

SEBRAE

UMA PUBLICAÇÃO DO SEBRAE-SP

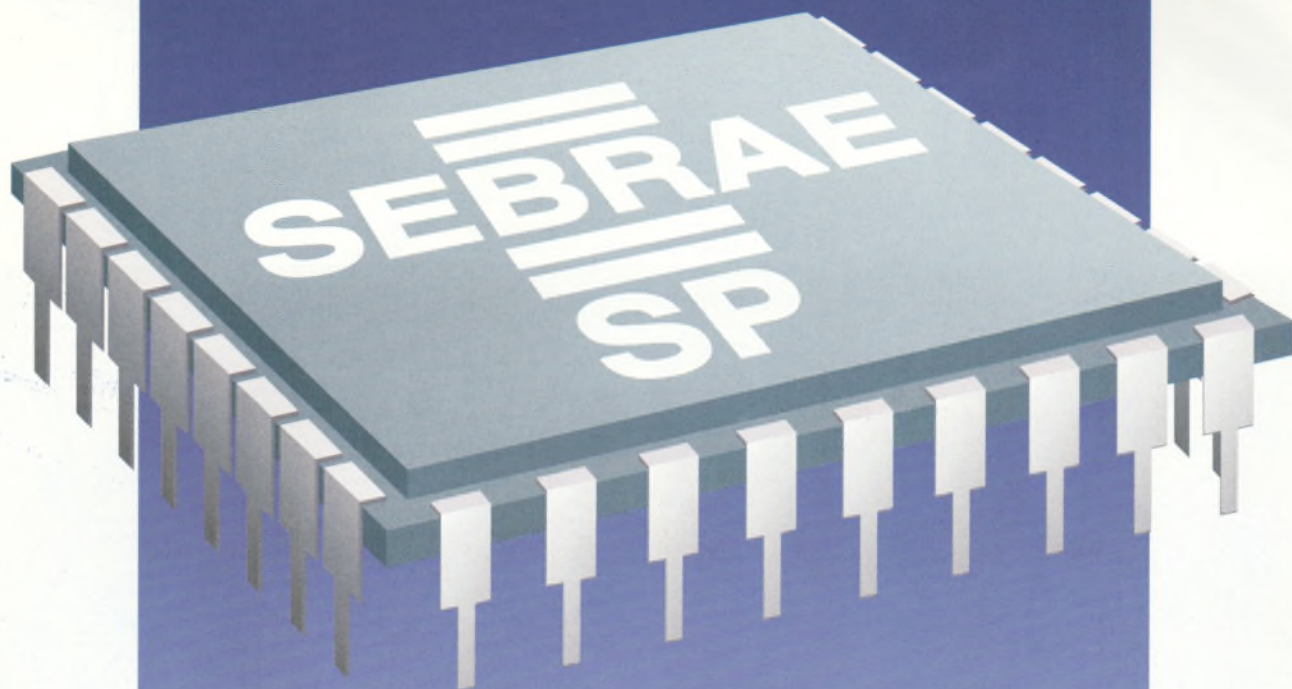
ANO 2 • Nº 12 • NOV/DEZ/95

A EVOLUÇÃO DO SEBRAE-SP



AT0000262
ex. 0032

ME039566



LEVANDO A SUA EMPRESA PARA O FUTURO



*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas de
São Paulo*

Rua José Getúlio, 89 - CEP 01509-001 - São Paulo
Fone: (011) 270-3988 - Telex: (011) 22725 - Fax: (011) 278-0265



SYLVIO
GOULART
ROSA JÚNIOR

EDITORIAL

SEBRAE-SP É INSTRUMENTO E TESTEMUNHA DA ATUALIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Nada mais gratificante e consagrador para o SEBRAE-SP do que constatar que as Micro e Pequenas Empresas estão utilizando e obtendo melhores resultados nos negócios a partir dos produtos e serviços que colocamos à sua disposição. O balanço de 1.995 revela números impressionantes, dando conta de que os empresários estão se preparando para enfrentar as grandes mudanças que vêm se operando na economia.

No que diz respeito à educação, por exemplo, registramos que os 750 cursos e seminários de treinamento oferecidos pelo SEBRAE-SP foram assistidos por nada menos de 12 mil empresários de seis mil empresas diferentes. Essa demanda deve-se, em parte, à implantação de cursos também aos sábados; e às possibilidades abertas por modernos meios de telecomunicação e informática para o ensino à distância.

O SEBRAE-SP foi acionado 27 mil vezes para dar consultoria a 18 mil empresas. No centro desse atendimento reside a preocupação de informar os empresários sobre produtos e negócios mais interessantes. Convém destacar, em especial, o projeto Ação Empresarial, que está revolucionando o conceito de consultoria individualizada, ao ajudar no desenvolvimento do talento empreendedor de futuros empresários.

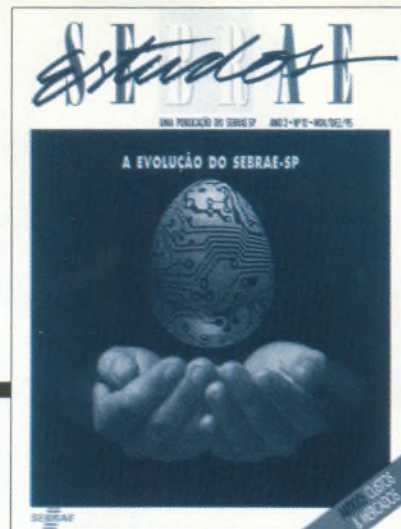
É particularmente encorajador o número de empresas que se interessam pelo Projeto Qualidade Total para Micro e Pequenas Empresas. Cerca de 1.800 delas foram atendidas em inúmeros segmentos que incluíram lojas de material de construção, concessionárias de veículos e hospitais, entre outros.

Na área específica de negócios, o SEBRAE-SP divulgou exatos 22.725 oportunidades através da mídia especializada (Gazeta Mercantil, Jornal de Negócios, Painel de Negócios SEBRAE-SP, Encontro de Negócios) e em feiras nacionais e internacionais. Em sondagem junto às empresas, foi possível constatar que 75% delas registrou aumento de vendas depois de participar de algum dos eventos.

Finalmente, vale lembrar que o SEBRAE-SP continuou ampliando o Balcão de informações, oferecendo todos os dados necessários à abertura de empresas, os aspectos legais e tributários, a viabilidade econômica do empreendimento e dicas importantes no novas fronteiras e oportunidades. Foram 735 mil consultas.

Ou seja: está plenamente solidificada a idéia de que o SEBRAE-SP é um servidor das Empresas de Pequeno Porte; e fica cada vez mais evidente que essas empresas têm consciência — e muita vontade — a respeito da necessidade de atualização e aprimoramento para se tornarem mais competitivas e mais lucrativas.

[Handwritten signature]



ÍNDICE

PÁGINA

7

Em 1.995, o SEBRAE-SP iniciou mudanças para adequar-se a seu Planejamento Estratégico até o ano 2.000

ESPECIAL

PÁGINA

20

Os Escritórios Regionais do SEBRAE-SP criaram novos programas em resposta às necessidades das MPE's de todo o Estado

PÁGINA

33

A forma pela qual empresa e mercado interagem é decisiva no cálculo de custos

ARTIGOS

PÁGINA

43

A importância das MPE's em todo o mundo e sua atual condição no Brasil

PÁGINA

49

Antônio Carlos Borges, Superintendente Técnico da FCESP analisa o desempenho das MPE's em 95 e as perspectivas para 96

CONSELHO DELIBERATIVO

Sylvio Goulart Rosa Jr. (Presidente)
Fundação Parque de Alta Tecnologia São Carlos (FPATSCar)
Associação Comercial de São Paulo (ACSP) Elvio Aliprandi
Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais (ANPEI) Carmine Taralli Banco do Estado de São Paulo (Banespa) José Antônio Guarneri Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP) Fábio de Salles Meirelles Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) Carlos Eduardo Moreira Ferreira Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FCESP) Abram Szajman Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) Milton de Abreu Campanário Secretária de Estado da Fazenda Eduardo Soares Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Roberto Viegas Reis Sindicato dos Bancos do Estado de São

Paulo (Sindibancos) Paulo de Queiroz Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal (CEF) Celso Daniel Galvani Superintendência Estadual do Banco do Brasil (BB) Wolney Bonfim Ferreira.

CONSELHO EDITORIAL:

Agnes Ezabella • Antônio Carlos Borges • Antônio Evaristo Teixeira Lanzana • Fernando Rocha • Irani Cavagnoli • Luiz Tadashi Yamashita • Marcel Domigos Solimeo • Silvio Aparecido dos Santos • Silvio Passarelli • Wolfgang Schoeps

PRODUÇÃO: Assessoria de Comunicação Social e Marketing, SLB Consultores Empresariais S/C Ltda. e Fernando Rocha Assessoria de Comunicação S/C Ltda.

DIRETOR SUPERINTENDENTE: Irani Cavagnoli
DIRETORIA OPERACIONAL: Maria Regina Siqueira e Agnes Bucheroni Ezabella
EDITORA RESPONSÁVEL: Eliane Costa (MTb 15111)
EDITOR ADJUNTO: Álvaro Camargo Prado
REDAÇÃO: Jornalistas Eliane Santos e Gabriel Arcanjo Nogueira
REVISÃO DE TEXTOS: Gisele Esteves
ARTE E DIAGRAMAÇÃO: Luiz Carlos Kai

Permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte

SEBRAE-SP

Rua José Getúlio, 89 - Aclimação 01509-001 - São Paulo-SP
Telefone: (011) 270-3988 Telex: (011) 22725 Fax: (011) 278-0265

Tiragem desta edição: 15 mil exemplares



O SEBRAE-SP publica produtos editoriais com importantes informações para os empresários



**Guilherme Afif Domingos
é Presidente do
Conselho Deliberativo
do SEBRAE**

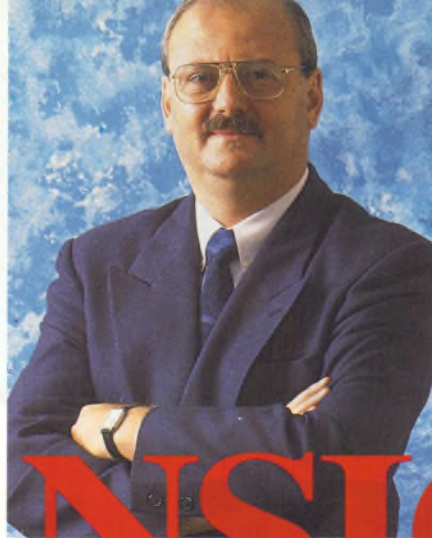


CORREÇÃO

EM ESTUDOS SEBRAE Nº 10 FOI OMITIDA A BIBLIOGRAFIA NA PESQUISA DA PÁGINA 8:

NAHUIZ, Márcio A. R. — *Madeiras Amazônicas para a Indústria de Móveis* - São Paulo, IPT, 1.986;

RANGEL, Armênio — *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira* - Campinas, Unicamp, 1.993.



TRANSIÇÃO POSITIVA

Todos os momentos de transição são difíceis, pois incluem uma profunda mudança de mentalidade para que toda uma organização se adapte a uma nova realidade

No ano passado, o SEBRAE-SP definiu seu Planejamento Estratégico até o ano 2.000, que foi iniciado esse ano com transformações em todos os setores da entidade, gerando novos projetos baseados na massificação customizada e na matriz de atendimento.

Alguns projetos já obtiveram bons resultados em seu primeiro ano de aplicação. É o caso do *Programa de Qualidade Total*, que em parceria com entidades de classe já está atingindo um grande número de empresas do mesmo ramo de atividade. Junto com o Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Construção, Tintas, Ferragens e Louças (Sincomavi), o SEBRAE-SP desenvolveu um produto específico para o setor, um *kit* que inclui dez fascículos sobre o passo-a-passo da Qualidade, um Manual do Funcionário, uma fita de vídeo, *bottons* e cartazes.

Outro projeto ambicioso que superou as expectativas iniciais é o *Disque Licitação*, que já está conveniado a mais de 70 prefeituras do Estado e que está partindo para atuar em todo o território nacional. A demanda do *Disque Licita-*

ção é muito grande, com MPE's de todos os setores interessados em participar do fornecimento para empresas públicas e estatais.

Exemplo da adaptação à massificação customizada foi dado pela Consultoria Organizacional, ao criar o *Ação Empresarial*, um projeto de consultoria que atende diversos empresários de uma só vez, por meio de *workshops* de negócios que envolvem palestras, debates e exercícios práticos em forma de dinâmica de grupo.

Na área de Informação, o Balcão lançou o *Teleatendimento*, um sistema informatizado de atendimento a consultas com diagnóstico e encaminhamento imediato dos empresários.

Em 1.996, o SEBRAE-SP vai aprofundar as mudanças em sua estrutura de atendimento, voltado para atingir cadeias produtivas de empresas, abrangendo todo o processo empresarial. Todos os produtos serão analisados para detectar quais estão atendendo realmente os clientes, quais estão em duplicata e quais podem ser complementares.

Entre os novos produtos, já está previsto o treinamento interativo, que exige

um maior tempo de maturação, pois demanda uma mudança cultural no empresário. A continuação das parcerias estabelecidas em 95, como o *Programa ISO 9000* com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), deve gerar novas oportunidades de negócios para todas as MPE's do Estado. O setor de negócios vai enfatizar a integração das empresas paulistas ao Mercosul com a ampliação do Escritório do SEBRAE-SP na Argentina, que somente esse ano realizou 15 missões comerciais com sucesso. Passam a integrar o escritório também as MPE's dos estados do Nordeste, que terão a primeira oportunidade concreta de participar do Mercosul. Com o novo escritório de Relações Internacionais, instalado no *World Trade Center*, o SEBRAE-SP vai melhorar ainda mais o atendimento às MPE's que desejam participar de mercados externos.

Todas essas propostas são passíveis de realização, se conduzidas em paralelo com ações de Articulação Institucional, que constituem a missão política do SEBRAE na defesa do tratamento diferenciado ao setor das MPE's. ■

A EVOLUÇÃO DO SEBRAE-SP

Apoiar o desenvolvimento das Empresas de Pequeno Porte exige acompanhar o dinamismo de um setor que cresce a cada dia e que passa por constantes transformações. O SEBRAE-SP responde com agilidade às necessidades das EPP's, com programas atualizados e forte trabalho de articulação institucional

A realidade das pequenas empresas em 1.995 foi pautada pela assimilação da nova economia nacional, que só é possível se apoiada por ações de Articulação Institucional, que constituem a missão política do SEBRAE-SP na defesa do tratamento diferenciado do setor, como a Campanha de Desburocratização e Desregulamentação, a criação de um prêmio para as Prefeituras Municipais que mais se destacarem nas políticas de apoio à formação de novas empresas e a intensificação da Jornada SEBRAE, com a discussão do novo Estatuto das Empresas de Pequeno Porte.



INFORMAÇÃO

Quem decide abrir uma empresa, ou mesmo formalizar seu negócio informal, necessita de uma extensa gama de informações, que vai desde a documentação necessária até pesquisas de mercado. Os programas de INFORMAÇÃO do SEBRAE-SP estão incorporando novas tecnologias para fornecer informações aos empreendedores com maior velocidade, proporcionando maiores facilidades e agilidade na tomada de decisões.

No BALCÃO SEBRAE, os futuros empresários encontram as informações que necessitam para montar um negócio e os empresários das Empresas de Pequeno Porte tiram suas dúvidas sobre aspectos que influenciam seu dia-a-dia na empresa. Em 1.995, o BALCÃO SEBRAE passou a atuar de forma pró-ativa, indo até o empresário, ao invés de esperar que o empresário venha até ele, fazendo com que este ganhe tempo na resposta às suas dúvidas imediatas.

Essa mudança de filosofia de atendimento levou o BALCÃO SEBRAE a superar todas as metas de atendimento previstas para 1.995. Para isso, foi iniciado um programa de treinamento intensivo aos técnicos que atuam no Balcão, que passam a ter atribuições de consultores para realizar um rápido diagnóstico sobre os problemas do empresário, para poder encaminhá-lo ao programa do SEBRAE-SP mais adequado às suas necessidades.

Um dos objetivos do Planejamento Estratégico do SEBRAE-SP é desenvolver a mentalidade empreendedora, para aumentar o número de empresas e empregos.

Hoje no Brasil há uma empresa para cada 40 habitantes, enquanto nos EUA existe uma empresa para cada 10 habitantes. Essa diferença é atribuída à falta de estímulo para a abertura de empresas no Brasil, e o BALCÃO tem como missão reverter esse quadro, mostrando aos futuros empreen-



EM 1.995, o BALCÃO SEBRAE respondeu a 644.699 consultas

dedores a importância de abrir um negócio. Para chegar mais perto do empresário, o BALCÃO ITINERANTE, que tem toda a estrutura encontrada nos outros balcões de todo o Estado, esteve em mais de 10 cidades e passou a atender empresários também em feiras. O BALCÃO SEBRAE iniciou um programa de palestras gratuitas em Universidades, já realizadas em diversas faculdades, como Ibero-americana, Metodista, PUC e Unip. Em 1.996, além das escolas de nível superior, as palestras também acontecerão nas escolas de 2º Grau, para atingir um número maior de futuros empreendedores.

Com tecnologia de ponta, o Balcão já está operando, ainda em caráter experimental, o *Teleatendimento*, que vai proporcionar maior rapidez nas respostas às dúvidas dos empresá-

rios. No sistema, os atendentes estão ligados *on line* com todas as informações dos bancos de dados do SEBRAE-SP, preparados para responder a todas as questões dos empresários; as informações mais detalhadas são enviadas ao empresário por fax ou correio. No total, são 46 atendentes, trabalhando em dois turnos de seis horas, sendo 20 deles deficientes físicos.

Em 1.996, o BALCÃO SEBRAE, com as ferramentas que já implantou esse ano, deverá aumentar ainda mais o número de atendimentos. Está prevista a instalação de totens eletrônicos do Balcão em locais de grande circulação.

Os totens funcionarão como postos avançados do SEBRAE-SP, interligados a seus bancos de dados para fornecer respostas aos empresários que fizerem consultas.

BALCÃO SEBRAE-SP EM 1.995*

Atendimentos	484.384
Pessoas Físicas	271.006
Pessoas Jurídicas	258.345
Empresas Cadastradas	15.453
Consultas Efetuadas	644.699

*Resultados até outubro/95

Para manter os dados atualizados, o Balcão estará recebendo informações em tempo real da Agência Estado, o que permite, por exemplo, antecipar o conhecimento de mudanças na legislação.

Em 1.995, as publicações do SEBRAE-SP foram totalmente revistas e atualizadas, por um trabalho conjunto entre o Balcão e o setor de *Editores*. Os antigos *perfis* foram totalmente atualizados e novas informações foram acrescentadas, transformando-se nos *Guias Práticos Como Montar*, 70 publicações que mostram as diferentes características de diversos ramos de negócios.

O guia *Como Abrir sua Empresa* também foi revisto e atualizado, trazendo todas as informações necessárias ordenadas passo a passo, facilitando a consulta do empresário. Além dos guias, foram atualizados, também, o *Como Importar* e *Como Exportar*, manuais básicos de comércio exterior, foi lançado o *Use ISO 9000*, um *software* sobre a norma ISO 9000 e 10 Diagnósticos Municipais.

Em 1.996, o SEBRAE-SP estará lançando o guia *Receita da Qualidade*, que atende a todas empresas de pequeno porte que manipulam alimen-

tos, como bares, lanchonetes, padarias e restaurantes. O guia completo tem doze cartilhas sobre diversos temas como cuidados com alimentos, segurança no trabalho, conservação de máquinas e equipamentos; desenvolvidos em parceria com entidades especializadas, como a Secretaria de Abastecimento, Fundacentro, Procon, Cesp e Abimaq, além da própria Consultoria Empresarial. O *Receita de Qualidade* foi apresentado no *workshop* da Associação Brasileira de SEBRAES (Abase) e foi comprado por 19 Estados.

Com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Brinquedos Estrela, o SEBRAE-SP lançará em 1.996 o *Jogo ISO*, um jogo que pretende desmistificar a norma ISO 9000 para empresas que desejam iniciar sua implantação. O jogo é voltado à sensibilização sobre a norma, tanto para os funcionários da empresa como fornecedores e clientes, familiarizando todos os envolvidos com a terminologia e os procedimentos da ISO 9000.

