

TCC/UNICAMP

Ar14i

IE/414

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA



1290000414



TCC/UNICAMP Ar14i



*Monografia II- Relatório Final*

*A Inserção das Micro e Pequenas  
Empresas e as Causas de sua Mortalidade*

*Campinas, Dezembro de 2001*

*Orientanda: Débora da Silva Aranha RA 970526*  
*Orientador: José Newton Carpintéro*

TCC/UNICAMP

Ar14i

IE/414

**CEDOC/IE**

# Índice

Introdução	1
Capítulo 1 : Pequenas e Médias Empresas na Economia	4
1.1 - Antecedentes	4
1.2 – As PMEs no Contexto de Mudança	11
1.2a – Flexibilidade	12
1.2b – Relações com as Grandes Empresas	13
1.2c – Capacidade Exportadora	15
1.2d – Participação no Emprego	16
Capítulo 2 : Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas	20
2.1 – Fatores Condicionantes da Mortalidade	20
2.2 – Pesquisado SEBRAE :” Fatores Condicionantes e a Taxa de Mortalidade de Empresa	22
2.2a- 1ª Fase : Taxa de Mortalidade	24
2.2b – 2ª Fase : Fatores Condicionantes da Mortalidade	25
1. Porte da Empresa	25
2. Atividade Exercida Antes de Ser Empresário	26
3. Experiência Anterior ou Conhecimento do Ramo do Negócio	27
4. Motivo de Abertura da Empresa ou Entrada na Atividade	29
5. Dificuldades Encontradas na Condução das Atividades e os	
Motivos que levam ao Fechamento do Negócio	30
6. Outras Considerações	32
Capítulo 3 : Inserção das PMEs e políticas de Apoio Relacionadas	34
3.1 – Inserção das PMEs	34
3.1a – Subcontratação	38
3.1b – Parcerias	41
3.1c – Franquias	42
3.2 – Interação entre as Pequenas Empresas	43
3.3- Políticas de Apoio às PEs	44
3.4 – Políticas de apoio às PEs no Brasil	46
3.4a PROGER	47
3.4b Brasil Empreendedor	49
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53

## Introdução

A partir de meados da década de 70, impulsionado especialmente pelas grandes empresas, verifica-se um processo de reorganização industrial, que leva por um lado a uma desverticalização da atividade produtiva, e por outro, à busca de flexibilidade das empresas de grande porte. Esse processo tem levado a um crescente interesse no estudo do comportamento das pequenas e médias empresas, interesse este que surge da constatação da continuidade da existência das pequenas e médias empresas, apesar de suas desvantagens estruturais, principalmente no que se refere ao acesso a novas tecnologias e ao financiamento de suas atividades.

Por outro lado, a participação das pequenas e médias empresas no número total de empresas e sua participação na absorção de mão-de-obra, além de sua capacidade de geração de novos empregos, amortecendo os impactos do desemprego cujo nível tem persistentemente aumentado em função do mesmo processo de reorganização industrial, também reforçam o interesse em seu estudo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais, 98% são de micro e pequeno porte, mantendo 35 milhões de pessoas ocupadas, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no país .

Neste trabalho, procuraremos assinalar os pontos mais relevantes acerca do papel atual das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), dentro do contexto de reestruturação industrial e organizacional levado adiante pelas grandes empresas, especialmente a partir dos anos 70. Além disso, examinaremos as perspectivas deste tipo de empresa diante da nova estrutura econômica configurada a partir da referida reestruturação, diante da constatação empírica de sua elevada taxa de mortalidade e alternativas à sua inserção na economia.

## **Definições de Pequenas e Médias Empresas**

A definição do porte das PMEs é um tanto quanto incerta, uma vez que não há um padrão único para defini-las. O faturamento bruto anual, e o número de empregados, são normalmente os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

A legislação brasileira, por exemplo, prevê o enquadramento das empresas de acordo com seu faturamento bruto anual. Segundo a Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, considera-se como microempresa, aquela que tiver receita bruta anual inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); e como empresa de pequeno porte, aquela que tiver receita bruta anual superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos reais).

Já o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por outro lado, adota como critério de classificação de empresas o número de empregados: na indústria, por exemplo, são consideradas como microempresas aquelas com a até 19 empregados; como pequena empresa, as que possuem entre 20 e 99 empregados; como média empresa, as que possuem entre 100 e 499 empregados; e como grande empresa, acima de 499 empregados. Já no caso da classificação para os setores de comércio e serviços, temos: até 9 empregados para a microempresa; entre 10 e 49 para pequena empresa; entre 50 e 99 para média empresa; e acima de 100 empregados para grande empresa.

Como outros critérios a serem levados em consideração na definição e classificação das PMEs podemos citar, por exemplo, o montante de capital exigido para iniciar e operar a empresa, a capacidade de produção, a forma de inserção no mercado e as condições de acesso a financiamentos externos, o

efeito das discontinuidades tecnológicas, a situação e o grau de dependência e subordinação em relação às grandes empresas.

# 1. Pequenas e Médias Empresas na Economia

## 1.1 Antecedentes

Para entendermos o espaço específico ocupado pelas PMEs dentro da nova configuração econômica criada pelo processo de reestruturação conduzido pelas grandes empresas nas últimas décadas, faz-se necessário analisar os ajustes promovidos por estas, uma vez que são elas as agentes principais dessa reestruturação e quem impõe seu dinamismo.

Esta reestruturação industrial tem como marco referencial a crise do padrão predominante de acumulação que marca o início dos anos 70, manifestada primeiramente pela queda da produtividade, e que apontava para o esgotamento das condições que haviam impulsionado o crescimento industrial, comandado pelos EUA, das economias capitalistas avançadas após a Segunda Guerra Mundial.

Em relação ao comportamento das empresas nas economias centrais no pós-guerra, podemos diferenciar duas fases com características próprias. O primeiro momento, entre o imediato pós-guerra e meados da década de 50, foi marcado pela reconstrução da capacidade produtiva. Os EUA, como condutores desse movimento de reconstrução econômica e social da Europa e Japão no pós-guerra, ampliaram as possibilidades de expansão do mercado externo para as suas indústrias, especialmente para aquelas que então ocupavam lugar predominante na economia, especificamente indústrias de bens de capital e intermediários. Nessa classe de indústria, o tipo de tecnologia é particularmente determinado pelo grau de concentração e dimensão do mercado, e as economias de escala - peça fundamental dentro do modelo de acumulação predominante - exerciam efeitos determinantes na definição da escala de

produção. Essas características acabaram por contribuir para a aceleração do processo de concentração industrial nos EUA, com as grandes empresas exibindo índices crescentes de participação no valor da produção industrial, constituindo-se no agente dominante de produção.

Podemos dizer então que nessa fase destacavam-se especialmente as indústrias básicas, com produtos altamente homogêneos e oligopólios concentrados. O processo de inovação e criação era fundamentalmente orientado para as tecnologias de produção em grande escala. Por outro lado, as economias nacionais, frente a essas condições e apoiadas pela forte presença do Estado, obtiveram como resposta a aceleração do crescimento, com altas taxas de investimento, aumento da produtividade e alterações no perfil da ocupação de trabalho e distribuição de renda, com aumento expressivo do poder de compra da população.

Já num segundo momento, a partir de meados da década de 50, com a superação da fase de reestruturação da capacidade produtiva, dão-se então as condições necessárias para permitir uma nova configuração de demanda e a grande expansão dos mercados. Nesta nova configuração, assumem papel fundamental a difusão do padrão de produção e consumo e dos modelos tecnológicos norte-americanos, e ganham preponderância as indústrias de bens duráveis. A dinâmica deste tipo de indústria é determinada pelo comportamento competitivo típico dos oligopólios mistos que a lideram (Labini, 1956). "Na estratégia competitiva deste tipo de oligopólio, aparecem como principais elementos constitutivos: a luta para ocupar e manter a posição pioneira na inovação e diferenciação de produtos (...) ; a adoção de capacidade ociosa como forma de barreira à entrada, e a minimização de custos." (Souza, 1993: p.64)

Esta forma de concorrência tem como característica especialmente relevante a expansão multinacional dos oligopólios; este movimento, conduzido especialmente pelas grandes empresas norte-americanas, atraídas pelas

condições favoráveis agora presentes no mercado europeu, que em si já representa uma alternativa ao estreitamento das possibilidades de crescimento no mercado norte-americano, traz consigo o transplante dos modelos organizacionais, tecnológicos, financeiros e comerciais norte-americanos, assim como também a tentativa de exportação do estilo de vida e sobretudo dos seus padrões de consumo.

Em contraposição a isso, as economias nacionais européias intensificam os investimentos em renovação tecnológica e os esforços para uma maior integração e consolidação do mercado europeu, movimento no qual o capital nacional, altamente articulado com os grandes bancos, assume papel fundamental; durante o período, se verifica uma recuperação relativa da sua posição frente à economia americana e a conseqüente intensificação da concorrência intercapitalista.

Esta expansão internacional dos mercados, ampliada então com novos participantes, potencializa por sua vez as vantagens da produção em grande escala, acentuando a importância, já verificada desde a primeira fase do processo, das economias de escala no que se refere aos cálculos de produtividade.

Já "no que tange às decisões estratégicas das GEs, a tendência dominante era a da escolha pela centralização, em grandes plantas, das diferentes fases do processo produtivo. Assim como os produtos, atividades de planejamento e de comercialização tendiam a ser padronizadas e hierarquizadas no contexto de uma estratégia de integração vertical, para frente e para trás. A decisão era fundamentada a partir da difundida associação entre o aumento da produtividade e produção em massa. (...) . Tratava-se então, de explorar ao máximo as economias de escala de produção, de administração e de distribuição, com decorrente redução de custos." (Souza, 1993: p.65-66)

Podemos dizer de fato que, em linhas gerais, o processo de produção dominante no núcleo mais dinâmico da economia durante este período foi



marcado pelo processo fordista de produção, cujo modelo industrial aliou princípios tayloristas de organização do trabalho (que buscava saídas para o aumento do ritmo e produtividade do trabalho e redução do tempo improdutivo) ao desenvolvimento do consumo de massa. O bom funcionamento desse processo produtivo em boa parte das economias centrais no período do pós-guerra é em grande medida responsável pelo seu rápido desenvolvimento.

A crise do padrão de acumulação fundado nesses modelos, tem como origem o rompimento das condições que geraram o próprio dinamismo desse período, o que se reflete primeiramente na queda da produtividade verificada em vários setores. A maior percepção dessa queda, e a iminência da crise, fazem com que, a partir do início da década de 70, surjam questionamentos quanto à real importância da utilização das economias de escala como peça chave na compreensão do comportamento da indústria em relação à produtividade - uma das bases do modelo fordista - advindos tanto por força da própria crise, quanto como resultado das mudanças tecnológicas e da reestruturação do sistema econômico mundial.

Neste contexto de reavaliação dos processos produtivos, verifica-se então a tentativa de recuperação das taxas de crescimento da produtividade, seja no âmbito das economias nacionais, seja no das empresas. Para tal, as grandes empresas passaram a alterar a configuração de sua organização interna e suas escalas produtivas.

