes corporações, porque ainda segundo o autor, o consenso não é necessariamente resultado de um acordo, mas da manipulação dos desejos dos homens e com isso os neopluralistas reconhecem a ausência de pluralismo em algumas áreas do processo político, a partir da distinção entre assuntos importantes – os que afetam os interesses das grandes empresas e que, portanto, serão excluídos do grande público – e assuntos secundários, onde se manifesta a possibilidade de participação dos grupos, como aponta o pluralismo (ROMANO, 1999). Ainda segundo Paulillo (2002), isso significa que, nas atuais redes de poder, o consenso não é necessariamente resultado de um acordo.

2.3.3 A importância da constituição de capital social

Dentre as referências que se encontram acerca da origem do termo capital social, Putnam (2000), aponta que Lyda Hanifan, em 1916, estabeleceu ligações deste com elementos intangíveis da vida cotidiana, tais como camaradagem, simpatia e boa vontade. O capital social é definido por Putnam (1993) como as normas e relações sociais enraizadas na estrutura social que possibilita aos atores coordenarem suas ações e atingirem os fins propostos. A heterogeneidade da sociedade leva os diferentes grupos a terem diferentes acessos aos recursos disponíveis e ao poder.

O próprio autor é quem deu grande projeção ao tema ao estudar o “porquê” das diferenças sócio-econômicas entre as regiões Norte e Sul da Itália, chegando a imputar o êxito da região Norte à existência de capital social. O capital social para o autor diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas (PUTNAM, 2000).

O capital social insere as relações sociais na agenda do desenvolvimento, ao estabelecer ligações entre as relações sociais e os resultados econômicos auxiliando os menos favorecidos (por exemplo, pequenas empresas), ampliando a sua participação no processo de desenvolvimento.

Outro conceito de capital social é encontrado em Fukuyama (2000), onde ele coloca que a chave é a interação, ou seja, se você sabe que terá de trabalhar com o mesmo grupo de pessoas por um período prolongado e sabe que elas irão se lembrar de quando você foi honesto com elas e quando trapaceou, então será do seu interesse agir honestamente. Diante disso a reputação das partes passará a ser um ativo ou um capital social daquele grupo.

No entanto, deve-se atribuir a Bourdieu e a Coleman, o emprego moderno desse termo em seus trabalhos. Para ambos, as fontes de capital social residem na estrutura de relações entre indivíduos, diferentemente do capital econômico que pode ser encontrado em contas bancárias ou do capital humano que se insere nas mentes individuais (BOURDIEU, 1983 e COLEMAN, 1990, apud RIGO e OLIVEIRA, 2007).

Um das características dessas redes é que os efeitos dessa reputação (um dos ativos de uma rede) são disseminados muito rapidamente, por ser uma informação que interessa a todos os seus membros.

Assim, segundo Bueno (2004), o capital social é produto do grau de confiança inter-pessoal, aumenta progressivamente em sociedades que conseguem libertar-se do equilíbrio negativo das soluções não cooperativas e tende a ser insuficiente em sociedades onde prevalece o individualismo e as relações econômicas e sociais coordenadas por meio da coerção ao invés da cooperação voluntária.

Narayan (1999) caracteriza dois tipos de Capital Social: “Bonding Social Capital” (cola) que permite que os grupos se mantenham unidos através de valores, normas e instituições, e “Bridging Social Capital” (pontes) que levam os membros de um determinado grupo a participar de grupos heterogêneos, com laços de natureza mais frágil, com maior potencial para inclusão social.

Apesar de todas essas colocações contribuírem muito para a conscientização da importância do capital social, é na discussão realizada pelos autores Rigo e Oliveira, nas obras de Bourdieu e Coleman, que há uma oportuna reflexão, porque Coleman entende que assim como as outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seria inalcançáveis se ele não existisse, Já Bourdieu, diferenciando as formas de capital (econômico, cultural e social), caracteriza o capital econômico como algo imediatamente e diretamente conversível em dinheiro e que pode ser institucionalizado nas formas de direitos de propriedade. Por outro lado, o capital cultural seria conversível, em certas condições, em capital econômico, podendo ser institucionalizado nas formas de qualificações educacionais. Já o capital social seria composto de obrigações sociais, conversíveis também em certas condições, em capital econômico (RIGO e OLIVEIRA, 2007).

2.3.4 A redução dos custos de transação na atuação em rede

Um dos resultados primários esperados intrinsecamente ou até mesmo extrinsecamente quando os atores buscam a atuação em redes é a redução dos custos de transação. Segundo Paulillo (2002) os objetivos principais dos agentes são minimizar os custos de produção e de transação. O autor ainda complementa mencionando que adoções de economias de escala e de escopo, de diferenciação de produto, de barreiras técnicas à entrada e de integração vertical são estratégias suficientes para compreender o modo de adaptação nos processos de concorrência e de efetivação de políticas públicas. Portanto, a melhor conclusão está na afirmação de Gomes et. al. (2004) na qual, quanto maior o custo de transação, menor será a chance de haver cooperação. Com isso, ao

atuar em redes as instituições buscam, entre outros resultados, melhorar os recursos públicos e/ou privados envolvidos nas ações de incentivo ao desenvolvimento de pequenas empresas, objeto de estudo desse trabalho.

2.4 Os tipos de redes de políticas públicas

Com um levantamento profundo sobre a origem da atuação coletiva e posteriormente a constituição de redes para que o agrupamento de conhecimentos possa levar à conquistas mais efetivas no campo da proposição de políticas públicas, ou seja, ao desenvolvimento de pequenas empresas, neste momento depara-se com a necessidade de se mapear e classificar tipos de redes e de um breve levantamento de algumas experiências nessa direção.

2.4.1 Características e tipologias das redes

A discussão sobre as características e tipologia de redes passa pelo estudo das redes de poder dos membros de uma rede, principalmente pela capacidade, velocidade e periodicidade da comunicação entre esses atores, sendo, portanto, objeto de estudo as conexões dessas redes.

Segundo Paulillo (2002) a intensidade dos poderes de negociação ou barganha dos atores começa a se definir a partir de características bem individualizadas, como a reputação, informação, habilidades de negociar, etc. Entretanto, as conexões ou interações de cada rede também influenciam a desigualdade de poder entre os atores, através das regras, da centralidade, intensidade e velocidade das operações. Para uma melhor visualização o autor demonstra no quadro 1 os elementos que podem caracterizar uma rede de poder:

Quadro 1: Características da Rede de Poder

<i>Características dos membros</i>	<i>Características das conexões</i>
Conhecimento/Informação	Regras
Legitimidade	Centralidade
Reputação	Intensidade
Cooperação	Velocidade

Habilidade direta e indireta para mudança	Formalidade / Informalidade
---	-----------------------------

Fonte: PAULILLO (2002, p.18)

Diante disso há a necessidade de se estabelecer e conhecer as características das Redes de Poder tornado-se essencial para esse trabalho a classificação das diversas tipologias de redes encontradas.

Segundo Romano (1999), os modelos de análise predominantes são vinculados ao pluralismo e ao corporativismo. Ainda segundo o autor, há uma polarização na construção das tipologias das redes, devido à necessidade de se dar conta da dimensão descritiva e comparativa da noção, levando em consideração critérios como: os atores, as funções, a estrutura, a institucionalização, o modo de interação, a repartição de poder e as estratégias de administração pública.

Neste sentido, há excelentes contribuições nos trabalhos dos autores Olave & Amato Neto (2001), Paulillo (2002) e Grandori e Soda (1995), os quais classificam as redes como sociais, burocráticas ou proprietárias e as sub-dividem em simétricas e assimétricas, conforme Figura 1:

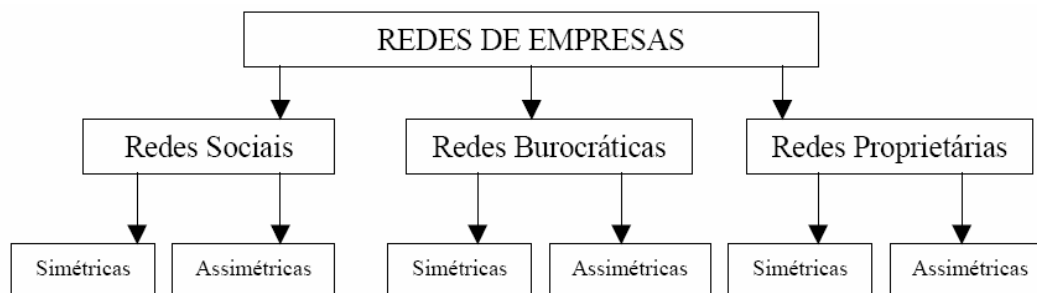


Figura 1: Tipologia de redes de empresas

Fonte: Grandori e Soda (1995)

A seguir detalham-se os tipos de redes apresentados no esquema da figura 1:

- **Redes sociais:** A relação não é regida por nenhum tipo de contrato formal (pólos e distritos industriais, câmaras técnicas, comitês de bacias hidrográficas, gestões participativas, são alguns exemplos). Há uma ressalva quanto a alguma necessidade de formalidade que geralmente refere-se unicamente às especificações de serviços negociados. No caso das simétricas segundo Olave e Amato Neto (2001), não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é,

todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Aconselham ainda que esse tipo de rede é mais usual para estimular o desenvolvimento de caráter mais exploratório onde as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido e também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muitos difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. No caso das redes sociais assimétricas, a característica diferenciada fica por conta da existência de um agente central e que com frequência existem contratos formais entre as partes dessa rede;

- Redes Burocráticas: Existem contratos formais para regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização em rede e as condições de relacionamento dos integrantes (casos de licenciamento de marca, agenciamento, franquia, etc.). Para as simétricas o exemplo desse tipo de rede são as Associações Comerciais, segundo Olave e Amato Neto (2001), porque as mesmas auxiliam o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares. No caso das assimétricas, estão as redes de agências e franquias;
- Redes Proprietárias: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas (joint venture, associações do tipo capital ventures, etc.). Na rede simétrica segundo os autores, estão as joint ventures, que são empregadas para regular atividade de pesquisa e desenvolvimento, inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico. Nas assimétricas estão as associações de capital de aventura (*venture capital*), que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

Nessa discussão, Romano (1999), acrescenta que é necessário considerar as seguintes dimensões para caracterizar os tipos de redes: membros (numero de participantes, tipo de interesses), integração (frequência da interação, continuidade, consensos), recursos (distribuição dos recursos no interior da rede, distribuição dos recursos entre as organizações participantes) e poder.

O autor elenca duas tipologias principais, a comunidade de política pública e a rede temática, conforme segue:

- Comunidade de Política Pública: esta tipologia é caracterizada por um número limitado de participantes com a exclusão deliberada de certos grupos; uma interação freqüente e intensa entre todos os membros da comunidade; uma consistência de valores, ou seja, os valores de pertinência e os resultados das políticas públicas persistiriam no tempo; um consenso, sendo que os membros partilham além de uma mesma ideologia, valores e preferências gerais concernentes às políticas públicas; todos os membros possuem recursos e as relações são de intercâmbio; a interação de base é a negociação entre os membros que possuem os recursos; um equilíbrio de forças, ou seja, não implica necessariamente que todos os membros da comunidade se beneficiem no mesmo nível, mas sim de uma situação onde esses membros acreditem num jogo de soma positiva; a estrutura dos grupos que participam é hierárquica, permitindo que seus chefes possam garantir a obediência de seus membros;
- Rede Temática: esta classificação implica a consulta a propósito das políticas públicas, com a participação de um grande número de atores; uma interação que flutua, com um acesso de todos os membros; há, geralmente, ausência de um consenso pronto e a presença do conflito; esta mesma interação se funda mais na consulta do que na negociação ou no regateio; relações desiguais de poder nas quais numerosos atores podem ter poucos recursos, pouco acesso e algumas alternativas.

Há ainda uma série de outras classificações de redes que podem ser utilizados em variados trabalhos que busquem entendê-las e classifica-las e com o intuito de uma contribuição nesse sentido apresenta-se a Quadro 2 com um resumo destas:

Quadro 2: Tipologias de Redes

<i>Autor (es)</i>	<i>Tipologias de redes</i>
Grandori e Soda (1995)	Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas. Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas. Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas.
Casarotto e Pires (1998)	Redes top-down: Subcontratação, terceirização, parcerias. Redes Flexíveis: Consórcios.
Wood Jr e Zuffo (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de valor e terceirização atividade de suporte.

	<p>Estrutura virtual: Liga temporariamente rede de fornecedores.</p> <p>Estrutura livre: Sem barreiras, define funções, papéis e tarefas.</p>
Corrêa (1999) e Verri (2000)	<p>Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades.</p> <p>Rede Linear: Cadeia de valor (participantes são elos)</p> <p>Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.</p>
Porter (1998)	<p>Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas.</p>
Bremer (1996) e Goldman (1995)	<p>Empresa Virtual Institucional: Combinação das melhores competências essenciais.</p> <p>Empresa Virtual Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.</p>
Romano (1999)	<p>Comunidade de Política Pública: Quantidade limitada de participantes.</p> <p>Rede Temática: Grande número de atores com um propósito.</p>

Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001).