Complementando o trabalho do setor de INFORMAÇÃO, o *Centro de Di-*

MANUAL
PRÁTICO

COMO ABRIR
SUA EMPRESA



O NOVO GUIA *Como Abrir Sua Empresa* já está disponível para futuros empresários

fusão de Informações (CDI) adquiriu mais 221 obras para seu acervo, e atendeu, até outubro, 45.701 pessoas, entre empresários, estudantes, jornalistas e pesquisadores, que realizaram 56.147 consultas. □



O CDI adquiriu mais 221 títulos para consultas

e DUCAÇÃO

Os empresários das Empresas de Pequeno Porte (EPP's), interessados em desenvolver sua atividade, encontram no SEBRAE-SP diversas possibilidades de atualização de seus conhecimentos empresariais. O desempenho do setor de EDUCAÇÃO, em 1.995, comprova a maturidade dos empresários, que se mostraram preocupados em alcançar a excelência em suas empresas. As exigências do mercado, a concorrência de produtos importados e o comportamento vigilante do consumidor deixaram de ser desafios para as empresas, para incorporar o dia-a-dia dos empresários. O conhecimento e a prática da Norma ISO 9000, por exemplo, ultrapassaram as barreiras da dimensão das empresas, sendo obrigatórias hoje para as EPP's que desejam fornecer produtos e serviços para grandes empresas, em regime de parceria, terceirização ou de comercialização tradicional.

O SEBRAE-SP treinou, em 1.995, quase 12.000 empresários, atendendo mais de 6.000 empresas em 750 cursos. As exigências dos empresários resultaram na criação de novos cursos, além do desenvolvimento de formas de treinamento à distância, utilizando as mais modernas ferramentas de telecomunicações e informática, como teleconferências e cursos interativos, que estarão disponíveis já no início de 1.996.

Além dos cursos normais, oferecidos mensalmente a mais de 60.000 empresários de todo o Estado por maladieta, o Treinamento manteve uma extensa agenda de palestras e seminários, dois dos quais obtiveram grande sucesso: "Sem Medo de Vencer", realizado por Roberto Schiniaschiki, autor do livro *Revolução dos Campeões*, um dos dez mais vendidos em São Paulo, e o "Seminário Internacional de Sociocracia", conduzido pelo empresário holandês Gerald Endenburg, criador do método da sociocracia.

TREINAMENTO EM 1.995*

CURSOS	2.010
Participantes	38.972
Empresas atendidas	22.854
PALESTRAS	977
Participantes	39.911
Empresas atendidas	17.639
SEMINÁRIOS	34
Participantes	3.359
Empresas atendidas	1.479

*Resultados até outubro/95

NOVOS CURSOS

Como tornar-se bem sucedido em relacionamentos comerciais, profissionais e pessoais

Como negociar com estratégias vencedoras

Como organizar sua confecção

Como tornar-se um vendedor mais produtivo

Fiscalização tributária e trabalhista

Participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa

Sem medo de vencer

Gerenciamento da manufatura via computador

Análise Transacional: consciência, flexibilidade e autonomia em seus empreendimentos

Trabalho em equipe e liderança

Sociocracia: a Nova Invasão Holandesa

Imagine um grupo de trabalhadores. Se eles agem em conjunto para produzir um produto ou serviço, seu comportamento é considerado organizado. Eles seriam considerados auto-organizados se trabalhassem como um time, por meio de um entendimento mútuo, sem ordens externas.

O conceito de auto-organização é fundamental para a aplicação da "administração participativa", tão comentada e difundida. Esse modelo é muito amplo e pode variar da implantação de uma simples caixa de sugestões até uma verdadeira forma de co-gestão entre os fornecedores de capital e os fornecedores de mão-de-obra.

Nesse contexto, surgiu na Holanda, na década de 70, a Sociocracia, a partir da iniciativa de Gerard Endenburg, proprietário de uma empresa de produtos eletrônicos que decidiu gerar sua própria organização, combinando técnicas de condução de grupos, sistemas de administração participativa e co-gestão.

O sucesso do método fez com que ele atravessasse fronteiras, chegando ao Brasil na década de 80, em Holambra. Endenburg veio apresentar seu método aos empresários das Empresas de Pequeno Porte, em iniciativa do SEBRAE-SP.

Mais de 300 pessoas participaram do evento, lotando o auditório da entidade, com grande interesse em conhecer e discutir o método, que se aplica perfeitamente às EPP's, baseado nos princípios da argumentação madura e do consentimento consciente.

CONSULTORIA EM 1.995

	ESTADO
Atendimentos	27.000
Empresas atendidas	18.000
Horas	50.000

A Consultoria Organizacional do SEBRAE-SP atingiu, em 1.995, seus dois principais objetivos: cumprir a meta de atendimentos previstos e apresentar aos empresários novos produtos, mais adequados à realidade dinâmica das Empresas de Pequeno Porte. O projeto *Ação Empresarial*, criado para mostrar aos futuros empresários os conhecimentos básicos sobre gestão de empresas, é um exemplo de racionalização do trabalho de consultoria e o *Projeto Softhouse/Informatize* demonstrou a importância que os empresários estão dando ao uso da informática como instrumento de modernização.

O *Ação Empresarial* está revolucionando o conceito de consultoria individualizada, voltado a desenvolver o talento empreendedor dos futuros empresários e atualizá-los para a realidade empresarial prática. O projeto

é dividido em quatro módulos — gestão comercial, pesquisa de mercado, gestão financeira e plano de negócios — apresentados e debatidos em *Workshops de Negócios*, com duração de 22 horas e utilizando dinâmica de grupo, para futuros empreendedores que precisam de informações sobre como iniciar seu negócio, qual o capital necessário, cálculo de custos, estratégias de marketing e como planejar. Além dos novos projetos, a Consultoria Organizacional mantém, para empresários de todo o Estado, o sistema de consultoria personalizada nas áreas de gestão empresarial, administração financeira, comercial, marketing, recursos humanos, produção, administração geral e comércio exterior. A consultoria em informática é praticada no projeto *Informatização para MPE's*; entre os eventos desse projeto em 1.995, o que mais se des-

SOFTHOUSE/INFORMATIZE

ATENDIMENTO	
Pessoa física	1.469
Pessoa jurídica	5.907
CONSULTORIA	
Empresas atendidas	3.018
Atendimentos	6.295
Horas de consultoria	22.973
EVENTOS	
Seminários	13
Palestras	9
Horas/aula	73
Participantes	3.271

Ousadia nos Negócios

Mesmo com os negócios indo bem, o inesperado quase sempre acontece, trazendo com ele aborrecimentos, transtornos e incertezas. O Real Supermercado, de Jaú, passou por uma situação de mudança de endereço, o que resultaria em perda da clientela e dificuldades financeiras, inclusive com a possibilidade de deixar de funcionar.

A proprietária do Real, Maria Lúcia, procurou o Escritório Regional de Bauru do SEBRAE-SP, em busca de consultoria em marketing, com uma pergunta bastante comum: "o que devo fazer?" De imediato a consultoria iniciou a análise dos quatro P's (produto, preço, praça, propaganda), revendo as margens de

lucro para adequar os preços aos da Capital, analisando o local escolhido e planejando a propaganda para atingir as classes A, B e C, montando uma estratégia de lançamento, e não de mudança, inclusive com novo nome: Supermercado Nova Jaú.

Realizado o diagnóstico, a palavra final da empresária dependia de uma boa dose de ousadia, além de muita dedicação, capacidade de vencer obstáculos e qualidade. Entre a decisão e a inauguração da nova loja passaram-se meses, por problemas de caixa, mudança de prioridades e outras dificuldades. Com o andamento das obras, as pessoas se empenharam ainda mais

em melhorar as instalações, com projetos especiais do açougue, da seção de legumes, da padaria, teto, piso, gôndolas, iluminação, caixas e estacionamento.

Para lançar o Supermercado Nova Jaú, a consultoria de marketing recomendou o envio de mala-direta, folhetos promocionais, publicidade em jornais e rádio, além de uma chuva de folhetos e brindes na cidade, feita por três ultraleves. Após um breve período de adaptação dos funcionários foi feita a publicidade em TV. O resultado foi óbvio: o Nova Jaú está sendo comentado em toda a cidade e, de acordo com Maria Lúcia, "o supermercado está ficando pequeno novamente!"

tacou foi o seminário "As Micro e Pequenas Empresas na Internet".

Em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — PNUD — o SEBRAE-SP opera o EMPRETEC, programa de apoio à criação de Micro e Pequenas Empresas inovadoras.

Baseado no aperfeiçoamento das características individuais do empreendedor, assistência técnica, acesso a banco de dados e a uma rede internacional de apoio, o EMPRETEC é voltado à viabilização da competitividade empresarial. O Programa de Qualidade Total para Micro e Pequenas Em-

presas do SEBRAE-SP, seguindo as orientações do Planejamento Estratégico, iniciou a aplicação da massificação customizada, gerando projetos específicos para determinados setores de atividade.

Um dos trabalhos, realizado em parceria com o Sincomavi (Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Construção, Tintas, Ferragens e Louças) resultou na criação de um Kit de Qualidade Total para lojas de material de construção, composto por uma fita de vídeo, dez manuais de implantação, Manual do Funcionário, *bottons*, um jogo e dez cartazes motivadores.

O Programa de Qualidade Total lançou, também em 1.995, em parceria com grandes empresas, a Unidade Móvel de Treinamento, para levar o Programa até os empresários de todo o Estado. A Unidade Móvel é um microônibus onde estão instaladas 16 cadeiras com pranchetas individuais, cada uma com um terminal de computador ligado a um sistema de pesquisas que permite avaliar a qualidade do aprendizado e a opinião dos participantes.

A aparelhagem de treinamento é composta por uma TV, dois vídeos, siste-

EMPRETEC*

ATENDIMENTOS

Pessoa física	209
Pessoa jurídica	458

CURSOS

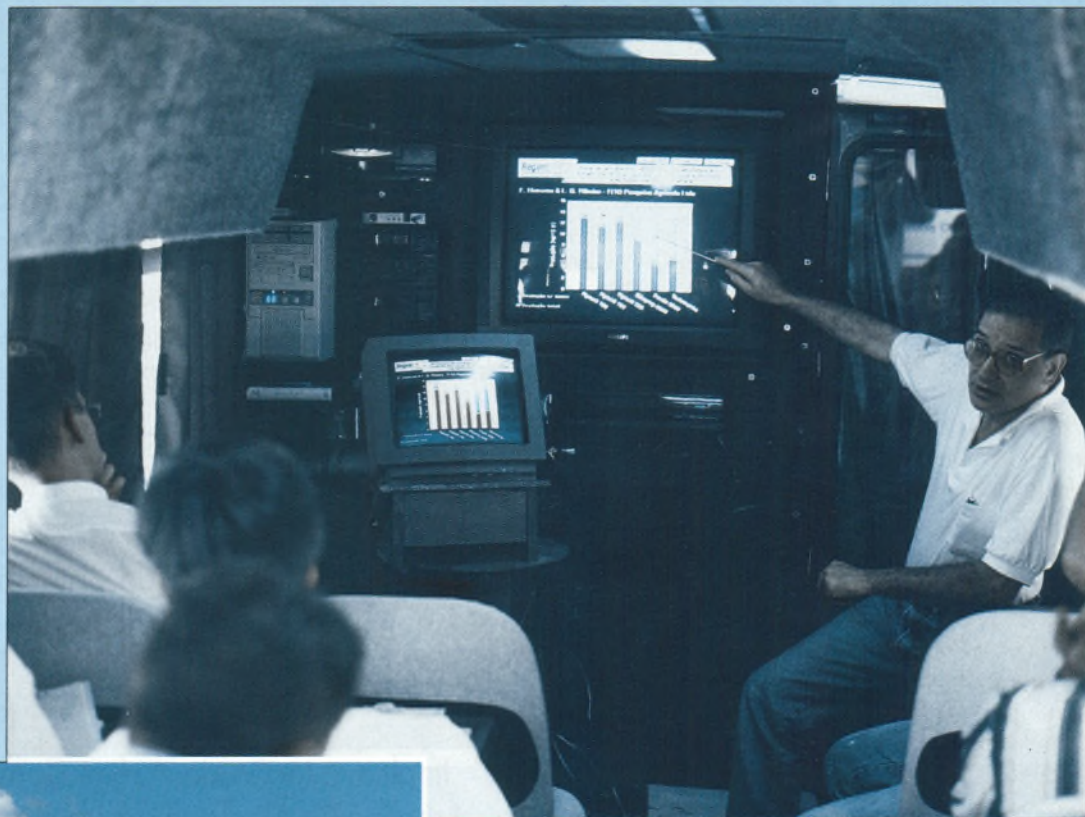
Participantes	129
Empresas atendidas	79
Horas/aula	400

PALESTRAS

Participantes	596
Empresas atendidas	185
Horas/palestra	34

*Resultados até outubro/95

A UNIDADE MÓVEL,
mantida pelo SEBRAE-SP
em parceria com grandes
empresas, possui uma TV,
dois vídeos e um
computador multimídia



A PARTE EXTERNA da unidade móvel é utilizada
como espaço de convivência para os empresários
trocarem experiências

ma de som e um computador multimídia. A unidade é montada em aproximadamente cinco minutos e prevê a utilização de sua parte externa, coberta por um toldo, como espaço de convivência para os empresários. O principal trabalho da Unidade Móvel é levar treinamento em Qualidade Total a pessoas interessadas *in loco*, como pontos de venda, feiras, exposições e nas próprias fábricas. Em outubro de 1.995, a Unidade realizou seu primeiro treinamento, em parceria com a Rhodia Agro, sobre o lançamento de um novo defensivo

para plantações de batatas. A unidade visitou o norte de São Paulo, sul de Minas e Paraná, treinando uma média de 60 pessoas por dia, entre agricultores, revendedores e lojistas. O trabalho foi complementado por palestras para as comunidades locais sobre o uso correto de defensivos agrícolas.

As exigências de qualidade em produtos e serviços hoje têm suas diretrizes básicas na Norma ISO 9000. O que se imaginava, há poucos anos, que a ISO 9000 ficaria restrita às grandes empresas, não era verdade. Com

Até outubro de
95, o SEBRAE-SP
formou

755

novos grupos de
Qualidade Total,
atendendo

1.458
empresas

os processos de terceirização e a intensificação de parcerias, todas as empresas, de todos os tamanhos devem estar atentas ao sistema de qualidade vigente em todo o mundo, sem o qual exportar é quase impossível e atuar no mercado interno é cada vez mais difícil.

O Consórcio ISO 9000 — convênio entre o SEBRAE-SP e o Centro Brasileiro da Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP) — é um projeto responsável pela implantação da ISO 9000 em empresas industriais e de serviços com até 100 funcionários. O programa prevê um Seminário de Sensibilização, treinamento de um coordenador, diagnóstico inicial, assessoria na implantação, preparação da empresa para certificação, cursos de documentação e formação de auditores internos.

Uma das empresas atendidas pelo Consórcio ISO 9000, a Intermed — Indústria de Equipamentos Médicos, recebeu treinamento completo, desde a avaliação da necessidade de organização interna e das dificuldades iniciais, como a falta de conhecimento da norma e de visualização do plano de implantação.

No início do trabalho, a definição do “Ponto de Virada”, foi criada uma comissão de qualidade responsável pela elaboração e implantação dos procedimentos e instruções do sistema de qualidade.

Como principais resultados do programa, a Intermed passou a repensar a forma de realizar suas atividades e de encarar seu negócio, focalizando o interesse na consolidação da empresa por meio de um gerenciamento baseado nos princípios de Qualidade Total, processo iniciado com a obtenção do Certificado da ISO 9000.

Em 1.995, o Programa de Apoio Tecnológico à Micro e Pequena Empresa — PATME — desenvolveu projetos no pólo moveleiro de Votuporanga, beneficiando 18 empresas, e em 1.996, o programa vai abranger todo o Estado, em parceria com Universidades e Institutos tecnológicos. Ainda no setor de tecnologia, o SEBRAETEC, responsável por convênios entre MPE's e centros de pesquisa, está sendo reformulado para atender 2.500 empresas em 1.996. □

IMPLANTAÇÃO DA ISO 9.000

Adequação ou criação
da Política da Qualidade

Adequação ou criação da Estrutura
Organizacional/Matriz de Responsabilidades

Formação de Times de Qualidade e implementação
do programa de *Housekeeping*

Adequação ou criação do Sistema
de Garantia da Qualidade
(Manual de Qualidade/Procedimentos/Planos
de Qualidade/Instruções/Registros)

Implantação do Sistema de
Garantia da Qualidade - SGQ

Realização de Auditorias Internas

Implementação da Ações Corretivas para
Não-Conformidades do SGQ

Orientação na escolha do
Organismo Certificador

Reuniões periódicas para
intercâmbio e *follow-up*

Driblando as Dificuldades

A empresária Analucia Jardim recebeu no EMPRETEC um apoio indispensável para desenvolver a Violette Comércio de Alimentos e Panificação, na Vila Mariana, em São Paulo. A empresária e seus dois filhos conheceram todos os passos da produção, contratação de funcionários, treinamento de pessoal, compras, atendimento a clientes, contas a pagar, controles e fluxo de caixa, entre outros processos.

No início do trabalho tudo era novidade, principalmente conquistar a confiança e a credibilidade de fornecedores, clientes, gerentes de banco e funcionários. Todo o desenvolvimento exigiu dedicação exclusiva, perse-

verança e comprometimento com a qualidade. Com a metodologia inovadora e inteligente do EMPRETEC, seus participantes vivenciam experiências, trabalhando suas deficiências e estimulando mudanças comportamentais positivas e criativas.

De acordo com Analucia, o contato com o EMPRETEC significou ter cursado uma faculdade de administração na prática, pois o programa mostra novas possibilidades de atuação. O programa é um gerador de oportunidades e de soluções inteligentes para os problemas da empresa, que surgem das relações entre as pessoas e o que elas representam no contexto do negócio.

NEGÓCIOS

Na área de NEGÓCIOS, o SEBRAE-SP oferece aos empresários das Empresas de Pequeno Porte diversas possibilidades de colocar no mercado seus produtos e serviços de maneira eficaz. Definidos o ramo e a forma de atuação da empresa, são geradas oportunidades de negócios em todo o País e no exterior, abrindo novos mercados e consolidando a posição comercial das empresas.

A Bolsa de Subcontratação e Negócios atendeu, até outubro, 350.123 empresas e gerou 22.725 oportunidades comerciais por meio de anúncios veiculados no *Jornal de Negócios*, *Gazeta Mercantil*, *Painel SEBRAE-SP de Negócios* e *Encontros de Negócios*. Com a diversificação da mídia, o número de oportunidades cresceu e passou a ser mais abrangente.

O Projeto Bolsa de Subcontratação Industrial do SEBRAE-SP realizou uma pesquisa com empresários que participaram de Feiras Técnicas durante o ano, concluindo que a maioria (72,4%) considerou ter ampliado suas oportunidades de negócios com a participação nesse tipo de evento. As Feiras possibilitaram também o lançamento de novos produtos, novos fornecedores, representantes comerciais, comércio exterior e até mesmo formação de *joint-ventures*.

VOLUME DE NEGÓCIOS

Os empresários que participaram de feiras em 95, afirmaram que seu volume de negócios:



19% NÃO RESPONDEU



8,6% NÃO ALTEROU



72,4% AMPLIOU

Um dos Projetos iniciados em 1.995 foi o *Negócios On-Line*, serviço que conecta compradores e fornecedores por computador. O primeiro setor de atividade a utilizar o sistema é o Médico-hospitalar e outros, como, Autopeças e Suprimentos de Informática, devem iniciar o trabalho em 1.996.

As empresas fornecedoras são ligadas a um servidor central do SEBRAE-SP e oferecem suas listas de preços de produtos e serviços de forma atualizável. As empresas compradoras que desejam obter cotações são ligadas à rede por meio de microcomputadores, solicitando os melhores preços e condições; os cinco melhores preços de

cada produto são enviados imediatamente pelo computador. Se a transação tiver sequência, o sistema se encarrega de fornecer as informações necessárias para colocar as empresas em contato direto, de forma segura para preservar o sigilo do nome dos participantes até a concretização do negócio.

O SEBRAE-SP fornece às empresas uma cópia do sistema de conexão à rede, que necessita de um microcomputador tipo PC 386 ou superior, com placa de modem de 14.400 bps, que também pode ser fornecida pelo SEBRAE-SP. O empresário paga uma taxa de inscrição e instalação para participar do Projeto, além de uma

PRINCIPAIS FEIRAS EM 1.995

FEIRA	EMPRESAS	ESTANDES	LOCAL
FEIMAFE	50	50	São Paulo
ABINEETEC	31	28	São Paulo
BRASILPLAST	40	39	São Paulo
MEROPAR	19	21	Caxias do Sul
AUTOMECH	24	23	São Paulo
FISA	3	3	Santiago - Chile

SERVIÇOS DO SEBRAE-SP NO WTC

Informações de
Comércio Exterior

Parcerias
Internacionais

Pesquisa
de Mercado

Capacitação
Internacional

Ciclo "Acesso
aos Mercados"

Consultoria Plena
Internacional

Assessoria
On-line

Encontros Técnicos de
Especificações Internacionais

Feiras, Missões e Rodas de
Negócios Internacionais

Meeting Point

Expo-catálogos

Vitrine
SEBRAE

Traduções
Especializadas

Biblioteca
e Videoteca

Publicações de
Comércio Exterior

Projetos Futuros

assinatura mensal, não pagando nenhuma taxa sobre o valor dos negócios efetivados pela Rede.