Podemos mencionar como principais tipos de ajustes das grandes empresas, nesse processo de resposta à nova situação: a tendência à desverticalização em direção a unidades menores, com uma possível desconcentração espacial do processo produtivo; a racionalização do emprego; o desenvolvimento de novos mercados; o uso generalizado de métodos e técnicas que permitem a racionalização, a modernização e a redução de custos. Todos estes pontos podem ser vistos em maior ou menor medida como distintas faces do movimento de busca por uma maior flexibilidade em virtude do

aumento da incerteza em relação ao ambiente em que as empresas operam, situação esta que assume importância fundamental nas estratégias daquelas.

Como exemplos diretos de motivações práticas para a busca de maior flexibilidade, podemos citar: ser ela em si uma forma de redução dos custos; a necessidade de especialização da produção, canalizando os recursos da empresa para as atividades julgadas como mais lucrativas; a possibilidade de representar uma saída ao aumento das pressões sindicais; a possibilidade de externalização como barreira à entrada.

A flexibilidade por sua vez pode assumir várias dimensões. Meulders & Wilkin, e Boyer, por exemplo, propõem em seus trabalhos certas tipologias, que se referem geralmente à flexibilidade de salários, de tarefas, numérica ou de quantidade de trabalho empregado, à flexibilidade nas contribuições sociais e fiscais, na organização do tempo de trabalho, e a flexibilidade técnico-organizacional.

A flexibilidade de salários permite que estes, se tratando quer seja em termos reais ou nominais, respondam com a sua variação às mudanças de prognósticos econômicos de cada empresa, mudanças nas condições do mercado de trabalho e variações das condições da economia de um modo geral. Esta flexibilidade surgiria em contraposição à rigidez com a qual as grandes empresas se defrontariam em relação ao fator mão-de-obra, rigidez esta que se manifesta, por exemplo, nas restrições advindas da legislação trabalhista, que impõe, entre outros, custos relativos aos encargos sociais, sistemas de indexação salarial e garantias de salários mínimos.

A flexibilidade numérica, em oposição à rigidez, principalmente em relação à legislação trabalhista e aos acordos sindicais, diz respeito ao "ajustamento do volume de trabalho às necessidades das empresas em resposta a variações estruturais ou ciclos na demanda e/ou mudanças tecnológicas" (Meulders & Wilkin, 1987: p.7).

A busca da flexibilidade nas contribuições sociais e fiscais, consiste na tentativa de evitar ou diminuir as restrições e dificuldades impostas pela organização burocrática do sistema de normas, regulações e controles criados pelo Estado, caracterizada pela presença excessiva de compromissos sociais e fiscais, a que está sujeita a atividade da empresa. Esta face da flexibilidade está certamente ligada aos dois tipos de flexibilidade já anteriormente mencionados, uma vez que afeta diretamente os custos do fator de produção mão-de-obra.

A flexibilidade de tarefas se contrapõe tanto à fragmentação, à especialização e padronização de tarefas em compartimentos estanque, quanto à polarização entre suas fases de concepção e execução, padrões estes próprios ao modelo fordista-taylorista de organização de produção nas fábricas. Assim, este tipo de flexibilidade tem o sentido de aumentar a gama de tarefas possíveis que um mesmo trabalhador possa exercer, seja em situações estáveis, ou de intensa mudança.

A flexibilidade na organização do tempo de trabalho se refere à adaptação das jornadas e da distribuição no tempo do trabalho às condições particulares de cada situação enfrentada pela empresa.

A flexibilidade técnico-organizacional se define pela capacidade de adaptação da organização produtiva às mudanças no ambiente em que a empresa opera, e sua capacidade em gerar essas próprias mudanças em seu benefício. O limite a este tipo de flexibilidade é grandemente restringido pelo tipo de tecnologia envolvida na produção e pelo tipo de estrutura organizativa da empresa. Em relação às restrições tecnológicas, temos que estas se impõe, por exemplo, pela facilidade ou não e pelo custo de substituição do maquinário, dos moldes e da cadeia produtiva.

Já como resposta às restrições organizacionais, podemos identificar, como Carlsson, a busca de três tipos de flexibilidade: a operacional, que diz respeito às rotinas e procedimentos que regem o funcionamento corrente da empresa; a flexibilidade tática, que reflete a versatilidade das instalações da

empresa como um todo; e a flexibilidade estratégica, que "está ligada à inovação e refere-se à habilidade das firmas para reposicionarem-se no mercado, mudar seus planos de atuação, desmontar estratégias e formular outras". (Souza, 1993: p.75)

Esse movimento de busca de maior flexibilidade por parte das grandes empresas possui por sua vez importantes reflexos em ajustes produzidos nas pequenas e médias empresas, uma vez que os efeitos causados pelo processo de flexibilização movido por aquelas acabam por modificar suas relações com o ambiente externo e, na medida em que muitos desses efeitos assumem várias formas de externalização, dentre as quais boa parte se refere diretamente à maneira em que se estruturam as relações das GEs com as PMEs - como por exemplo, a expansão da figura da subcontratação e a reorganização em geral das relações com fornecedores e compradores - estas últimas se colocam como peça fundamental no processo de ajuste.

Este movimento de reestruturação industrial não afeta simplesmente a estrutura organizacional e produtiva das empresas, mas vem acompanhado também pela ocorrência de uma revolução tecnológica, que acaba por transformar não só a base técnica de produção, como também a estrutura social e econômica da sociedade.

"Se na base desse movimento está uma revolução tecnológica, não há como ignorar que seus desdobramentos traduzem um fenômeno mais amplo e complexo, de caráter econômico, social e político, agregando novas questões, tais como: alteração na natureza das relações intra e interfirmas; mudanças nas estratégias competitivas; diversificação das linhas de produtos; desintegração vertical (que pode vir associada à especialização), alterações nos tamanhos de plantas; novos ramos industriais e novas qualificações; alterações na organização social e espacial dos processos de produção; constantes alterações no perfil da demanda; etc." (Souza, 1993: p.60)

Podemos destacar algumas alterações importantes provocadas por este processo de transformações ocorridas com a reestruturação industrial, algumas das quais são por sua vez elas mesmas peças-chaves como responsáveis pela ocorrência do próprio processo. No âmbito tecnológico, percebemos rápidas e intensas mudanças, que provocam e aceleram a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos, ocasionando o rejuvenescimento de empresas tidas como "maduras" e o aparecimento de novas atividades industriais, comerciais e de serviços; as crescentes flutuações dos mercados, e a diluição de suas fronteiras; o aumento da concorrência e das condições de incerteza e de risco em que são tomadas as decisões dos agentes econômicos. No âmbito econômico, mais especificamente na indústria, percebemos alterações nas formas de produção, administração e distribuição, que modificam a relação de interação entre os agentes econômicos que nela atuam - empresas, consumidores e instituições.

## **1.2 As PMEs no contexto de mudança**

É dentro deste novo contexto, de alterações conduzidas pelas grandes empresas na sua tentativa de adaptação às novas condições, que devemos analisar a inserção das pequenas e médias empresas na estrutura produtiva, bem como seu papel de um modo geral na economia. Podemos dividir essa análise em quatro dimensões básicas desse processo de ajuste, em que as PMEs se colocam como elemento de grande importância: a procura pela flexibilidade, as relações particulares com as grandes empresas, a sua capacidade de exportação e a sua situação em relação à geração de empregos.

## 1.2a Flexibilidade

Em relação à busca pela maior flexibilidade, as características particulares das PMEs lhes conferem vantagens competitivas naturais de importância central quando comparadas com as grandes empresas, o que as colocam como elemento de grande importância no processo. De fato, essas vantagens fazem razoável supor que as PMEs enfrentem menores custos de ajustamento diante de choques globais ou setoriais não previstos, fenômeno este cada vez mais recorrente no ambiente de elevada incerteza verificado nas últimas décadas. Estas vantagens se mostram em relação a vários aspectos da flexibilidade.

De início, podemos identificar uma vantagem em relação aos salários pagos, uma vez que em grande número de casos as PMEs podem utilizar em seus processos mão-de-obra menos qualificada, sendo que esta se sujeita a salários menores e a contratos e condições de trabalho menos favoráveis, não estando inclusive freqüentemente em acordo com as exigências sindicais e legais.

Apresentam também vantagens quanto à flexibilidade numérica e às contribuições sociais e fiscais, na medida em que se beneficiam, por um lado, de normas menos rígidas de admissão e demissão de funcionários, o que é possibilitado por sua vez por suas relações mais fluidas com os sindicatos, não recebendo forte pressão por parte destes; e por outro, por incentivos governamentais específicos que recebem, que acabam reduzindo o peso dos encargos sociais e fiscais em suas atividades.

Possuem também vantagens quanto à flexibilidade de trabalho, na medida em que comumente se verifica a diluição dos níveis hierárquicos dentro da empresa, com uma conseqüente maior proximidade na relação patrão/empregado; a possibilidade por parte dos empregados de ocuparem postos variados, aliada ao fato de estes conhecerem o processo de produção como um todo, e também de serem menos intensivas em capital, faz com que a capacidade de improvisação na solução de um problema ou na adaptação a

uma nova situação possa ser muito maior da que ocorreria, por exemplo, em uma estrutura organizacional mais rígida.

Por vários desses mesmos motivos, temos também, em relação à flexibilidade técnico-organizacional, como vantagem o fato das PMEs se apresentarem mais habilitadas a responder com rapidez as flutuações na demanda, e a oportunidades de mercado inesperadas.

## **1.2b Relações com as Grandes Empresas**

Esta posição particularmente conveniente das PMEs em relação à flexibilidade assume importância fundamental quando analisamos o seguinte aspecto, o das relações das PMEs com as grandes empresas.

Enquanto tradicionalmente a flexibilidade estava associada à geração e administração dos estoques, nas novas condições de menor previsibilidade, em que a flexibilidade se torna uma característica fundamental à organização produtiva, ela tem que necessariamente abarcar a própria estrutura organizacional. "A intensificação das interdependências entre empresas é uma das manifestações desse movimento. Se, tradicionalmente, as interdependências refletiam apenas as complementaridade produtivas, hoje vão muito além, abrangendo os riscos do investimento, a troca intensa de informações, o desenvolvimento de produtos e processos e as inovações nas formas de comercialização e distribuição." (Souza, Mazzali e Bacic, 1997: p.208) A organização típica deste novo padrão de configuração das relações entre empresas é a organização em forma de redes ou cadeias, no centro das quais se encontraria a grande empresa, determinante última da sua dinâmica geral, e abaixo e acima dela, numa perspectiva vertical, seus fornecedores e clientes. A dinâmica da competitividade na economia se deslocaria então daquela verificada entre as empresas enfocadas de maneira isolada, para a competição verificada entre as distintas redes, dentro das quais as PMEs, com suas

características particularmente favoráveis em relação à flexibilidade, assumiriam papel de destaque.

A configuração dessas redes, dentro do processo de redefinição das relações entre as empresas, surge uma vez que nas condições atuais, não é mais possível a percepção de que os efeitos da incerteza podem ser administrados a partir do controle da propriedade por meio da verticalização, percepção esta existente na concepção fordista-taylorista da produção. Na nova situação, ao tornarem-se mais rigorosas as exigências quanto ao tipo e à profundidade das competências necessárias para dar conta da maior complexidade do ambiente, se requer uma maior especialização dos agentes, uma vez que se torna cada vez mais difícil para um único agente ser capaz de dominar de modo eficaz múltiplas áreas da competência. Nesse novo contexto, as antigas grandes estruturas verticalizadas não se afiguram como o tipo de organização mais adequado.