2.4.2 O institucionalismo da atuação em redes

A necessidade de uma atuação institucionalizada através da formação de redes por parte das entidades, ocorre devido à possibilidade dos atores e seus interesses terem maior chance de efetivar suas demandas, além do que, por conta de algumas características humanas, como o comportamento oportunista e racionalidade limitada, a ação coletiva ou a cooperação voluntária, depende fundamentalmente de ambientes institucionais no qual a ação está inserida, pois os mecanismos que promovem a cooperação entre os indivíduos, não emergem espontaneamente (GOMES et. al. 2004).

Nessa análise, os autores colocam que, por conta das características humanas citadas no parágrafo anterior e, também mencionadas em outro momento nesse texto ao explicar a origem da cooperação, é que as instituições adquirem importância para solucionar o problema da cooperação, uma vez que, para os novos institucionalistas, elas tem o papel de restringir o comportamento humano. Ao mesmo tempo que têm se demonstrado que as regras institucionais, os modos operativos que derivam das

instituições e as representações das quais elas são portadoras, estruturam as interações entre os atores de uma política pública. (HASSENTEUFEL, 1995)

É extremamente importante esse tipo de abordagem, porque segundo Romano (1999), uma rede de política pública para ser analisada, além das relações de poder, precisam ser combinadas com outras abordagens, como o neo-institucionalismo. Esse tipo de colocação é explicado por Gomes et. al. (2004), que entende por “novos institucionalistas” aquela corrente de pensadores, que procuram avaliar as instituições políticas, econômicas, históricas e sociais como o governo, a Justiça, os mercados, as empresas, as convenções sociais, as famílias, etc.

Esse tipo de abordagem, ou seja, a necessidade de se institucionalizar alguns comportamentos humanos é explicitada quando se depara com a afirmação de que para ocorrer desenvolvimento em uma determinada sociedade, é necessária uma disponibilidade mínima de capital social, que nada mais é do que a cooperação ampliada socialmente e, em alguma medida, institucionalizada. (GOMES et. al., 2004)

3. As Pequenas Empresas

Há tempos a academia voltou-se ao estudo das pequenas empresas, tanto pela sua importância macroeconômica (principalmente pela geração de emprego e renda e também pelo recolhimento de tributos), quanto pela dimensão da gestão, que é extremamente peculiar nessas organizações. As características gerenciais da pequena empresa ainda permanecem como tema fértil para a produção acadêmica; como têm nos mostrado o volume recente de trabalhos que envolvem temas como empreendedorismo, pequenas empresas, cultura empreendedora, entre outras. Os temas ligados as pequenas empresas ainda não foram compreendidos e contemplados de maneira relevante pelas teorias quando se compara ao volume dos estudos dedicados às organizações de grande porte. Não é exagero afirmar que boa parte do conhecimento científico sobre empresas, edificou-se sobre o contexto da grande organização.

São por essas e outras características e também os auxílios que as pequenas empresas recebem no Brasil e no Mundo, que se faz necessário à apresentação deste capítulo, para que a análise do relacionamento das entidades não fique restrita, permitindo que se tenha uma visão mais sistêmica sobre o porquê da constituição da parceria e qual o seu foco de atuação. Mesmo que o empresário, propriamente dito, não seja estudado, por conseguinte o mesmo será abordado, porque as entidades são representações destes, ou seja, a entidade parceira na rede, já é uma rede de empresas que se uniram para buscar maior representatividade, é o que se pode chamar de “redes de redes”.

Segundo, Terence (2002) a realização de pesquisas acadêmicas e empresariais, abordando problemática, as particularidades de gestão e a formulação de estratégias das pequenas empresas, tende a contribuir para a melhoria destas empresas, e conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social do país. Com isso é possível afirmar que as empresas de pequeno porte possuem uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por esta razão, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado (LEONE 1999, apud TERENCE 2002).

3.1 A pequena empresa no mundo

O aspecto da importância macroeconômica do pequeno negócio é evidente nas estatísticas divulgadas dos últimos 20 anos relativas às principais economias mundiais, bem como para países considerados emergentes. Diversos países reconhecem a importância econômica e social do pequeno empreendedor e da empresa de pequeno porte através de amparo legal, incentivos à criação de negócios, políticas governamentais de favorecimento, organismos especiais dedicados às suas causas, intensiva ação de sindicatos e associações na defesa de seus interesses, programas especiais que facilitam a inserção consistente de um pequeno negócio em uma próspera cadeia produtiva, entre outros. Desses pressupostos pode-se extrair a emergência de uma atuação em rede das entidades oriundas desses incentivos, com foco de gerar sinergia nos interesses desses organismos.

Nos EUA há o *SBA - Small Business Administration*, ativo desde 1953, com objetivos de fortalecimento empresarial, com ênfase em aspectos gerenciais, e intensivos em prover informações para aqueles que pretendem iniciar novos projetos; também funciona como ativo lobista dos interesses de pequenos empresários junto ao Congresso Americano, o que é prática trivial do sistema político americano.

A seguir são demonstrados alguns dados relativos às pequenas empresas norte-americanas (SBA, 2011):

- Há aproximadamente 23 milhões de pequenos negócios nos EUA;
- Os pequenos negócios foram responsáveis por estimados 64% dos 2,5 milhões de novos postos de trabalho criados em 1996;
- As pequenas empresas fornecem 67% de empregos a trabalhadores em cujos primeiros trabalhos são treinados em habilidades básicas;
- As pequenas empresas representam 99,7% de todos os empregadores nos EUA;
- Empregam 53% da força de trabalho privada;
- São responsáveis por 47% de todas as vendas no país;
- São responsáveis por 55% das inovações;
- São responsáveis por 28% dos trabalhos nos setores de alta tecnologia.

Já na Inglaterra pode-se encontrar a denominação de *independent business* o que confere um *status* relativo de autonomia institucional dessa classe até com relação ao

governo inglês, sendo maior a crença que as melhorias e soluções para os pequenos negócios advêm muito mais da interação direta com o mercado.

A Alemanha revela que o pequeno empresário é conceitualmente o representante também de sua classe média, denotando o sentido político com que é reconhecida a pequena empresa.

Outra relevante menção pode ser feita à importância da pequena empresa italiana. Nesse país a contribuição econômica da pequena empresa não se traduz somente na tríade emprego, renda e tributos, mas, sobretudo significou um modelo de desenvolvimento econômico após a II Guerra Mundial (1939 – 1945). A Itália possibilitou a emergência dos pequenos negócios em setores específicos (indústria metal mecânica, móveis e têxteis, são exemplos) também como resposta alternativa a intensa atuação de sindicatos de trabalhadores nos seus grandes centros industriais.

Proliferaram então pequenos negócios que gradualmente ganharam competência e se tornaram fornecedores de alta tecnologia para setores específicos de sua indústria. A região Norte da Itália ganhou competitividade internacional quando promoveu ações associativistas (compra conjunta de matéria-prima, contratos coletivos de fornecimento, acesso ao comércio exterior nos setores mencionados) para várias linhas de produto. Isso permitiu o desenvolvimento dessas empresas e relacionamentos alternativos com o mercado Segundo Casaroto e Pires (1999), a região da Emília Romagna apresenta a expressiva relação de 300.000 empresas para 4 milhões de habitantes, o que perfaz o índice de uma empresa para 13 habitantes, já em Cesena chega-se a uma empresa para 6 habitantes.

Nesse sentido Fonseca et. al. (2001) compara a importância da pequena empresa em países como Brasil, Espanha, Taiwan, Índia e Canadá, como geradoras de divisas, demonstrando as grandes diferenças existentes, conforme abaixo:

- Brasil – 20% do PIB e emprega exatos 64% da mão-de-obra do país;
- Espanha – 64% do PIB e 64% da mão-de-obra;
- Taiwan – 81% do PIB e 79% da mão-de-obra;
- Índia – 40% do PIB e 45% dos empregos da indústria;
- Canadá – 57% do PIB e 60% dos empregos.

Em relação as exportações, os mesmos autores citam que nos países Espanha, Taiwan, Índia, Canadá e EUA, as pequenas empresas respondem por, 41%, 48%, 35%,

10% e 30,6%, respectivamente, do total exportado, enquanto que no Brasil este valor é da ordem de 2%.

3.2 A pequena empresa no Brasil e no Estado de São Paulo

Tomando como referência dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil estão ativas cerca de 3,5 milhões de empresas. Dessas 98% são micros e empresas de pequeno porte. Os dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), permitem afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados, empresários de micro e pequenas empresas e os que podem ser classificados como “por conta própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio, mas que não tem empregados). Um outro dado referente ao número de MPES industriais exportadoras indica que 4.000 empresas exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões. A tabela 1 sumariza os dados do Brasil com relação às pequenas empresas.

Tabela 1 – Participação das MPES na economia brasileira

VARIÁVEL	MPES NO BRASIL (%)
Número de Empresas	98
Pessoal Ocupado	59
Faturamento	28
PIB	20
Número de Empresas Exportadoras	29
Valor das Exportações	1,7

Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAISIMTE (1994, 1995 e 1996)

Os critérios vigentes para o enquadramento jurídico e tributário de micro empresas e empresas de pequeno porte vem sofrendo constantes modificações nos últimos 15 anos. Nesse sentido na história brasileira houve relevantes determinações

sobre o que é micro e pequena empresa como, por exemplo, o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, regulamentado em 1998, pelos enquadramentos tributários do sistema SIMPLES. No entanto esse processo evoluiu inclusive devido as prerrogativas constitucionais, ao exigir uma lei complementar que disponha tratamento favorecido e simplificado às micro e pequenas empresas. Com isso em dezembro de 2006, foi aprovada a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, Lei Complementar 123, que estabelece diversas normas relativas a pequenas organizações e ao pequeno empresário, como simplificação da tributação, acesso a compras governamentais, acesso a inovação e tecnologia, disseminação da cultura empreendedora, entre outros.

Nas tabelas 2 e 3 a seguir, é possível visualizar essa constante alteração com a aprovação em novembro de 2011 de alterações no enquadramento das micro e pequenas empresas brasileiras, com a promulgação da Lei Complementar 139.

Tabela 2 – Classificação das MPEs segundo a LC 123 até 2011.

Porte	Faturamento Bruto
Micro Empreendedor Individual	Até R\$ 36.000,00
Microempresa	Até R\$ 240.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 240.000,01 a R\$ 2.400.000,00

Fonte: Lei Complementar nº 123, dez/06 e 138 de jul/07 (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa)

Tabela 3 – Classificação das MPEs segundo a LC 139 a partir de 2012.

Porte	Faturamento Bruto
Micro Empreendedor Individual	Até R\$ 60.000,00
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Leis Complementares nº 123, de dez/06 e 139 de nov/11 de (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa)

3.3 Aspectos gerenciais das pequenas empresas

Vários dos trabalhos científicos sobre pequenas empresas ainda são realizados partindo de premissas oriundas dos estudos sobre as grandes organizações, porque erroneamente há uma corrente que acredita que uma pequena empresa é uma grande que ainda não cresceu.

Sua importância sustenta-se muito mais nos efeitos econômicos globais dela desdobrados (emprego, impostos, etc.) citados anteriormente do que na compreensão de sua dinâmica gerencial interna. Em outras palavras o autor Bonassi (2005) menciona a utilização do chavão de que uma pequena empresa é na verdade uma pequena grande empresa é simplório, não revelando uma disposição em primeiro compreender suas diferenças para que depois sejam derivadas análises, métodos e ajustes ao real universo de uma organização de pequeno porte.

O adjetivo simplório está amparado nas comuns conclusões encontradas em trabalhos acadêmicos ou pesquisas de órgãos representativos que dispõe indicadores como eficiência, organização e planejamento formal de pequenas empresas. Essas conclusões comuns são as de que pequenas empresas têm baixos índices de eficiência, organização e planejamento formal.