Em relação aos negócios que envolvem o Comércio Exterior, o SEBRAE-SP manteve uma série de ações para integrar as Empresas de Pequeno Porte aos mercados internacionais, promovendo rodas de negócios e missões internacionais. Para atender o crescimento da demanda dos empresários pelo mercado externo, o SEBRAE-SP inaugurou um escritório de Relações Internacionais no *World Trade Center*, com acesso a todas as facilidades e serviços que sua estrutura fornece às empresas. Integrada à Consultoria Empresarial, no segundo semestre de 1.995, a Consultoria de Comércio Exterior iniciou um projeto para capacitar os empresários para atuar em terceiros mercados. A Consultoria Internacional possibilita o esclarecimento de dúvidas que surgem durante as negociações, pois o consultor está presente em todos os Encontros de Negócios. Além dos serviços, a Consultoria de Comércio Exterior criou programas especiais e institucionais para as empresas, como o *Programa Mercosul para Empresas de Pequeno Porte*. O

Programa prevê o desenvolvimento de projetos específicos para direcionar e fomentar o intercâmbio entre os países-membros do Mercosul, aumentando a participação das MPE's nesse mercado. O Programa foi orientado para uma proposta piloto para acompanhar o desenvolvimento das MPE's, reunindo em um só projeto as informações do mercado e está interligado com os programas de outras áreas do SEBRAE-SP.

Em outubro, foi realizado em Santos o *1º Encontro de Negócios do Mercosul da Baixada Santista*, com 420 participantes representando 216 empresas de todo o Estado, resultando no agendamento de 561 novos negócios com empresários da Argentina e do Uruguai. Entre os negócios realizados, destacou-se um contrato entre um produtor rural de Araraquara e uma empresa da Argentina para o fornecimento de 120 toneladas de laranjas por mês.

Outro encontro empresarial foi realizado em setembro, em São Paulo, entre 45 empresários do Brasil e 19 do Uruguai, pelo *Programa Catálisis*. O encontro aproximou empresas dos segmentos de biotecnologia, informática e eletrônica para um legítimo



NO WTC, o SEBRAE-SP atenderá as MPE's interessadas em comércio exterior

MISSÕES INTERNACIONAIS

Missões Realizadas	3
Participantes	229
Empresas Atendidas	208

intercâmbio tecnológico. No evento aconteceram quase 150 encontros, previamente agendados a partir de perfis das empresas fornecidos aos empresários dos dois países.

Como novo serviço no setor, foi lançado o SEBRAE-DADOS, um acesso *on-line* ao Banco de Dados Internacional *Dialog*, que possibilita a pesquisa comercial e tecnológica para a geração de cadastros de fornecedores, patentes, normas técnicas e publicações. A empresa interessada em obter informações sobre seus possíveis fornecedores internacionais preenche uma ficha cadastral identificando suas necessidades e recebe do SEBRAE-DADOS uma lista completa das informações solicitadas.

O Escritório Argentina do SEBRAE-SP está se firmando como um dos principais articuladores de negócios entre as Empresas de Pequeno Porte dos dois países. O Escritório organizou seis encontros empresariais e Rodas de Negócios entre empresários paulistas e do Mercosul, com 145 empresas participantes, gerando 1.300 encontros. Na promoção de Feiras, empresas paulistas e do Mercosul participaram da Feira de Subcontratação do Paraguai, Agrifood (Argentina), Europolia (SP), Fisa (Chile), Ferinoa (Argentina) e Fispal (SP).

Desde abril estão sendo publicadas oportunidades de negócios das empresas paulistas no jornal *El Cronista*, da Argentina, e durante o ano foram divulgadas mais de 4.000 ofertas ou solicitações de empresas de todo o Estado. Para preparar os empresários sobre como atuar no Mercosul, foram realizados seminários e palestras nos Escritórios Regionais de Guaraingüetá, Marília, Presidente Prudente e São José do Rio Preto, além de outras cidades que não mantêm escritórios do SEBRAE-SP, como Ourinhos.

Em 1.996, o Escritório Argentina vai intensificar suas ações de apoio aos

empreendedores e às Empresas de Pequeno Porte no âmbito do Mercosul, com a ampliação de sua estrutura e desenvolvendo novos programas. A meta é atender 12.000 empresários em 1.996, além de implantar novos serviços.

Ainda dentro de setor de NEGÓCIOS, o *Associativismo* teve, em 1.995, um ano de confirmação do sucesso de seus Projetos.

Os dois programas principais, *Volta Ao Campo* e *Associaval* passaram por um criterioso processo de expansão, preparando-se para uma nova fase de atuação em 1.996.

O *Volta Ao Campo* está presente em 31 municípios do interior do Estado, com 35 módulos já instalados e funcionando. Isso significou, nesse ano, 1.800 pequenas propriedades rurais atendidas por mais de 100.000 visitas mensais de técnicos capacitados. O sucesso do projeto atraiu a atenção dos SEBRAES de outros Estados, como o de Alagoas, que tem os

primeiros módulos iniciados em Arapiraca.

O *Associaval* completou um ano de funcionamento com 24 associados. Passados os primeiros seis meses de carência dos empréstimos avalizados pelo Projeto, as empresas participantes já iniciaram o pagamento de suas parcelas, sem nenhum registro de inadimplência. O Projeto, apoiado pelo Banco do Brasil, já despertou o interesse de outras instituições financeiras, como a Nossa Caixa e o Bamerindus.

Em 1.996, o *Associativismo* vai apoiar a criação de duas novas associações: uma dos citricultores, em Anápolis, e outra para farmácias em todo o Estado, em parceria com o ABCFARMA, o SICOFARMA e o SINDIFARMA. A associação de farmácias vai criar grupos de empresas em municípios ou regiões, que manterão contato permanente entre elas, voltado a um sistema de compras conjuntas e administração de estoques.

O setor de Turismo de SEBRAE-SP tem novos projetos para 1.996, como o Balcão de Investimento Turístico, em parceria com instituições financeiras, para atrair empresários e investidores para a capacitação de municípios para realizar eventos turísticos e encontro de negócios, gerando um Cadastro de Potencial Turístico.

SERVIÇOS DO ESCRITÓRIO ARGENTINA EM 1.996

Instalação de *show-room* de empresas paulistas

Criação da Biblioteca Mercosul

Intensificação as missões comerciais e encontros de negócios Mercosul - União Européia e de empresas paulistas com a Argentina, Mercosul e Chile

Instalação da Base de Dados *on line* com São Paulo

Fomento de parcerias entre Entidades de Classe, Instituições e Bancos, para reduzir custos

Criação da Consultoria Mercosul e publicação no Jornal de Negócios

Será elaborada a cartilha *Como Captar e Organizar Eventos*, para complementar um ciclo de seminários realizados inicialmente em dez municípios.

A entidade vai continuar a parceria com a Secretaria de Esportes e Turismo para a elaboração do Perfil de Eventos, que será desmembrado em geradores de eventos e participantes. Para a Capital, o SEBRAE-SP está preparando um programa para a melhoria do receptivo turístico, aprimorando o atendimento em hotéis e restaurantes, prevendo alterações nos horários de eventos para abrir novas possibilidades para atrair turistas.

A área de negócios com o Estado, Prefeituras, empresas públicas e esta-

No Estado
de São Paulo, as
licitações públicas
movimentam

R\$ 15
bilhões
por ano

tais continua sendo de difícil acesso para as Empresas de Pequeno Porte. Para reduzir as dificuldades, o SEBRAE-SP tem dois projetos que se complementam: o *Compras Governamentais* e o *Disque Licitação*. O *Compras Governamentais* continua atuando junto a Prefeituras e empresas públicas para levantar reais oportunidades de negócios com as EPP's, com diversos municípios espalhados por todo o Estado gerando novas possibilidades de parceria com o setor das MPE's.

Com apenas um ano de existência, o *Disque Licitação* alcançou resultados bastante expressivos. Órgãos públicos como Prefeituras, Câmaras Municipais, Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Metrô de São Paulo,

DISQUE LICITAÇÃO

Licitações Divulgadas	1.521.312
Consultas Realizadas	126.776
Tipos de Licitações	67.458
Cartas Convite	28.904
Empresários Atendidos	5.320

Telesp e Serpro, entre outras, estão presentes no *Disque Licitação* por meio de Cartas Convite enviadas diretamente para a Central de Banco de Dados.

A agilidade do serviço, a confiabilidade e a atualização permanente dos dados fazem do *Disque Licitação* uma ferramenta indispensável para empresas que pretendem vender, ou que já o fazem, para os órgãos públicos com sede em São Paulo. Com uma tarifa muito baixa, os usuários do sistema têm acesso a um completo banco de dados com todas as modalidades de licitações do Estado, divididas em 60 ramos diferentes de atividade.

As Cartas Convite, que não são divulgadas pela Imprensa Oficial e têm validade de cinco dias, são coletadas por uma equipe de campo que as retira diretamente, ou por envio por parte dos 131 órgãos conveniados. Com duas consultas semanais, em média de dois a três minutos, os empresários interessados têm acesso a muitas informações sobre negócios.

A Toledo Associados, empresa do setor de pesquisas de mercado e opinião, venceu três concorrências em apenas seis meses, tendo participado de diversas modalidades. A empresa utiliza o *Disque Licitação* duas vezes por semana, com excelentes resultados, aproveitando a vantagem do rápido acesso às informações. A Divisão de Suprimentos e Patrimônio da Prefeitura Municipal de Diadema descobriu no serviço um facilitador que permite ganhos consideráveis.

Desde o início de sua participação, a Prefeitura de Diadema está notando um aumento no número de empresas concorrentes em licitações de diversas áreas, como gêneros alimentícios,

material de segurança, serviços de saúde e educação. O aumento da competitividade proporciona uma boa vantagem nos preços, além de possibilitar a quebra dos chamados "esquemas viciados" que atingem o serviço público, melhorando inclusive a imagem da Prefeitura junto à opinião pública.

A Caixa Econômica Federal, por meio de seu Núcleo de Licitações em São Paulo, é uma das instituições que está presente desde o início do *Disque Licitação*. A CEF já mantinha contato com o setor de Compras Governamentais do SEBRAE-SP e vê no serviço a vantagem de possibilitar o acesso do maior número possível de empresas ao mercado de licitações.

As licitações de rotina são encaminhadas toda semana ao banco de dados, ampliando e atualizando o cadastro. Com o *Disque Licitação*, a CEF está aprimorando o processo e em todas as licitações têm surgido novos fornecedores. □

**DISQUE
LICITAÇÃO**

900-0866

via fax

**SEBRAE
SP**

C OMUNICAÇÃO



A comunicação é cada vez mais necessária para os empresários, que precisam de informações atualizadas e precisas sobre seu mercado, setor de atuação e, principalmente, sobre a realidade que os cerca. O SEBRAE-SP publica produtos editoriais com importantes informações para os empresários, cria campanhas para divulgar seus produtos e atualizar a opinião pública sobre sua atividade. A Assessoria de Comunicação Social do SEBRAE-SP — Ascom — é responsável pela divulgação da entidade para a Imprensa, criação de jornais e revistas para os empresários e também

para os próprios funcionários do SEBRAE-SP, reformulando e lançando produtos, além de promover a imagem da entidade, que recebeu em 1.995 mais de 7.000 citações na Imprensa.

Entre os produtos preparados pela Ascom estão o **INFORME ECONÔMICO**, o **JORNAL DE NEGÓCIOS**, que levam aos empresários das Empresas de Pequeno Porte assuntos específicos de suas atividades e oportunidades de negócios, e a revista **ESTUDOS SEBRAE**, que divulga estratégias e resultados dos Projetos do SEBRAE-SP para formadores de opinião.

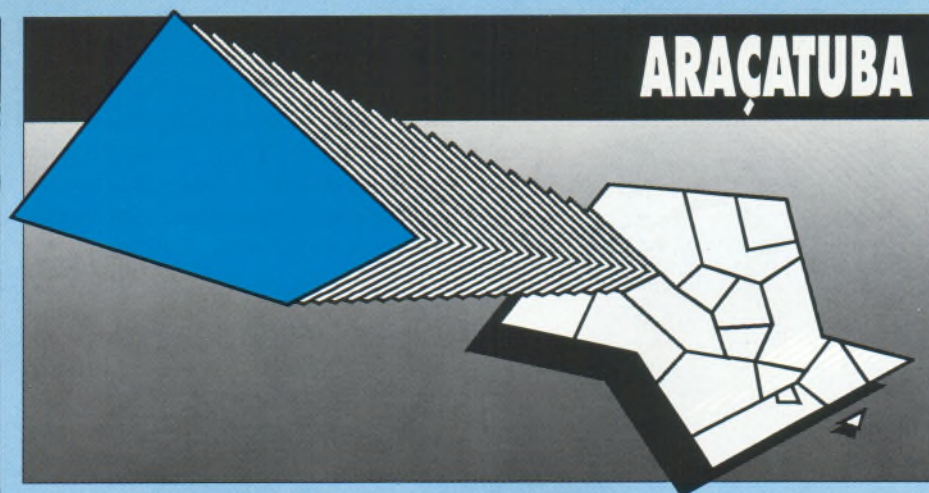
Nesse ano, a Ascom reformulou o **LINHA DE FRENTE**, boletim interno do qual todos os funcionários participam enviando matérias e criou o jornal eletrônico **ON LINE**, que divulga internamente os assuntos do SEBRAE-SP, além da **AGENDA SEMANAL ELETRÔNICA**, na qual são publicados todos os eventos da entidade.

Na área de Publicidade e Promoção, a Ascom desenvolveu diversos produtos como a nova mala-direta do Treinamento Empresarial e um novo folheto institucional com a campanha: "SEBRAE-SP: Levando sua Empresa Para o Futuro".

O NOVO INTERIOR

Para os Escritórios Regionais do SEBRAE-SP, o ano foi marcado pela autonomia na geração de programas voltados para o atendimento das necessidades regionais, baseados na vocação empresarial de cada município atendido

Os resultados dos Escritórios Regionais em 95 mostram que a descentralização e a autonomia simplificaram os processos e integraram novos conceitos, aumentando seu rendimento. Os Regionais procuraram criar novos programas, ou adaptar os já existentes à realidade regional, com grande sucesso. As alternativas de atendimento como o Balcão Avançado e o Balcão Itinerante constituem um trabalho pró-ativo, completamente alinhado com as propostas do novo SEBRAE-SP.



ARAÇATUBA

Araçatuba dedicou seus esforços em 1.995 ao *Programa de Qualidade Total*, atendendo 76 empresas da região.

Em setembro, foi realizado um *workshop* sobre Qualidade com a presença de 151 empresários, muitos dos quais apresentaram os resultados positivos da implantação do programa em suas empresas.

Outro evento importante, que deve ser ampliado em 1.996, foi o Seminário *O Caminho do Sucesso*, realizado em Penápolis, em parceria com o Sindicato do Comércio Varejista de Penápolis, Caixa Econômica Federal, Associação Comercial e Prefeitura Municipal. O seminário foi composto por várias palestras mensais vol-

tadas para despertar o interesse de novos investidores para a cidade.

Entre maio e outubro de 95, o projeto teve mil participantes, meta prevista para o mês de dezembro, mostrando a importância do programa para a cidade e o sucesso obtido em tão pouco tempo. Penápolis deverá servir de exemplo orientativo para a implantação do projeto em outras cidades da região.

Em 1.996, o Escritório Regional de Araçatuba vai implantar os primeiros módulos do *Volta Ao Campo* e apoiar o setor de Turismo, além de dar continuidade ao *Qualidade Total* e *ISO 9000*. O *Caminho do Sucesso* será implantado em outros municípios que já manifestaram seu interesse no Projeto.



O SEMINÁRIO
O Caminho do Sucesso, realizado em Penápolis, teve mais de mil participantes em 1.995

RESULTADOS DE ARAÇATUBA

BALCÃO

Atendimentos	32.066
Crescimento (sobre 94)	23,4%

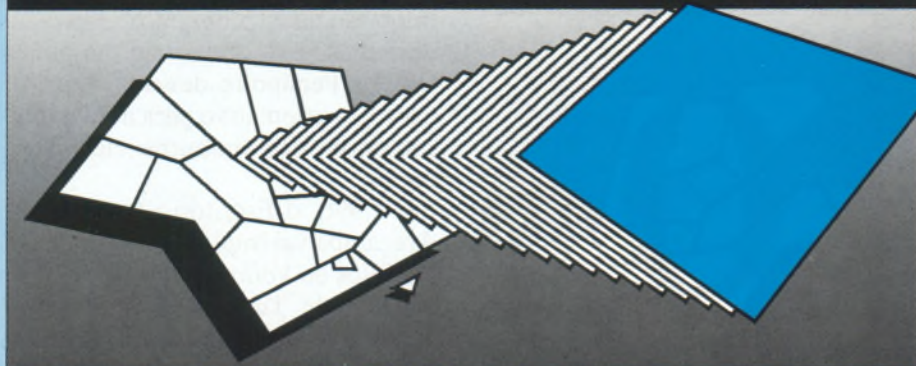
TREINAMENTO

Cursos	38
Participantes	807
Empresas	402
Total de Horas	570

CONSULTORIA

Empresas	315
Total de Horas	578

ARARAQUARA



JOSÉ LÚCIO CAIRES, proprietário da Josanton, exportando para o Mercosul

Em Araraquara, os empresários participam de diversos programas do SEBRAE-SP para consolidar suas empresas. É o caso de José Lúcio Caires, ex-projetista da Indústria de Meias Lupo, que decidiu montar sua própria empresa para atuar em regime de terceirização com a Lupo. Assim, há dois anos surgiu a Josanton Confecções e Comércio Ltda., com o compromisso de produzir 8.000 dúzias de pares de meias masculinas por mês.

A Lupo oferecia inicialmente o maquinário e a matéria-prima e a Josanton entraria com a mão-de-obra, dependências, controle da qualidade e a experiência de seu proprietário. Apesar dessas vantagens, o empresário decidiu ampliar suas atividades criando a Sirens Lingerie, uma linha composta por peças íntimas desde as mais simples e práticas até as mais sofisticadas.

Da produção inicial de 100 conjuntos por mês, Lúcio chegou a 1.000 conjuntos em 1.995, por meio de um sistema de vendedoras informais. O crescimento da produção acabou gerando dificuldades para a empresa, que Lúcio solucionou procurando apoio do SEBRAE-SP, participando de cursos, consultorias e do 1º Encontro de Negócios do Mercosul, realizado em Santos. No Encontro, Lúcio participou apenas para conhecer

RESULTADOS DE ARARAQUARA

BALCÃO

Atendimentos	11.928
--------------	--------

TREINAMENTO

Cursos	34
Participantes	641
Empresas	479
Total de Horas	510

CONSULTORIA

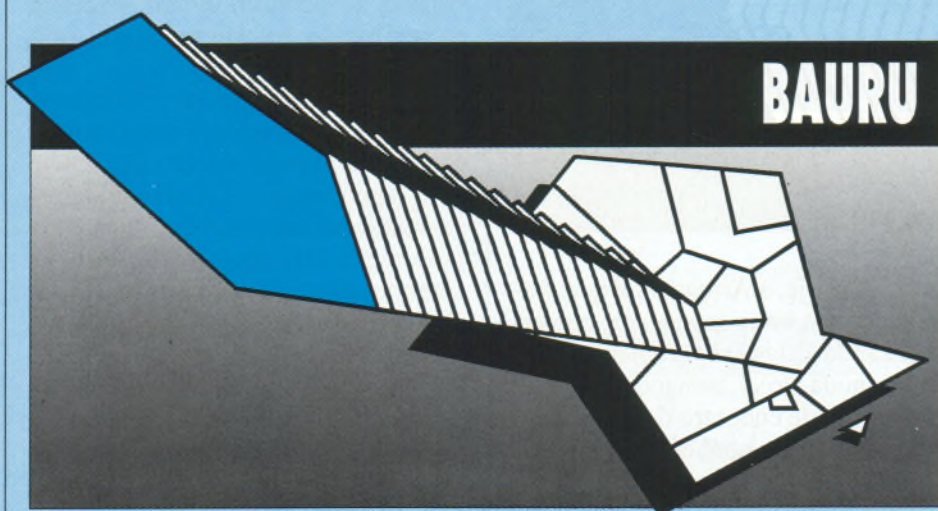
Empresas	184
Total de Horas	491

os mecanismos de vendas e fazer contatos, o que acabou resultando no interesse de um supermercado argentino em comprar 2.000 conjuntos de roupa íntima feminina por mês. Com apenas seis funcionários, a Josanton não pôde assumir o compromisso com

o possível cliente, mas esse contato o incentivou a criação de novos modelos da Sirens, aumento da produção de camisetas e a possível ampliação do quadro de funcionários.

A preocupação do Escritório Regional de Araraquara é oferecer produtos ino-

vadores que realmente atendam às necessidades das empresas, avançando na criação de projetos integrados que trabalhem com um mesmo ramo de atividade, guardando as necessidades específicas de cada empresa, como prevê a massificação customizada. ➤



A atividade geral do Escritório Regional de Bauru teve um crescimento médio de 15% em 1.995, em relação ao ano anterior, representando 56.023 atendimentos no Balcão, contra 48.904, em 1.994. Um dos programas desenvolvidos nesse ano foi o *Volta Ao Campo*, que já tem um módulo de 50 produtores rurais e está organizando um segundo módulo.