Por outro lado, nesta nova configuração, as trocas freqüentes de integrantes da relação não é mais normalmente esperada como ocorre nas relações predominantes na estrutura organizativa interior, em que a troca de fornecedores por parte das grandes empresas é corriqueira e os custos incorridos em tais trocas podiam quase que ignorados. Naquela configuração, as relações são marcadamente hierarquizadas e de clara subordinação unívoca. Por outro lado, na nova configuração de redes, em que se assume que os procedimentos e os desdobramentos destes não são individuais e próprios a alguma das empresas, mas resultado das interdependências existentes no seio das redes, a resistência da rede a longo prazo é condição fundamental da competitividade de um dos lados, e essa característica faz com que as grandes empresas tenham especial interesse em sua manutenção.

É neste contexto que podemos falar na expansão da cooperação como elemento central na formulação das estratégias competitivas por parte das empresas. Esta situação, ao conotar uma relação de complementaridade das



PMEs com as empresas de maior porte, e não de mera submissão (mesmo que as assimetrias entre os distintos participantes das cadeias certamente não desapareçam), preserva assim, uma relativa autonomia das empresas de pequeno porte em relação à grande empresa, e faz com que o intenso movimento de desintegração vertical por parte das grandes empresas e a correspondente tendência ao aumento das relações de subcontratação, aumente as possibilidades de cooperação entre os dois grupos de empresas.

Entretanto, temos que assinalar que estas novas possibilidades se abrem para um leque muito mais restrito de PMEs, uma vez que o rol de requisitos necessários para integrar o núcleo de articulações, coordenado pelas grandes empresas, se ampliou e se tornou mais complexo, o que acaba restringindo de fato o acesso a esse núcleo à maior parte das PMEs. Esse movimento acirra a competição entre elas em dois níveis, inicialmente para aceder àquele núcleo restrito, e então para se manter parte dele. Assim, apenas aquelas empresas que possam continuamente despender esforços para manter e elevar os padrões tecnológicos e organizacionais podem se manter dentro desse grupo, o que caracteriza o aspecto de exclusão próprio a esta nova configuração.

### **1.2c Capacidade Exportadora**

Numa economia em que a competição em cada vez maior número de setores se desenvolve num ambiente internacionalizado, é fundamental analisarmos o papel ocupado pelas PMEs dentro dessa disputa.

De fato, quanto à capacidade exportadora, se aparecem por um lado claramente algumas dificuldades importantes enfrentadas pelas PMEs em relação por exemplo à obtenção por parte delas de relações e contatos internacionais, e dificuldades em obtenção de garantias e créditos, podemos inferir por outro que as PMEs, pelas suas próprias características estruturais, tais como o seu tamanho, a sua capacidade de resposta a flutuações na

demanda, apresentam certas vantagens quanto à capacidade de exportação. "Em um ambiente internacional crescentemente competitivo, acirra-se a busca de nichos de mercados ainda não saturados, abrindo espaço, pois, para que produtores flexíveis se destaquem dos demais. O atributo de fornecer nos prazos certos produtos de qualidade não é exclusivo às MPMEs; não obstante, elas apresentam, dado seu próprio tamanho, a capacidade de responder com maior rapidez às demandas sempre cambiantes de mercados globalizados, desde que é claro, devidamente articuladas às redes de negócios internacionais(...)". (Villela,1994: p.4)

Assim, este ambiente que de início poderia configurar-se como particularmente desfavorável à atuação das PMEs, pode tornar-se, dependendo das condições específicas, num espaço particularmente fértil para que elas se aproveitem de suas vantagens em relação às empresas de maior proporções. No caso do Brasil, em que o aproveitamento desse tipo de vantagem é ainda incipiente, o número de MPEs industriais exportadoras no país segundo o IBGE se aproxima de 4.000 empresas, que têm uma atividade exportadora anual de cerca de US\$ 800 milhões.

### **1.2d Participação no Emprego**

Em relação à participação das PMEs na geração de empregos, existe certa intuição de que elas teriam grande capacidade de absorção de mão-de-obra, e seriam assim um elemento fundamental na determinação do nível de emprego. De fato, podemos verificar em boa parte das PMEs a utilização de tecnologias trabalho-intensivas, com baixa produtividade do trabalho, que seriam por isso responsáveis por boa parte da geração de empregos. Entretanto, elas aparecem como absorvedoras de parcela significativa da mão-de-obra não somente da sua porção menos qualificada utilizada em processos produtivos trabalho-intensivos, e cujo aprendizado se dá, em grande maioria, na própria empresa, mas também daquela que já possui qualificação

profissional, por vezes inclusive de alto nível, advinda da redução de empregos gerada pelas grandes empresas no processo de reestruturação organizacional.

De fato, com base nos dados do IBGE, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), e da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e emprego (RAIS/MTE), pode-se afirmar que das cerca de 3,5 milhões de empresas no Brasil, 98% são de micro e pequeno porte, sendo estas responsáveis por 35 milhões de pessoas ocupadas, o que corresponde aproximadamente a 59% de pessoas ocupadas em todo o país, incluindo no cálculo deste total, os empregados nas MPEs, os próprios empresários neste tipo de empresas, e os "conta própria" (indivíduo que possui seu próprio negócio, mas não tem empregados). É importante assinalar que nestes dados e na tabela a seguir estão incluídas também as informações referentes às Micro Empresas, que na classificação adotada pelo IBGE possuem grande abrangência. Temos então:

**Tabela I - Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**

Variável	As PMEs no Brasil em %
Número de Pessoas	98%
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Núcleo de pesquisas Econômicas do SEBRAE-SP com dados retirados a partir de estudos do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994,1995 e1996)

A importância relativa das PMEs na economia é constatada também, segundo dados levantados pela OCDE em 1996, em vários de seus países membros, como vemos na tabela a seguir:

**Tabela II - Indicadores de Participação das PMEs – OCDE**

Valores em %

<b>Países</b>	<b>Participação no total de Empresas</b>	<b>Participação no Emprego</b>	<b>Contribuição ao PIB</b>
Austrália	96,0	45,0	23,0
Bélgica	99,7	72,0	n.d.
Canadá	99,8	60,0	57,2
Dinamarca	99,8	77,8	56,7
Finlândia	99,5	52,6	n.d.
França	99,9	69,0	61,8
Alemanha	99,7	65,7	34,9
Grécia	99,5	73,8	27,1
Irlanda	99,2	85,6	40,0
Itália	99,7	49,0	40,5
Japão	99,5	73,8	57,0
Holanda	99,8	57,0	50,0
Portugal	99,0	79,0	66,0
Espanha	99,5	63,7	64,3
Suécia	99,8	56,0	n.d.
Suíça	99,0	79,3	n.d.
Inglaterra	99,9	67,2	30,3
Estados Unidos	99,7	53,7	48,0

Fonte: OCDE 1996.

Obs.: Dados correspondentes a 1991, exceto Espanha e Irlanda (1989); Dinamarca (1992); Alemanha, Grécia e Itália (1988); Japão (1992); e Holanda e Espanha (1990).

Não obstante a constatação desses dados que conferem grande importância às PMEs como instrumento na política de geração de empregos, não podemos deixar de salientar a natureza dos postos de trabalho criados por estas, que em grande parte são de pior qualidade quando comparados com aqueles gerados pelas grandes empresas.

De fato, verificamos de forma generalizada, no âmbito das empresas de pequeno porte, níveis de salário e benefícios inferiores. Essa característica é explicada em parte pela possibilidade, anteriormente apontada, de utilização de mão-de-obra menos qualificada, a qual se sujeita a salários menores e a contratos de trabalho menos favoráveis. Podemos mencionar também, a inferioridade tanto nos padrões de segurança e salubridade, quanto no nível de relações trabalhistas, ao se avaliar o menor grau de sindicalização, a presença de conselhos de fábrica, cobertura por contratos coletivos de trabalho e proteção legal em geral, em relação aos verificados nas empresas de maior porte.

Por outro lado, o emprego de mão-de-obra não qualificada pode acarretar em um desempenho econômico relativamente pior da empresa, uma vez que acarreta em menor produtividade e capacidade inovadora, limitando a sua atuação dentro do novo contexto econômico e do padrão de articulação com as grandes empresas, uma vez que não possuem os requisitos fundamentais para a sua sobrevivência dentro desse contexto de competitividade. Assim, a permanência desse tipo de característica em relação à utilização da mão-de-obra, atualmente presente na maioria das PMEs, põe em xeque a própria existência da empresa.

Mas devemos também considerar que essa não é uma característica peculiar a todas as MPMEs. Existe uma grande heterogeneidade entre as MPMEs no que diz respeito à sua competitividade ou "padrões sociais". Podemos situar, em pontos extremos, pequenas empresas em setores altamente intensivos em mão-de-obra (muitas vezes desqualificada); e pequenas empresas altamente flexíveis, inovativas e independentes, empregando trabalhadores bem qualificados, polivalentes e bem remunerados, e com grande autonomia (em relação a horários, distribuição de tarefas, e até mesmo participação nos lucros). Este último parece ser o caso, por exemplo, de pequenas empresas de base tecnológica, atuando entre outras, nas áreas de software, telecomunicações e componentes sofisticados para a indústria de informática (Villela, 1994).

Estas dimensões analisadas nas páginas precedentes dão uma visão geral de como as PMEs se inserem na economia. Após haver estudado este ponto e constatado a grande importância assumida por elas em relação a vários aspectos analisados, verificaremos a seguir o fenômeno de sua grande mortalidade, e tentaremos discutir alguns pontos a respeito das causas dessa situação.

## **2. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**

### **2.1 Fatores Condicionantes da Mortalidade**

Não obstante as grandes vantagens apresentadas pelas micro, pequenas e médias empresas em relação às grandes, especialmente no que tange à sua maior flexibilidade de um modo geral e conseqüente maior capacidade de adaptação tanto em relação às variações no comportamento da demanda e do ambiente econômico em geral em que a empresa atua - flutuações estas que têm aumentado expressivamente nas últimas décadas como vimos no capítulo anterior - quanto em relação aos novos requisitos do paradigma tecnológico em vigor, podemos constatar o alto nível de mortalidade que assola de uma maneira geral estes tipos de empresas. Este fato poderia inclusive nos surpreender mais ainda se considerarmos a grande importância das PME's dentro da estrutura da economia.

O problema da própria sobrevivência, tão comumente enfrentado por este tipo de empresa, tanto em países industrializados, como em economias em desenvolvimento, se dá em grande parte pela insuficiência de capital de giro e pela existência da dificuldade em obter assistência financeira de bancos e instituições de crédito.