O quadro 3 a seguir evidencia o quão diferente pode-se considerar uma pequena empresa quando comparada a de grande porte, segundo o trabalho de Ghobadian, A.; Gallear, D.N. (1996):

Quadro 3 – Comparativo entre tamanho de empresas

Uma comparação entre as características das grandes, médias e pequenas organizações.	
Grandes organizações	Pequenas e médias organizações
Hierárquicas com vários níveis de gerência	Informal com poucos níveis de gerência
Clara e abrangente divisão funcional de atividade. Alto grau de especialização	Divisão de atividades é limitada e não nucleares. Baixo grau de especialização.
Forte pensamento "funcional/departamental"	Ausência de pensamento "funcional/departamental". Pensamento corporativo.
Atividades e operações governadas por regras e procedimentos formais	Atividades e operações não governadas por regras e procedimentos formais
Alto grau de formulação e padronização	Baixo grau de formulação e padronização
Majoritariamente burocrática	Majoritariamente orgânica

Alta gerência distante do ponto de entrega ao cliente final	Gerência próxima do ponto de entrega ao cliente final
Visibilidade limitada da alta gerência (difícil encontrar a alta gerência ou a gerência não enxerga por inteiro sua organização)	Gerência completamente visível
Ampla leque de atividades	Conjunto de atividades mais restritas
Dispersa geograficamente e possibilidade de ser multinacional	Localização única
Diversidade cultural	Unidade cultural
Sistema predomina	Pessoas predominam
Inércia Cultural	Cultura fluida
Rígida organização e organogramas	Organização e organogramas flexíveis
Muitos grupos de interesse	Interesse de donos e empregados
Prevalece o modelo de decisão baseado em fatos	Prevalece o modelo de decisão baseado em feeling
Dominado por profissionais e tecnocratas	Dominado por pioneiros e empreendedores
Combinação de estilos de gerenciamento: diretivo, participativo, paternal, entre outros;	Combinação dos seguintes estilos de gerenciamento: diretivo e paternal;
Meritocracia	Apadrinhamento
Indivíduos normalmente não podem ver os resultados de seus esforços;	Indivíduos normalmente vêem os resultados de seus esforços;
Ampla capital humano, recursos financeiros e know-how;	Restrição de recursos e de acesso a tecnologias
Treinamento e desenvolvimento do staff é mais provável que seja planejado e em larga escala	Oposto
Verba específica para treinamento no orçamento	Não há verba específica para treinamento no orçamento
Muitos contatos externos	Oposto
Normalmente demorada resposta às mudanças externas	Normalmente resposta rápida para as mudanças externas
Alto grau de resistência às mudanças	Oposto
Potencialmente muitos catalisadores de	Oposto

mudanças internas	
Evolução formal, controle e relatos de procedimentos	Oposto
Orientação por Controle	Orientação por resultado
Cultura rígida da corporação dominando operações e comportamentos	Operações e comportamentos de empregados influenciados pela seu ego, auto gerência e imagem

Fonte: Ghobadian e Gallear, p. 84 (1996)

Outro trabalho que apresenta fundamentais diferenças entre pequenas empresas e empresas de outros portes foi a pesquisa que SEBRAE-SP e a FIPE-USP realizaram em novembro de 1998. Trata-se de um estudo comparativo entre pequenas (MPes) e médias/grandes (MGEs) empresas do Estado São Paulo evidenciando diferenças em sua interação com o mercado e obstáculos enfrentados na busca de competitividade e sobrevivência. A amostra compreendeu 1817 empresas do Estado distribuídas em 45 municípios classificadas da seguinte maneira. A tabela 4 apresenta a composição da amostra do estudo descrito neste parágrafo.

Tabela 4 – Composição da amostra – Estudo MPE X MGE

MPes	63%
MGEs	37%
Indústria	35%
Comércio	26%
Serviços	39%

Fonte: SEBRAE-SP (1998)

A pesquisa foi estruturada buscando delinear estatisticamente cinco grandes grupos de informações: perfil do empresário, perfil da empresa, características onde as empresas atuam, postura da indústria com relação às exportações e relação das empresas com os empregados. Cada tema abordou indicadores específicos a ele relacionados que possibilitassem cruzamentos de dados e inferências qualitativas posteriores.

As principais informações extraídas desse cruzamento de dados foram:

- O grau de escolaridade de empresários e empregados nas MPEs é menor do que nas MGEs;
- MPEs são mais jovens que MGEs;
- As MPEs possuem em média menos sócios que as MGEs;
- As MPEs instalam-se mais em imóveis alugados do que MGEs;
- A composição dos custos das MPEs varia significativamente por setor:

Comércio > 60% dos custos são de mercadorias;

Serviços > 56% dos custos ocorrem com mão de obra;

Indústria > 44% com matéria prima/ 24% com mão de obra;

- Com relação às máquinas e equipamentos das MPEs, 88% são de origem nacional e nas MGEs 70% são nacionais;
- Equipamentos mais sofisticados também revelam aumento das diferenças como indica a tabela 5.
- Com relação aos indicadores de produtividade em máquinas, mão de obra e lucratividade o desempenho da MPEs é menor que nas MGEs;
- 83% das MPEs atuam em mercados locais (bairros e municípios);
- 67% das MPEs apontam o associativismo como alternativa às suas dificuldades;
- 56% das MPEs apontam para um aumento da concorrência de produtos importados em seus segmentos;
- O principal item de custo identificado como desvantagem aos importados é o valor da mão de obra brasileira com relação a de outros países;
- Apenas 4% das MPEs exportam todos os anos e 84% delas nunca exportou, apesar de 56% declararem-se interessadas no mercado externo.

Tabela 5 – Equipamentos sofisticados usados pelas empresas

	MPEs (%)	MGEs (%)
Fax	72	99
Computador	63	99
Internet	21	67
Leitor código barra	06	31

Fonte: SEBRAE-SP, 1998.

Para aprofundar o conhecimento sobre características gerenciais das pequenas empresas remete-se a princípios universais do capitalismo. Impulsionada pelo vetor demanda de mercado, a divisão do trabalho e sua conseqüente especialização traduzem um eficiente emprego do recurso humano na atividade produtiva, trazendo no limite, a separação entre concepção/planejamento da execução do trabalho, como bem descrito por Smith (1983). Esse fenômeno foi consagrado historicamente após a Revolução Industrial (século XVIII), consolidando-se com o crescente emprego das máquinas na atividade produtiva.

A atividade industrial resultante desprezou as características de produtos diferenciados e customizados, herdados do artesanato, para voltar-se ao grande mercado de massa no início do século XX. Em seu esteio foram eleitos os modelos de Ford e Taylor como modelos de gerenciamento, que ainda hoje exercem extensa influência na teoria em geral e nos modelos adotados pelas empresas. O Fordismo e o Taylorismo são os expoentes do máximo planejamento formal e da execução rotineira, ou seja, é possível estabelecer correlação entre a necessidade/exercício do planejamento formal e o volume da demanda pelos produtos dessas empresas (CHIAVENATO, 1983).

Utilizando o mesmo raciocínio temos a ausência do vetor volume de demanda para a pequena empresa, o que historicamente significa dizer que planejamento formal é uma característica pouco exercitada e talvez de importância subliminar ao pequeno empresário. Em oposição a isso, despender tempo planejando na pequena empresa significa não utilizar tempo para operações na linha de frente da empresa. No limite, tempo gasto em operações significa efetuar compras e pagamentos, vender, supervisionar ou fabricar efetivamente, efetuar depósitos de receitas a prazo, que nos parecem atividades triviais e imprescindíveis dos pequenos empresários (BONASSI 2005).

No entanto, cita-se mais do que a ausência do planejamento formal. Tem-se a não formalização dos níveis hierárquicos o que significa uma distinção radical de organizações maiores com reflexo imediato nas culturas desses dois tipos de empresas. Nas organizações maiores claramente as cúpulas têm a atribuição e o tempo para refletir sobre as grandes questões para decidir apropriadamente sobre o plano estratégico do negócio. Além disso, nas grandes organizações o dono do capital encontra-se muitas vezes separado da cúpula executiva da empresa. Em uma pequena loja, por exemplo, os "pequenos incêndios" raramente chegariam ao conhecimento dos CEO na grande empresa. Na pequena empresa o empresário "veste-se de bombeiro continuamente".

Nessa linha Terence (2002), menciona que o tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador, mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. Com isso grande parte do esforço acadêmico, institucional ou de empresas de consultoria, por exemplo, pode estar alicerçado sobre um mecanismo de decisão empresarial que só é factível ao grande empresário ou aos seus executivos.

Outro aspecto interessante e peculiar da pequena empresa advém de uma convenção sobre o reconhecimento que a figura do pequeno/médio empresário de sucesso corresponde ao denominado empreendedor bem sucedido. Apesar do chamado perfil psicológico que caracteriza singularmente essa figura, a impressão empírica é que o pequeno/médio empresário de sucesso é associado ao profissional que herdou uma experiência profissional anterior (executivos de multinacionais), e que transforma essas habilidades em negócios. Porém, mesmo quando essa possibilidade ocorre seria imprudente enxergar a antiga grande empresa nos contornos da pequena, pois a mesma não determina áreas funcionais rígidas, pelo contrário, os limites são permeados e sustentados pela informalidade de seus colaboradores. A informalidade é outro componente que distingue as características da cultura organizacional da pequena/média empresa quando comparada a grande.

Também é comum a divulgação de problemas crônicos de micro e pequenas empresas através da mídia especializada e dos próprios pequenos empresários ao externarem suas opiniões: falta de capital de giro, dificuldades na obtenção de empréstimos, altas taxas de juros, alta carga tributária e falta de mão de obra qualificada a custos acessíveis. A pesquisa de Bortoli (1980) sobre a tipologia dos problemas das pequenas e médias empresas baseou-se metodologicamente no fato de que para a definição de um problema exige-se seu desdobramento em causas e efeitos para sua percepção plena e mais aprofundada. O trabalho assumia que na pequena empresa os problemas compreendem um encadeamento de causas e efeitos que culmina em um problema principal, cuja causa poderia ser neutralizada, desdobrando o efeito positivo para todo o processo.

Um de seus resultados apontava para a alta incidência de problemas estratégicos (81% da amostra). Como problema estratégico entendeu-se a não utilização adequada dos recursos por parte do empresário. Já o percentual dos problemas não estratégicos, de

insuficiência de recursos humanos, financeiros e organizacionais e tecnológicos dizia respeito mais às variáveis fora de seu controle. O quadro a seguir foi extraído dos resultados da tabulação dessa pesquisa com a parte da amostra correspondente apenas aos pequenos empresários de comércio varejista. Considera-se que o que é exposto a seguir, apesar da defasagem de tempo, é valioso para compreensão da realidade gerencial de empresas de varejo a maioria das organizações constantes nessa região central do Estado.

A conotação do problema estratégico relaciona-se à conduta do empresário ou dirigente a frente do negócio, pois é quem delibera sobre a utilização dos recursos disponíveis: são variáveis internas sob seu controle. Problemas de insuficiência de recursos remetem à empresa e seus líderes ao ambiente em que está situado o negócio (legislação, qualificação média da mão de obra, disponibilidade e custo de novas tecnologias).

Como análise de resultados do trabalho do autor, tem-se que as empresas comerciais são as que mais se ressentem de problemas de natureza estratégica, com 80% apresentando estratégias incompatíveis com seus objetivos de mercado. A área de estoque é um constante desafio e 45% necessitavam de investimentos para gestão de estoques. Muitos dos empresários entrevistados citaram a máxima “é mais fácil vender do que comprar bem”. Os desequilíbrios quantitativos/qualitativos dos estoques acarretavam a falta de capital de giro e incapacidade de novos investimentos. Segundo as conclusões do autor houve casos registrados em que empresários perdiam clientes por falta de determinadas mercadorias apesar de manter estoque com grande variedade de itens, porém de baixa movimentação. Estoques que seriam suficientes para atendimento a vendas durante dois ou três meses, mas que possuíam produtos com frequência de vendas diferentes. Do problema nuclear “descontrole de estoques” é provável encontrar problemas financeiros, decorrentes. Mas ao pequeno empresário o problema financeiro é uma causa e não um sintoma.

Isso é suficiente para verificar que a visão do pequeno/médio empresário sobre sua própria realidade não distingue problemas de sintomas, talvez por não preferir a auto crítica, mas muito por não ter clareza das causas nucleares que realmente afetam seu negócio. Falta de capital de giro, alto nível de endividamento é decorrente de ações anteriores e não são males que os afetam espontaneamente.

Perceber e identificar as causas nucleares, levando em conta o tipo de negócio, a cadeia produtiva e/ou o setor a que pertence e quais suas características quanto ao uso

de tecnologias, vantagens comparativas, ou seja, compreensão de "dentro para fora" é um caminho ainda pouco desvendado para as pequenas empresas.

Nesse momento surgem questões. A pequena empresa está atenta e sensível às mudanças das variáveis externas de seu setor ou empresa? Qual a capacidade de formular essa estratégia em conteúdo e tempo compatíveis com o a exigência dos mercados?

Conclui-se que essas questões e todo o contexto das pequenas empresas apresentadas neste capítulo, possibilitam e fornecem subsídios suficientes para a escolha e a emergência de estudos que entendem atuação em redes de entidades que apóiam e contribuem para o desenvolvimento dessas empresas.

4. Instrumentos metodológicos

Uma pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica (SILVA E MENEZES, 2001), complementando que segundo Guerrini et al. (2009), a motivação concreta de uma pesquisa deve ser a contribuição científica que ela pode gerar para o avanço do conhecimento na área, sendo no mestrado a ênfase na capacidade de sistematização do conhecimento, que no caso deste trabalho está em focar o apoio a pequena empresa como premissa para o estudo das relações em redes compostas de entidades que têm esse objetivo em comum.

A metodologia utilizada para pesquisa científica baseia-se na definição utilizada por Bryman (1989) onde o termo é descrito como uma técnica sistemática de investigação, coleta de dados e análise destes dados em relação a um problema formulado previamente.

Com base nessa situação este trabalho utiliza-se de uma pesquisa exploratória, com foco na realização de uma pesquisa bibliográfica e posteriormente um o estudo de casos.