O maior destaque de Bauru foi o *Programa de Qualidade Total*, que envolveu 630 empresas e 1.264 participantes. No final do ano, o Programa estava implantado em 90 empresas, resultado das parcerias do SEBRAE-SP com a Associação Brasileira dos

Distribuidores Ford (Abradif), Associação de Distribuidores Mercedes Benz (Assobens) e Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú.

O crédito restrito, os juros altos e a queda do consumo levaram o Escritório Regional de Bauru a criar o *Programa Empresas de Participação*, que prevê a formação de associações de pessoas para fundar sociedades anônimas de capital fechado voltadas à geração de empregos e riqueza. Os recursos das associações vêm dos próprios associados por meio de cotas mensais de contribuição.

A Sociedade Anônima criada atua como uma *holding* que administra as empresas filiadas. Essas atuam nas

mais diversas áreas produtivas, definidas pelos acionistas por meio de pesquisas em variados ramos de negócios. A empresa pioneira no País é o Grupo UM, de Umuarama (PR), nascida há cinco anos com cem acionistas iniciais. O capital acionário hoje é de US\$ 4 milhões, com 16 empresas-filhas e mil empregados.

Em setembro já existiam duas empresas em Bauru: a GBI (Grupo Bauru de Investimentos) com 200 sócios e a Bauru Holding SA, com 100 participantes. As empresas ainda estão em fase de estruturação, mas já foram apresentadas 50 sugestões de oportunidades de negócios. Outros municípios da região já estão interessados em desenvolver o Programa.

No setor de Turismo, a Regional Bauru realizou, em parceria com a Prefeitura Municipal de Lins, o I Fórum de Desenvolvimento e Turismo do Núcleo do Sol, em Lins, com mais de 150 participantes, entre empresários, futuros empreendedores e autoridades ligadas ao setor.

A cidade será beneficiada pela Hidrovia Tietê-Paraná e pretende incentivar todos os setores produtivos a utilizá-la como meio de escoamento da produção e base para o desenvolvimento regional, inclusive do turismo local. ➤

Qualidade Total Leva Empresa ao Mercosul

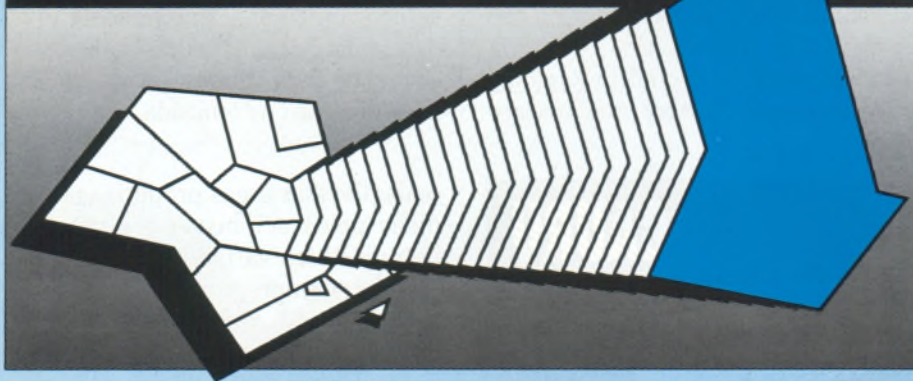
A Cimel, fabricante de quadros elétricos, cubículos de alta tensão, projetos e montagens industriais, cresceu muito em dez anos, chegando a 250 funcionários responsáveis pela fabricação, administração e setor de obras. Em 1.994, a empresa passou a participar do *Programa de Qualidade Total* do SEBRAE-SP, para atri-

buir a qualidade de seus produtos e serviços. No final de 1.994, a Cimel elaborou seu próprio Manual da Qualidade e resolveu buscar a certificação da Norma ISO 9000, com a primeira auditoria prevista para o início de 96. O principal resultado da participação no QT é a redução no índice de erros no setor de produ-

ção, que chegou a 70% do registrado antes do programa.

Com o *Programa Qualidade Total* e a certificação da ISO 9000, a Cimel poderá ampliar ainda mais sua carteira de clientes, que já inclui empresas de porte, como Eucatex, Jacto e Sassazaki, e das exportações que já realiza para os países do Mercosul.

CAMPINAS



O Balcão do Escritório Regional de Campinas atendeu, até a primeira semana de novembro de 1.995, a 21.492 interessados, um número 30,44% maior que o previsto para todo o ano. Essa estatística comprova a eficiência da regional, que está procurando com muita seriedade patrocínios ou parcerias que recuperem sua receita, que nesse ano foi de 70% dos custos de todos os produtos oferecidos.

Desde o início de seu funcionamento, o Escritório Regional de Campinas obteve grande destaque na área de Consultoria Empresarial, sendo a regional de maior número de horas ocupadas com esse produto em todo o Estado. Resultados dessa atuação podem ser atestados por diversos empresários, como Munira Samara e Gilda Andrade Frias de Oliveira.

Desde a idéia de abrir uma loja, Munira começou a frequentar o SEBRAE-SP para obter as informações básicas para a abertura do negócio. Após uma pesquisa informal, a empresária e sua irmã decidiram por uma loja de confecções de cama, mesa e banho.

A partir daí, as duas utilizaram consultoria em marketing, administração e finanças. Em menos de um ano, a loja está se consolidando no mercado, com excelente retorno para suas proprietárias.

Não foi fácil para Gilda de Oliveira "desencabular" sua loja de roupas populares na rua 13 de Maio, tradicional ponto desse tipo de comércio, em Campinas. Com as orientações da Consultoria, Gilda resolveu reformar a loja, mudar o enfoque do negócio e atuar na identificação da loja com o

público. Hoje, a Armazém Brasil trabalha com a linha *sportwear*, comercializando artigos esportivos, acessórios e moda *street*, tornando-se inclusive ponto de encontro de adolescentes que querem conhecer as novidades do mercado.

Outro projeto de destaque em Campinas é único no Estado: o *Consultório Empresa*. O programa é voltado aos profissionais da área de saúde que desejam transformar seus consultórios e clínicas em empresas.

Com essa mudança jurídica, os novos empresários passam a contar com uma linha maior de produtos bancários e outras facilidades oferecidas a outras empresas. Além disso, os profissionais adquirem noções sobre eficiên-

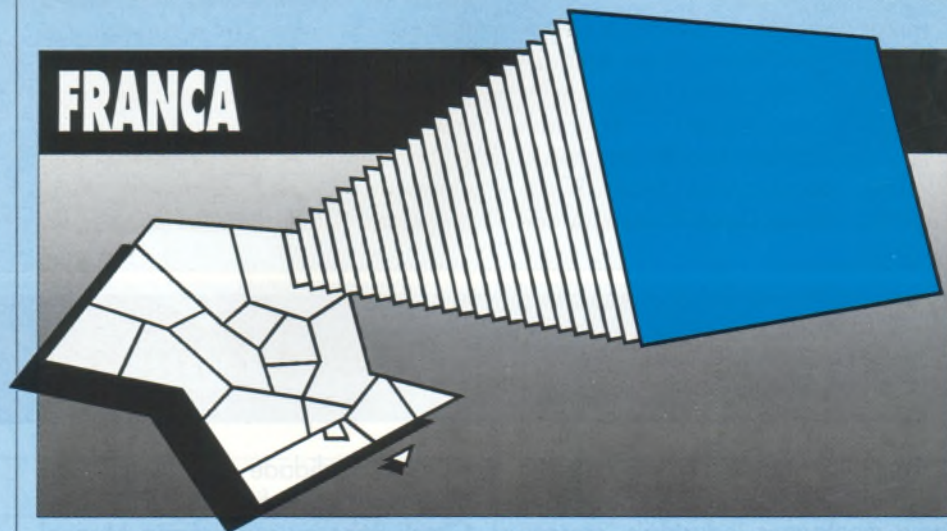
cia administrativa, motivação de pessoal, importância de reciclagem profissional em equipes de apoio e em outros temas. O programa ainda incentiva e orienta a constituição de parcerias e associações para um melhor atendimento com recursos racionalizados. O Consultório Empresa tem patrocínio do Banco do Brasil e do Laboratório Roche.

Com apoio do programa, 59 oftalmologistas de Campinas montaram o Centro Avançado de Oftalmologia, com equipamentos sofisticados para exames especiais para olhos, que presta serviços para consultórios que necessitam desse tipo de exame.

O Escritório Regional de Campinas tem dado uma atenção especial ao Comércio Exterior, por meio do *Trade Point*, que é um programa da ONU, supervisionado pela UNCTAD — *United Nations Conference on Trade and Development*, constituído por uma rede de escritórios de diversos países interligados eletronicamente na procura e realização de oportunidades comerciais.

Por meio do *Programa Trade Point Virtual*, o empresário pode localizar endereços de empresas importadoras e exportadoras em mais de 90 países, obter informações sobre a legislação brasileira e dados estatísticos do mercado brasileiro.

FRANCA



Em Franca, o SEBRAE-SP criou projetos específicos, demonstrando a autonomia que os Escritórios Regionais obtiveram com a descentralização das atividades. O *Projeto Piscicultura*, por

exemplo, tem por objetivo levar aos empresários e produtores rurais da região (22 cidades) um conjunto de ações de desenvolvimento tecnológico para a criação de peixes, alternativa de aproveitamento de áreas

inativas nas pequenas propriedades rurais.

O *Piscicultura* é um projeto com a duração de quatro anos, dividido em três etapas: desenvolvimento de projeto para a formação da associação de piscicultores de Franca, já concluída; industrialização do peixe e montagem de um frigorífico; industrialização da pele do peixe, montagem de um curtume para curtir a pele que será utilizada na fabricação de calçados, bolsas, cintos e vestuário.

O *Projeto Piscicultura* está apoiando a Casa de Trabalho e Encaminhamento da Criança e Adolescente (Catreme), entidade que presta assistência a menores carentes, retirando-os das ruas. O projeto serviu como alternativa de treinamento aos menores e como suporte financeiro à entidade.

O SEBRAE-SP apoiou a confecção do projeto básico, já aprovado pelo Ibama, e que está entrando na fase de construção dos tanques de engorda dos peixes.

Por meio de uma parceria firmada entre as Prefeituras e Associações Comerciais e Industriais de Batatais, Guaíra, Igarapava e São Joaquim da Barra, o SEBRAE-SP atende quinzenalmente empresários e empreendedores das cidades conveniadas e vizinhas, dando assistência e levando a entidade para toda a comunidade. Outro projeto de grande sucesso em Franca é o CINE SEBRAE — O Cinema do Empresário, que utiliza vídeos empresariais em eventos de Treinamento com a duração aproximada de 90 minutos. Criado em 1.994, o CINE SEBRAE inclui um debate entre os participantes, utilizando dinâmica de grupo, para melhor aproveitamento do assunto tratado no vídeo e colocando a estrutura do SEBRAE para apoiar o discutido nas empresas.

Além desses projetos, a Regional Franca promoveu a Feira da Mostra Econômica/Projeto Franca, a Primeira Feira de Informática e Idiomas de Franca e Região, a criação de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, seminários de Terceirização, Turismo, Capacitação Gerencial em grandes empresas e a implantação de Postos de Trabalho em parceria com entidades de classe.

RESULTADOS DE FRANCA

BALCÃO

Consultas	38.194
Pessoas Físicas	9.280
Pessoas Jurídicas	17.180

TREINAMENTO

Cursos	35
Participantes	764
Palestras	38
Participantes	1.372

CRÉDITO

Consultas	4.256
Projetos Enviados	296
Projetos Aprovados	152

CINE SEBRAE

Sessões	21
Participantes	546

GUARATINGÜETÁ

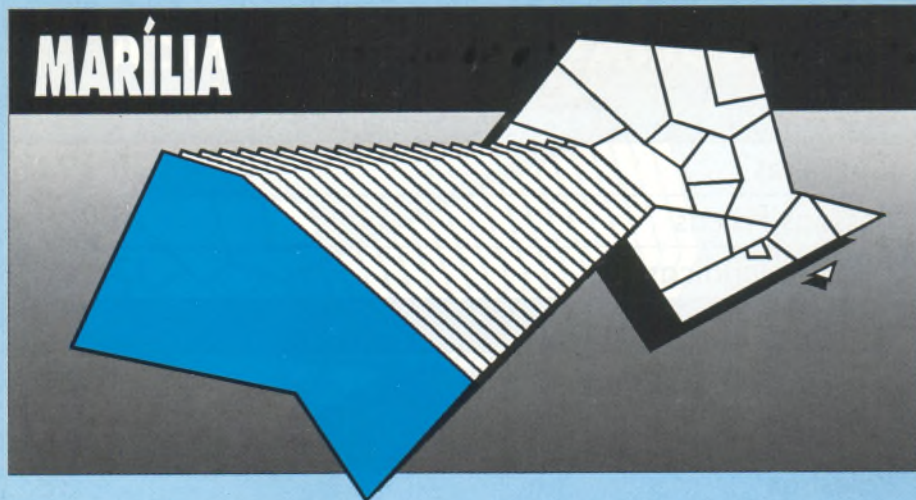


O Escritório Regional de Guaratingüetá lançou em 1.995 o *Projeto de Treinamento Empresarial Avançado*, composto por seis módulos mensais, nas áreas financeira, recursos humanos, marketing, informática e planejamento. Dos cinco grupos implantados, os de Guaratingüetá e Lorena já foram encerrados. As informações colhidas junto aos participantes desses grupos

vão orientar as ações em 1.996. A regional prepara também um cadastramento completo da região, que deve abranger 16.000 cadastros, permitindo a segmentação do mercado de atuação da entidade.

Outro importante projeto é o de desenvolvimento das empresas de Turismo na região de Bananal, que pretende abrir novas possibilidades de negócios na região.

MARÍLIA



Para conhecer melhor as necessidades e vocações regionais, o Escritório Regional de Marília realizou, em 95, uma pesquisa nas 52 cidades da região e outra específica no próprio município de

Marília, esta voltada para a identificação do turista que frequenta a cidade para fomentar o Turismo Receptivo em 1.996.

Em parceria com a Prefeitura Municipal de Tarumã, a regional desen-

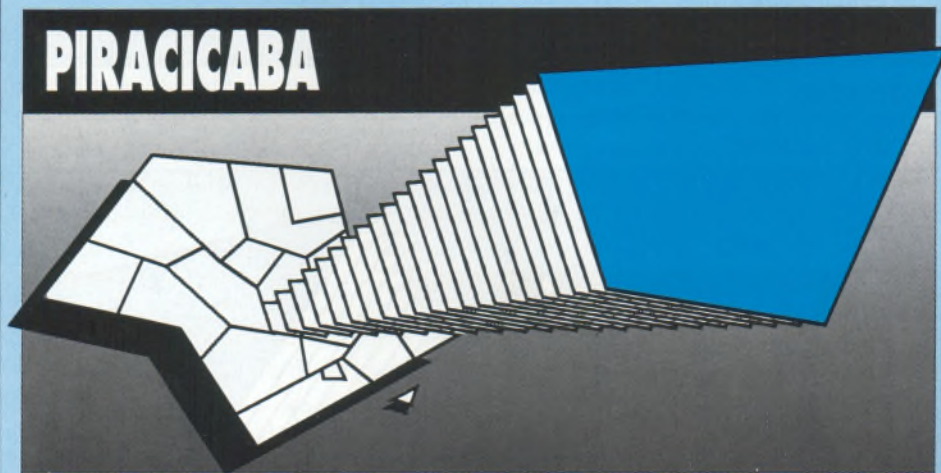
volveu o *Projeto Café da Manhã com Qualidade*, que se resumiu a sete palestras sobre qualidade no atendimento ao público, com temas localizados e centralizados no serviço público municipal.

Com o programa, a integração dos funcionários foi total e algumas pessoas revelaram talentos para outras atividades que não estavam designadas para cumprir.

Como metodologia, foi utilizado o vídeo de Treinamento *O Poder do Entusiasmo*, seguido de debate entre os participantes do programa e um café da manhã no qual as pessoas trocaram experiências.

Outras prefeituras municipais da região estão interessadas em desenvolver o programa em 96, entusiasmadas com os resultados obtidos em Tarumã.

PIRACICABA



A Organização Centenário, fabricante de máquinas para extração e beneficiamento de cítricos localizada em Limeira, recuperou nesse ano 40 clientes que havia perdido, com o apoio do *Programa de Qualidade Total* do SEBRAE-SP.

A reconquista do mercado foi um resultado de curto prazo que a empresa obteve participando do programa, apenas ouvindo mais os clientes, fazendo algumas pequenas modificações de baixo custo em seus produtos, alterando sua relação com fornecedores e implantando o programa *De Olho na Qualidade*.

A Centenário é apenas uma das 81 empresas que procuraram o Escritório

Regional de Piracicaba do SEBRAE-SP para conhecer o *Programa Qualidade Total*. O projeto formou sete grupos de empresas durante 1.995, com 183 participantes, em Piracicaba, Limeira, Nova Odessa e Santa Bárbara D'Oeste.

O maior interesse foi do setor industrial (47%), de forte presença na região, seguido pelo setor de serviços (30%) e comércio (23%).

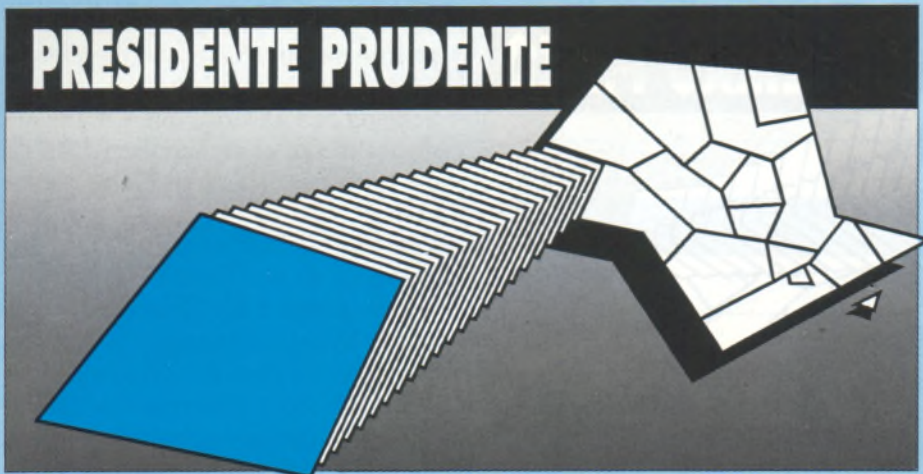
Muitas das indústrias de médio porte que buscaram o apoio do SEBRAE-SP acabaram criando turmas fechadas para a aprimoramento de seus fornecedores. A Fitass Progresso, uma das líderes de mercado em sua atividade, formou uma turma com seus 12 principais fornecedores e hoje já es-



tão recebendo produtos e serviços de acordo com a mentalidade implantada na empresa.

O mesmo trabalho já foi iniciado pela Meplastic, fabricante de brinquedos plásticos em Santa Bárbara, para resolver problemas que aparentemente aconteciam na linha de produção, mas que na verdade nasciam em seus fornecedores. Um dos parceiros escolhidos para integrar a reciclagem de fornecedores foi a agência responsável pela contratação de funcionários, porque no segundo semestre do ano a empresa praticamente dobra seu quadro para atender à demanda do Dia da Criança e do Natal.

PRESIDENTE PRUDENTE



Para aumentar a quantidade de clientes atendidos, o Escritório Regional de Presidente Prudente criou um novo sistema de pré-consultoria, que encaminha o empresário diretamente do Balcão para um consultor que prepara uma

análise de viabilidade econômica e financeira para novos negócios, elaborando um plano de gestão financeira com previsão de vendas, faturamento mínimo, margem de segurança, *mark up* e retorno sobre o investimento. O sistema motiva o futu-

ro empreendedor a abrir sua empresa, contando com o apoio do SEBRAE em todos os níveis.

A exemplo do que ocorreu em outras regionais e na Capital nesse ano, a Regional de Presidente Prudente também recebeu muita procura pelo *Programa de Qualidade Total*, formando quatro grupos com 47 empresas e 106 participantes. As empresas já iniciaram uma mudança de comportamento, do ambiente interno e organizacional, obtendo bons resultados.