A respeito deste problema, verificamos que as empresas de pequeno porte, como geralmente dispõem de pouco capital próprio e, muitas vezes, este se encontra associado a um alto grau de endividamento, têm normalmente suas chances de obtenção de crédito reduzidas às linhas de curto prazo, de baixos valores e com altas taxas de juros. E mesmo quando iniciam seus negócios com seu próprio capital, sem a necessidade de recorrer a financiamentos de terceiros para iniciar suas atividades, o crescimento e desenvolvimento da empresa dependerá, muitas vezes, da oportunidade em obter empréstimos junto à instituições financeiras, no que enfrentam grandes obstáculos como acima

apontado, e o que lhes acaba dificultando a expansão. "Estas empresas estariam, portanto, limitadas tanto em relação ao volume de financiamento concedido quanto - o que é mais importante em se tratando da decisão de expansão - ao prazo de amortização dos empréstimos (...)." (Souza, 1993: p.27)

Podemos sumarizar, além dos pontos comentados no parágrafo anterior, como outros exemplos das razões que fazem com que as PMEs enfrentem acesso limitado às linhas de crédito concedidas por bancos e instituições financeiras, os tópicos a seguir. O primeiro consiste no fato daquelas instituições preferirem, em geral, e apesar de que os empréstimos concedidos às PMEs são oferecidos a taxas de juros normalmente superiores, operar com grandes clientes, uma vez que normalmente as grandes empresas dispõem de maiores garantias reais para a concessão de financiamento, tais como, por exemplo, *operarem com maior frequência em instalações próprias*, e terem um fluxo de caixa relativamente regular, o que comumente não se dá em empresas de menor porte. Outro fator a ser levado em consideração, ao se comparar as operações efetuadas com MPMEs e GEs, é a existência de um custo administrativo desproporcionalmente maior quando consideramos as pequenas empresas, do que quando enfocamos as grandes, o que se dá pela existência de requerimentos e procedimentos mínimos que devem ser aplicados a qualquer operação de financiamento independentemente do montante transacionado.

Outro aspecto que pode ser mencionado é o fato de que o crédito concedido às empresas de pequeno porte pode ser considerado em geral mais arriscado, dada a alta taxa de mortalidade daquelas (o que é provocado em boa medida por esta mesma situação, contribuindo para a geração de um "círculo vicioso": as PMEs enfrentam uma maior taxa de mortalidade porque se deparam com grandes dificuldades na obtenção de crédito, e enfrentam estas dificuldades em boa medida em virtude de sua alta taxa de mortalidade). Podemos também citar a freqüente dificuldade apresentada pelas PMEs em apresentar balancetes ou outro tipo de documentação solicitada pelas

instituições financeiras no processo de análise dos requerimentos para a concessão de crédito.

Outras possíveis causas que podem ser apontadas como responsáveis pela mortalidade deste tipo de empresa são encontradas na inexperiência ou inclusive no não conhecimento por parte delas no ramo de atividade em que irão operar. De fato, a busca de um empreendimento próprio, seja pela identificação de uma oportunidade de negócio, seja como uma alternativa ao desemprego, ou mesmo a vontade de se tornar “seu próprio patrão”, faz com que novos empresários, sem experiência prévia na atividade selecionada e com disponibilidade de pouco capital, aceitem riscos relativamente altos com expectativas de baixa remuneração, o que acaba freqüentemente em encerramento prematuro das atividades.

A ausência de adequado planejamento anterior à abertura, por outro lado, e a não identificação correta do mercado consumidor a ser atingido também apontam como fator determinante de mortalidade. E, finalmente, a diferenciação do produto, em contraste com os produtos padronizados produzidos em larga escala pelas grandes empresas, que poderia em determinadas situações se constituir em vantagem relativa das PMEs, acaba muitas vezes, pelo contrário, por apenas gerar altos custos sem oferecer qualquer vantagem objetiva.

## **2.2 Pesquisa do SEBRAE: “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresa”**

Estudos conduzidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), realizados entre os anos de 1998 e 1999 a partir da expansão em nível nacional de um projeto previamente realizado em Minas Gerais em 1997, permitem identificar, a partir de informações práticas colhidas de uma amostra ampla de empresas, certos fatores condicionantes de sua mortalidade, que se aplicam especialmente às empresas de pequeno porte,



uma vez que estas constituem a grande maioria das empresas selecionadas na amostra. (O que, de resto, reflete a divisão das empresas no que concerne às suas dimensões efetivamente verificada no Brasil.) Complementarmente, o SEBRAE São Paulo atualizou este estudo no âmbito das empresas paulistas, aprofundando algumas questões relativas à taxa de mortalidade.

Para tal, a pesquisa foi desenvolvida em doze Unidades da Federação, sendo concretizada em duas etapas. Numa primeira etapa, apurou-se a taxa de mortalidade de empresas com até três anos de existência. Para este fim, foram selecionadas de forma aleatória, dentro do universo das empresas que obtiveram registro nas Juntas Comerciais, independentemente do porte da empresa, amostras de cerca de 400 empresas das capitais das Unidades de Federação pesquisadas, constituídas em cada ano de 1995/96/97. Tinha-se como idéia original verificar se aquelas ainda permaneciam em atividade com o decorrer dos anos. Com este intuito, as empresas foram exaustivamente rastreadas através de vários meios, como por exemplo, por telefone, endereço do sócio, pesquisa na vizinhança ou visitas "in loco".

Já na segunda etapa, procuraram-se identificar os fatores determinantes dessa taxa de mortalidade, comparando informações relevantes obtidas entre empresas extintas e empreendimentos ainda em atividade, relativas por exemplo ao seu perfil, postura e visão empresarial. Esses dados foram apurados a partir da realização de entrevistas a empresas extintas e em atividade. Para tal, foi estipulado o número de 60 entrevistas a empresas para cada ano de criação (1995/96/97).

O SEBRAE São Paulo, como já dito anteriormente, atualizou em 2001 o estudo realizado no ano de 1999, no âmbito das empresas paulistas, ampliando o período de abrangência da pesquisa, estendendo a análise para empresas com até cinco anos de existência, e procurando aprofundar um pouco mais algumas questões relativas a taxa de mortalidade. Para tal, se valeu do mesmo procedimento metodológico utilizado na pesquisa nacional, de selecionar uma

amostra de empresas e rastreá-las para a verificação da permanência ou não em atividade. Mas desta vez, partiu-se de uma amostra de 1750 empresas constituídas na segunda metade da década de 90.

A seguir, analisaremos os dados apurados na primeira fase da pesquisa nacional já mencionada, evidenciando a taxa de mortalidade verificada nas Unidades de Federação em que a pesquisa foi realizada.

## 2.2a 1ª fase : Taxa de Mortalidade

Tabela III - Taxa de Mortalidade

Ano de Criação	Unidades da Federação												
	AC	AM	MG	MS	RN	PB	PE	PR	RJ <sup>(1)</sup>	SC <sup>(1)</sup>	SE	SP	TO
1997	31	61	-	51	49	35	46	57	23-30	39-49	38	35	34
1996	45	68	36	56	56	56	56	68	34-40	49-58	51	47	50
1995	54	72	47	68	61	55	57	73	53-61	57-63	55	56	63

Fonte: Pesquisa SEBRAE

Obs.: Foram retiradas das amostras as empresas que não chegaram a funcionar.

(1) A taxa superior foi obtida agregando-se o percentual de empresas pertencentes aos cadastros de empresas extintas.

Como resultado importante nesta primeira fase da pesquisa, podemos verificar que, apesar da considerável variação do índice de mortalidade das empresas dependendo dos estados analisados, existe uma tendência geral em todos eles a uma maior taxa de mortalidade ainda no primeiro ano de criação da empresa, quando as estimativas variam entre 23% (ou 30%) no estado do Rio de Janeiro, e 61% no estado do Amazonas. Já no segundo e terceiro anos de existência, embora ainda verifiquemos um incremento na taxa de mortalidade entre os dois anos, este é de bem menor intensidade. Além disso, verificamos também que em todos os casos, mesmo considerando que aqui também as diferenças entre os estados sejam consideráveis, a quantidade de empresas

fechadas após no máximo três anos de existência é muito alta, variando entre 47%, para o caso de Minas Gerais, e 73%, para o caso do Paraná.

Podemos utilizar como exemplo, a título de esclarecimento, os índices de mortalidade do estado de São Paulo. Percebemos que 35% das empresas constituídas no ano de 1997 encerraram suas atividades até meados de 1998, ou seja, cerca de um ano após sua criação; para aquelas constituídas em 1996, que em 1998 possuíam até dois anos de existência, há um incremento de 12% em relação ao valor anterior; e ao longo do terceiro ano de existência, para as empresas criadas em 1995, há um acréscimo no nível de mortalidade em relação àquelas com dois anos de existência da ordem de 9%, perfazendo um total de 56%, portanto, mais da metade das empresas no Estado de São Paulo encerram suas atividades antes dos três anos de existência.

A partir dos dados obtidos no trabalho realizado em 2001 pelo SEBRAE São Paulo, podemos verificar que, no caso paulista, cerca de 71% das novas empresas encerraram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de existência.

## **2.2b 2ª Fase: Fatores condicionantes da mortalidade**

Na segunda fase da pesquisa, procurou-se identificar as possíveis causas da mortalidade das empresas e os principais fatores condicionantes do encerramento das atividades das mesmas. Analisaremos em seguida, estes dados.

### **1. Porte da empresa**

A partir da observação dos dados da pesquisa, podemos constatar que o porte das empresas exerce influência significativa sobre a incidência da

mortalidade sobre as empresas. De fato, os dados mostram que a proporção de pequenas e médias empresas em relação ao total de empresas ativas é significativamente maior, para todos os estados abordados na pesquisa, que a proporção desses mesmos tipos de empresas sobre o total de empresas extintas, verificando-se, por outro lado, exatamente o contrário no caso das microempresas, ou seja, a proporção destas sobre o total de empresas pesquisadas é maior quando verificamos as empresas extintas do quando verificamos aquelas ainda em atividade, o que nos permite concluir sobre a existência de uma causalidade entre as dimensões da empresa e sua maior ou menor probabilidade de mortalidade. Esta constatação se dá independentemente do fato das microempresas comporem a grande maioria das empresas pesquisadas, o que faz com que este tipo de empresa seja de todas as formas o caso mais comum, quer seja quando consideramos as empresas extintas ou em atividade.

**Tabela IV – Porte das empresas**

Valores em (%)

Resposta	Porte das Empresas por Unidade de Federação																							
	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO			
	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN		
Microempresa	94	96	88	99	87	96	89	97	87	94	99	99	80	96	93	96	93	96	89	96	87	96		
Pequena Empresa	6	4	12	12	11	4	9	3	12	6	1	1	18	4	7	4	7	3	10	4	13	4		
Média Empresa	0	1	1	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
Grande Empresa	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		

Fonte: Pesquisa SEBRAE

## 2. Atividade exercida antes de ser empresário

A ampla maioria dos entrevistados, nos Estados pesquisados, tanto no universo de empresas em atividade, como no de extintas, já exerciam algum tipo de atividade antes de se tornarem empresários (mais de 80% em ambos os

casos), sendo que os casos mais comuns se referem a ex-funcionários em empresas privadas, ou autônomos. Este ponto se torna importante ao analisarmos o tópico seguinte, acerca da experiência prévia do empresário na atividade a ser enfocada pela nova empresa, uma vez que esta em grande parte dos casos é fruto justamente dos conhecimentos adquiridos nas funções exercidas previamente à abertura da empresa.

### 3. Experiência anterior ou conhecimento do ramo do negócio

Como podemos observar de forma geral na tabela V, a proporção de empresas ativas é maior do que as extintas, para aquelas que declararam ter experiência anterior antes da abertura do negócio (exceto nos Estados de MS e TO), ao contrário do que normalmente ocorre com aquelas cujos proprietários declararam não possuí-la. Ou seja, podemos concluir que a experiência anterior, para estes novos empresários, apresenta-se como relevante para o sucesso do empreendimento.