Em relação à primeira metodologia realizou-se uma pesquisa dos assuntos envolvidos, através de uma coleta e seleção de fontes secundárias de materiais bibliográficos através de livros, revistas especializadas, artigos publicados em anais de congressos científicos, sites, periódicos, teses, dissertações e monografias. A partir desta coleta de material, o mesmo foi dividido em duas categorias: aqueles que servirão de base para estruturar os aspectos teóricos da dissertação e aqueles que servirão para dissertar sobre as características dos pequenos negócios e da formação de redes.

Já para a adoção de um procedimento de pesquisa, Bryman (1989) conceitua esse procedimento como sendo o projeto, a orientação geral da investigação, a maneira de fornecer uma estrutura dentro das quais os dados são coletados e analisados. Com isso, dentro dos procedimentos de pesquisa, identifica-se o Estudo de Caso como mais adequado. A escolha do método do Estudo de Caso para analisar um tema contemporâneo como as redes e as pequenas empresas, se conceituam em cima das palavras de Yin (1994) onde menciona que o estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica, que visa investigar fenômenos contemporâneos, considerando o contexto real

do fenômeno estudado, geralmente quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não estão bem definidas.

A metodologia de trabalho se baseia em uma junção de abordagens com foco no estudo sobre redes. Ao trabalhar nessa temática, depara-se com assuntos como o novo institucionalismo, o capital social, a cooperação entre outros, com seus instrumentos analíticos, que permitem o desenho de políticas públicas – como o enfoque das coalizões estratégicas dos campos organizacionais, dos mecanismos de governança em redes de poder etc. - e da abordagem proporcionada pela nova localização, já que ambas consideram a articulação e a representação dos diferentes atores sociais envolvidos em determinada localidade (setor, redes, cidades, bacias hidrográficas etc.).

As mudanças ocorridas no papel do Estado, já estudados neste trabalho, têm limitado sua capacidade de definir e implementar algumas políticas públicas, principalmente as que carecem de conhecimento mais técnico, que por vezes não são encontrados na máquina pública. Na dimensão do desenvolvimento de pequenas empresas no país isso também acontece. A multiplicação dos atores implicados nas políticas coloca o desafio de estudar as organizações e de interpretar a ação política em termos de ação coletiva. As redes de política pública que se formam condicionam um processo de análise da ação pública e também das interações entre os diferentes setores do Estado e os grupos de interesse privado. Os estudos que trabalham com a noção de redes de ação pública enfatizam muito mais as dimensões horizontais de coordenação da ação pública, os arranjos informais e os problemas de governança do que as relações relativas à hierarquia (ROMANO, 1999).

De acordo com estudos e pesquisas que utilizam o enfoque de redes de coordenação ou de governança necessitam desenvolver metodologias específicas para estabelecer as fronteiras analíticas dessas redes, bem como identificar as variáveis relevantes e suas inter-relações. Segundo Marteleto e Silva (2004), conceitos como “confiança”, “comunidade” e “redes” são difíceis de serem operacionalizados e, mais ainda, de serem quantificados e qualificados, pois há um acordo entre os estudiosos do tema, segundo o qual não basta identificar o número de componentes das redes (ligações e nós), mas sim aprender a sua importância para a comunidade. Trata-se de um desafio para os pesquisadores e, principalmente, para aqueles interessados em usar o capital social para promover o desenvolvimento. Nesse sentido várias pesquisas nas ciências sociais que utilizam os conceitos e as metodologias de análise de redes procuram

identificar a organização das comunidades a partir de problemas específicos, associados, em sua maioria, a ineficácia ou mesmo, à total ausência do Estado.

O estudo de caso limitou-se à rede de relacionamentos utilizando os dados secundários da metodologia “Posto SEBRAE de Atendimento ao Empreendedor” existente a partir da parceria entre o SEBRAE-SP e diversas outras entidades de apoio empresarial e o Poder público municipal, que visa propiciar ao empreendedor, seja ele ainda um candidato a empresário, ou um empresário já formalizado, um espaço próprio na cidade que propiciará atendimento e conhecimento referentes a planejamento empresarial, plano de negócio, entre outros e buscará auxiliá-lo na busca por soluções que o dia-a-dia do mercado competitivo lhe impõe. Este tipo de parceria está presente em mais de cem localidades em todo o Estado de São Paulo, e na região próxima as cidades de Ibitinga e Rio Claro, recortes deste estudo, estão presentes em mais sete cidades, Araras, Descalvado, Itápolis, Leme, Pirassununga, Porto Ferreira, e Taquaritinga. Nessas redes estão conectadas sete entidades de apoio empresarial, como Associações Comerciais, Sindicatos Patronais, e o Poder Público Local (Câmaras Legislativas e Prefeituras) dos respectivos municípios, que juntas com o SEBRAE-SP, compartilham do objetivo de promover o desenvolvimento local, com base no incentivo a cultura empreendedora, no surgimento de novos pequenos negócios e na melhoria da competitividade das pequenas empresas já existentes.

Por fim, se ressalta o cuidado, com as generalizações fáceis e com a visão ingênua das redes sociais e do capital social, porque tudo pode ser reduzido à rede. Precaução semelhante deve ser tomada em relação ao conceito de capital social. No entanto, são inegáveis as variadas possibilidades de pesquisa e principalmente os desafios, que trabalhos realizados sob a ótica de redes e os conceitos de capital social, proporcionam a comunidade científica.

5. Estudo de caso

Neste capítulo, serão apresentadas as informações obtidas através de levantamentos realizados junto aos documentos (atas de reuniões, leis municipais e termos de compromissos) pertencentes à rede de entidades que integram os Postos de Atendimento ao Empreendedor, nas cidades de Ibatinga e Rio Claro.

Detalhadamente, serão apresentados o contexto da parceria, o território, as entidades pesquisadas, o mapeamento da rede e todos os resultados obtidos e suas respectivas discussões, com foco nos objetivos propostos.

5.1 A origem e o histórico da parceria

Analisar a origem e o histórico desse tipo de parceria entre entidades de apoio à pequenas empresas e o poder público, é de extrema importância para o entendimento das relações das entidades e sua respectiva composição, objetivo desta dissertação.

Em um modo de construção de políticas públicas com maior participação da sociedade civil, principalmente a organizada, inclusive em um processo de descentralização das decisões políticas, várias são as iniciativas, sejam motivadas pelo poder público (em todas as esferas) ou não. Nessa esteira, existem principalmente os diversos tipos de conselhos municipais, estaduais e federais, que auxiliam os governos a definirem melhor a utilização dos recursos públicos e conseqüentemente aumentarem o engajamento da sociedade nas questões que lhe dizem respeito. Com isso a fiscalização por parte do município é maior, fazendo com que a eficácia de determinada ação seja amplamente majorada. Com isso, teoricamente, maior será a participação desse cidadão (ou de sua entidade representativa) nas discussões futuras, visto os resultados obtidos, fazendo com que ocorra um círculo virtuoso de desenvolvimento e de certa autonomia por parte dos cidadãos. É notório na sociedade e em diversos estudos acadêmicos que esse processo, infelizmente não ocorre de maneira perfeita, porém, vários resultados positivos podem ser tirados destas iniciativas.

Especificamente no caso brasileiro, surgem vários tipos de conselhos no período do final da década de 1970 e início da década de 1980: os conselhos populares, construídos pelos movimentos sociais, com o objetivo de atuar junto à administração municipal; os conselhos comunitários criados pelo poder público para mediar às

relações com as organizações populares e ainda os conselhos gestores institucionalizados. Nesse momento os conselhos eram compostos de organizações populares e tinham como atribuições o caráter opinativo, fiscalizador e consultivo. O posicionamento dos conselhos era, predominantemente, voltado ao atendimento de carências, como linhas de ônibus, verbas para certos setores. Na década de 1980 os conselhos populares se destacaram como estratégia para ampliar e alargar a democratização do Estado, organizados, sobretudo por grupos de esquerda e de oposição ao regime militar. Já na década de 1990 o grande destaque são os conselhos gestores interinstitucionais, os quais se constituíram, a partir da Constituição de 1988, como mediadores dos interesses do Estado e da sociedade (PETRARCA, 2008).

É nesse contexto, ou seja, no que foi apresentado sobre a participação da sociedade e também no que foi discutido no levantamento bibliográfico, quanto a redes, cooperação, etc, é que por iniciativa do SEBRAE-SP em 2001 se iniciam os estudos dessas parcerias, e em 2005 nascem às primeiras iniciativas de constituição de uma rede de entidades que pudessem se cooperar reduzindo custos, gerando capital social e com isso prover os empreendedores paulistas de conhecimentos básicos sobre empreendedorismo e planejamento de negócios, em seus próprios municípios. Neste sentido, segundo Melo (2008) a criação dos Postos de Atendimento ao Empreendedor – PAEs, na estrutura do SEBRAE-SP, é a prática de realização de parcerias com associações comerciais, empresas e municípios, que vem a partir de 2000, quando da aprovação do novo direcionamento estratégico do Sistema Sebrae. Ainda segundo a autora, percebe-se que os objetivos do Sebrae mudaram, incluíram as atividades políticas como uma das suas principais formas de atuação, modificaram o formato das consultorias, e reduziram custos, mas a justificativa é de que assim poderão atender mais e melhor os seus clientes.

Essa estrutura denominada Posto de Atendimento ao Empreendedor - PAE, somente é possível existir em cidades não atendidas por uma estrutura física do SEBRAE-SP e que também concentrem uma quantidade significativa de micro e pequenas empresas, em ambos os casos, esse cuidado é importante, para que haja demanda dos empreendedores nestes locais, no entanto, caso as instituições das localidades queiram, por iniciativas próprias, fomentarem ações semelhantes os empreendedores é que ganharão. Também são necessárias, no sentido das parceiras, que existam nestes municípios ao menos três entidades locais sem fins lucrativos, que desejem suportar juntamente com o Sebrae, econômica e financeiramente uma estrutura

mínima de atendimento aos empreendedores e as pequenas empresas, além de fornecerem informações sobre a realidade local e demandas do empresariado. Isto é, a partir do agrupamento das entidades e do amadurecimento das relações é possível prover a localidade de um atendimento mínimo, para preparar melhor os empresários e por consequência melhorar as condições de trabalho da sua população. Apesar de parecer pouco, devido o PAE não entrar em questões complexas sobre gestão de pequenas empresa, segundo Terence (2002) na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

Um exemplo dessa situação é a citada pela pesquisadora Melo (2008), na qual observa que os PAEs têm estrutura física cedida pelo SEBRAE, porém, com funcionários de alguma entidade parceira, por exemplo, associação comercial ou prefeitura. Estes funcionários dos PAEs, são selecionados entre um desses parceiros locais. Eles devem ter nível superior e são treinados pelos consultores do SEBRAE para serem facilitadores (sem vínculo empregatício com o SEBRAE e sim com a prefeitura ou associação local), isto é, sua função é orientar e/ou encaminhar empresários locais a procurar os serviços do SEBRAE. Os PAEs se vinculam ao sistema SEBRAE por meio dos Escritórios Regionais pois a eles são subordinados. A autora ainda esclarece que cada unidade estadual do SEBRAE tem certa autonomia organizacional e de atuação de acordo com as recomendações dos governos estaduais e municipais, assim como, há possibilidade de efetuar parcerias com entidades de classes locais, universidades, prefeitura, institutos de pesquisa, escolas técnicas, etc (MELO, 2008). Destaca-se ainda nesta colocação, que estes PAEs, por agregarem diversas entidades e consequentemente interesses, possuem um Conselho Gestor criado com o intuito de gerir as atividades destes, através da criação de planos de ação a serem executados pelos agentes de desenvolvimento (pessoas contratadas para atuar nestes Postos), e também de propiciar à essas entidades a oportunidade de debaterem temas recorrentes e de pautar necessidades dos empresários ao qual representam. O objetivo do Conselho Gestor é representar a sociedade na parceria e também representar a parceria junto à sociedade. Na figura 2, é possível visualizar a estrutura desses Postos.



Figura 2: Estrutura do Posto de Atendimento ao Empreendedor

Fonte: SEBRAE-SP.

Atualmente no Estado de São Paulo, são aproximadamente 110 Postos de Atendimento Empreendedor, que provem empreendedores de um atendimento básico em suas próprias cidades. Sob a ótica deste trabalho, podemos destacar que ao menos 330 entidades sem fins lucrativos, incluindo o poder público municipal, estão envolvidas e conectadas nesta iniciativa, compartilhando recursos financeiros e econômicos, se comunicando e discutindo formas de desenvolver suas localidades a partir das pequenas organizações. É justamente no estudo desses relacionamentos que este trabalho atuará. O foco aqui não é a discussão do mérito e da eficácia para o empresário desse tipo de iniciativa, mas sim, averiguar como essa oportunidade de parceria tem ajudado as entidades na proposição de ações que auxiliem as pequenas organizações a se desenvolverem.