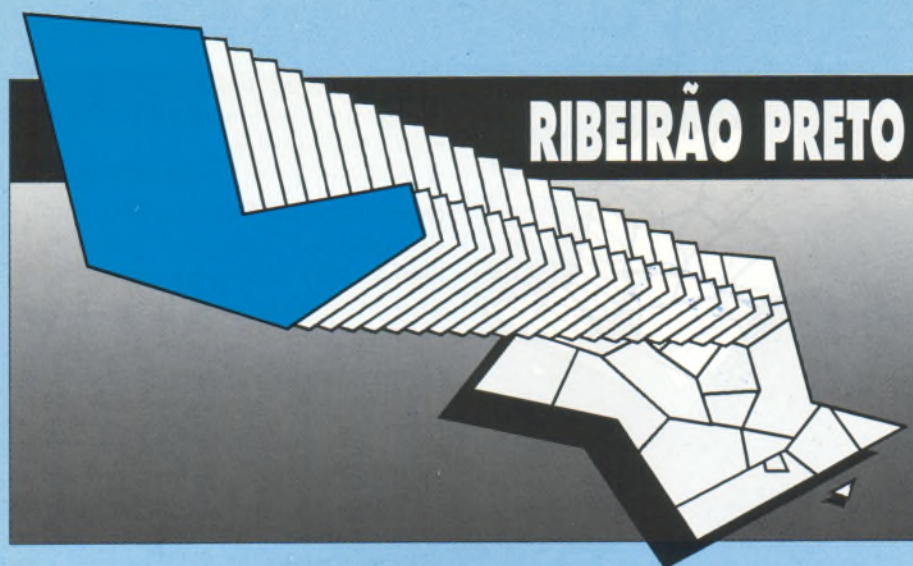
O *Programa Videoteca Rural* apoiou os pequenos produtores rurais da região na transformação de áreas ociosas em produtivas. Iniciada em março, a videoteca tinha apenas 11 fitas; hoje o acervo conta com quase 80 títulos sobre temas diversos, além de material de apoio, cursos e orientação técnica. O resultado não poderia ter sido melhor: cerca de mil pessoas procuraram esse serviço na regional. Um dos interessados, Nilson Saudelari, estava desempregado quando procurou o Programa. Nilson, morador de Presidente Epitácio, recebeu orientação técnica, assistiu às fitas, participou do curso e hoje comercializa 80 quilos de *escargots* por mês, além de desenvolver e vender matrizes para outros interessados nessa criação. Em Pirapozinho, Gilberto Ikeda, proprietário de cinco alqueires de terra, interessou-se no projeto de melhor aproveitamento da propriedade. Assistindo ao vídeo sobre plasticultura, iniciou a produção de pepino, pimentão e feijão vagem, aplicando técnicas modernas.

Quando iniciou o curso Ikeda tinha apenas duas estufas; hoje o produtor mantém oito estufas e vende seus produtos em Prudente, na região e até mesmo em São Paulo.

Em 1.996, o Escritório regional de Presidente Prudente vai prosseguir com os projetos de Associativismo na área rural, criando uma Cooperativa de Criadores de *Escargots* e um projeto de Escoamento racional da produção, para preservar o lucro do produtor. Para o primeiro trimestre está prevista a realização do Segundo Seminário sobre Formação e Manejo de Pastagem para atender 300 agropecuaristas, integrando tecnicamente a região nesse setor.



APÓS ASSISTIR o vídeo sobre plasticultura, agricultores de Presidente Prudente estão colhendo diversas culturas, como pimentão e pepino



RIBEIRÃO PRETO

Para atender à diretriz de massificação customizada do Planejamento Estratégico do SEBRAE-SP, o Escritório Regional de Ribeirão Preto implantou em seu balcão um sistema coletivo para abertura de empresas, tornando mais ágil e dinâmico o atendimento ao empreendedor e aumentando a pro-

ductividade da regional. Outra iniciativa para expandir a atuação do SEBRAE-SP na região, foi a criação do Balcão Avançado, em parceria com entidades de Barretos, Bebedouro, Jaboticabal, Monte Alto, Santa Rosa de Viterbo, São Simão e Sertãozinho. O atendimento nessas cidades é semanal e possibilitou ao SEBRAE-SP co-

BALCÃO AVANÇADO

Atendimentos	1.112
Balcão	555
Linha de Crédito	529
Consultas Específicas	28



SANTO ANDRÉ

O Escritório Regional Santo André triplicou o movimento em seu segundo ano de operações, saindo de 1.087 para 3.300 atendimentos. Somente até outubro, a regional atendeu 33.738 pes-

soas físicas e jurídicas, o Treinamento envolveu 1.260 participantes em 69 cursos e 903 empresas foram assessoradas pela Consultoria. O *Programa de Qualidade Total* treinou 12 grupos com 275 participantes

nhecer melhor a região para decidir pela implantação de novos projetos. Na área de Treinamento, foi criada a Semana de Palestras, que é realizada mensalmente com a apresentação de um tema por dia, como Plano de Negócios, Marketing para Pequenas Empresas, Administração e Finanças, Segredos de um Time Vencedor e O Gestor como Líder Facilitador dos Times Organizacionais.

Em parceria com a Volkswagen foi desenvolvido o *Programa de Qualidade Total* para os revendedores de Barretos, Bebedouro, Colina, Jaboticabal e Monte Alto, num total de seis vendas e 24 participantes.

Um dos aspectos mais importantes foi a troca de informações entre as vendas, que constataram ter problemas parecidos.

Em 1.996, o Escritório Regional de Ribeirão Preto inicia um outro programa: o *Projeto CEM — Ciclo Empresarial Monitorado*. É um projeto integrado que prevê uma programação com cursos, palestras, mesas-redondas, consultorias e seminários, com 170 horas de treinamento para preparação sobre competitividade.

No início será feito um diagnóstico detalhado da empresa, observando suas particularidades, seguido por um planejamento específico e concluído por um novo diagnóstico de avaliação dos resultados.

de 121 empresas, incluindo importantes concessionárias de veículos do ABC. Para melhor atender às necessidades da região, o SEBRAE-SP realiza em parceria com as Associações Comerciais e Industriais de Santo André e Diadema os Indicadores SEBRAE-SP, pesquisas econômicas sobre volumes de vendas reais, nível de emprego e massa salarial.

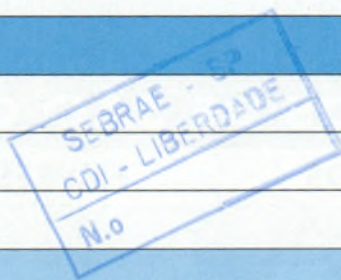
Em Diadema não existia nenhuma pesquisa desse gênero que pudesse referenciar principalmente o comércio varejista.

A pesquisa reúne as empresas do comércio em quatro grandes grupos: bens de consumo imediato (supermercados), bens de consumo semiduráveis (vestuário, tecidos e calçados), bens duráveis (móveis, utilidades domésticas e eletrodomésticos) e materiais de construção.

CRESCIMENTO DE SANTO ANDRÉ

	1.994	1.995*
Atendimentos	11.959	33.738
TREINAMENTO		
Cursos	52	69
Participantes	831	1.260
Consultoria	816	903

*Resultados até outubro



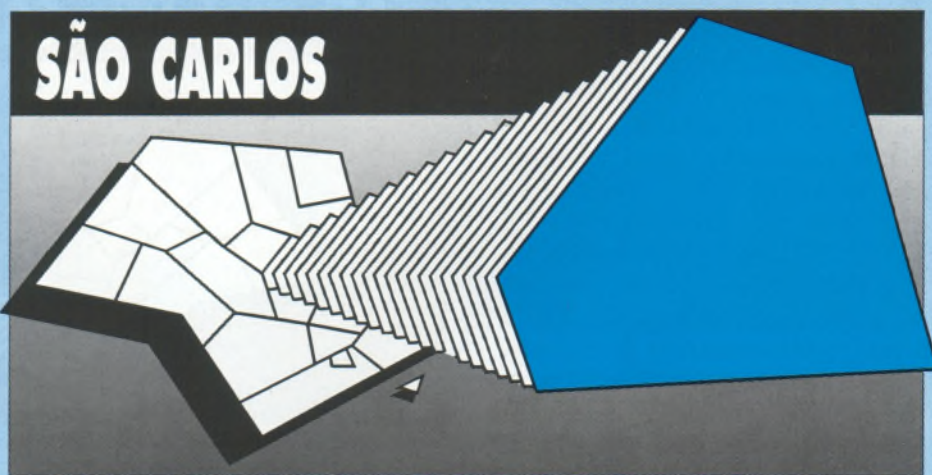
Grosso do Sul (Turismo Responsável), Espírito Santo (Agroturismo) e Santa Catarina (PRESTO: Programa Estadual de Serviço Turístico Organizado). De São Paulo foram apresentados trabalhos de Santos (Resgate do turismo de Santos), Praia Grande e Capital. O SEBRAE-SP de Santos está promovendo diversas atividades de apoio às mais de 1.200 empresas de confecção da região, entre eles o 1º Encontro de Negócios com as Indústrias Têxteis, em Americana, que resultou em 422 agendamentos de negócios. Participaram do Encontro 34 empresas da Baixada Santista, que estão trabalhando de forma integrada, mantendo reuniões semanais na regional de Santos para discussão de seus problemas.

O Balcão Itinerante do SEBRAE-SP atendeu, até novembro, 495 empresas na região, num total de 938 consultas em Santos, São Vicente, Praia Grande, Peruíbe, Registro, Iguape, Jacupiranga, Eldorado, Miracatu, Itanhaém, Mongaguá e Guarujá. O Balcão Itinerante é uma parceria da Regional de Santos com a Caixa Econômica Federal, Prefeituras Municipais, Sindicato do Comércio Varejista da Baixada Santista e Associações Comerciais.

Em outubro, Santos promoveu o 1º Encontro de Negócios do Mercosul na Baixada Santista, com a participação de 216 empresas de São Paulo, 190 delas da Baixada Santista e Litoral Sul, que realizaram 561 agendamentos de negócios com 16 empresas argentinas e duas uruguaias.

Também foi realizado o Encontro do Grupo de Trabalho dos Negócios do Turismo, com a discussão do tema *Turismo: uma nova opção*, para sensibilizar os participantes sobre a importância do turismo como gera-

dor de oportunidades de empreendimentos e criação de novas empresas. No evento foram apresentados projetos de outros estados, como Mato



Em São Carlos, o Balcão efetuou 19.157 atendimentos em 1.995, inclusive por meio do Balcão Avançado em outras cidades da região. Pólo tecnológico de São Paulo, São Carlos realizou nesse

ano a IV Setec — Semana da Tecnologia de São Carlos, com a participação de 32 instituições que promoveram 34 atividades de divulgação de tecnologias acadêmica, científica, cultural, industrial, educacional e comercial.

Outro evento promovido com a participação do SEBRAE-SP foi a IX Fealtex — Feira de Alta Tecnologia de São Carlos, que nesse ano possibilitou a venda de produtos e serviços tecnológicos da cidade. Durante a fei-

ra foi realizada a III Mostra de Transferência de Tecnologia, com a apresentação de trabalhos desenvolvidos nas universidades e centros de pesquisas que podem ser transferidos para o setor produtivo.

Em 1.996 o Escritório Regional de São Carlos vai dar ênfase em todos os municípios da região, aos projetos de Crédito, Treinamento, Tecnologia, Capacitação de Fornecedores e Qualidade Total.

RESULTADOS DE SÃO CARLOS

PROJETOS	EVENTOS	EMPRESAS	PARTICIPANTES
Crédito	2.327 consultas		2.327
Qualidade Total	5 grupos	51	113
Balcão	19.157		19.157
Treinamento	48 cursos	456	899
Palestras	10	306	647
Consultoria	1.054		1.054
Caravanas	5	75	199
Treinamento (Senac)	19	398	682
Tecnologia	60	420	2.740
Feiras	3	126	126
Subcontratação	230	230	230
Cadastro	2.234	1.293	2.234

Um exemplo de Balcão prático, que cria eventos de acordo com as necessidades locais, está em São José dos Campos. O trabalho mais próximo ao empresário, resultado de pesquisa e conhecimento da região, possibilita ao Balcão propiciar respostas aos anseios de toda a comunidade. Em julho, o Escritório Regional de São José dos Campos realizou 16 *Workshops de Negócios* para 324 funcionários recém-demitidos da Embraer, gerando intensa procura pelos serviços do SEBRAE-SP, como cursos, palestras, consultorias e rodas de negócios, entre outros.

Para despertar a mentalidade empreendedora, o Balcão promoveu Palestras de Abertura de Empresas e Administração para universitários do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Vale do Paraíba (Univap).

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS



Em Caraguatatuba foi realizada uma Semana Empresarial, com palestras sobre administração, marketing e informática, seguidas de consultorias, resultando em 200 atendimentos. Em 1.994, a regional de São José dos Campos desenvolveu o *Projeto Novos Rumos*, para fazer um completo

diagnóstico sobre a região. O projeto apontou os segmentos de agricultura e turismo como alternativas para o crescimento econômico, o que trouxe para a região o *Volta Ao Campo* e projetos de Turismo. O *Volta Ao Campo* foi implantado em Taubaté e São José dos Campos,



onde já existem dois módulos com 100 propriedades rurais. São José possui um grande mercado consumidor e distribuidor de hortifrutigranjeiros para o Vale do Paraíba e Litoral Norte, no entanto, produz menos de 3% do que consome, por falta de assistência técnica e de opções de comercialização. Com o *Volta Ao Campo*, essa situação pode ser revertida, pois em apenas oito meses de trabalho, foram desenvolvidas hortas comerciais, piscicultura, manejo reprodutivo, apicultura e produção de forragem para alimentação de animais.

Desde 1.992, o Escritório Regional de São José dos Campos se preocupa com o turismo na região, que tem um rico potencial nessa área. São Sebastião foi a cidade escolhida como sede de uma das etapas da *Whitbread*, a maior regata do mundo, durante três semanas entre fevereiro e março de 1.998. A Associação Comercial e Industrial de São Sebastião (ACISS) procurou o SEBRAE-SP para a elaboração de um plano de trabalho para receber com estrutura e qualidade 1.200 pessoas envolvidas com o evento, além dos turistas que acompanha-

EM SÃO FRANCISCO XAVIER, técnicos do *Volta ao Campo* realizam exames clínicos nos animais e prestam assistência a apicultores

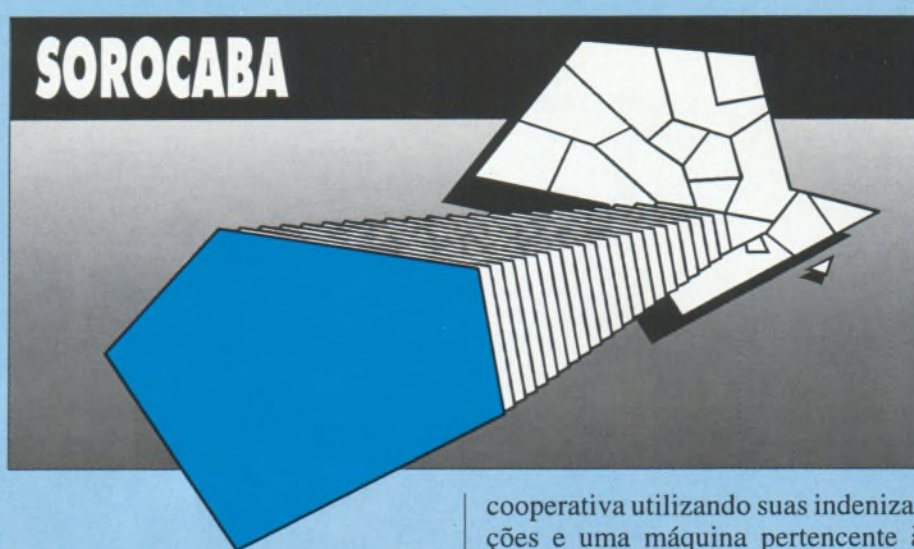


rão a etapa brasileira da *Whitbread*. A regional, a ACISS, a Prefeitura Municipal de São Sebastião e a Secretaria de Esporte e Turismo do Estado de São Paulo realizaram o *Fórum Regional de Desenvolvimento Turístico: Potencial Náutico* para discutir com a comunidade as ações, investimentos em infra-estrutura e capacitação empresarial nas quatro cidades do Litoral Norte — Ilha Bela, São

Sebastião, Caraguatatuba e Ubatuba — com 388 participantes.

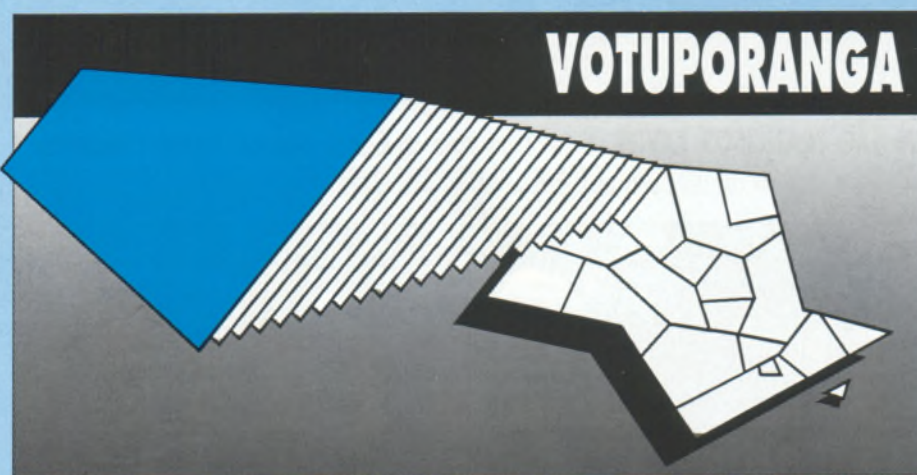
Outro projeto do setor de turismo desenvolvido em 1.995 foi o Prodeturis, criado para oferecer treinamento aos Empresários de Turismo e Empreendedores que querem investir no segmento. No total foram realizadas 23 atividades envolvendo 859 participantes em São José dos Campos, São Sebastião, Ubatuba e Aparecida. ➤

O Escritório Regional de Sorocaba iniciou, em 1.995, a implantação de *Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica*, com apoio da Assembléia Legislativa de São Paulo, Aramar/Copesp, Unesp e Prefeitura Municipal de Sorocaba. Já foram realizados os estudos de viabilidade do projeto, definido o local, que será cedido pela Prefeitura, e o planejamento pra 1.996. Outra ênfase da regional foi no convênio com a Universidade de Sorocaba para a elaboração do Boletim Econômico de Sorocaba. O objetivo do boletim é subsidiar a tomada de decisões econômicas e financeiras dos empresários da região, dos setores da indústria, comércio e serviços. Em 1.996 a parceria prevê o desenvolvimento de um trabalho sobre análise de crédito. O *Programa de Qualidade Total* atendeu diversos empresá-



os da região, como a Uni Confecções, oficina de facção que presta serviços para a marca Zoomp. Com o apoio do *Programa de Qualidade Total*, 18 ex-funcionárias de uma empresa de confecção abriram a Uni em sistema de

cooperativa utilizando suas indenizações e uma máquina pertencente à empresa em que trabalhavam. As empresárias alugaram um galpão industrial, firmaram contrato com a Zoomp e pretendem também comercializar produtos de sua marca própria, a Uni.



Mesmo sendo o Escritório Regional do SEBRAE-SP mais novo, Votuporanga desenvolveu em apenas um ano de existência projetos de grande importância para a região. O Pólo Moveleiro, por exemplo, agregou mais 15 empresas, chegando a um total de 27 fabricantes de móveis que contam com assistência técnica, cursos e intercâmbio de informações e tecnologia com outros centros produtores de móveis.

O *Volta Ao Campo*, que já funcionava em Jales, Fernandópolis e Votuporanga, chegou às cidades de Santa Fé do Sul e Guarani D'Oeste, orientando e dando assistência a 250 pro-

dutores rurais e empregando 50 técnicos e 50 monitores. Em 1.996 será implementado um projeto de diversificação de culturas para comercialização com o Mercosul e o *Projeto Turismo Rural*, como valor agregado ao *Volta Ao Campo*.

Em novembro, o Escritório Regional de Votuporanga estreou a peça de teatro *Maria me dá café*, que pretende sensibilizar o produtor rural sobre a essência do *Volta ao Campo*, a importância da assistência técnica como fator de redução do êxodo rural. A peça conta a história de uma família que é obrigada a vender sua propriedade, por estar endividada com bancos, e mudar para a cidade, causando

um profundo choque cultural que transforma suas vidas e desagrega a família.

O *Turismo Rural*, que obteve bons resultados em Lages (SC), está chegando ao Noroeste Paulista para criar uma nova alternativa de renda para o pequeno proprietário, utilizando pouco investimento, áreas ociosas e gerando empregos. A metodologia prevê a valorização da cultura regional e o uso das atividades inerentes às propriedades rurais como atrativo turístico.

O projeto será implantado inicialmente em cinco propriedades, duas das quais já no *Volta Ao Campo*, nos municípios de Pontes Gestal, Cardoso, Fernandópolis, Santa Fé do Sul e Votuporanga. O turista poderá pescar, observar a criação de animais e plantações, passear a cavalo e de barco, além de conhecer a cozinha regional. A vocação regional orienta o escritório de Votuporanga na continuidade dos projetos rurais e turísticos, gerando em 1.996 o *Educação para o Turismo*, voltado à valorização da cultura regional.

O Pólo Moveleiro deve ser intensificado e as indústrias de confecção conhecerão os conceitos de *Associativismo*, *Qualidade Total* e acesso a novas tecnologias.