**Tabela V – Experiência anterior no ramo de atividade**

Valores em (%)

Resposta	Experiência anterior ou conhecimento no ramo de atividade																					
	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO	
	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN
Sim	56	45	68	68	60	61	72	60	59	52	72	54	55	48	62	58	40	31	68	51	68	80
Não	44	55	32	32	40	39	28	40	41	48	28	46	45	52	38	42	60	69	32	49	32	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa SEBRAE

Já na tabela VI, podemos verificar que o fato de haver obtido o conhecimento acerca do ramo de negócio abordado pela empresa através da experiência adquirida ao ser anteriormente funcionário de uma outra empresa, o que de fato é o caso mais comum, é um fator importante na explicação da

manutenção ou não das atividades da empresa, uma vez que nos casos onde este foi o meio pelo qual a nova empresa obteve o conhecimento sobre o ramo de negócio, verificamos que a proporção de empresas em atividade sobre o total de empresas pesquisadas é maior do que a proporção de empresas extintas sobre esse mesmo total, o que não se verifica para todas as situações, especialmente para aquelas em que a experiência prévia foi adquirida ao trabalhar como autônomo no ramo; nestes casos, ao contrário, verifica-se uma proporção maior de empresas extintas do que em atividade sobre o total de empresas. Estas constatações mostram a relevância deste fator para a probabilidade de permanência das atividades da empresa.

**Tabela VI – Meio pelo qual obteve a experiência ou conhecimento no ramo de negócio**

Valores em (%)

Resposta	Meio pelo qual obteve a experiência ou conhecimento no ramo do negócio																					
	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO	
	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN
diretor de outra empresa	9	9	6	2	14	14	8	3	9	0	30	4	14	5	21	6	12	16	8	5	11	8
funcionário de outra empresa	39	33	26	24	39	24	30	22	45	54	10	26	26	24	33	36	38	28	41	40	25	27
sócio/prprietário de outra empresa	12	11	7	2	13	15	9	10	2	3	6	13	5	8	7	10	4	24	16	14	15	9
alguém na família tinha um negócio familiar	14	5	33	32	10	13	18	25	20	8	6	3	16	16	19	18	19	4	15	12	26	34
trabalhava como autônomo no ramo	20	36	29	41	15	28	31	31	22	27	46	51	29	32	13	19	25	28	19	27	23	22
outra	6	6	0	0	8	6	5	8	2	8	2	3	10	14	8	11	1	0	2	2	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa SEBRAE

De forma geral, são tratados como conhecimentos mais importantes para o desenvolvimento das atividades da empresa, especialmente no seu primeiro ano, aqueles relativos à organização empresarial, planejamento e vendas. Outros também freqüentemente mencionados foram aqueles ligados ao marketing e relações humanas.

#### **4. Motivo de abertura da empresa ou entrada na atividade**

Como principal motivo de abertura ou entrada no negócio, foi apontado, em geral, tanto por empresários das firmas que permaneceram em atividade quanto por aqueles das firmas extintas, a identificação de uma oportunidade de negócio. Para estes casos, temos consideráveis variações entre os distintos Estados, o que não nos permite chegar a nenhuma conclusão a respeito. Entretanto, é possível chegar a alguma conclusão quando verificamos o segundo e o terceiro motivos mais comumente apontados. Para o caso das empresas em que a existência de experiência anterior é apontada como importante motivo para a abertura da empresa, verificamos que a proporção sobre o total de empresas daquelas empresas em atividade é maior, para todas as Unidades da Federação que compõem a pesquisa, do que a proporção, sobre o mesmo total, de empresas extintas. De resto, esta conclusão concorda com aquela verificada no ponto anterior, de que a existência de experiência prévia no ramo de negócio é fator significativo nas possibilidades de sucesso do empreendimento.

Por outro lado, quando analisamos as empresas cujo motivo de abertura foi a disponibilidade de tempo, o terceiro mais comumente apontado, verificamos a situação inversa, ou seja, a proporção de empresas extintas sobre o total de empresas é maior do que a proporção de empresas ainda em atividade sobre o mesmo total.

**Tabela VII – Motivos que levaram à abertura das empresas**

Valores em (%)

Resposta	Principais motivos de abertura da empresa																					
	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO	
	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN
tempo disponível	29	42	22	43	9	21	37	47	8	12	7	8	35	49	22	23	22	32	18	16	20	8
capital disponível	21	29	26	25	15	19	14	25	27	19	21	13	13	31	20	15	14	30	13	21	22	6
experiência anterior	33	27	31	18	31	24	55	51	40	32	36	24	40	27	35	25	21	14	47	36	35	18
insatisfação com seu trabalho	17	20	6	4	11	3	17	9	31	29	1	3	17	13	23	9	7	2	15	10	4	2
foi demitido e recebeu FGTS/ indenização	4	8	14	8	3	5	8	8	6	1	0	0	4	8	6	5	2	1	9	11	2	0
desempregado	18	18	13	14	12	12	14	22	6	1	1	6	18	17	14	12	16	12	19	19	5	2
identificou uma oportunidade de negócio	64	55	70	69	54	52	55	62	69	78	61	63	57	69	64	45	72	72	61	70	84	86
aproveitou incentivos governamentais	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	6	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1
aproveitou programa de demissão voluntária	2	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	4	3	0	1	3	1	4	3	1	1
outra razão	17	18	5	9	11	17	8	7	10	11	1	8	14	8	12	23	0	0	17	18	1	8

Fonte: Pesquisa SEBRAE

## 5. Dificuldades encontradas na condução das atividades e os motivos que levam ao fechamento do negócio

A falta de capital de giro é apontada, tanto pelas empresas em atividades, como pelas extintas, como a maior dificuldade na condução das atividades da empresa – fator principal em 8 dos 11 Estados pesquisados. O peso da carga tributária, e a recessão econômica também foram apontados como fatores relevantes tanto para as empresas em atividade, quanto para as empresas extintas. Isto pode ser visto na tabela VIII.

De fato, das empresas que apontaram a falta de capital de giro como principal responsável pelas dificuldades enfrentadas por elas, a proporção de extintas sobre o total era maior do que a mesma proporção para aquelas em atividade, o que mostra a importância deste fator para explicar esses problemas.



**Tabela VIII – Dificuldades encontradas na condução das atividades**

Valores em (%)

Resposta	Principais dificuldades na condução das atividades																					
	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO	
	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN	ATIV	EXTIN
Falta de capital de giro	50	63	46	48	37	30	65	54	28	30	7	23	50	53	52	46	43	60	43	41	54	54
Falta de crédito	16	14	13	33	7	6	9	7	4	3	8	6	12	5	8	13	8	10	10	12	10	11
Problemas financeiros	20	15	26	41	14	29	24	29	13	21	31	43	11	10	8	19	11	20	11	11	15	38
Maus pagadores	36	27	19	16	26	13	32	25	23	3	15	4	32	18	21	20	29	22	27	25	36	20
Falta de clientes	18	25	21	21	9	19	16	26	5	20	32	24	9	36	20	25	7	49	21	24	15	38
Desconhecimento do mercado	2	6	4	9	2	6	3	7	0	7	4	8	4	12	6	10	1	8	2	10	9	6
Concorrência muito forte	21	24	23	10	26	11	29	23	12	17	11	9	34	36	29	16	16	20	29	24	14	11
Instalações inadequadas	4	7	3	1	3	1	5	4	2	3	0	1	3	5	6	4	1	2	3	2	3	2
Ponto inadequado	6	13	4	8	2	3	2	9	3	8	2	5	6	12	10	9	4	4	5	13	5	12
Carga tributária elevada	32	25	39	33	51	33	38	28	42	23	13	6	42	26	36	25	49	25	36	24	32	13
Falta de mão-de-obra qualificada	17	8	8	6	13	7	5	6	3	1	1	3	10	3	13	7	11	6	9	3	27	8
Falta de conhecimentos gerenciais	3	8	3	4	3	5	1	2	0	1	0	3	3	5	5	7	2	0	2	5	3	4
Recessão econômica no país	33	20	45	28	39	27	34	15	64	45	34	34	37	30	41	17	49	2	44	28	26	25
Problemas com a fiscalização	6	5	2	2	9	5	5	4	1	0	0	1	0	4	4	8	2	0	3	7	10	8
Outra	8	8	1	3	4	16	1	12	4	13	4	11	4	5	2	14	0	1	9	17	2	11

Fonte: Pesquisa SEBRAE

Agora, já dentro do universo das empresas que tiveram suas atividades encerradas, a falta de capital de giro foi apontada como a maior causa do encerramento de suas atividades, em quase todos os Estados pesquisados, com exceção dos Estados Mato Grosso do Sul e Paraná, que apontaram como principal motivo da extinção da empresa problemas financeiros como pode ser visto na tabela VIII. Ou seja, a principal dificuldade percebida pelas empresas em relação à condução de suas atividades acaba se confirmando como a principal responsável de fato pelo seu encerramento, pelo menos na percepção dos próprios empresários. Merecem também destaque, como causa do fechamento das empresas, a existência de problemas financeiros e a falta de clientes. A relevância destes fatores se torna curiosa, uma vez que estes haviam sido menos comumente mencionados do que a recessão econômica e a carga

tributária, pontos estes que haviam sido anteriormente apontados pelas empresas extintas como se constituindo em algumas das principais dificuldades encontradas na manutenção das atividades.

**Tabela IX – Principais causas do encerramento das atividades da empresa**  
Valores em (%)

Motivos pelos quais as atividades da empresa foram encerradas											
Resposta	AC	AM	MS	PB	PE	PR	RN	SC	SE	SP	TO
Falta de capital de giro	56	42	23	54	21	21	47	40	49	42	53
Falta de crédito	18	29	3	7	5	8	5	15	9	10	12
Problemas financeiros	30	49	29	29	20	42	17	19	21	24	37
Maus pagadores	29	16	9	19	6	3	10	15	16	21	19
Falta de clientes	25	21	26	22	15	20	39	28	48	21	35
Concorrência muito forte	17	11	8	18	8	9	25	12	8	21	14
Instalações inadequadas	8	1	3	4	2	0	6	5	1	2	2
Ponto inadequado	12	6	4	8	4	4	12	10	2	12	8
Carga tributária elevada	18	29	20	23	10	4	23	16	26	16	8
Falta de mão-de-obra qualificada	7	3	9	4	0	1	5	6	9	3	6
Falta de conhecimentos gerais	6	9	3	5	4	3	9	9	6	8	4
Recessão econômica no país	19	22	20	14	36	29	25	19	2	22	18
Outra	11	10	29	25	41	17	18	17	5	27	16

Fonte: Pesquisa SEBRAE

(\*) A questão admitia mais de uma opção

## 6. Outras Considerações

Foram tratados também, nesta fase da pesquisa, os fatores considerados como mais importantes para o sucesso de uma empresa, bem como o tipo de auxílio que seria mais útil para enfrentar as dificuldades pelas quais elas se defrontam na condução dos negócios e, para o caso das empresas já extintas, que tipo de auxílio teria sido útil para evitar o encerramento de suas atividades.

O fator mais freqüentemente apontado como fundamental para o sucesso de uma empresa, tanto pelas empresas em atividade, quanto pelas empresas extintas, na grande maioria dos Estados pesquisados, foi o bom conhecimento do mercado onde a empresa atua. Outros fatores também considerados

particularmente importantes para o sucesso do empreendimento foram o fato de contar com um bom administrador e de fazer uso de capital próprio.

O auxílio financeiro foi o mais apontado, em todos os Estados em que foram feitas as pesquisas, como aquele fator que acreditam que seria útil para ajudar a enfrentar as dificuldades da empresa, tanto na percepção das empresas ativas (com exceção do estado de Tocantins, onde o auxílio governamental foi mais apontado) quanto na das extintas. No caso específico das empresas extintas, este também foi apontado pelos empresários como sendo o principal fator que teria evitado a extinção da empresa.