5.2 Caracterização do recorte territorial

O recorte no território objeto deste estudo foi selecionado com base na proximidade do pesquisador com o seu dia-a-dia e também devido essa região ter em pleno funcionamento nove postos de atendimento ao empreendedor, nas cidades de Araras, Descalvado, Ibitinga, Itápolis, Leme, Pirassununga, Porto Ferreira, Rio Claro e Taquaritinga, como se verifica no mapa abaixo (Figura 3), as localidades na cor amarela.



Figura 3: Municípios da região central do Estado de SP, com PAEs

Fonte: O autor

Com base em tamanho território e uma presença maciça, o foco deste trabalho é atuar nas cidades de Ibitinga e Rio Claro, devido estas cidades contarem com os postos que há mais tempo estão em atividade nessa região e também devido as mesmas congregarem peculiaridades que as diferenciam das demais. A seguir, apresenta-se um detalhamento do perfil destes municípios e sua respectiva justificativa:

Ibitinga – Município de 52.225 habitantes segundo dados do Observatório da MPE do SEBRAE-SP, com alta concentração de pequenas empresas do setor industrial (56% do total de empresas formalizadas). Esses indicadores se devem a um grande agrupamento de empresas do setor de cama, mesa e banho, considerado inclusive um Arranjo Produtivo Local - APL. Existem inúmeros trabalhos acadêmicos sobre a cidade e as empresas integrantes do APL e as respectivas redes que se formam a partir destes. Neste trabalho será possível estudar outras entidades locais e seus diversos relacionamentos, que não são restritos as atividades de industrialização de produtos têxteis. A cidade é conhecida nacionalmente com a Capital Nacional do Bordado, por conta desse perfil.

Rio Claro – Município de 191.211 habitantes segundo dados do Observatório da MPE do SEBRAE-SP, com economia diversificada, inclusive quanto a existência de grandes e pequenas empresas, principalmente entre o setor industrial e de serviços. A cidade apresenta uma característica diferente de Ibitinga, no tamanho e na composição de suas empresas. Isso pode permitir que seja visualizado um comportamento distinto entre as entidades, inclusive quanto à centralidade de alguns atores, como a Prefeitura e o Sebrae. Rio Claro tem se desenvolvido muito nos últimos anos (evolução de PIB de 2004 a 2005 de 21%, ou seja, 10% acima da média do Estado para o mesmo período) e é a maior cidade da região central e uma das maiores do Estado que contam com um Posto de Atendimento ao Empreendedor.

5.3 Mapeamento das redes e apresentação dos dados

Neste item, será apresentada a composição das entidades parceiras em cada uma das cidades, a demonstração das conexões, a classificação das redes, o perfil das entidades, entre outras informações.

Esse levantamento foi realizado junto aos documentos constantes no processo jurídico e público chamado Termo de Compromisso firmado entre as entidades para que as mesmas possam aportar recursos financeiros e econômicos na parceria.

5.3.1 Apresentação dos PAEs e das entidades parceiras

Na sua essência a abertura e manutenção do Posto de Atendimento ao Empreendedor – PAE, está inteiramente condicionada a existência de entidades que vislumbrem em seus escopos de atuação o apoio a pequena empresa como item indispensável para o desenvolvimento econômico da localidade e passa a ser lógica essa afirmação por se entender que uma entidade (que já é resultante de uma rede de interesses) somente aportará recursos e vinculará a sua imagem a uma iniciativa que realmente venha ao encontro do seus objetivos. Abaixo segue uma síntese da estrutura e as entidades que mantêm o PAE e compõe o seu respectivo conselho gestor:

- Posto de Atendimento ao Empreendedor do município de Ibitinga

Fundado em 2006, funciona na Rua Quintino Bocaiúva, n.º 498, no centro de Ibitinga/SP, em uma área aproximada de 50m², em um espaço dentro da sede do Sindicato das Indústrias do Bordado de Ibitinga – SINDICOBÍ. Conta com uma estrutura composta por dois agentes de desenvolvimento, com formação superior, computadores, impressora, mobiliário adequado para atendimento a usuários, linha telefônica, acesso a internet banda larga, e materiais de escritório necessários ao seu correto funcionamento.

As entidades que compõe o Conselho Gestor desse posto, e são responsáveis por sua manutenção e ações realizadas, são:

- Prefeitura da Estância Turística de Ibitinga: poder executivo local, localizado no centro da cidade; na sua estrutura de trabalho (organograma), a gestão do Posto fica diretamente ligada ao gabinete do prefeito, onde este é o representante titular da entidade no conselho gestor e pessoalmente acompanha o andamento das atividades.
- Câmara Municipal de Ibitinga: poder legislativo local, localizado no centro da cidade; na estrutura de trabalho a gestão do PAE é acompanhada pelos colaboradores diretos da entidade, porém a participação nas reuniões do conselho gestor ficam abertas a disponibilidade de todos os vereadores (e não somente a presidência da casa).
- ACII - Associação Comercial e Industrial de Ibitinga: entidade privada que representa o segmento empresarial local como um todo, fundada em 10/06/1976, localizada próxima a praça central, na sua estrutura a gestão o PAE é

acompanhada pelo seu gerente, porém, encontra-se em diversas ocasiões a participação direta de presidente da entidade.

- SINDICOBÍ - Sindicato das Indústrias e Comércio de Bordados de Ibitinga e região: entidade privada que representa o segmento da indústria do que se chama de “têxtil lar”, grande vocação local e o segmento que mais emprega na cidade, localizado no mesmo endereço do Posto; na sua estrutura a gestão do Posto é acompanhada diretamente pela colaboradora da entidade com a participação em todas as reuniões do presidente. Entidade fundada em 13/06/1990.
- SEBRAE-SP – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo: entidade privada de interesse público que visa apoiar os pequenos negócios e promover o empreendedorismo, com sede em São Paulo; na sua estrutura é representada por um funcionário do seu quadro designado para tal fim com o acompanhamento da gerência do escritório regional da entidade mais próximo da cidade, neste caso Araraquara.

Na figura 4, é possível perceber as conexões entre as entidades parceiras na cidade de Ibitinga.

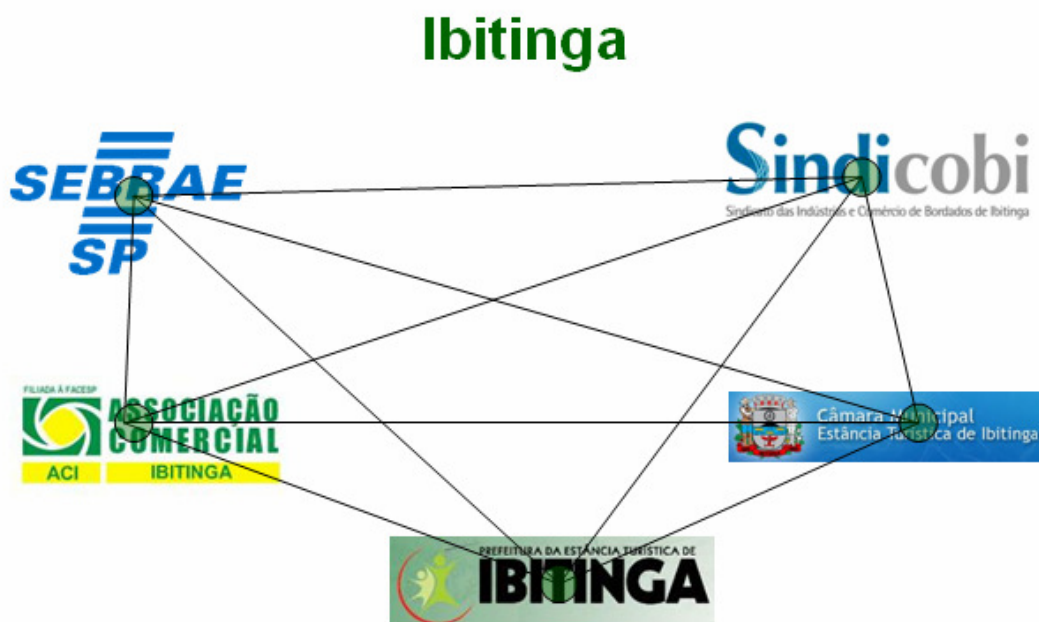


Figura 4: Conexões das entidades PAE Ibitinga

Fonte: O autor

No interior dessa rede segundo levantamentos realizados junto às atas de reuniões ordinárias e extraordinárias ocorridas desde a sua fundação foi possível identificar uma série de assuntos debatidos como:

- Alinhamento de ações desenvolvidas pelo Sebrae na localidade, principalmente junto ao APL Local (focado no têxtil Lar), por conta da representatividade do setor na economia local;
- Ações realizadas pela prefeitura que interessavam aos empresários locais e também o contrário ocorria, ou seja, iniciativas que a prefeitura sentia a necessidade de disseminar sua notícias;
- Necessidade de regulamentação por parte da prefeitura de Legislação específica de apoio aos pequenos negócios; e
- Principalmente, foi encontrado em todas as atas, discussões relativas ao funcionamento operacional do Posto e sobre o seu custeio mensal.

Posto isso, ficou evidente que apesar da oportunidade de se discutir temas relativos ao desenvolvimento local, em várias situações as reuniões foram ocupadas por assuntos que diz respeito ao funcionamento do mesmo, como o papel dos agentes, o valor da conta de telefone, renovações de convênio (que garante os recursos públicos para o Posto), etc.

- Posto de Atendimento ao Empreendedor do município de Rio Claro

Fundado em 2006, funciona na Rua 3, n.º 1.428, no centro de Rio Claro/SP, em uma área aproximada de 40m², em uma sala dentro da sede da Associação Comercial e Industrial de Rio Claro. Conta também com uma estrutura composta por dois agentes de desenvolvimento, com formação superior, computadores, impressora, mobiliário adequado para atendimento a usuários, linha telefônica, acesso a internet banda larga, e materiais de escritório necessários ao seu correto funcionamento.

As entidades que compõem o Conselho Gestor desse posto, e são responsáveis por sua manutenção e ações realizadas, são:

- Prefeitura do município de Rio Claro: poder executivo local, localizado no centro da cidade; na sua estrutura de trabalho (organograma), a gestão do Posto

fica diretamente ligada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, onde o secretário é o representante titular da entidade no conselho gestor, porém encontra-se em diversas atas a presença do próprio prefeito.

- ACIRC - Associação Comercial e Industrial de Rio Claro: entidade privada que representa o segmento empresarial local como um todo, localizada no mesmo endereço do Posto, tem na sua estrutura a gestão do PAE acompanhada diretamente pelo seu presidente, no entanto, em algumas atas encontra-se a presença do gerente da instituição.
- CREDIAcirc – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários de Rio Claro: entidade financeira privada, vinculada a própria ACIRC, com o objetivo de promover o acesso ao crédito através do cooperativismo, localizada na Rua 8, n.º 568, centro, tem na sua estrutura a gestão do PAE acompanhada diretamente pelo seu presidente.
- SINCOMÉRCIO – Sindicato do Comércio Varejista e Lojista de Rio Claro: entidade que representa os interesses dos empresários do comércio varejista local, fica no centro da cidade, tem na sua estrutura a gestão do PAE acompanhada diretamente pelo seu presidente, com a participação esporádica da secretária da entidade.
- SEBRAE-SP – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo: entidade privada de interesse público que visa apoiar os pequenos negócios e promover o empreendedorismo, com sede em São Paulo; na sua estrutura é representada por um funcionário do seu quadro, designado para tal fim com o acompanhamento da gerência do escritório regional da entidade mais próximo da cidade, neste caso São Carlos;

Na figura 5, é possível perceber as conexões entre as entidades parceiras na cidade de Rio Claro.