CUSTOS & MERCADOS

Os custos das empresas estão intimamente ligados a seus mercados e à forma que elas atuam neles. Assim sendo, não existe uma fórmula padrão para calcular custos sem que se observe com atenção o desenvolvimento do mercado

*Mara de Salvo, Salvatore de Salvo
e Plácido de Salvo*



Diversos estudos evidenciaram a influência negativa, que sempre acompanha a prática do *Full Cost*, da distribuição dos custos fixos entre os produtos e a fixação do preço de venda em função do preço de custo. A análise econômica já havia ressaltado a necessidade de um estudo mais profundo sobre a influência dos elementos de custo, que variam com as alterações no nível da produção e dos elementos que, ao contrário, não dependem desse nível.

O Custeio Direto (*Direct Costing* — DC) incorpora contabilmente esta distinção fundamental, considerando no custo do produto somente os custos variáveis próprios dele, deixando os custos fixos de produção, administração e venda como custos próprios do período considerado, que portanto **não fazem parte do custo do produto**.

O modelo do DC conduz a uma economia que não está mais concebida em termos de receitas e custos marginais, mas em termos de receitas e custos variáveis próprios, sendo a diferença entre estas quantidades definida como “**Margem Bruta**”, que deve ser determinada *por produto e por mercado*.

O DC caracteriza e quantifica as relações entre os volumes de produção de cada produto e a margem bruta correspondente, o que permite inferir como se altera o resultado líquido da empresa, com a variação do volume de cada produto produzido ou vendido.

Uma vez determinado e caracterizado o “tipo” de mercado no qual estamos operando, a prática do Custo Direto permite não somente melhorar, mas até maximizar a margem bruta de cada produto e, portanto, do resultado líquido total da empresa.

VARIAÇÃO DOS GASTOS EM FUNÇÃO DO VOLUME DE PRODUÇÃO

As noções de “custo variável” e “custo fixo” requerem alguns esclarecimentos. A análise econômica considera

como gastos variáveis todos aqueles cujo montante varia, de alguma forma, em função do volume do produto; gastos fixos são todos aqueles que não mantêm relação alguma com o volume do produto.

Um exemplo de custo variável: Se para fabricar uma camisa são necessários R\$ 20,00 de tecido, para fabricar 100 camisas será necessário um gasto de R\$ 20,00 x 100 = R\$ 2.000,00

Os custos variáveis podem ser, por sua vez, classificados pela dependência do tipo de relação que os liga ao volume. Alguns dos casos mais encontrados na prática são:

Custos variáveis proporcionais: para os quais a relação entre despesas e volume de produção é uma relação linear, de 1º grau.

FÓRMULA:

$$Y = aX$$

ONDE:

Y = DESPESAS, **X** = VOLUME, **A** = CONSTANTE

Ainda podemos ver, na figura 1, a relativa representação gráfica, quando $a = 5$.

Custos fixos próprios de um produto: São os mais simples de determinar no processo produtivo.

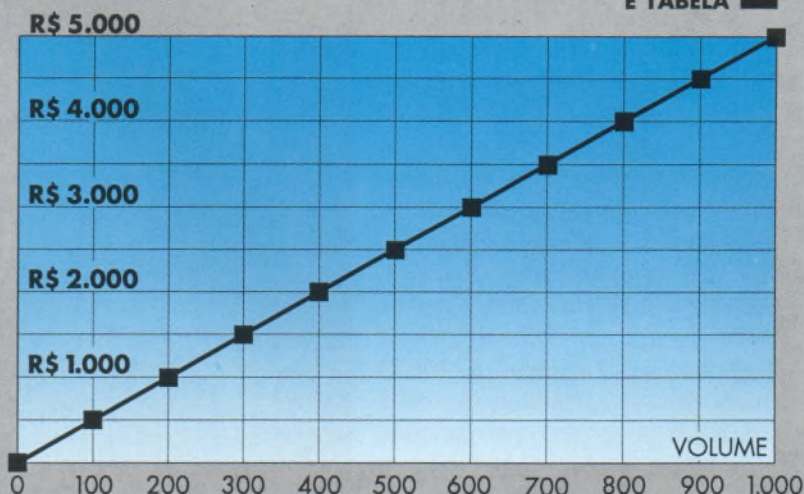
FÓRMULA:

$$Y = \text{R\$ } 5.000,00$$

Volume unidades/mês (X)	Custos variáveis proporcionais (Y)
0	0
100	500
200	1.000
300	1.500
400	2.000
500	2.500
600	3.000
700	3.500
800	4.000
900	4.500
1.000	5.000

CUSTOS VARIÁVEIS PROPORCIONAIS

(FÓRMULA: $Y = 5X$)



Neste caso, os gastos **não dependem** do volume "x", mas da própria existência da produção de um determinado produto. Estes custos representam, por exemplo, a estrutura de uma seção homogênea que manipula UM ÚNICO produto; eles não apresentam variações, pois nascem quando a primeira unidade de produto é fabricada e desaparecem se, e quando, a produção for anulada.

CUSTOS SEMI-VARIÁVEIS DE 1º GRAU:

$$Y = 15 X + 8.000$$

São formados pela composição de um custo fixo próprio, mais custos variáveis, conforme mostra a figura 3, que deriva do quadro numérico ao lado da mesma.

Custos semi-variáveis com patamares de custos fixos: Este caso ocorre quando os custos se mantêm fixos apenas dentro de determinada faixa de produção.

Por exemplo: uma produção tem um custo variável de R\$15,00 por unidade e um custo fixo de R\$ 8.000,00 quando o volume da produção variar entre 1 (uma) e 300 unidades. De 301 a 700 unidades, o custo variável não muda, mas o custo fixo passa a R\$ 16.000,00 (por exemplo, a produção passou de um para dois turnos, obrigando um aumento da estrutura). Quando a produção for superior a 700 unidades, e até a capacidade máxima de 1.000 unidades, o custo fixo se eleva para R\$ 25.000,00.

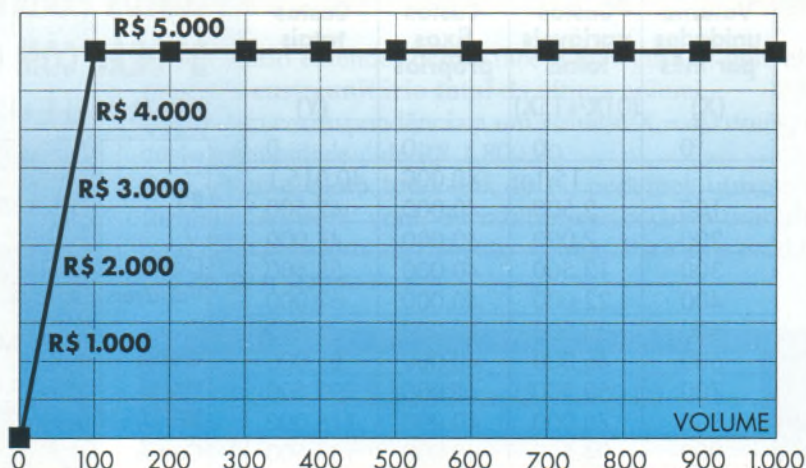
Volume unidades/mês (X)	Custos fixos próprios do produto (Y)
0	0
1	5.000
100	5.000
200	5.000
300	5.000
400	5.000
500	5.000
600	5.000
700	5.000
800	5.000
900	5.000
1.000	5.000

CUSTOS FIXOS PRÓPRIOS

(FÓRMULA: $Y = 5.000$)

FIGURA E TABELA

2



* Notar que X = 1 foi incluído para representar o ponto de produção 1, sem respeitar o rigor da escala do gráfico

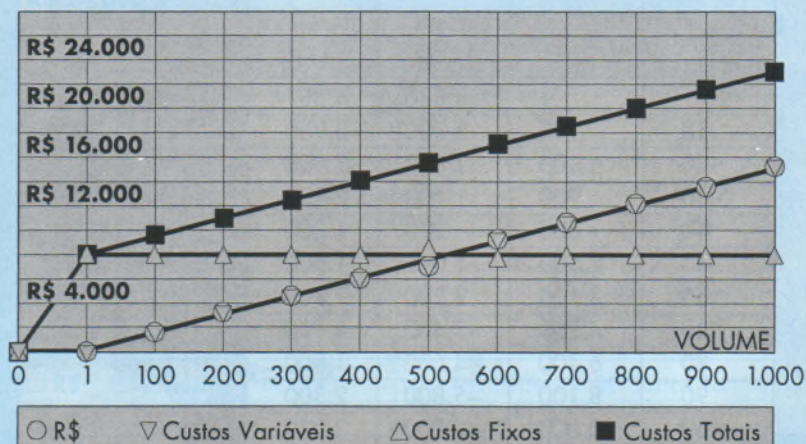
Volume unidades por mês (X)	Custos variáveis totais (15X)	Custos fixos próprios	Custos totais (Y)
0	0	0	0
1	15	8.000	8.015
100	1.500	8.000	9.500
200	3.000	8.000	11.000
300	4.500	8.000	12.500
400	6.000	8.000	14.000
500	7.500	8.000	15.500
600	9.000	8.000	17.000
700	10.500	8.000	18.500
800	12.000	8.000	20.000
900	13.500	8.000	21.500
1.000	15.000	8.000	23.000

CUSTOS SEMI VARIÁVEIS DE 1º GRAU

(FÓRMULA: $Y = 15X + 8.000$)

FIGURA E TABELA

3

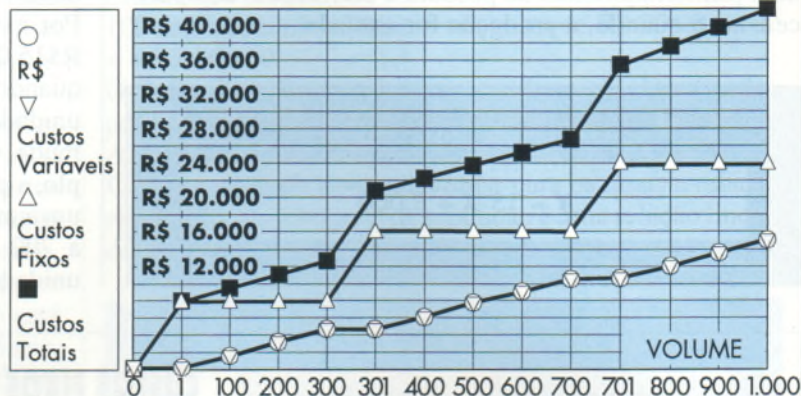


CUSTOS SEMI VARIÁVEIS COM PATAMARES DE CUSTO FIXO (FÓRMULA: $Y = aX + b$)

FIGURA E TABELA

4

Volume unidades por mês (X)	Custos variáveis totais (aX)	Custos fixos próprios (b)	Custos totais (Y)
0	0	0	0
1	15	8.000	8.015
100	1.500	8.000	9.500
200	3.000	8.000	11.000
300	4.500	8.000	12.500
301	4.515	16.000	20.515
400	6.000	16.000	22.000
500	7.500	16.000	23.500
600	9.000	16.000	25.000
700	10.500	16.000	26.500
701	10.515	25.000	35.515
800	12.000	25.000	37.000
900	13.500	25.000	38.500
1.000	15.000	25.000	40.000



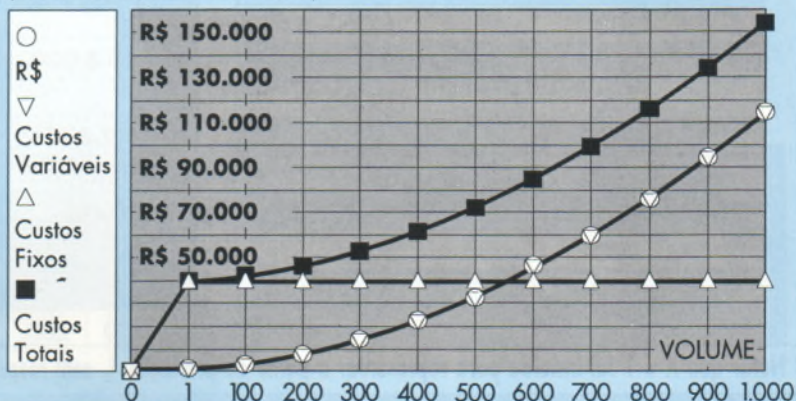
Volume unidades por mês (X)	Custos variáveis totais ($0,1X^2 + 15X$)	Custos fixos próprios	Custos totais (Y)
0	0	0	0
1	15,1	40.000	40.015,1
100	2.500	40.000	42.500
200	7.000	40.000	47.000
300	13.500	40.000	53.500
400	22.000	40.000	62.000
500	32.500	40.000	72.500
600	45.000	40.000	85.000
700	59.500	40.000	99.500
800	76.000	40.000	116.000
900	94.500	40.000	134.500
1.000	115.000	40.000	155.000

CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PROPORCIONAIS DE 2º GRAU COM CUSTOS FIXOS PRÓPRIOS

(FÓRMULA: $Y = 0,1X^2 + 15X + 40.000$)

FIGURA E TABELA

5

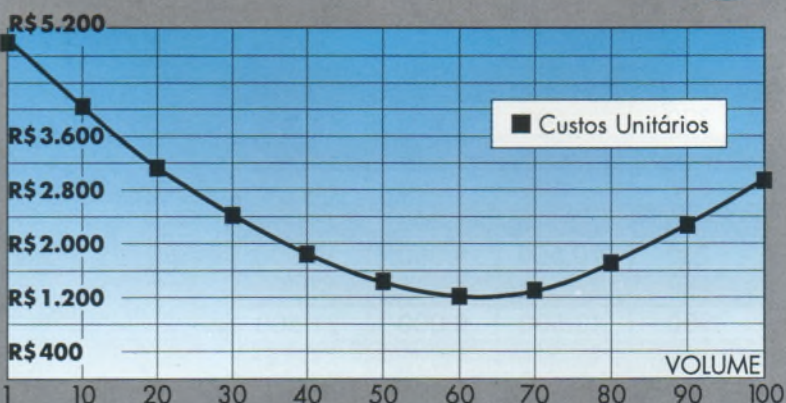


Volume t/mês (X)	Termo (X^2)	Termos ($-120X + 5.000$)	Custo total (Y)
1	1	4.880	4.881
10	100	3.800	3.900
20	400	2.600	3.000
30	900	1.400	2.300
40	1.600	200	1.800
50	2.500	-1.000	1.500
60	3.600	-2.200	1.400
70	4.900	-3.400	1.500
80	6.400	-4.600	1.800
90	8.100	-5.800	2.300
100	10.000	-7.000	3.000

CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PROPORCIONAIS DE 3º GRAU (FÓRMULA: $Y = X^3 - 120X^2 + 5.000X$)

FIGURA E TABELA

6



Nos dois últimos casos, a reta representante dos custos totais se desloca para cima, como pode ser observado na figura 4, onde é visível o gráfico e os valores correspondentes.

EQUAÇÕES DAS RETAS (GRÁFICO 4):

$$Y = 15 X + 8.000$$

Válida para $1 \leq X < 300$

$$Y = 15 X + 16.000$$

Válida para $301 \leq X < 700$

$$Y = 15 X + 25.000$$

Válida para $701 \leq X \leq 1.000$

Custos variáveis não proporcionais, de 2º grau: com (ou sem) custos fixos próprios.

FÓRMULAS:

$$Y = 0,1 X^2 + 15 X$$

Sem custos fixos próprios

$$Y = 0,1 X^2 + 15 X + 40.000$$

Com custos fixos próprios

A figura 5 mostra os valores e o gráfico relativo a este tipo de custo, com custo fixo próprio.

Custos variáveis não proporcionais de forma cúbica (3º grau):

FÓRMULA (A):

$$Y = X^3 - 120X^2 + 5.000X$$

Este tipo de lei de gastos corresponde, por exemplo, ao consumo de materiais em um aparelho de grandes dimensões que poderia trabalhar num ritmo ótimo (a custo mínimo), a 60 toneladas por mês no exemplo da fórmula. Os custos unitários podem ser calculados facilmente dividindo a equação da fórmula por X, (ver cálculos e gráficos na figura 6), resultando:

FÓRMULA (B):

$$Y_{\text{unitário}} = X^2 - 120X + 5.000$$

É necessário entender bem a tabela da figura 6, pois ela mostra o **custo unitário total** da última coluna.

Assim, em correspondência a um volume $X = 40$ t/mês, o custo por unidade é de R\$ 1.800,00.

Para obter o **custo total das 40 t**, podemos utilizar a fórmula (A) de 3º grau, ou multiplicar o custo unitário total dado pela fórmula (B) pelo volume. Para uma produção de 40 t, teríamos:

$$1.800 \text{ (R\$/t)} \times 40 \text{ t} = \text{R\$ } 72.000,00$$

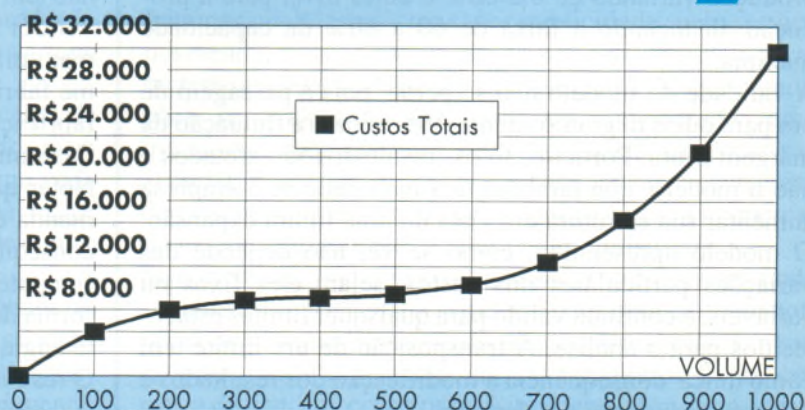
Os custos totais podem ser vistos na figura 7, que apresenta gráfico e valores.

Volume t/mês (X)	Termo (X³)	Termos (-120X² + 5.000X)	Custos totais (Y)
0	0	0	0
10	1.000	38.000	39.000
20	8.000	52.000	60.000
30	27.000	42.000	69.000
40	64.000	8.000	72.000
50	125.000	-50.000	75.000
60	216.000	-132.000	84.000
70	343.000	-238.000	105.000
80	512.000	-368.000	144.000
90	729.000	-522.000	207.000
100	1.000.000	-700.000	300.000

CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PROPORCIONAIS DE 3º GRAU

(FÓRMULA: $Y = X^3 - 120X^2 + 5.000X$)

FIGURA E TABELA



Poderia surgir a dúvida da incompatibilidade entre o modelo econômico chamado de Custo Direto e o fato de existirem leis não lineares de variação de custos. Notamos, entretanto, que a análise das leis de evolução dos gastos em função do volume serve para efetuar projeções para a determinação das despesas necessárias a diferentes volumes de produção.

O objetivo perseguido é fixar o nível de gastos admissíveis para um ou mais volumes determinados e poder comparar receitas e despesas a níveis diferentes de produção, a fim de descobrir o volume no qual **a margem bruta do produto é máxima**.

A metodologia do **DC** (*Direct Cost*) é um registro contábil das performances da empresa, classificando os gastos em duas categorias diferentes: aquelas que estão incluídas no preço de custo do produto (as variáveis) e aquelas que devem ser lançadas a Lucros e Perdas (as fixas).

Portanto, a lei de variação das despesas variáveis tem pouco, ou nenhum, interesse para o modelo. No momento em que conseguimos identificar a condição de variação dos gastos com o volume, o **DC** cumpriu sua missão. Analisando os dados, numa série de períodos, é dedutível o caráter linear das variações e o conhecimento adquirido poderá ser utilizado nas pesquisas econômicas posteriores. Existe ainda uma outra categoria de gastos que apresenta características mistas de custo fixo e variável. No **DC** estes gastos são analisados, as partes fixas e variáveis são identificadas e incluídas, cada qual, nos respectivos custos fixos ou variáveis.

CUSTOS FIXOS (CF)

De fato, sabemos que nenhum custo é absolutamente fixo. Se relacionarmos os custos fixos ao volume de produção, verificaremos que o nível de gastos se mantém relativamente constante num determinado intervalo de produção, digamos, entre 60% e 80% da capacidade máxima.

Se a produção baixar para 40% ou 20% da capacidade, é possível que uma reorganização interna possa reduzir o montante de custos fixos, assim como um aumento da capacidade produtiva acima de 80% poderia elevar o nível do mesmo.

Estes fatos sugerem que a variação dos **CF** se realize por "degraus". Haverá, então, certo nível de **CF** para uma produção variando de 0 a 60% e outro nível para a produção alcançando a faixa de 60 a 80% da capacidade máxima.

A validade do modelo não se perde, pois a passagem de um para outro degrau somente determinará a flutuação da margem bruta. Portanto, só os resultados são afetados e não o modelo, que também fica inalterado se a empresa aumentar sua estrutura em vista de uma futura expansão. O modelo apresentado, como se vê, não depende das variações particulares dos custos, sejam eles fixos ou variáveis, e continua válido para quaisquer limites estabelecidos para a análise. A transposição de um limite tem como única consequência a modificação dos resultados e das conclusões que daí derivam.