Podemos então verificar, a partir deste estudo feito pelo SEBRAE, que existe um alto índice de mortalidade que recai sobre as empresas já no primeiro ano de sua existência, e que ainda aumenta consideravelmente nos dois anos seguintes; verificamos também que o porte da empresa normalmente é um fator relevante na expectativa de viabilidade do empreendimento, uma vez que quanto maiores as dimensões da empresa maiores são suas possibilidades de permanência, o que faz dessa maneira com que as empresas de pequeno porte sejam as principais responsáveis pela alta taxa de mortalidade verificada na categoria como um todo. Outro fator que aparece como significativo em relação às possibilidades de sucesso ou extinção da empresa é a experiência anterior à abertura do negócio.

Finalmente, podemos constatar a percepção por parte dos empresários de que a mortalidade se dá em grande parte pela insuficiência de capital de giro, mas também pela existência de outros problemas financeiros e pela falta de clientes, e que a assistência financeira seria o ponto mais importante na pretensão de aliviar as dificuldades enfrentadas na condução das atividades das PMEs.

### 3. Inserção das PMEs e Políticas de Apoio Relacionadas

Neste capítulo, analisaremos um pouco mais detalhadamente as formas particulares pelas quais as PMEs se integram na prática dentro da nova organização industrial. Posteriormente, trataremos de políticas específicas estruturadas para o apoio à sua expansão ou mesmo à garantia de sua própria sobrevivência.

#### 3.1 Inserção das PMEs

Como já discutimos no primeiro capítulo, as PMEs se constituem em elemento fundamental no processo de reorganização movido pelas grandes empresas. De fato, a articulação entre as grandes e as PMEs é uma das possibilidades mais importantes de inserção destas últimas na estrutura econômica.

O aumento geral da incerteza anteriormente discutido tem imposto novos desafios, que põem em cheque a noção de que uma única empresa, por maiores que sejam suas dimensões e capacidades, possa se encontrar, quando encarada individualmente, em condições de se colocar como elemento totalmente independente dentro do processo competitivo. Nesse contexto, ganham importância as considerações a respeito da conveniência e necessidade de encontrar parceiros com os quais compartilhar os custos e riscos inerentes ao desenvolvimento das atividades da empresa.

É dentro desse impulso e da intensificação da divisão do trabalho a ele associada, que podemos verificar a tendência de que redes de firmas especializadas ligadas por relações de subcontratação, normalmente sob a

coordenação de uma grande empresa, a "empresa-mãe", substituam as GEs integradas verticalmente como elementos mais importantes na estrutura produtiva. Nesta configuração, a produção se encontra espalhada em unidades menores, podendo ser independentes ou não em termos de propriedade, de administração e de responsabilidade, mas de qualquer forma mantendo vínculos de dependência com a empresa-mãe, que é a coordenadora da relação.

Nestas redes, as GEs buscam aliados com os quais possam dividir as tarefas de produção e os custos necessários à adaptação e capacitação para responder de forma rápida às flutuações, e obter produtos e serviços adequados aos novos padrões de qualidade. Assim, cada empresa representa um elo na cadeia produtiva que se forma. Esta figura de uma cadeia com cada empresa significando um de seus distintos elos pode ser usada também para analisar esse tipo de organização no que se refere aos padrões de qualidade do produto final da cadeia, uma vez que cada uma delas, e independentemente do seu tamanho, ao ocupar um lugar dentro da estrutura produtiva, é responsável pela qualidade do produto final da cadeia como um todo, o que retira o sentido de pensar a qualidade isoladamente apenas em termos de cada empresa.

No que se refere às PMEs, estas certamente ocupam lugar de destaque ao constituírem-se como elementos fundamentais destas redes.

Entretanto, a decisão e o comando sobre o processo de formação das redes pertence normalmente às GEs. E o impulso para sua formação se dá com a nova realidade enfrentada por estas. No contexto de freqüentes e grandes oscilações por parte dos mercados, ganha força a idéia de dotar as empresas de maior flexibilidade, melhor capacitando-as para adaptar-se a esse ambiente de incerteza. Como elemento importante nessa estratégia, aparecerem as decisões de maior aproximação e integração com os clientes e os mercados finais; ao mesmo tempo, aumenta a busca de fórmulas que visem diluir os custos exigidos para a implementação dessas decisões.

Nestas circunstâncias, e como uma das principais formas de gerar respostas a estas necessidades, as GEs se defrontam com a opção de adotar ou não distintas formas de externalização. As decisões a este respeito se relacionam não somente com a preocupação com a redução dos custos, mas expressam também "o resultado da constatação, por parte da direção de uma determinada empresa, de que não dispõe de todas as condições necessárias - técnicas, gerenciais, financeiras ou o *know-how* - para realizar sozinha, de forma competitiva, o conjunto das atividades inerentes ao sistema de planejamento, *design*, produção e distribuição. A externalização, em suas diversas formas, deve ser focalizada, então, como um meio de superar as limitações de uma dada empresa. Isto porque aumenta sua capacidade de adaptação às novas condições da produção e da concorrência, além de propiciar redução do risco do capital sem perder o controle sobre ele." (Souza, 1993: p.152)

De fato, os objetivos dos processos de externalização que vêm sendo progressivamente adotados pelas GEs, seja em seu processo de expansão de atividades ou não, normalmente se referem à redução de custos; à redução ou mesmo eliminação dos riscos inerentes a novos investimentos; à diversificação da linha de produtos vendidos sem necessariamente incorrer em novos investimentos; ao atenuamento dos efeitos derivados das flutuações da demanda, e das dificuldades nas relações industriais.

Além disso, ao propiciarem a ampliação das vantagens competitivas, especialmente no que se refere ao aumento da flexibilidade da empresa-mãe, que a habilita a rapidamente ampliar ou renovar suas linhas de produtos, esta forma de organização da produção se constitui numa barreira à entrada de novos competidores no mercado e, ao mesmo tempo, facilita a entradas das empresas em outros mercados. Por outro lado, a flexibilização advinda da expansão da externalização diminui as barreiras à saída da indústria, o que se constitui em si um incentivo ao investimento em empresas inseridas nesse tipo de organização.

Finalmente, quando bem-sucedida, a externalização libera as empresas subcontratantes para que possam concentrar seus investimentos naquelas atividades especialmente selecionadas responsáveis pela garantia da manutenção do controle do mercado, do lançamento de novos produtos, entrada em novos mercados, fixação de marca, qualidade, em suma, aquelas atividades estratégicas que garantem seu controle sobre a dinâmica do negócio como um todo, mesmo que para isso tenham que delegar a terceiros partes mais ou menos importantes do processo.

Como atividades anteriormente executadas pela empresa-mãe, candidatas "naturais" dentro de processo de desverticalização a serem atingidas por este, temos principalmente as chamadas atividades auxiliares da empresa, como por exemplo os serviços de limpeza, restaurante, manutenção, segurança, transporte de empregados, recrutamento e seleção, etc., algumas operações de apoio às atividades e acabamento de produtos, (marcenaria, ferramentaria, revestimento, pintura, etc.) e a produção de alguns componentes e acessórios dos produtos. Nestas atividades, o objetivo principal buscado é a redução de custos e de pressões trabalhistas, e daí o papel fundamental assumido nesta face do processo de externalização pelas PMEs, uma vez que estas, como já vimos, se beneficiam freqüentemente de uma relação menos rígida no que se refere ao seguimento da legislação trabalhista, o que se traduz normalmente na concessão de menores salários e benefícios aos trabalhadores, apresentando assim menores custos de mão-de-obra.

Entretanto, o processo de desverticalização têm se expandido também, mesmo que a ritmo mais lento, em direção à externalização de fases importantes do processo produtivo e da comercialização do produto, como meio de aprofundar a diminuição dos riscos associados às flutuações de demanda e aqueles inerentes ao processo de inovação.

### **3.1a Subcontratação**

A forma mais comum pela qual o processo de externalização toma expressão prática é a figura da subcontratação. Neste tipo de relação, como subcontratadas, as PMEs assumem um amplo espaço, embora existam grandes empresas atuando também nesse papel.

A subcontratação, ao se constituir para as grandes empresas numa categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna, envolve a negociação entre as partes, a partir de um contrato, mesmo que este seja informal. As negociações dizem respeito à duração do contrato, condições de pagamento (preço, prazo, descontos, juros e multas, etc.), prazos de entrega, padrão de qualidade, exigência de fidelidade, cooperação técnica e financeira, etc.

Com a subcontratação, a empresa contratante, normalmente a de maior dimensão entre as duas (embora possam ocorrer casos em que a empresa subcontratada atinja mesmo maiores proporções do que a empresa contratante, uma vez que mantém relações com um amplo número de clientes), encomenda à empresa contratada, que deve ser independente da primeira para caracterizar corretamente a relação, a realização de uma ou mais tarefas incluídas no processo necessário para a fabricação de um único ou de um grupo de bens, seguindo determinadas especificações ou planos de produção fornecidos pela empresa contratante. Assim, a empresa contratada substitui, na execução dos processos específicos contratados, a empresa contratante, seguindo entretanto na execução dessas tarefas as especificações e instruções dadas por esta última.

A exigência de estrito seguimento destas especificações se torna freqüentemente fundamental para a empresa contratante, uma vez que é ela normalmente quem responde pela imagem, boa ou má, do produto final, mesmo que a produção deste seja executada em boa parte por empresas contratadas.



Assim, o nome da empresa ou alguma de suas marcas depende em grande medida do desempenho das empresas subcontratadas.

A subcontratação pode ser dividida em três categorias (Souza, 1993):

De economia, quando o objetivo principal que move a decisão de subcontratar é a redução de custos, alcançada normalmente através do pagamento de menores salários à mão-de-obra da empresa contratada. No tipo de relação formado quando este é o objetivo prevalecente, a colaboração mais estreita entre as partes é reduzida e a subcontratação, neste caso, dificilmente pode ser um caminho para a transferência de conhecimentos e para a difusão de inovações, uma vez que as relações entre as empresas nesta situação sofrem de grande instabilidade.

A subcontratação pode ser também de especialização, "quando a empresa contratante recorre a um especialista - empresa ou pessoa - que dispõe do saber e dos equipamentos adequados às suas necessidades. A empresa que subcontrata não pode ou não deseja, por razões decorrentes de sua própria estratégia, dotar-se dos meios necessários ao lançamento ou desenvolvimento de um determinado componente ou base do processo produtivo ou serviço." (Souza, 1993: p138)

A empresa contratante pode considerar suas instalações insuficientes ou não competitivas para a execução das atividades que têm a possibilidade de serem subcontratadas, e não deseja fazer os investimentos necessários para adequá-las. Assim, procura outra empresa que já possua essas condições para executar certas tarefas das quais ela própria não se ocupará. Ambas empresas desfrutam das vantagens da especialização, e é esta situação que define a conveniência de estabelecer a relação. Neste tipo de subcontratação é que se alcança o maior nível de cooperação entre as empresas, uma vez que ambas possuem uma especialização em uma determinada etapa diferente do processo produtivo, do qual se tornam complementares. Nesta situação, o intercâmbio de informações e planos acerca deste processo e a colaboração entre as empresas

de um modo geral é uma peça fundamental para a expansão de ambas as empresas. Aqui, também, é quando se nota a maior independência relativa da empresa contratada.