Rio Claro

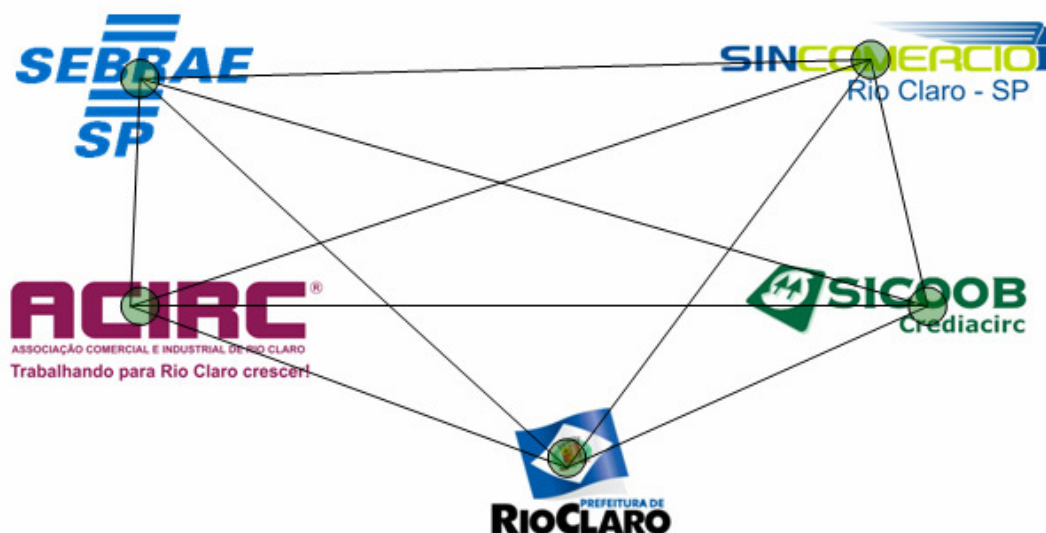


Figura 5: Conexões das entidades PAE Rio Claro

Fonte: O autor

No interior da rede formada em Rio Claro, segundo levantamentos realizados também junto às atas de reuniões ordinárias e extraordinárias ocorridas desde a sua fundação foi possível identificar uma série de assuntos debatidos como:

- Alinhamento de ações desenvolvidas pelo Sebrae na cidade, principalmente junto às duas Incubadoras de empresas da cidade e a necessidade de integrar as ações das mesmas com as ações desenvolvidas no Posto;
- Ações realizadas pela prefeitura que interessavam aos empresários locais e também o contrário ocorreu, ou seja, iniciativas que a prefeitura sentia a necessidade de disseminar sua notícias, o exemplo marcante desse item foram as campanhas de Natal em conjunto e também as iniciativas do prefeito no sentido de prestar contas de sua gestão;
- Foi discutido e, diferentemente de Ibitinga, foi possível articular a regulamentação da Legislação específica que apóia os pequenos negócios;
- Também foram identificadas demandas oriundas de setores específicos da cidade, como padarias, pizzarias, mini-mercados, serralherias, depósitos de gás, distribuidoras de água e produtores rurais de mel;

- Apesar de uma pauta com mais itens para serem discutidos, em boa parte das atas, as discussões foram relativas também ao funcionamento operacional do Posto e sobre o seu custeio mensal, que culminou inclusive na entrada de um novo parceiro o Sincomércio.

Posto isso, na localidade que conta com uma diversidade maior de empresas, houve uma maior pulverização dos assuntos, apesar do assunto “recurso financeiro” para a manutenção das atividades ainda seja algo recorrente.

Na análise final deste tópico é possível perceber sutis, mas importantes diferenças entre as cidades. Em Ibitinga, por conta do seu tamanho e de uma vocação local bem definida, o conselho gestor do seu Posto, reflete isso, com a presença do Sindicato patronal das empresas (o mesmo do segmento) e o posto funcionando em sua estrutura física. É impossível afirmar algo quanto à origem e os por quês de algumas dessas entidades, no entanto, a presença da pessoa do prefeito e a existência da Câmara Municipal no conselho, demonstram que as decisões estão ou passam pelo topo do poder na cidade. Esses dois tópicos demonstram claramente que as decisões ficam centradas nas entidades que já comandam a cidade e também, como ações para o segmento mais representativo já serem tratados pelo Sindicato já institucionalizado, a pauta fica somente para discussões relativas a recurso financeiro.

Enquanto isso em Rio Claro, uma cidade maior, com um parque fabril diversificado e um comércio mais forte e atuante, encontra-se essa situação na composição do seu conselho, com a participação das duas maiores entidades locais do setor comercial (ACIRC e SINCOMÉRCIO) e uma entidade financeira (vinculada a própria Associação Comercial), demonstram essa realidade, além da oportunidade de se discutir assuntos variados que atendam a setores específicos.

Posto isso, é possível afirmar que, em cidades maiores e com entidades patronais mais atuantes, o poder fica mais descentralizado através dos atores locais, resultando em prós e contras, porque ao mesmo tempo, o Posto com maior presença das entidades trabalhará mais para as empresas que essas entidades representam, no entanto, uma menor presença do Poder público pode diminuir a pressão política sobre as ações dos Postos.

5.3.2 A comunicação na rede

Após conhecer as entidades e um breve relato das participações de cada uma, é importante e salutar para o entendimento e a correta compreensão do dia-a-dia desses postos que se possa entender como ocorre a comunicação no interior dessas redes.

As conversas ocorrem através de documento institucionalizado, as atas das reuniões ordinárias que ocorrem geralmente de duas a três vezes por ano; há também as reuniões extraordinárias que podem ser convocadas por qualquer entidade parceira, mediante correspondência física ou por e-mail às outras entidades e disponibilidade de agenda dos conselheiros de cada uma (nesse caso foi possível identificar um formato ágil e informal para marcação dessas reuniões). No entanto é possível perceber que essas solicitações de reuniões, muitas vezes são intermediadas, preparadas e em algumas vezes solicitadas pelos próprios agentes de desenvolvimento, ou também pela entidade onde o Posto funciona (no caso o SINDICOBÍ em Ibitinga e a ACIRC em Rio Claro); isso ocorre porque essas entidades estão diariamente em contato com Posto, e percebem que determinada situação precisa ser analisada, como por exemplo: a necessidade de uma palestra ou curso específico, demanda de um grupo de empresários ou uma faculdade, a alteração na infra-estrutura (atualização de computadores, de mobiliário, etc), realinhamento das obrigações das entidades, acompanhamento do trabalho realizado e do plano de ação propostos, se constituem necessidades comuns das pautas dos encontros.

Um dos principais resultados dessas reuniões foi a aprovação em Rio Claro da regulamentação dos benefícios da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123), que garante a simplificação de processos, apoio nas compras públicas, incentivo a educação empreendedora, entre outros. Em Ibitinga, também é possível encontrar nas atas, diversas conversas nesse sentido para que a prefeitura aprove uma legislação semelhante. Nesse ponto encontra-se uma diretriz da entidade Sebrae-SP de apoiar essa regulamentação, com isso percebe-se essa “vontade” demonstrada nas atas e sua concretização.

Com isso fica evidente que as reuniões do Conselho Gestor dos postos, ultrapassaram a limitação de discutir assuntos operacionais do funcionamento dos mesmos, para passar a tratar de assuntos relativos ao desenvolvimento da cidade (mesmo de que maneira informal, afinal não foram convocadas com este fim), e em muitos casos incentivados pelo próprio comodismo de ter as entidades que representam

os setores econômicos em uma mesma mesa de negociação. Isso pode ser evidenciado no sentido de que, nas convocações das reuniões esses assuntos não estão na pauta e posteriormente no decorrer da reunião acabam sendo discutidos.

5.3.3 Distribuição das responsabilidades das entidades

Como se pode observar nas mais variadas formas de parcerias ou convênios assinados, há sempre descritivos onde se podem visualizar os recursos e responsabilidades das partes. No caso da rede dos PAEs, apresentadas no item anterior, essa situação é muito semelhante e recorrente. Nas tabelas 7 e 8 a seguir, é possível enxergar as responsabilidades de cada entidade, segundo os Termos de Compromissos e as atas de Fechamento das parcerias, separadas respectivamente pelas cidades de Ibitinga e Rio Claro:

Tabela 6 – Responsabilidades das entidades de Ibitinga

Entidade	Responsabilidades
Prefeitura	Fornecimento do mobiliário (mesas, arquivos, balcão); realizar a transferência através de lei municipal e convênio, que autorizam o prefeito a fazer (por parte da câmara) para que sejam contratados os dois agentes de desenvolvimento e também custeados as despesas telefônicas do Posto.
Câmara	Disponibiliza toda a sua estrutura física para a realização de ações coletivas (cursos, palestras) com os empreendedores locais.
ACII	Disponibiliza dois computadores e apoio nas divulgações das ações junto aos associados.
SINDICOBÍ	Disponibiliza as salas, sanitários, reformas necessárias para a melhor execução das atividades, material de escritório, telefone e internet banda larga. Também providenciará a contratação em regime de CLT dos agentes de desenvolvimento. Será a entidade que

	receberá e prestará contas do convênio com a poder público municipal.
SEBRAE-SP	Capacitação dos agentes de desenvolvimento nos temas de gestão e os respectivos custos com deslocamento para esses treinamentos; instruções e equipamentos para a criação da identidade visual (luminoso, placa de inauguração, painéis internos para decoração) e sistema de informação; disponibiliza e torna acessível todas as publicações da entidade e também o portfólio de palestras e cursos para serem oferecidos aos empreendedores locais.

Fonte: O autor

É possível perceber na descrição das responsabilidades das entidades de Ibitinga, uma concentração no papel da Prefeitura que fornece uma parcela significativa dos recursos (por exemplo, a remuneração dos agentes) através de convênio a outra entidade, corroborando com o entendimento da centralização da importância da prefeitura na manutenção das atividades do Posto.

Na tabela 8, encontra-se as responsabilidades das entidades que compõe o Conselho Gestor do Posto de Atendimento ao Empreendedor de Rio Claro, responsáveis pelas decisões:

Tabela 7 – Responsabilidades das entidades de Rio Claro

Entidade	Responsabilidades
Prefeitura	Disponibilizar até dois servidores municipais com formação em curso superior para o atendimento aos empreendedores; disponibilizar uma jovem aprendiz, através de Convênio com a Guarda Mirim, para atuar no apoio e recepção do Posto; disponibilizar o transporte necessário dentro do município para a realização de visitas à empresas e na organização dos trabalhos do Posto; disponibilizar estrutura própria, quando necessário, para a realização de palestras, cursos e

	eventos relacionados; promover a divulgação do Posto.
ACIRC	Disponibilizar um funcionário (vinculação por CLT) com formação superior para o atendimento do Posto; fornecer materiais de consumo, como: papel, canetas, cartuchos para impressão, etc.; fornecer linhas telefônicas; disponibilizar salas para o atendimento com equipamentos de informática, serviços de limpeza, sanitários, bebedouro, ar condicionado e internet banda larga; disponibilizar espaço para a realização de palestras, cursos e eventos relacionados; promover a divulgação do Posto.
CrediAcirc	Promover a imagem do PAE, principalmente junto à seus clientes finais.
SINCOMÉRCIO	Subsidiar financeira e economicamente a ACIRC, quanto as despesas com a manutenção do imóvel e dos materiais de consumo; disponibilizar espaço para a realização e cursos, palestras e eventos do Posto; promover a imagem do PAE localmente junto ao seu público-alvo.
SEBRAE-SP	Capacitação dos agentes de desenvolvimento nos temas de gestão e os respectivos custos com deslocamento para esses treinamentos; instruções e equipamentos para a criação da identidade visual (luminoso, placa de inauguração, painéis internos para decoração) e sistema de informação; disponibiliza e torna acessível todas as publicações da entidade e também o portfólio de palestras e cursos para serem oferecidos aos empreendedores locais.

Fonte: O autor

No caso de Rio Claro, uma cidade com maior densidade de empresas e com isso maior orçamento para as entidades representativas, é possível perceber uma maior participação dessas, inclusive no custeio dos agentes.

Este tópico é de fundamental importância para que se visualize o quanto importante é a “costura” de parcerias, ou seja, o foco interessante é visualizar como às vezes por menor que seja o apoio (até mesmo sem a utilização de recursos financeiros) é possível viabilizar excelentes políticas ou iniciativas de apoio. Durante a pesquisa também foi percebido uma oportunidade de estudo da efetividade da aplicação dos recursos, e com isso aferir o quanto a correta aplicação e a melhora na qualidade dos materiais poderiam ajudar nos resultados das ações do Posto no dia-a-dia dos empreendedores locais.

5.3.4 O impacto da atividade do PAE na cidade

Após conhecer como as entidades se conectam nessas redes, e quais os recursos envolvidos para a manutenção das suas atividades, o foco desse tópico é verificar qual o impacto que a simples existência desses Postos proporciona nas localidades e conseqüentemente aos empreendedores. Neste tópico é importante evidenciar uma restrição da pesquisa, onde o intuito não é verificar se a ação (atendimento individual, palestra ou curso) executada pelo posto realmente (ou de maneira efetiva) foi útil ou levou o empreendedor a melhorar a sua situação, mas sim discutir o impacto de ter ou não na cidade um Posto de atendimento ao empreendedor.

Conforme discutido em outros tópicos, a atuação dos agentes é focada no atendimento de necessidades básicas da pessoa que já têm um negócio e do cidadão que busca informações sobre o que precisa para montar uma pequena empresa com menor risco de mortalidade. Nesses atendimentos são oferecidas dicas e materiais sobre plano de negócios, cultura empreendedora, associativismo e cooperativismo, questões financeiras (precificação e apuração de resultados), questões de marketing (divulgação da empresa, pesquisa de mercado, relacionamento com o cliente), e principalmente assuntos relacionados a formalização de empresas. Também são oferecidos palestras e cursos realizados por consultores do Sebrae-SP, sobre os assuntos que mais são demandados nos atendimentos individuais por parte dos empreendedores das cidades. No caso dos dois Postos, também são identificados ações relacionadas a apoio a grupos setoriais, como as empresas do bordado em Ibitinga, e grupos de padarias, artesanato, entre outros em Rio Claro.