MELHORA DA RENTABILIDADE COM O **DIRECT COSTING**

De uma forma geral, a empresa fabrica diversos produtos e os vende em diversos mercados. A expressão "diversos mercados" não quer dizer que a empresa vende em São Paulo ou em Porto Alegre. Ela se refere ao "tipo" de mercado em que a empresa opera. Poucas são as empresas que sabem exatamente em que mercado atuam, e são conhecedoras do fato de cada "tipo" de mercado ser regido por leis próprias e diferentes para cada um deles.

Parece importante descrever, mesmo que brevemente, os mais importantes "tipos" de mercados e as leis relativas, de modo que se possam acompanhar as considerações apresentadas mais adiante, com idéias claras a respeito. Vamos examinar como são formados alguns tipos de mercados mais conhecidos e descobrir quais as variáveis que permitem descrevê-los e as leis que os direcionam, para depois descobrir como utilizar o conhecimento assim adquirido, para maximizar o **resultado total** das operações da empresa.

TIPOS DE MERCADOS:

Mercado mais ou menos igual à concorrência perfeita:

O mercado de concorrência perfeita foi definido há muito tempo, na análise econômica. É um modelo puramente teórico, que pressupõe a presença de uma *infinita quantidade de vendedores e compradores* atuando conjuntamente, um produto *perfeitamente homogêneo* de todos os produtores, uma possibilidade sem limites e sem dificuldades para novos empreendedores entrarem na profissão.

Este mercado não existe na vida real.

Entretanto, podemos encontrar mercados onde coexistem um grande número de vendedores e compradores, com um produto mais ou menos homogêneo e uma livre facilidade de acesso, para qualquer um produzir ou comprar.

Neste tipo de mercado, o preço é fixado pelo ponto de encontro da **demand total** e da **oferta total**; pela própria existência de infinitos produtores de modo que nenhum deles possa ter tamanho tão diferente dos demais, que possa "pesar" no mercado e impor seu próprio preço.

Assim, para cada produtor individual, o preço é um dado externo, que o próprio mercado impõe e sobre o qual ele não tem nenhum controle. Portanto, cada produtor poderá vender toda sua produção ao mesmo preço, e a maximização dos resultados se alcançará quando o volume fabricado e vendido igualar a capacidade máxima de fabricação. As figuras 8 e 9, que derivam da tabela 8, ilustram graficamente este mercado.

Notar que para cada produtor individual a curva de demanda é uma reta horizontal em função do volume; por consequência, o preço de venda resulta determinado e fixo, além do que, as receitas se apresentam também em forma de uma reta passando pela origem e cujo coeficiente angular é o próprio preço de venda (figura 9).

O resultado — diferença entre receita total e custos totais — será evidentemente máximo na capacidade máxima,

CONCORRÊNCIA PERFEITA: CURVA DE DEMANDA

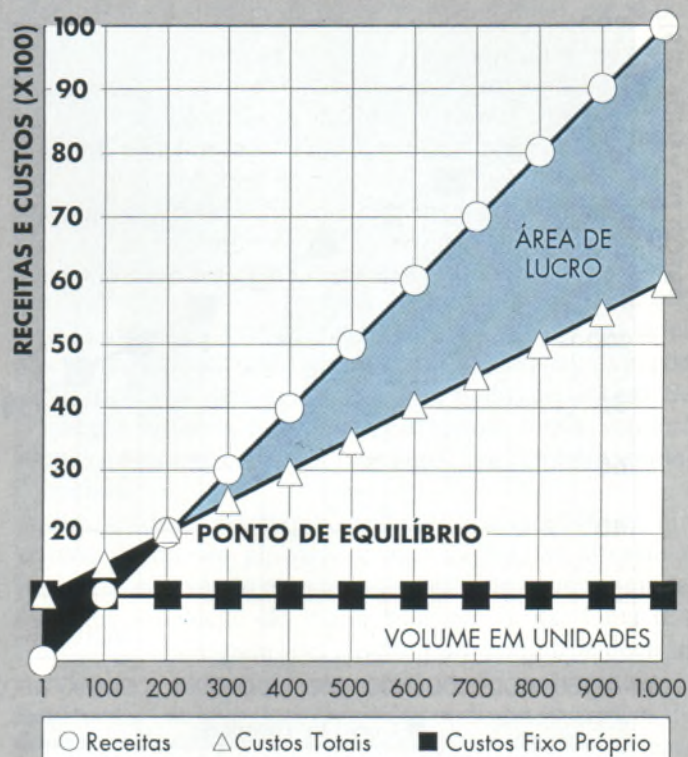
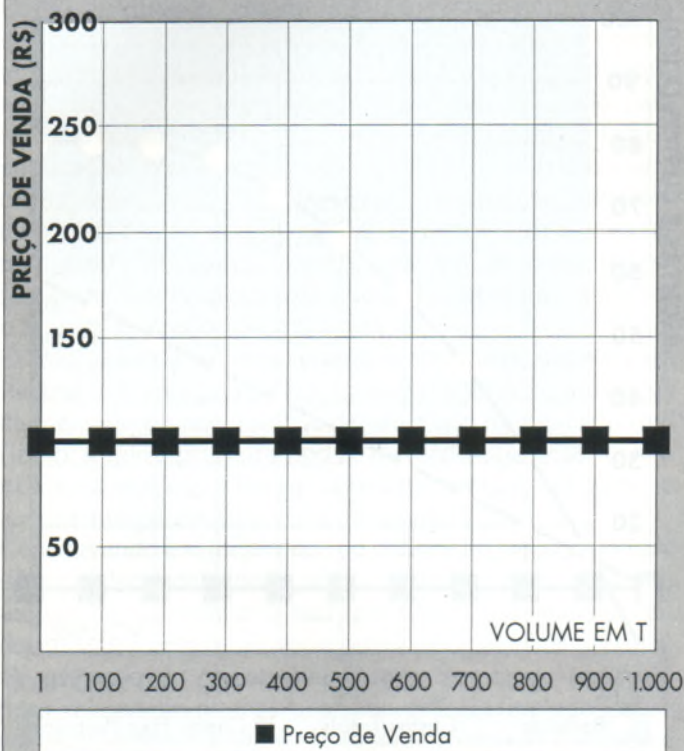
8

FIGURA
E TABELA

9

FIGURA

Volume unidades por mês	Preço de venda em R\$	Receita total em R\$	Custo variável em R\$	Custo fixo próprio em R\$	Custo total em R\$	Margem semi bruta em R\$
1	100	100	50	10.000	10.050	-9.950
100	100	10.000	5.000	10.000	15.000	-5.000
200	100	20.000	10.000	10.000	20.000	0
300	100	30.000	15.000	10.000	25.000	5.000
400	100	40.000	20.000	10.000	30.000	10.000
500	100	50.000	25.000	10.000	35.000	15.000
600	100	60.000	30.000	10.000	40.000	20.000
700	100	70.000	35.000	10.000	45.000	25.000
800	100	80.000	40.000	10.000	50.000	30.000
900	100	90.000	45.000	10.000	55.000	35.000
1.000	100	1.000.000	50.000	10.000	60.000	40.000



como pode ser visto na figura 9. Notar que nosso exame focaliza uma empresa monoprodutora, portanto, fabricando um único produto em ciclo contínuo. A mesma figura 9 permite identificar o *Break Even Point* ou **Ponto de Paridade (ou Equilíbrio)**, isto é, o nível de produção onde as receitas e despesas se igualam, e que separa a zona de prejuízo da zona de lucro.

Mercado de concorrência monopolista: Neste tipo de mercado, a **demand total** é repartida em pequenos mercados preferenciais para cada produtor, sendo que cada um deles se esforça o máximo para assegurar a maior fração possível do total, procurando diferenciar de algum modo seu produto em relação aos concorrentes.

Os produtores podem ser poucos ou muitos, de menor ou maior tamanho, dependendo do tipo particular do produto oferecido. A empresa que atua neste mercado cresce pouco a pouco e o tamanho de sua "fatia" de mercado depende

freqüentemente de sua capacidade de desenvolvimento; inversamente, o tamanho do mercado da empresa é um índice do estado de evolução por ela atingido.

A diferenciação dos produtos junto aos consumidores, feita por qualidade técnica, por publicidade, pelo serviço pós-venda, pela apresentação ou por uma marca, é a característica básica deste tipo de mercado. Nestas condições, se o mercado total pode ser considerado como invariante, cada produtor somente poderá melhorar sua atuação "roubando" clientes aos concorrentes, ou seguindo uma política de venda que permita a entrada no mercado de consumidores de menor poder aquisitivo.

Se o mercado total está em expansão, o crescimento pode ser alcançado participando mesmo com uma parte menor, igual, ou se possível maior, do mercado crescente. Em seu próprio mercado preferencial, cada produtor fixará seu preço de venda e, como os consumidores são muito sensí-

CONCORRÊNCIA
MONOPOLISTA

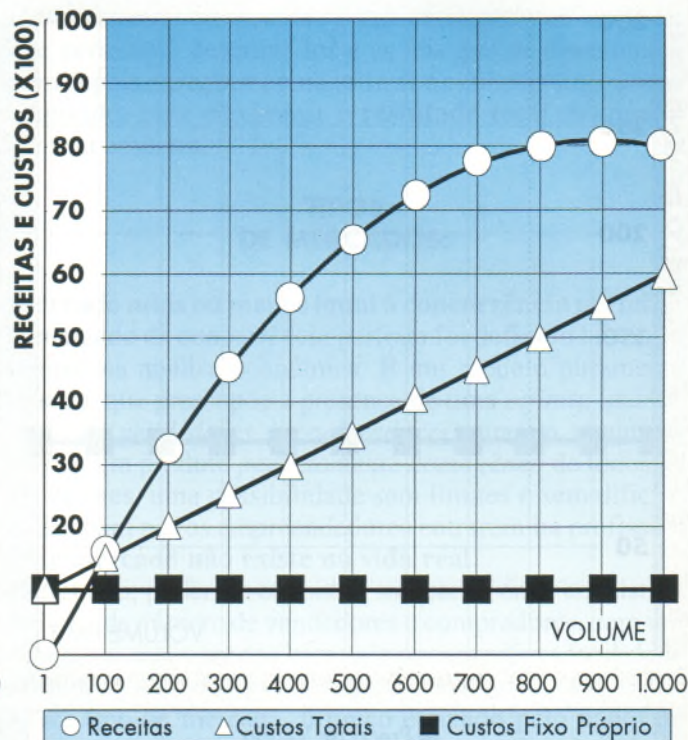
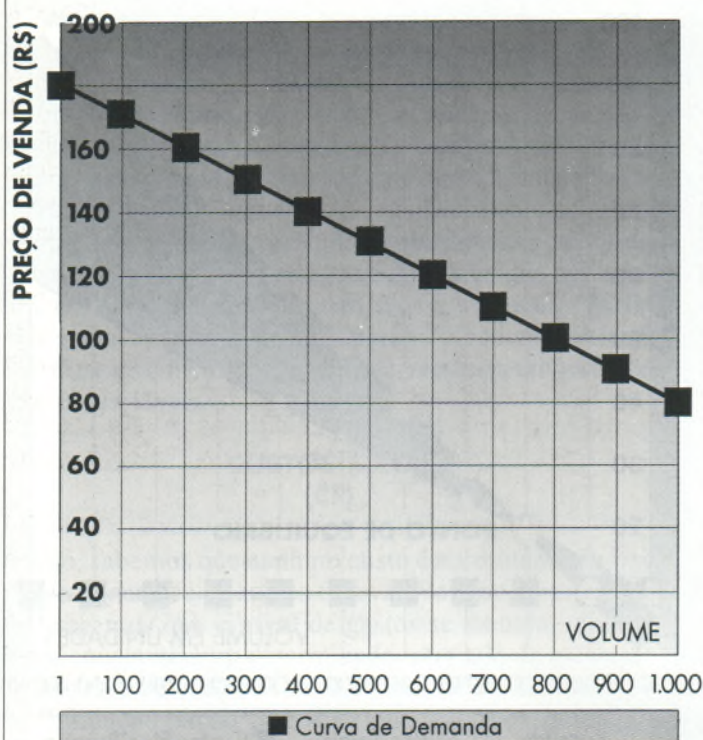
TABELA

8

FIGURAS

10 E 11

Volume unidades por mês	Preço de venda em R\$	Receita total em R\$	Custo variável em R\$	Custo fixo próprio em R\$	Custo total em R\$	Margem semi bruta em R\$
1	180	180	50	10.000	10.050	-9.870
100	170	17.000	5.000	10.000	15.000	2.000
200	160	32.000	10.000	10.000	20.000	12.000
300	150	45.000	15.000	10.000	25.000	20.000
400	140	56.000	20.000	10.000	30.000	26.000
500	130	65.000	25.000	10.000	35.000	30.000
600	120	72.000	30.000	10.000	40.000	32.000
700	110	77.000	35.000	10.000	45.000	32.000
800	100	80.000	40.000	10.000	50.000	30.000
900	90	81.000	45.000	10.000	55.000	26.000
1.000	80	80.000	50.000	10.000	60.000	20.000



veis ao nível de preço pela comparação com os preços da concorrência, somente poderá obter um aumento de venda retirando consumidores dos concorrentes, ou atraindo para o mercado pessoal de menor poder econômico.

Na ótica do *Direct Costing*, o preço de venda deveria ser fixado comparando preço e volume, de modo a maximizar a margem bruta auferida por produto. Este problema necessita, para ser resolvido, de um conhecimento mais profundo do mercado, que permita definir a **curva de demanda**, isto é, a relação que liga cada preço de venda com o respectivo volume vendido.

Na maioria dos casos é possível definir esta "curva", que quase sempre se apresenta na forma aproximada de uma reta, de certo modo fácil de ser desenhada, uma vez conhecidos pelo menos dois pontos. É claro que a definição da validade dos pontos intermediários da reta, deve ser estudada junto aos especialistas do mercado, os vendedores e os representantes da empresa.

Uma vez conhecida a curva, é fácil calcular a receita total em cada nível de demanda e verificar assim em que ponto a margem bruta resulta máxima. A figura 10 mostra a curva de demanda; na figura 11 está o gráfico da receita e dos custos totais próprios do produto, em função do volume. Como se pode ver claramente nas duas figuras, as leis que regem os dois mercados são bastante diferentes.

Notar, na figura 11, que a curva das receitas tem uma forma parabólica e que, portanto, a margem bruta máxima pode ser alcançada com um volume que pode resultar inferior à capacidade máxima, em contraste com a decisão a ser tomada para um mercado de concorrência perfeita. Admitindo válidas as tabelas 8 e 9, para um determinado produto, a empresa que efetivamente desenvolve suas atividades num mercado de concorrência monopolista **sem ter conhecimento deste fato**, raciocinará conforme o modelo teórico e forçará sua produção ao máximo, pensando obter o maior superávit possível, ou seja, R\$ 40.000,00.

O empresário venderá seu produto a R\$ 100,00 por unidade e qualquer pequeno deslize na venda aparecerá como forte rombo no orçamento da empresa. De fato, 20% a menos nas vendas reduziria o superávit de R\$ 40.000,00 para R\$ 30.000,00 (ver tabela 8), perdendo assim 25% de seu lucro ($10.000/40.000 = 25\%$).

Isto fará com que a empresa se esforce o máximo possível para trabalhar sempre na sua capacidade máxima (1.000 unidades) e constatará, com muita surpresa (se souber acompanhar as contas de resultado!), que somente alcançou pouco mais de R\$ 20.000,00 de lucro. É fácil imaginar as discussões para tentar descobrir o que provocou a falha, especialmente notando que o preço de venda unitário previsto de R\$ 100,00 por unidade não foi praticado (ver na Tabela 9 que a venda de 1.000 unidades somente é possível com o preço de R\$ 80,00 por unidade).

Como, na verdade, a empresa está operando num mercado de concorrência monopolista, a Fig 11 e a Tabela 9 permitem verificar que um substancial melhoramento do resultado seria possível reduzindo o volume vendido para cerca de 650 unidades e aumentando o preço para R\$ 115,00 por unidade (por interpolação na Tabela 9), obtendo assim um superávit de R\$ 32.250,00, isto é, um aumento de mais de 61% [$(32.250-20.000)/20.000$] sobre o nível efetivamente auferido com o tremendo esforço de venda decorrente, em última análise, do fato da empresa não conhecer o tipo de mercado no qual opera.

O caso acima é só um exemplo, e serve unicamente para ilustrar a diferença marcante que existe entre os dois tipos de mercado e a necessidade de saber que no mercado *real* (lembrar que o primeiro tipo de mercado aqui descrito não existe na prática) a curva da receita assume, em geral, o andamento parabólico visto na figura 11.

Considerando a sensibilidade do volume ao preço, a política de estabelecimento deste último deve ser direcionada no sentido de *maximizar a margem bruta ou semibruta*, independentemente de alcançar ou não a capacidade máxima.

O mercado de oligopólio: Com o passar do tempo, é possível que um mercado de concorrência monopolista se transforme em *oligopólio*. Este terceiro tipo de mercado é caracterizado pela existência de um pequeno número de grandes produtores que, exatamente por serem poucos, se conhecem, cada um acompanhando a política comercial dos outros, especialmente no que se refere à fixação de seu preço de venda.

Cada produtor detém uma considerável “fatia” do mercado e, mesmo admitindo a existência de um “líder” — possivelmente a empresa maior, mais dinâmica ou mais agressiva, que possa “dar o tom”, — é muito difícil que qualquer uma das empresas atuantes e concorrentes nesse mercado, possa ter iniciativas e tomar decisões sem considerar a reação dos concorrentes.

Considerando o mercado global, é fácil entender que o crescimento de uma empresa se dará em detrimento de alguma outra, cada uma tentando aumentar sua participação, alargando sua base porcentual no mercado, seja este estacionário ou em crescimento. A teoria econômica não conseguiu definir se existe para este tipo de mercado uma ou mais curvas de demanda e como defini-las.

W. Fellner foi o primeiro a abordar este problema, considerando que para a empresa individual não haveria nenhuma função entre oferta e demanda, dado o pequeno número de concorrentes. Ele racionou em termos de uma espécie de acordo entre os oligopolistas, no intuito de alcançar a maximização das rendas para o conjunto de produtores. K. Boulding tentou resolver o problema fazendo uma série de hipóteses sobre a eventual reação dos concorrentes, mas seus estudos aconselham a usar bastante prudência na utilização de modelos por ele propostos, dada a dificuldade de equacionamento dos problemas e a fragilidade dos modelos propostos.

F. Machlup afirma não ser possível determinar antecipadamente qual será a reação dos concorrentes; o problema fica assim indeterminado e se transforma num problema de estratégia similar à militar, cuja solução utiliza as técnicas nada simples da pesquisa operacional, como por exemplo a teoria dos jogos.

Portanto, abandonando a idéia de definir uma curva de demanda, o caminho seria traçar num gráfico o preço de venda e o volume, procurando identificar alguns pontos particulares que representem a hipótese mais provável de reação dos concorrentes, admitindo certo grau de incerteza, e desenhar uma curva hipotética orientada do canto esquerdo alto para o canto direito baixo do papel.

A orientação depende do fato, completamente geral, que se o conjunto de vendedores vender mais, cada um deles vende mais, e para tanto será necessário alargar o mercado total, incluindo nele gente de menor poder aquisitivo. Se os preços subirem, o mercado, em termos totais, venderá menos e portanto cada produtor particular também venderá menos.

Assim sendo, a estratégia consistirá em quantificar, em termos de receita global e despesa total, as diferentes hipóteses e, levando em conta a reação dos concorrentes, escolher a solução de maior margem bruta. Uma das formas utilizadas para isto, é definir um comitê de decisão e calcular a *esperança matemática* de maior sucesso. Esta técnica de cálculo é utilizada em diversos campos da administração e permite, de certo modo, estimar a incerteza. Um exemplo esclarecerá melhor a metodologia:

O comitê de decisão, com os dados a sua disposição, definiu que a atual situação do mercado é a seguinte:

SITUAÇÃO ATUAL	
Preço de venda	150
Volume de venda	1.400
Custo da venda	110
Margem bruta	56.000

Uma diminuição do preço de venda para 135 mudará o mercado, como segue:

- 1) Se os concorrentes *não acompanharem* a mudança de preço, o volume se elevará ao nível de 2.500. O comitê estima que há somente 35% de chance dos concorrentes *não acompanharem* o novo preço;
- 2) Se todos praticarem o mesmo preço, o volume aumentará para 1.800.