Finalmente, podemos falar da subcontratação de capacidade, quando a empresa que subcontrata está equipada para desenvolver internamente as tarefas, serviços ou componentes, mas apesar disso recorre, ocasionalmente - em razão de um pico de pedidos ou um problema técnico que a impeça de utilizar toda a sua capacidade - ou de forma regular, a outra empresa para executar essas atividades. A decisão de subcontratação neste caso está normalmente ligada à necessidade enfrentada pela empresa de aumentar seu volume de produção sem no entanto aumentar sua capacidade produtiva, por impossibilidade financeira ou por decisão estratégica. Assim, a empresa subcontratada assumiria a posição de provedora dessa capacidade extra necessária à empresa que subcontrata.

Este tipo de subcontratação normalmente também não conduz a relações estáveis entre as empresas nem propicia a expansão do conhecimento recíproco, nem muito menos o estabelecimento de estratégias conjuntas. De fato, nesta relação, a subcontratada é muito mais vulnerável que no caso anterior de especialização às variações conjunturais na atividade da firma contratante, estando a relação freqüentemente sujeita a interrupções mesmo repentinas.

Em todas estas categorias de subcontratação, as PMEs assumem papel relevante, uma vez que representam a maior parte das empresas subcontratadas. Apesar da descentralização própria ao processo de expansão das relações de subcontratação e externalização de um modo geral, e de certa mudança verificada em alguns casos nas relações entre as cliente/fornecedor, papéis normalmente assumidos respectivamente pelas GEs e PMEs, especialmente naqueles em que o tipo de subcontratação é de especialização, quando a colaboração entre as duas partes se torna mais comum e a relação se

mantêm estável durante períodos mais longos, não significa que haja mudanças significativas nas relações de poder relativas entre as empresas.

De fato, mesmo que algumas empresas subcontratadas assumam papel por vezes relevantes dentro da organização do processo produtivo e mesmo da definição de certas características do produto, o que certamente lhes confere maior poder relativo na relação, a decisão de subcontratar e a escolha da subcontratada dependem das decisões estratégicas das empresas contratantes. E, assumindo estas últimas como sendo normalmente GEs, enquanto que às PMEs normalmente caberia o papel de subcontratadas, não poderíamos dizer que estas detenham parte do controle do processo, embora muitas delas tenham certamente ganho importância na relação.

### **3.1b Parcerias**

"À medida que as ligações entre fornecedores e clientes vão-se tornando mais estreitas, a subcontratação e outras formas de relações entre empresas podem evoluir para uma situação de parceria. (...) Muitas vezes, as empresas parceiras compartilham até as decisões quanto aos métodos de produção e à qualidade dos materiais utilizados." (Souza, 1993: p.144)

É comum, neste tipo de relação, que a empresa contratante mantenha máquinas ou moldes em regime de comodato na empresa subcontratada e que seja constante a presença de seus técnicos nas instalações da empresa parceira auxiliando em suas atividades, além da expansão das atividades de treinamento a funcionários da empresa subcontratada. A colaboração recíproca se torna corrente e parte fundamental da relação.

Os padrões de qualidade exigidos desta última são pelo menos equivalentes aos atingidos originalmente pela empresa contratante, e as negociações envolvem com muita maior frequência este ponto e os relacionados

aos cumprimentos dos prazos e quantidades do que apenas em relação aos preços praticados.

Certamente, este tipo de relação somente pode se dar com aquelas PMEs que atinjam um alto nível de especialização e qualidade, sendo assim bloqueado à grande maioria delas.

### **3.1c Franquias**

Os sistemas de franquias têm, assim como a subcontratação, se expandido notoriamente nas últimas décadas. Consiste normalmente na utilização de uma determinada marca já reconhecida (em distintos níveis) no mercado, e de determinados métodos de produção, materiais e formas organizacionais especificadas pelo franqueador, por uma outra empresa, a franqueada. Esta última deve, em troca da obtenção do *know-how* necessário ao estabelecimento da empresa, de outra maneira não disponível, e da permissão de utilização da marca já estabelecida, garantir ao franqueador um fluxo normalmente permanente (mas podendo ser variável) de receitas.

A empresa franqueadora, visando proteger seu próprio nome e o de sua marca, procura garantir o padrão de qualidade dos produtos vendidos pelos seus franqueados, para o que normalmente acompanha rigorosamente as atividades destes últimos e o seguimento adequado de suas especificações, o que freqüentemente se choca com as aspirações de autonomia e independência daqueles.

Num ambiente de ampla incerteza, se torna freqüentemente vantajoso para certas empresas tornarem-se franqueadoras que, mesmo diminuindo, por exemplo, o número de empregados e os estoques, passando boa parte dos riscos inerentes às flutuações da demanda a seus franqueados, aumentam sua participação no mercado e seu fluxo de receitas.

Neste tipo de relação, o papel de franqueadas é praticamente totalmente assumido por PMEs, e estas constituem inclusive grande parte do número de empresas franqueadoras, vendo-se com isso a grande importância delas para o sistema de franquias.

### **3.2 Interação entre as pequenas empresas**

O associativismo entre pequenas surge como uma alternativa a diminuir os altos custos gerados, por sua própria característica de empresa de pequeno porte com pouca disponibilidade de capital próprio e com grandes dificuldades na manutenção da atividade. Podemos apontar como exemplos de dificuldades inerentes a esse tipo de empresa, a "informatização, o baixo volume de vendas que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, os alto custos de participação em feiras, os custos de campanhas publicitárias, os custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, a atualização tecnológica, o acesso a linhas de crédito e financiamento, os custos de aluguel, os custos envolvidos na exportação de produtos, etc.". (Souza, 1993: p.120). O associativismo, aparece então, como uma forma de contornar os problemas advindos da falta de capital e como uma forma de aprimorar o desenvolvimento delas mesmas, conferindo-lhes meios de competir, com vantagens, com empresas maiores.

Devemos salientar que a consciência e o espírito de coletividade devem estar presentes, para o sucesso das ações coletivas. "É da solidificação e consistência dessa atuação conjunta e da cooperação entre empresas que decorre a diferença entre uma simples aglomeração setorial e regional de empresas e coletividades de pequenas empresas que constituem uma rede

capaz de gerar vantagens competitivas a partir da especialização e das eficiências coletivas". (Souza, 1993: p.121)

### **3.3 Políticas de apoio às PEs**

Ao se pensar em políticas de apoio às empresas de pequeno porte, deve-se levar em conta as grandes dificuldades, apresentadas por muitas delas, em se apropriar dos benefícios de ações concretas advindos dessas políticas. Isso ocorre porque freqüentemente se inserem em segmentos de grande concorrência, e normalmente não possuem o poder de barganha necessário. Assim, a captação dos benefícios advindos de políticas públicas, pode não ser auferida pelas PEs, o que ocorre nessas situações nas quais a estrutura da indústria é desfavorável a elas, transferindo então esses benefícios para outros agentes na cadeia produtiva detentores de maior poder de negociação.

Dessa forma, toda política pública em favor das PEs deveria se esforçar em prever quem será, de fato, o beneficiário final do processo; definir qual o tipo de vantagem competitiva se deseja focar ou mesmo criar e qual segmento industrial será beneficiado, dada a especificidade da estrutura de cada indústria. "O descuido quanto a esses aspectos poderá significar a simples transferência de recursos públicos para agentes com maior poder de barganha vis-à-vis o segmento objeto do benefício". (Souza & Bacic, 1998: p.1)

Então, ao se fazer políticas públicas de apoio às PEs, "é preciso mapear suas características e avaliar suas potencialidades; entender suas formas de inserção; analisar as condições para sua sobrevivência e ampliação dos espaços no mercado de forma a representar uma contribuição em termos sociais e econômicos (caso contrário não se justifica qualquer tipo de apoio);

avaliar e sugerir instrumentos que possam alavancar o desenvolvimento (o que não significa pensar caminhos que as conduzam à categoria de grandes empresas).” (Souza & Bacic, 1998: p.8). Além da necessidade de se fazer previamente um diagnóstico, o acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados, comparando-os com aqueles previstos, é também de extrema importância para o sucesso da gestão dos programas.

Verificamos no capítulo anterior, que a falta de crédito se constitui num grande empecilho para uma possível sobrevivência das empresas de pequeno porte. Mas não se pode apenas pensar que a solução é encontrada ampliando e diversificando as linhas de crédito para esse tipo de empresa. Para que estas aprofundem as vantagens específicas que lhes permitam continuar no mercado é freqüentemente necessário também que haja programas locais de apoio distintos para cada tipo possível de inserção das PEs, e que estes programas estejam vinculados a uma política global, em que haja mecanismos de controle, avaliação e cobrança de resultados.

Assim, ao fazer a política de apoio às empresas de pequeno porte, deve-se ter em mente a identificação de possíveis fontes de vantagem, com o intuito de criar condições para que estas empresas possam competir no mercado, favorecendo então sua inserção. Identificadas essas vantagens, e para que haja o favorecimento necessário a essas empresas, as políticas devem abranger sobretudo três aspectos principais - medidas estruturais, comportamentais e de posicionamento estratégico, as quais devem ser abordadas de forma integrada, uma vez que são medidas complementares e que se sustentam mutuamente.

As medidas estruturais devem ter como objetivo diminuir o impacto das forças que acirram a concorrência entre as empresas que deveriam ser favorecidas, evitando assim que compradores ou fornecedores, que possuem maior poder de barganha, se apropriem dos benefícios originalmente destinados às PEs.

As medidas comportamentais também se referem à diminuição da concorrência no sentido de tornar a rivalidade menos predatória, mas está atrelada também ao desenvolvimento de mecanismos que estimulem uma "cooperação competitiva" entre as empresas.

Já o posicionamento estratégico, se relaciona à busca de posições competitivas individuais, facilitando a captação de uma maior fatia do valor gerado pelas empresas.

Devemos salientar que essas medidas descritas devem ser sempre consideradas, mas de modo diferenciado dependendo do tipo de inserção de cada empresa. Para tal, podemos identificar quatro formas de inserção das pequenas empresas: PEs em aglomerações setoriais/regionais ou pólos industriais; PEs aglutinadas em formas organizacionais do tipo distritos industriais; PEs fornecedoras de grandes empresas; e PEs em setores centrados na inovação<sup>1</sup>.

### **3.4 Políticas de apoio às PEs no Brasil**

Os programas de apoio aos pequenos empreendimentos, oriundos do setor governamental e de organizações não-governamentais, e concentrados de forma geral no setor informal, tendo o intuito de incentivar as PMEs a criarem as condições necessárias para continuar competindo no mercado, possuem uma trajetória relativamente longa. Após um relativo auge durante a fase do milagre brasileiro, e um declínio em sua popularidade coincidindo com o impasse dos anos 80, apresenta na década de 90 um novo ciclo de iniciativas, tanto na esfera governamental quanto na sociedade civil. Podemos identificar, como alguns dos motivos de seu ressurgimento, a consciência generalizada sobre a necessidade de evitar que o novo ciclo de crescimento reproduza as desigualdades do anterior; a necessidade de implementar políticas que reduzam os níveis de pobreza; a tentativa de amenizar os problemas relativos ao emprego.



Estes três objetivos, e especialmente os dois últimos, se encontram certamente interligados. A percepção de que o desenvolvimento das PMEs seria uma peça importante para a consecução desses tipos de objetivo, fez com que o apoio a esse tipo de empresa estivesse presente na maior parte dos programas de política social no período.