No caso de Ibitinga, o Posto local realizou nos últimos três anos (2008, 2009, e 2010), 1.461 atendimentos individuais (identificados na figura 6) e 32 ações coletivas, como palestras e cursos demonstrados na figura 7:

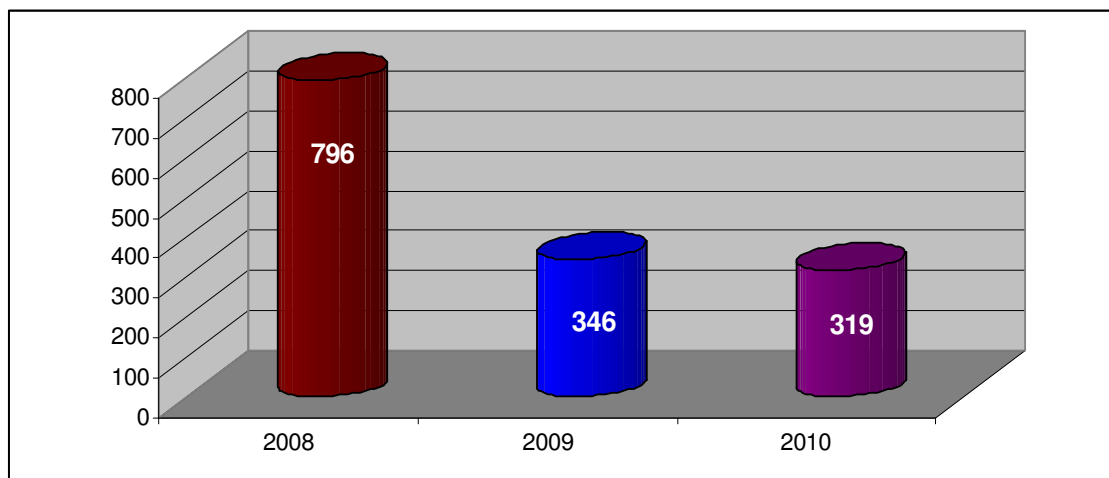


Figura 6: Quantidade de atendimentos individuais do PAE Ibitinga

Fonte: O autor

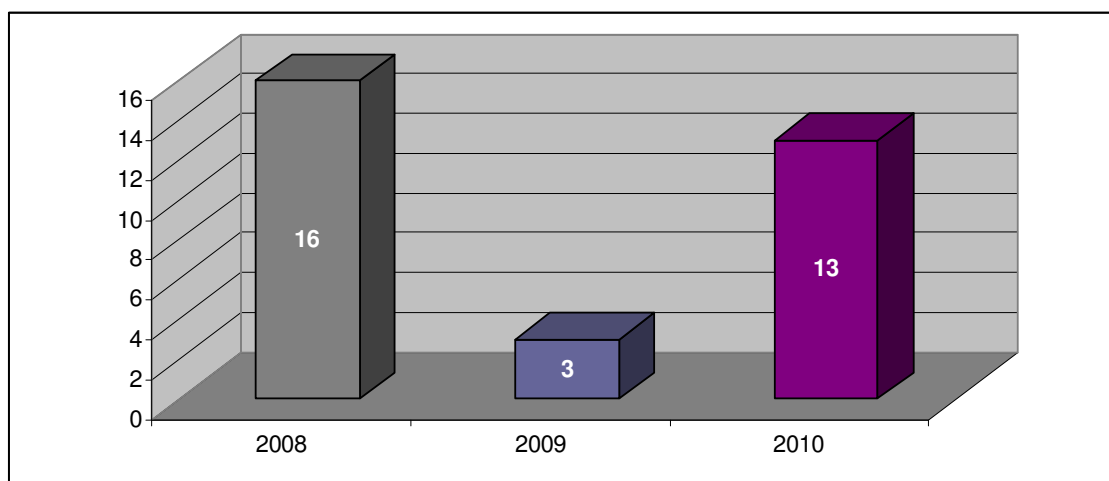


Figura 7: Quantidade de palestras e cursos realizados no PAE Ibitinga

Fonte: O autor

É possível identificar nas atas que em Ibitinga, os números demonstram uma estabilização da demanda, ou seja, pode-se considerar que pelo tamanho da cidade havia no ano de 2008 uma demanda reprimida de auxílio, que após a passagem pelo Posto e recebido a informação, a tendência normal é que os atendimentos fiquem na casa dos 300 ao ano. Há também uma redução forte no número de ações coletivas no ano de

2009, decorrente de um problema judicial enfrentado pelo SEBRAE-SP (responsável por oferecer os temas de palestras) e com isso, este não conseguiu atender a demanda.

Além desses números, visualizam-se nos resultados do PAE local, um apoio muito interessante as ações dos empresários que compõem o Arranjo Produtivo Local – APL de cama, mesa e banho. O PAE auxiliou os empresários no operacional das palestras específicas, na participação na Feira Anual do Bordado de Ibitinga e no auxílio a eventos relacionados aos planos de melhoria da competitividade dessas indústrias.

No caso de Rio Claro, o Posto local realizou nos últimos três anos (2008, 2009, e 2010), 1.870 atendimentos individuais (identificados na figura 8) e 142 ações coletivas, como palestras e cursos demonstrados na figura 9:

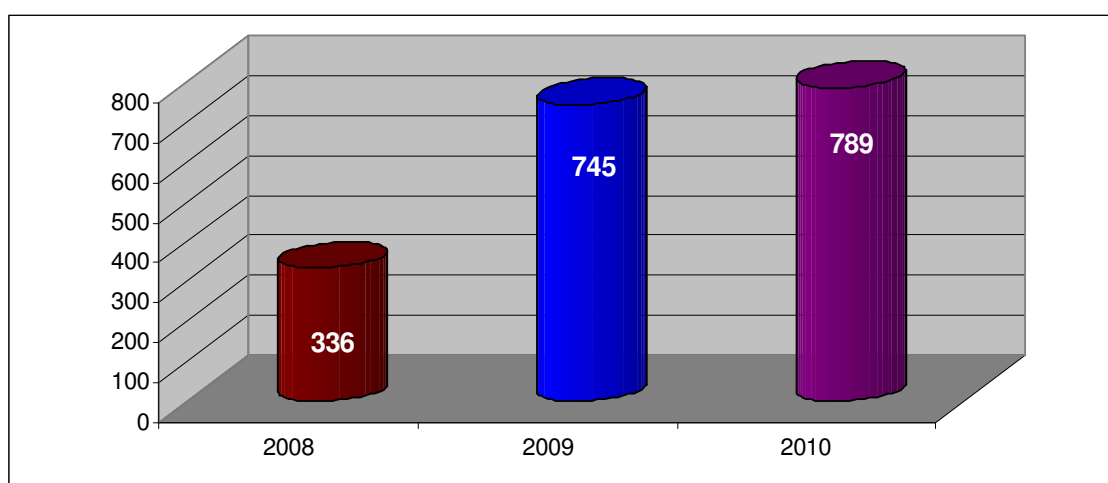


Figura 8: Quantidade de atendimentos individuais do PAE Rio Claro

Fonte: O autor

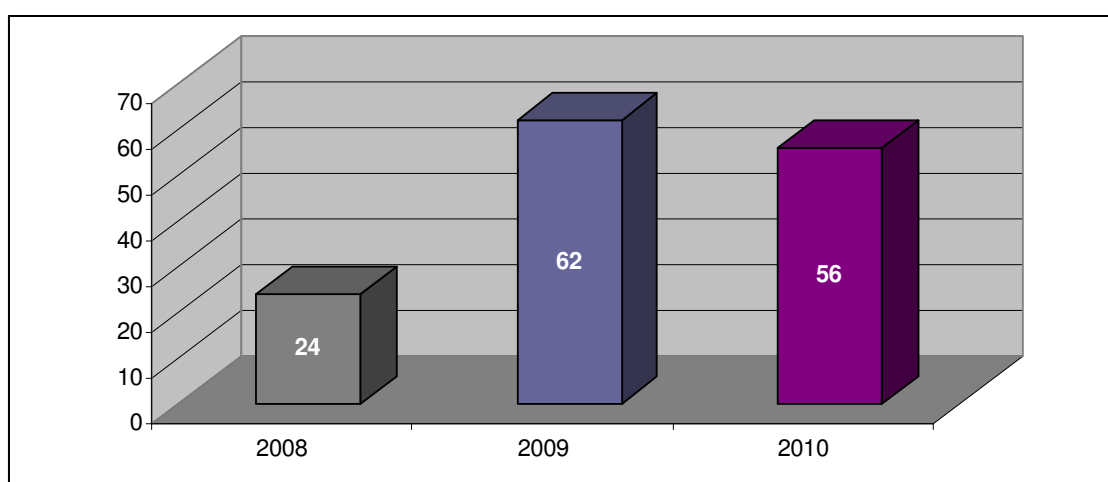


Figura 9: Quantidade de palestras e cursos realizados no PAE Rio Claro

Fonte: O autor

Em Rio Claro os números demonstram uma curva contrária a apresentada em Ibitinga e demonstra segundo os relatos, a descoberta por parte dos empreendedores locais dessa ferramenta disponível a eles. Alcançar com ações de divulgação toda uma cidade de aproximadamente 200 mil habitantes é mais difícil e custoso, portanto a divulgação acaba sendo no tradicional “boca-a-boca”.

No caso de Rio Claro, o destaque fica pela aprovação da Lei Geral Municipal das Micro e Pequenas Empresas, que permitiu o tratamento favorecido e diferenciado às pequenas organizações e garantiu um ambiente favorável ao empreendedorismo. Além desses resultados foi possível enxergar apoio aos grupos setoriais de padarias, minimercados, serralherias e depósitos de gás, perfazendo um total de aproximado de 100 empresários atendidos. Também foi registrado nas atas das reuniões, o auxílio do PAE às duas Incubadoras de Rio Claro e à seus empresários, realizado através do compartilhamento de informações sobre as programações em comum e a facilitação do acesso dos empresários interessados à Incubadora, e dos próprios empresários incubados ao PAE.

Após as demonstrações anteriores e para um melhor efeito comparativo do impacto que esses Postos geraram nas respectivas economias, foi dividido o número de atendimentos realizados pela quantidade de empresas formalizadas (SEBRAE, 2007), resultado este, demonstrado na Tabela 9, e na Figura 10, ambas a seguir:

Tabela 8: Comparativo dos atendimentos dos Postos

Cidade	Ano	MPEs Formalizadas	N.º Atendimentos	Índice
Ibitinga	2008	2442	796	33%
	2009	2442	346	14%
	2010	2442	319	13%
	Total		1461	
Rio Claro	2008	6909	336	5%
	2009	6909	745	11%
	2010	6909	789	11%
	Total		1870	

Fonte: O autor

Para melhor visualização a Figura 10 demonstra o comportamento desse índice na realidade de cada um dos Postos.

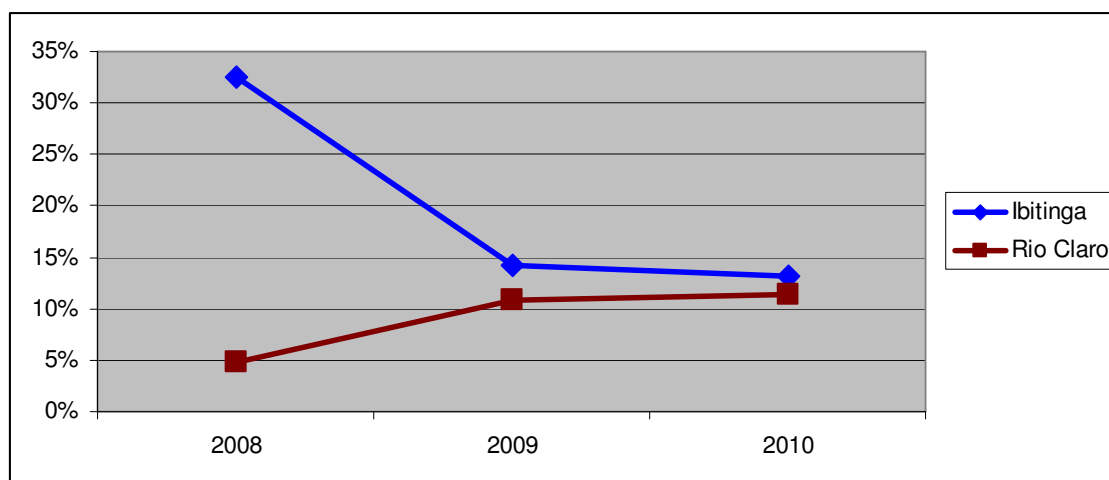


Figura 10: Comparativo gráfico dos atendimentos dos Postos

Fonte: O autor

Com a figura 10 ficam ainda mais evidentes as curvas contrárias do atendimento dos dois Postos; em boa parte essa situação ocorre porque em uma cidade menor como Ibitinga é mais fácil massificar a existência do Posto e com isso um contingente grande de pessoas descobre a sua existência e essa demanda que antes era reprimida acaba procurando os serviços. Outro fator que corrobora com essa situação em Ibitinga, é a distância da cidade do ponto mais próximo que pode oferecer serviço semelhante, ou seja, a distância da cidade para um escritório regional do SEBRAE-SP é de um raio aproximado de cem quilômetros (tanto para Araraquara quanto para Bauru). Enquanto isso, no caso de Rio Claro, por conta da proximidade com a cidade de Piracicaba que conta com atendimento do Sebrae, e também devido as dificuldades logísticas de levar a informação da existência do Posto à toda população, percebe-se uma curva crescente na demanda, ou seja, um fator de descoberta por parte da população.