### **3.4a PROGER**

Podemos analisar, por exemplo, o PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda), um dos casos em que se tentou uma definição de política de apoio e incentivo aos pequenos empreendimentos na década de 90; este programa foi criado a partir da campanha contra a fome impulsionada por Betinho, no início dos anos 90, com a demanda da sociedade civil em obter, do governo, medidas concretas que não estivessem limitadas à distribuição de alimentos, possibilitando assim um amplo programa de geração de emprego e renda.

Este programa teria como característica a sua descentralização nas decisões - as medidas gerais seriam tomadas em nível central, mas as especificidades locais deveriam estar a cargo de conselhos ou comissões estaduais e municipais de trabalho.

Levava também em consideração os diversos tipos de restrições com as quais as empresas de pequeno porte se defrontam, e não apenas aquelas relacionadas às limitações financeiras. Desta forma, as linhas de crédito deveriam estar atreladas a outros tipos de apoio.

A partir do PROGER, iniciaram-se uma série de outros programas secundários, com fins ou características mais ou menos semelhantes, tais como o PROGER Rural, linha de crédito destinada a pequenos agricultores, contemplando o financiamento de safras ou investimento; o Crédito Popular, implementado pelo BNDES; e o PROCERA (Programa de Crédito para a

Reforma Agrária), com a pretensão de ser um complemento financeiro para apoiar a política governamental na área da reforma agrária.

Apesar de tudo, os programas parecem não apresentar resultados efetivamente benéficos. Um dos grandes problemas apresentados nestes programas implementados é relativo à inexistência de um diagnóstico prévio à implementação do programa de apoio, e de um posterior acompanhamento e avaliação regular dos resultados da política adotada.

Outro ponto que deve ser levado em conta ao constatarmos a ineficácia desse tipo de programa é relacionado à ocorrência da concentração espacial de renda, perpetuando círculos viciosos de pobreza. Dados do ano de 1995 apontam que 56,65% dos recursos utilizados pelo PROGER foram concentrados nos Estados da região sul; em 1996, esse valor se reduz, porém não consideravelmente (48,38%), continuando assim a concentração nesses mesmos Estados. Esse fato ocorre, dentre outros motivos, porque na região Sul, há uma maior mobilização por parte da sociedade civil, há uma tradição de apoio a pequenos empreendimentos, os recursos humanos são mais qualificados; em contrapartida, na região Nordeste, temos que a extensão da pobreza não induz a uma maior organização social, e a mão-de-obra é em geral pouco qualificada.

Podemos também considerar como fator limitante na eficácia desse tipo de programa, a dificuldade de integração entre múltiplas instituições que interagem entre si, fator este fundamental, como já descrito, para o bom desempenho das políticas de apoio às empresas de pequeno porte.

Cabe aqui ressaltar entretanto, que esses fatores são normalmente passíveis de correção, na medida em que a forma de acompanhamento dos programas se modifique e estes passem a ser avaliados de forma contínua, e que existam as condições necessárias para que as propostas advindas das conclusões tomadas durante esse acompanhamento possam ser implementadas no prosseguimento do programa.

### **3.4b Brasil Empreendedor**

Como outro exemplo de programas de apoio às empresas de pequeno porte, temos o programa Brasil Empreendedor, lançado pelo Governo Federal em 1999, programa este voltado para o fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas e empreendedores do setor informal, com o objetivo de contribuir na geração de renda e na manutenção e criação de postos de trabalho. Este programa possui abrangência nacional, sendo operacionalizado por instituições financeiras oficiais federais e o SEBRAE, sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Neste programa, procura-se o fortalecimento das PMEs por meio da capacitação, do apoio ao crédito e da assistência pós-crédito, possibilitando também a renegociação das dívidas inscritas no Cadastro de Inadimplentes do Governo Federal (CADIN). Podemos apontar como eixos básicos do programa: Promoção, Capacitação, Crédito e Acessoria Técnica. Para alcançar o sucesso em cada um destes eixos, faz-se necessária a parceria entre governos federal, estaduais e municipais, instituições governamentais e outras entidades.

A Promoção trata da divulgação do programa junto ao seu público de interesse, alcançadas por reuniões, visitas, palestras, inserções na mídia e outras ações estruturadas com as associações de classe e entidades empresariais.

A Capacitação consiste na qualificação do empreendedor no ponto de vista técnico e de gestão, o que deve ocorrer previamente à concessão do crédito.

O Crédito é concedido como forma de financiamento na implantação, reforma e/ou modernização de empreendimentos formais e informais, tais como investimentos fixos, aquisição de máquinas e equipamentos, capital de giro associado e isolado; visando assim apoiar as atividades produtivas das empresas de pequeno e médio porte.

A Acessoria Técnica, tem como objetivo possibilitar o aprofundamento das questões relativas à gestão, produção e mercado, visando assim o sucesso do empreendimento. Esta assistência pode ser dada tanto de forma individualizada quanto coletiva em forma de consultoria para o acompanhamento dos resultados, de forma a corrigir eventuais distorções e verificar as possibilidades de alavancagem do empreendimento.

Esta política de apoio possui algumas características que o habilitam a se desenvolver de forma mais eficiente que os programas anteriores, na medida em que propõe uma integração entre as instituições, bem como a realização de um diagnóstico prévio, um planejamento e acompanhamento regular dos resultados. Resta saber se esse planejamento das ações é adequado, e se o programa como um todo terá continuidade.

## Conclusão

A partir deste trabalho, podemos verificar que a reestruturação industrial promovida pelas grandes empresas a partir da década de 1970, acaba por trazer várias transformações, sejam elas no âmbito tecnológico, ou no econômico, provocando uma mudança na estrutura organizacional das grandes empresas, por maior busca de flexibilidade. Nesse contexto, percebemos a importância do papel ocupado dentro dessa nova estrutura pelas pequenas e médias empresas, importância esta que surge do fato de este tipo de empresa possuir certas vantagens relativas, especialmente no que se refere ao fator flexibilidade, que fazem com que o seu processo de integração com as grandes empresas passe também por modificações. Este fator de flexibilidade, dentro das novas condições geradas na economia, assume importância fundamental, uma vez que ele se torna cada vez mais necessário para adequar-se às mudanças que ocorrem de forma cada vez mais veloz.

Provavelmente a principal forma de integração das PMEs às grandes empresas seja dada pela figura da subcontratação, que admite em alguns casos uma estreita cooperação entre os dois tipos de empresa, flexibilizando em certa medida a forte característica de hierarquização normalmente prevalente. Entretanto, vimos também que este processo se encontra fechado para a maior parte das PMEs, sendo restrito a apenas uma pequena fatia delas, que consegue atender aos requisitos necessários para se engajar nesse tipo de relação.

Por outro lado, percebemos um alto índice de mortalidades desse tipo de empresa. De fato, constatamos que o número de encerramento das atividades é grande ainda no primeiro ano de vida da empresa, quando é patente a falta de capital de giro como problema principal. Nos dois anos seguintes à sua criação, também há considerável ocorrência de encerramentos, ainda que em menor

nível. Isso parece ocorrer principalmente também devido à insuficiência de capital de giro e à grande dificuldade em se obter ajuda financeira, junto a instituições de crédito e bancos. Outros fatores de relevada importância na análise da mortalidade das empresas são a inexperiência do empreendedor antes de abertura do negócio e o porte da empresa.

Em contrapartida a essa alta taxa de mortalidade, existe um alto índice de natalidade das empresas de pequeno porte. A busca de um empreendimento próprio como uma alternativa ao desemprego, em épocas de crise, ou mesmo a vontade de ser "seu próprio patrão", faz com que empresários com pouco capital, aceitem riscos relativamente altos com baixa remuneração. Desta forma, verificamos um movimento contínuo de entrada e saída de pequenas empresas no mercado.

Finalmente, ao se pensar em políticas de apoio a pequenos empreendimentos, faz-se necessário, primeiramente, um planejamento adequado do programa a ser implementado, para que estas empresas se beneficiem de fato das ações promovidas pela política; e não menos importante, faz-se necessário, o acompanhamento e avaliação contínuos de seus resultados. Ao se planejar uma política de apoio às empresas de pequeno porte, deve-se também ter em mente a identificação de possíveis fontes de vantagens que elas possam apresentar, com o objetivo de gerar condições para que estas possam competir no mercado, favorecendo então sua inserção na economia.

No caso brasileiro, as políticas de apoio, tais como o PROGER, tem carecido de um mapeamento prévio à sua implementação e posterior acompanhamento e avaliação, o que acaba por torná-las freqüentemente ineficazes. Entretanto, no caso mais recente o programa Brasil Empreendedor, pelo menos no que se refere à sua concepção prática, esse tipo de preocupação parece ganhar maior importância. Resta saber se o planejamento das ações é adequado, e se o programa como um todo terá continuidade.

## Referências Bibliográficas:

**BOTELHO, M. R.** *Política industrial e as pequenas e médias empresas: notas sobre a experiência internacional.* In *Leitura de Economia Política*, v. 1, num. 1, set/1995, pp.107-120, Campinas.

**MASSEI, W.** (1989) *Políticas e Programas de apoio às micro, pequenas e médias empresas industriais: uma análise de programas no estado de São Paulo. Período;1970-1986.* Campinas: IE/Unicamp (Tese de Mestrado).

**MEULDERS, D. & WILKIN, L.** (1987) "Labour Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept", in *Labour and Society*, v.12, n.1, pp. 3-17.

**RAMOS, C. A.** *Programas Federais de Apoio aos Pequenos Investimentos: Justificativas, Características e Balanço Preliminar.* In *Texto para Discussão.* IPEA. num. 546,fev/1998, Brasília.

**ROSANDISKI, E.N.; GARCIA, R.C.** *A política industrial local para pequenas e médias empresas e a questão do desemprego.* In *Leituras de Economia Política*, num. 2, pp.61-77, jun/1996, Campinas.

**SEBRAE** , Pesquisa "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresa". Outubro, 1999\_Brasília : Ed: Sebrae, 1999\_

**SEBRAE**, Pesquisa "Estudos das Mortalidades das Empresas Paulistas".  
Dezembro, 1999\_ São Paulo: Ed: Sebrae, 1999\_

**SEBRAE**, Pesquisa "Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos". Outubro, 2001\_ São Paulo : Ed: Sebrae, 2001\_

**SOUZA, M.C.** (1993) Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Campinas: IE/Unicamp (Teses de Doutorado)

**SOUZA, M.C. & BACIC, M.** *Um Projeto para a identificação e explosão de oportunidades locais para a formação de redes de empresas: além da guerra fiscal.* In Revista del Centro de Estudios Bonaerenses, Informe de Coyuntura num , 70, octubre 1997, La Plata, Argentina.

**SOUZA, M.C. MAZZALI, L. & BACIC, M.** *Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas - reflexões para o caso do Brasil.* In Ensaio FEE, v.18, n.2, pp.201-234, 1997, Porto Alegre.



**SOUZA, MARIA C. & BACIC, M.** *Pensando Políticas para as PES: Importância das formas de inserção e das condições de apropriação dos benefícios.*  
In Estudos Empresariais, ano 3, num. 3, set./dez 1998, pp.3-16

**VILLELA, ANDRÉ.** *As micro, pequenas e médias empresas.* In Textos para Discussão. BNDES, num. 17, jun/1994, Rio de Janeiro.