5.3.5 Os documentos que viabilizam as parcerias

Como último ponto do estudo de caso, foi realizada uma análise nos documentos oficiais que tornam e que principalmente institucionalizam a parceria, permitindo assim maior legitimidade da pesquisa, mas também que seja possível que outras localidades brasileiras possam usar esse formato de parceria como exemplo para viabilizarem suas políticas de promoção do desenvolvimento das pequenas empresas. Corrobora com essa

situação a necessidade, principalmente das prefeituras e câmara, de tornar público os seus atos, e também do parceiro Sebrae-SP em fazê-lo.

Na análise de Ibitinga, foram verificados os seguintes documentos:

- Lei Municipal 3.345, de 22/01/2010.
- Termo de Convênio n.º 001/2010, entre a Prefeitura Municipal de Ibitinga e o Sindicobi, de 22/01/2010.
- Termo de Compromisso de instalação da parceria, n.º 2506/2006, publicado no Diário Oficial da União de 31/10/2006, seção 3, página 139.
- Termo de compromisso de renovação da parceria, n.º 2506/2006, publicado no Diário Oficial da União de 12/11/2010, seção 3, página 210.

Na análise de Rio Claro, foram verificados os seguintes documentos:

- Lei Municipal 3.673 de 24 de maio de 2006.
- Portaria Municipal n.º 10.237 de 19 de maio de 2008, designando um funcionário público às atividades do PAE.
- Termo de Compromisso de instalação da parceria, n.º 3542/2006, publicado no Diário Oficial da União de 09/05/2008, seção3 , página 180.
- Aditamento do Termo de compromisso de instalação da parceria, n.º 3542/2006, publicado no Diário Oficial da União de 19/09/2008, seção 3, página 139.
- Termo de compromisso de renovação da parceria, n.º 3542/2006, publicado no Diário Oficial da União de 19/11/2010, seção 3, página 204.

Esses documentos permitiram uma maior compreensão da parceria, e principalmente das responsabilidades dos parceiros locais na implementação correta (sob os olhos da lei) desse tipo de iniciativa. No caso das leis municipais, fica evidenciada a preocupação das entidades em permitir que a iniciativa se perpetue como política de estado e não como uma ação de mandato, com isso, mesmo que as Leis sejam passíveis de alteração, isso somente poderá ser feito com a anuência da Câmara, o que pode inviabilizar em alguns casos, uma ação política de um grupo de oposição.

6. Conclusões

Conclui-se que atualmente no Estado de São Paulo, são aproximadamente 110 Postos de Atendimento Empreendedor, que provêm empreendedores de um atendimento básico em suas próprias cidades. Sob a ótica deste trabalho, pode-se destacar que ao menos 330 entidades sem fins lucrativos (o Sebrae somado a no mínimo três parceiros locais em cada cidade, incluindo o poder público municipal), estão envolvidas e conectadas nesta iniciativa, compartilhando recursos financeiros e econômicos, se comunicando e tendo a oportunidade de discutir formas de desenvolver suas localidades a partir das pequenas organizações.

O foco aqui não é a discussão do mérito e da efetividade do conteúdo fornecido para o empresário nos Postos (isso pode fazer parte de outros trabalhos acadêmicos complementares a esse), mas sim, averiguar como essa oportunidade de parceria tem ajudado as entidades na proposição de ações que auxiliem as pequenas organizações a se desenvolverem e o quanto isso está gerando de ações nas cidades de Ibitinga e Rio Claro. E nesse sentido foi possível identificar nas atas das reuniões dos Conselhos Gestores, pautas como: a discussão de ações (palestras, workshops, treinamentos, etc) ocorrendo com base na necessidade e no perfil das pequenas empresas locais.

Apesar de diversas iniciativas como, por exemplo, a aprovação do Estatuto Municipal da micro e pequena empresa de Rio Claro que nasceu nas reuniões do respectivo Conselho e está trazendo inúmeros benefícios aos munícipes, ficou evidente que apesar da oportunidade de se ter uma “mesa” de negociação institucionalizada (as reuniões de Conselho Gestor) as entidades acabam utilizando boa parte do tempo para discutir somente assuntos de ordem operacional do Posto, como o custeio de despesas com pessoal, com energia elétrica, aluguel, etc.

Ao mesmo tempo, com a exposição dos mecanismos legais e das responsabilidades de cada entidade, e aqui, em especial das prefeituras e câmaras municipais, permiti que outras localidades utilizem esses artifícios legais para promover o empreendedorismo e a pequena empresa em seus territórios, cumprindo inclusive um preceito constitucional (ver lei complementar 123 de dez/06).

Com todas essas colocações, é possível classificar essas redes, segundo os autores estudados em capítulo específico, como Grandori e Soda (1995) e Paulillo (2002), como uma rede burocrática simétrica, por conterem contratos formais (termos

de compromissos) que regulam especificações de fornecimento e o próprio funcionamento dessas redes, além das condições de relacionamento. Além dessa classificação, as redes desses Postos podem ser consideradas, segundo Romano (1999), como uma comunidade política, por terem claro um número limitado e a especificidade dos participantes, uma interação freqüente entre os mesmos, além de dois elementos fundamentais, nessa tipologia que vêm ao encontro do cerne dos postos, que são a pertinência de valores e principalmente a mesma ideologia, focado em políticas públicas e ações com direcionamento à pequena empresa.

Conclui-se que esse tipo de iniciativa, presentes nessas duas cidades mesmo após trocas de governos locais, permitiu dois importantes resultados do ponto de vista do capital social: o relacionamento das entidades ficou mais próximo, por conta das reuniões ordinárias e extraordinárias e das responsabilidades que estes assumiram; também possibilitou que as entidades e o poder público estivessem mais comprometidos com a pequena empresa, por conta de dois fatores, o primeiro por ter que debater esse assunto costumeiramente, e segundo ao obrigá-las a aportar recursos econômicos e principalmente financeiros, para que as ações ganhem “vida” na localidade.

Como sugestões para trabalhos futuros recomenda-se um estudo junto às MPEs atendidas nestes postos para que se possa verificar a efetividade das informações oferecidas e com isso mensurar o impacto que estas tiveram no faturamento e/ou nas pessoas empregadas. Além disso, há também a vertente jurídica dessa parceria, principalmente no que se diz respeito a legalidade desses convênios segundo a legislação brasileira.

7. Referências Bibliográficas

_____. Lei Complementar n.º 123/06 - **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, 2006.

_____. Lei Complementar n.º 139/11 – **Altera o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, 2011.

AGUILAR, A. Pesquisadores e Empreendedores. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 20/maio/2003.

BAUMGARTEN, M. Conhecimento, planificação e sustentabilidade. **Revista São Paulo em Perspectiva**, S. Paulo, v.3, n. 16, p. 31-41, 2002.

BONASSI F. A. **Alianças Estratégicas**. Franca/SP, Centro Universitário de Franca. Dissertação de Mestrado. 2005.

BORTOLI, A.N. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. *FEA-USP, São Paulo*. Tese de Doutorado. 1980.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwind Hyman, London, 1989.

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPPER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2002.

BUENO, N.P. Lógica de ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional. **Revista Economia**, Brasília(DF), v.5, n.2, p. 361-420, jul/dez/2004.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Les réseaux sociaux. Actes de La Recherche em Science Sociales**. Paris, 1994.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1994.

FONSECA, R. G.; YANG, P.; CÉSAR L. F. P. Pequenas e médias empresas são molas da exportação? Para exportar mais, política governamental de longo prazo não pode esquecer as PMEs. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo. 18/nov/2001.

FLEURY, S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, n. 7, p. 77-89, 2005.

FREY, K. Desenvolvimento Sustentável Local na Sociedade em Rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Sociologia e Política**, n. 21, p. 165-185, 2003.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura**. Rio de Janeiro. Rocco, 2000.

GHOBIAN, A.; GALLEAR, D.N. Total Quality Management in SMEs. Bradford Reino Unido: Omega, **Institucional Journal Management Science**, vol. 24, no 01, p. 83-106, 1996.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A.W.; BUENO, N.P.; GOMES, A.P. Nova Economia Institucional e Capital Social: Uma Revisão Teórica. **XLII Congresso SOBER**. Cuiabá/MT. 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p. 183-214, 1995

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v.91, n. 3, p. 481, 1985.

GRAY, B. & WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, vol. 27, número 1 e 2, Março/Junho, 1991

GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO, E.; BELHOT, R. V. **ABC do texto científico**. EESC USP, São Carlos, v. 1, 2009.

HASSENTEUFEL, P. Do policy networks matter? Lifting descriptif et analyse de l'État en interaction. In: P. Le Galés e M. Thatcher (orgs.). **Le réseaux de politique publique. Deabaut autor des policy networks**. Paris. 1995.

JULIEN, Pierre Andre. Para uma definição das PME. In: **Les PME bilan et perspectives**. 2ª Ed. Universidade de Quebec. 1997.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. F. O conceito de capital social e aplicações para o desenvolvimento e estratégias sustentáveis. **Preços Agrícolas**, Esalq/USP, v. 163, n. 163, p. 10-13, maio/2000.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. **Revista Connections**, Duke University, v. 22 n. 1. 1999.

MAGALHÃES, M. M. **Programa Sebraetec: Análise da sua eficácia sob a ótica das entidades tecnológicas mineiras**. Dissertação. Florianópolis, 2004.

MARINHO, D.; QUIRINO, T. **Considerações sobre o estudo do futuro**. Sociedade e Estado. Brasília, v. x, n. 1, p. 13-48, jan/jul 1995.

MARQUES, E. C. Redes Sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p 45-67, out/1999.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 71-81, jan/abr, 2001

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set/dez, 2004.

MATTEUCCI, R. A. **O transporte colaborativo para micro e pequenas empresas de arranjo produtivo local: o caso de Ibitinga**. Dissertação de Mestrado. UNIARA, Araraquara, 2011.

MELO, N. M. **Sebrae e Empreendedorismo: origem e desenvolvimento**. Dissertação de mestrado. UFSCAR, São Carlos, 2008.

MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **Organização & Sociedade**, EAUFBA, v. 11. ed. Especial, Salvador, 2004.

NARAYAN, D. **Bonds and Bridges: Social Capital And Poverty**. World Bank. 1999

NEVES, F.V.F.; SILVA, E.C.C.; HERMOSILLA, J.L.G. Redes de Cooperação entre empresas: Caracterização dos Arranjos Interorganizacionais. In: SILVA, E.C.C. (org.) **Cooperação entre Empresas, Qualidade, Recursos Humanos e Ambiente: reflexões nas organizações empresariais**. Araraquara, 2006.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**. V.8, n.3, P.289-303. Dez/2001.

PAULILLO, L. F. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência, das decisões estratégicas e das políticas públicas. In: FUSCO, J. P. (org.) **Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção**. Volume 1. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. p. 27-58

PETRARCA, F.R. **Participação Política, problemas sociais e atuação em conselhos gestores municipais**. UNISC Barbabói, v.1, p. 28-49, 2008.

POWELL, W.W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization**. Behavior, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUTNAM, R. D. **Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy**. Princeton, PUP. 1993

_____. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ROMANO, J. O. Interesses privados na formulação e implementação de políticas públicas. In: SILVA, F.C.T.; SANTOS, R.; COSTA, L.F.C. **Mundo rural e política; ensaios interdisciplinares**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, R. R. Análise de Redes Sociais e Existência de Capital Social em um projeto de Desenvolvimento Local. **Caderno Gestão Social**, Salvador, v.1, n.1, Ed. Especial, set-dez 2007

SACOMANO NETO, M. Morfologia, propriedades e posicionamento das redes: contribuições às análises interfirmas. **XI SIMPEP**, Bauru/SP, 2004.

_____. Análise das Redes: Estrutura e Relações. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Ouro Preto/MG, 2003.

SBA – Small Business Administration – **Small Business Size Regulation and Methodology** – Disponível em <http://www.sba.gov/sba-direct>. Acesso em 19/01/2011.

SEBRAE. **Diretrizes para atuação do Sistema SEBRAE em Acesso à Inovação e Tecnologia**. Brasília, 2007.

SEBRAE-SP. **Informações socioeconômicas Municipais**. Observatório da MPE. Disponível em www.sebraesp.com.br/estudosregionais . Acesso em 10/01/2011.

_____. **Onde estão às micro e pequenas empresas em São Paulo – Observatório das MPE's – 2007**

SEBRAE-SP E FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPEs) versus Grandes Empresas (MGEs) no Estado de São Paulo**. São Paulo: Pesquisas Econômicas, SEBRAE-SP, 1998.

SEBRAE (1998). **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo. /folder/

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC**. Florianópolis, 2001.

SILVA A. B.; ALBERTON, A.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MARCON, R. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (org.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: Uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações - Coleção Os Economistas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo elaboração do planejamento**. Dissertação de Mestrado. USP. São Carlos, 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Anais do II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE**, p. 592-602, Londrina/PR, nov/2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.