A Margem Bruta resultante, nos dois casos, se calcula da seguinte forma:

SE OS CONCORRENTES ACOMPANHAREM O PREÇO	
Preço de venda	135
Volume	1.800
Custo da venda	110
Margem bruta	45.000

SE OS CONCORRENTES NÃO ACOMPANHAREM O PREÇO	
Preço de venda	135
Volume	2.500
Custo da venda	110
Margem bruta	62.500

ESPERANÇA MATEMÁTICA DA MARGEM BRUTA	
$0,65 \times 45.000 =$	29.250
$0,35 \times 62.500 =$	21.875
TOTAL:	51.125

Verificamos que a esperança matemática indica uma margem bruta bem menor que a auferida no mercado atual (R\$ 56.000,00) e portanto a mudança de preços não é interessante. Sempre a título de exemplo, se o comitê fixasse o preço em R\$ 140,00, mantidas as outras condições, a esperança matemática de Margem Bruta resultaria:

ESPERANÇA MATEMÁTICA DA MARGEM BRUTA	
$0,65 \times 54.000 =$	35.100
$0,35 \times 75.500 =$	26.250
TOTAL:	61.350

e o próprio comitê deveria decidir se os 9,55% de margem a mais compensariam o risco da mudança de preço.

Variando as condições, uma larga gama de casos poderão ser estudados, possivelmente identificando, se existir, qual será a política que maximizará a margem bruta, compensando e superando o risco da eventual alteração.

O mercado de oligopólio misto: Este tipo de mercado, também bastante encontrado, é composto por um pequeno número de grandes produtores (cada um deles considerando sua posição em relação aos outros conforme as leis do oligopólio para determinar o preço), rodeados por uma grande quantidade de pequenos produtores que praticamente são forçados a acompanhar os preços fixados pelos grandes.

Para estes pequenos produtores, quando o produto é suficientemente homogêneo, a situação se apresenta quase igual ao mercado de **concorrência perfeita**, pois o preço é para eles um dado externo, no qual não podem interferir. A política será então de tentar trabalhar no máximo de sua capacidade de produção, tentando um desenvolvimento quantitativo por outros meios que não o preço (serviço pós-venda, prazo, tipo de atendimento).

Se, por acaso, o produto do pequeno produtor pode ser, de alguma forma, *bem diferenciado dos outros*, então a situação deste produtor sairá do oligopólio misto para se aproximar sempre mais do mercado de **concorrência monopolista**. Este produtor poderá então seguir as regras deste último mercado, tentando aumentar sua participação não acompanhando o preço dos grandes produtores, diferenciando sua qualidade e seu preço (eventualmente mais baixo), de modo que a nova composição preço-volume aumente sua margem bruta.

Evidentemente, outros casos poderão aparecer em que o pequeno produtor achará uma forma de diferenciar *totalmente* seu produto, por exemplo por uma qualidade extremamente elevada, o que pode levá-lo até a aumentar o preço. Ele se achará assim livre da imposição do oligopólio misto, pois seu produto diferenciado o transferirá para o já descrito mercado de concorrência monopolista, com mercado preferencial.

É claro que, quando o desenvolvimento tornar este produtor grande o suficiente para ser considerado pelos outros grandes, ele deverá levar em conta a reação destes na fixação de seu preço e este fato transferirá novamente sua posição para o mercado de oligopólio puro.

Mercado de monopólio: Este também é um tipo de mercado teórico, onde *um produtor, e somente um*, abraça o mercado inteiro. Desta forma, a curva de demanda se confunde e é representada pela demanda global, que naturalmente é representada por uma reta idêntica àquela do mercado de concorrência monopolista, onde preços altos significam pequeno número de compradores, que aumentam a medida que o preço abaixar, isto se abaixar.

É claro que o nível de preço depende diretamente do tipo de produto vendido, e que o único produtor fixará seu preço no nível de demanda de máximo retorno, sem se preocupar com os consumidores de menor renda, os quais serão eventual e evidentemente, excluídos do mercado. Notar que os vários tipos de mercados são sempre referidos a um determinado produto. Isto quer dizer que uma empresa que fabrica e vende diversos produtos pode ter mercados diferenciados para cada produto, ou série de produtos e, em certos casos, ter o mesmo produto vendido em dois mercados diferentes, por diversas razões, como por exemplo as geográficas.

Assim, um produto comercializado nos estados do Centro-sul, num mercado de concorrência monopolista, poderia encontrar no Norte um mercado de oligopólio e assim necessitar de atenções diferenciadas.

Resumindo, o conhecimento da existência dos diferentes tipos de mercados é importante o suficiente para que a empresa se preocupe em identificá-los e poder tirar proveito, quando e onde possível, para melhorar sua presença no mercado e aumentar seu tão desejado superávit. ■

Mara de Salvo é engenheira e professora na Escola de Engenharia da FAAP, na Faculdade de Engenharia São Paulo (FESP) e na Faculdade São Judas Tadeu (FSJT); Salvatore de Salvo é engenheiro e professor na Escola de Engenharia da FAAP, na FESP, na FEI, no Instituto Mauá de Tecnologia e na Universidade Mackenzie; Plácido de Salvo é colaborador da revista ESTUDOS SEBRAE.

A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Em todo o mundo, governos e entidades de apoio dedicam-se à promoção das Empresas de Pequeno Porte para resolver problemas agudos da economia, como o desemprego

Guilherme Afif Domingos

Quando Adam Smith escreveu, em 1.776, seu famoso *A Riqueza das Nações*, a economia britânica, como a mundial, baseava-se nos pequenos empreendimentos. Mas já na primeira metade do século seguinte a evolução capitalista resultava na concentração e na forma de grandes empresas, levando Marx e Engels a prever o desaparecimento dos pequenos negócios e o conseqüente declínio das classes médias.

Diziam eles, no manifesto *Manifesto Comunista* de 1.848: "Pequenos industriais, pequenos comerciantes, pequenos capitalistas, assim como pequenos artesãos e pequenos agricultores, toda a escala inferior das classes médias de outrora, caem no proletariado; em parte porque seu pequeno capital não lhes permite empregar os processos da grande indústria e eles perecem na concorrência dos grandes capitalistas; por outro lado, porque sua habilidade é depreciada pelos novos métodos de produção".

Schumpeter, autor de *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, tinha uma visão igualmente pessimista: para ele o pequeno empresário desaparecia em conseqüência da inovação tecnológica, que exigiria equipes cada vez mais especializadas, longe do alcance das unidades empresariais de menor porte.

Galbraith, em *O Novo Estado Industrial*, não é mais otimista e imagina que o gigantismo empresarial, associado aos capitais especulativos, acarretaria o declínio — se não o fim — das pequenas empresas. "Todos, — estou citando Galbraith — abstraindo-se os patologicamente românticos, reconhecem hoje em dia que não se vive mais a era do pequeno empresário". Felizmente essas "profecias" — se assim podemos chamar as pros-

pecções desses indiscutíveis mestres do pensamento econômico de sua época —, como tantas outras, não se cumpriram. Mas indicam com perfeição os desafios que viriam enfrentar os pequenos empreendedores.

A extraordinária capacidade de adaptação do capitalismo tem sido a grande responsável pela reversão desses conceitos. A partir do final da Segunda Guerra Mundial, justamente quando a concentração empresarial parecia decretar o cumprimento daqueles vaticínios, as sociedades perceberam a importância das pequenas empresas para

o desenvolvimento equilibrado e justo. Um novo conceito ganhou corpo, e até popularizou-se com a obra de Schumacher cujo título *Small is Beautiful* converteu-se quase num *slogan*. A visão do autor poderia até enquadrá-lo entre aqueles "patologicamente românticos" citados por Galbraith, ao contrapor um enfoque quase ecológico do desenvolvimento econômico aos grandes con-

glomerados fundados na evolução tecnológica. Serviu, contudo, para chamar a atenção da opinião pública para o assunto.

Concretamente, a redescoberta do potencial dos pequenos negócios deu-se mais recentemente e foi uma das conseqüências benéficas das crises do petróleo. Os grandes empreendimentos, construídos sobre o pressuposto da energia barata e inesgotável, foram duramente atingidos.

Fernand Braudel, historiador francês, ex-professor da USP e autor, entre outros trabalhos importantes, de *Civilização e Capitalismo*, escreveu a respeito que "a crise era do topo, e não da base", e os governos não deveriam ajudar as grandes empresas porque isso impediria as mudanças necessárias. "Ao invés de gastar com as multinacionais disse ele eu gastaria com as pequenas empresas, porque são

elas que encontram soluções novas". Estudos realizados nos Estados Unidos confirmaram as opiniões de Braudel. Após as crises do petróleo, foram as pequenas e médias empresas que permitiram a retomada do crescimento e geraram empregos suficientes para compensar a liberação de mão-de-obra pelas grandes corporações. Pesquisas de 1.970 revelaram um aspecto até então pouco conhecido das pequenas empresas, qual seja sua contribuição para a evolução tecnológica.

Nada menos que 40% das inovações detectadas à época nos EUA deviam-se a inventores independentes e a Empresas de Pequeno Porte (EPP's). E elas gastavam em média pouco mais de dois anos para colocar um novo produto no mercado, contra três anos das grandes.

A revolução tecnológica propiciada pela informática e, em seguida, pela telemática, viria a consolidar o fenômeno. Na realidade, foi esta uma das mais importantes mudanças qualitativas introduzidas pela tecnologia. O advento do microcomputador, massificando a informática, ofereceu novas oportunidades aos pequenos.

Não por coincidência, a reviravolta ocorrida em função da informatização costuma ser chamada de "segunda revolução industrial", atribuindo-se ao microcomputador papel analógico ao desempenhado pela máquina a vapor na revolução industrial do século XIX. As Micro e Pequenas Empresas (MPE's), assim, recuperaram seu status original de agentes do crescimento econômico, ao mesmo tempo em que aprofundavam a função de promotoras da justiça social.

UM FENÔMENO MUNDIAL

Em quase todo o mundo a participação das micro, pequenas e médias empresas na economia é altamente significativa; elas representam algo em torno de 90% do total de empreendimentos, e contribuem com porcentuais variados mas sempre expressivos na geração de empregos. Tal é o caso dos Estados Unidos. Lá as micro, pequenas e médias empresas correspondem a 90% do total das

“
As MPE's
recuperaram seu
status de agentes
do crescimento
econômico
”

empresas e oferecem 50% dos empregos privados, além de serem responsáveis por 60 a 70% das novas ocupações criadas nos últimos anos. Esse papel valeu a elas a denominação de "maioria vital", em reconhecimento à sua importância na manutenção da economia de mercado e do próprio sistema democrático. Sociedade tradicionalmente avessa à regulamentação governamental da atividade econômica, no que concerne aos pequenos negócios, os norte-americanos convenceram-se da necessidade de ação decidida do estado.

Executivo e Legislativo têm criado mecanismos de apoio, como a *Small Business Administration - SBA*, que utiliza recursos do orçamento federal para desenvolver amplos programas de treinamento, consultoria, crédito e certificação para disputar concorrências, entre outros. Por sua vez a Subcomissão da Pequena Empresa do Senado analisa o impacto de todas as proposições legislativas sobre os pequenos empreendimentos.

Além disso, anualmente o presidente da República encaminha ao Congresso um relatório específico sobre o tema, denominado *O Estado da Pequena Empresa*, no qual examina o desempenho do setor no ano anterior e avalia os resultados das medidas adotadas a seu favor.

No Japão as pequenas e médias empresas representam 98% do total dos empreendimentos e contam com importantes instrumentos de apoio gerencial, creditício e tecnológico. Elas ocupam posição de destaque no comércio exterior do país vale dizer, no principal motor da economia que tem sido a mais dinâmica do mundo nas últimas décadas.

O Executivo japonês responsabiliza-se pela assistência ao setor, por meio do Ministério da Indústria e do Co-

mércio Internacional, que elabora anualmente o *Livro Branco da Pequena Empresa*, detalhada análise da situação dos pequenos negócios e das atividades governamentais voltadas para seu desenvolvimento.

Os chamados "Tigres Asiáticos" as economias emergentes do Extremo Oriente: Coreia, Formosa, Cingapura e Hong Kong fundamentaram nos pequenos empreendimentos boa parcela do esforço de modernização e crescimento que assombrou o mundo. Também neles, com destaque para Coreia e Formosa, os governos instituíram políticas e mecanismos de apoio às empresas de pequeno porte. Tanto a Comunidade Européia como, isoladamente, as nações que a integram, atribuem grande importância às pequenas empresas.

Elas representam 92% das 16 milhões de empresas da Comunidade e empregam quase o mesmo contingente que as grandes.

A Itália deve a reconstrução de sua economia ao dinamismo dos pequenos empreendimentos, inclusive informais. A "Lei do Artesanato", de 1.956, libera as MPE's das injunções sindicais, eximindo-as das responsabilidades impostas pela legislação trabalhista.

Na Alemanha o processo de implantação da "economia social" no pós-guerra contemplou um ambiente econômico favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios. Lá "pequena empresa" e classe média são conceitos associados e equivalentes, sob os pontos de vista econômico e social.

Conforme a metodologia adotada naquele país, que inclui no setor os artesãos e os profissionais liberais, 98% enquadram-se entre os pequenos empreendimentos, que geram 50% da renda tributável, pagam 60% dos impostos e contribuições sociais e empregam 66% da

força de trabalho. Eles contam, para seu uso exclusivo, com 80% dos centros de capacitação profissional.

Um benefício de grande significado oferecido aos pequenos negócios alemães é a isenção do imposto de renda durante os anos iniciais de vida, permitindo-lhes a capitalização. Além disso eles desfrutam de mecanismos especiais de crédito de incentivos para exportar e de assistência gerencial e tecnológica.

No panorama europeu a única exceção é a Grã-bretanha cujo conceito de *independent business* prescreve uma rígida política de não-intervenção. Todas as demais nações têm leis e instrumentos de assistência aos empreendimentos de pequeno porte e aos futuros empreendedores.

Ainda em outubro do ano passado o Parlamento Europeu aprovou o "Programa Integrado para a Pequena Empresa e o Artesanato", cujo principal escopo é adequar o enquadramento legal de suas atividades a suas condições e limitações.

Entre as iniciativas preconizadas encontram-se a redução das taxas sobre valor agregado, o apoio à modernização tecnológica, as facilidades para transformar negócios individuais em personalidades jurídicas ou sociedades de pessoas em associação de capitais, os esquemas de garantia de empréstimos e a isenção de impostos sobre lucros reinvestidos.

Na América Latina a participação das pequenas empresas no total das atividades econômicas é ainda maior que nos países industrializados, tanto na produção e comercialização como na geração de empregos. Muitas nações latino-americanas criaram mecanismos e instituições voltadas para apoiar o setor.

Em síntese, a principal constatação que se pode fazer a partir do exame da experiência internacional é a de que países nos mais diferentes estágios de desenvolvimento, de diversas culturas e regiões do mundo coincidem sempre na concessão de privilégios e apoios específicos aos pequenos empreendedores. O êxito das políticas econômicas dos países mais avançados, está diretamente ligado ao apoio que foi concedido às suas pequenas empresas.

“
Na Alemanha,
pequena empresa
e classe média
são conceitos
associados”

ESTABILIDADE
E DEMOCRACIA

As MPE's são fator de estabilidade política, ao propiciar a desconcentração do poder econômico e o fortalecimento da classe média. O que faz delas elemento fundamental do processo democrático, tanto no nível macro — dada sua expressão em termos nacionais —, como no âmbito local. Atuando em mercados locais, mantêm um relacionamento estreito dentro da sua comunidade, o que por sua vez torna os pequenos empreendedores líderes naturais de suas localidades. No plano social as MPE's têm papel extremamente relevante na geração de empregos — inclusive da mão-de-obra pouco especializada —, na absorção das matérias-primas e atendimento dos mercados locais, na distribuição equânime da renda e na mobilidade social.

*As MPE's
têm papel
relevante
na geração de
empregos*

Nas regiões menos dinâmicas do Brasil elas são o único elo de ligação com os centros mais adiantados, impedindo que suas comunidades fiquem totalmente à margem do desenvolvimento.

Muitas vezes os pequenos negócios mantêm-se na chamada "informalidade". Na imensa maioria dos casos isto é uma solução e não um problema, como muitas vezes se pensa. Trata-se da resposta possível à incapacidade da economia brasileira em absorver convenientemente os crescentes fluxos migratórios rurais/urbanos e os numerosos contingentes de jovens que chegam ao mercado de trabalho, resultado das elevadas taxas de expansão demográfica que caracterizaram o

Brasil nos tempos recentes.

Ademais, a informalidade é também uma consequência das barreiras legais e burocráticas que, na prática, impedem o nascimento de muitas

empresas. Muitas delas, querendo se formalizar, buscam uma certidão de nascimento, que acaba se transformando num atestado de óbito, porque a maioria acaba sucumbindo ao peso dos encargos que são iguais para o micro empreendedor ou para os grandes conglomerados.

Por sua flexibilidade, criatividade, dinamismo e propensão em assumir riscos inerentes ao capitalismo, as MPE's são agentes de mudança e, como tal, contribuem para o processo de ajustamento por que passa a economia brasileira, favorecendo a estabilização monetária, a abertura econômica e a transformação tecnológica.

CRIAR EMPRESAS,
GERAR EMPREGOS

O grande desafio do mundo moderno é gerar ocupações em ritmo suficiente para compensar o desemprego estrutural produzido pelo avanço tecnológico, altamente poupador de mão-de-obra.

No Brasil este problema está longe de ser adequadamente equacionado. E como seria impensável — a par de impossível — barrar o progresso técnico, só nos resta criar alternativas de emprego para a força de trabalho liberada pelos novos processos produtivos. Até os anos 80 coube ao estado o

PARTICIPAÇÃO DAS MPE's NO TOTAL DE ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS, COMERCIAIS E DO SETOR DE SERVIÇOS

SETOR	COMPOSIÇÃO %	MICRO %	PEQUENA %	MÉDIA E GRANDE %
Indústria	15,0	82,85	12,77	4,38
Comércio	52,5	90,92	7,79	1,29
Serviço	32,5	93,56	5,42	1,02
TOTAL	100,00	90,60	7,70	1,70

Fonte: SEBRAE, cálculo a partir de dados do IBGE.

PARTICIPAÇÃO DAS MPE's NO TOTAL DO EMPREGO INDUSTRIAL, COMERCIAL E DO SETOR DE SERVIÇOS

SETOR	COMPOSIÇÃO %	MICRO %	PEQUENA %	MÉDIA E GRANDE %
Indústria	44,0	17,88	23,69	58,43
Comércio	33,0	51,43	29,12	19,45
Serviço	23,0	45,49	18,09	36,42
TOTAL	100,0	35,19	24,19	40,62

Fonte: SEBRAE, cálculo a partir de dados do IBGE.

PARTICIPAÇÃO MPE's NO PIB

MICROEMPRESA %	PEQUENA EMPRESA %
8,2	12,4

papel preponderante na geração de empregos, principalmente nas regiões menos desenvolvidas, diretamente, via absorção da mão-de-obra em órgãos e entidades públicas, ou indiretamente, nas numerosas obras e serviços contratados ao setor privado.

Mas a crise do estado, que só faz acentuar-se desde o início da década passada, é sinal inequívoco de esgotamento de todo um modelo de crescimento. Hoje compete à iniciativa privada comandar o processo de desenvolvimento e com ele a geração de emprego.

Para isso é preciso, obviamente, criar empresas. O que não se faz — eis outra obviedade que precisa ser dita — sem novos empresários.

A contribuição do empreendedor, aquele que dá vida a uma empresa, nem sempre é bem compreendida entre nós. Resquício, talvez, dos tempos coloniais e do jovem Brasil escravocrata, quando o trabalho era considerado pela elite dirigente atividade servil e indigna. Nossa cultura concede pouco valor a quem faz as coisas, a quem empreende.

No passado, Barão de Mauá, nosso primeiro empresário de porte — que também começou pequeno — foi vítima desta cultura que até hoje procura punir os homens de iniciativa.

Na literatura econômica disponível no Brasil há inúmeros destaques para a figura do empreendedor, quase nunca levado em consideração em nossas políticas de desenvolvimento.

Por volta de 1.800, Jean Baptiste Say considerou o *entrepreneur* um dos fatores de produção, ao lado da terra, do trabalho e do capital.

Schumpeter destacou o papel do empresário, diferenciando-o do gerente e ressaltando que sua atividade é condição do êxito, pois “os meios de produção podem ser substituídos, o líder jamais”.

Está em evidência, atualmente, a “teoria do empresário”, a partir dos estudos da chamada “Escola Austríaca”, que seguindo as idéias de Haick e Von Mises sublinham a função insubstituível do empreendedor no processo econômico.

Em sua obra *Competition and Entrepreneurship*, Israel M. Kirzner demonstra que o empresário é a força

motriz do mercado, pois, do crescimento. O jornalista e economista norte-americano George Gilder afirma que “os empresários, homens tenazes, criativos e capazes, criam as riquezas sobre as quais os políticos tomam posições e lutam”.

No atual estágio do desenvolvimento nacional, é necessário que utilizemos em benefício de toda a nação as características identificadas nos empreendedores pelos pensadores da economia e da sociedade.

Precisamos, como nunca, da capacidade de iniciativa e da coragem do empreendedor.

Precisamos de mais empresas e de oportunidades de auto-emprego, que absorvam os desempregados estruturais, ofereçam opções dignas aos milhões de subempregados que vegetam nas periferias das grandes cidades. Precisamos estimular o “espírito empresarial”, principalmente nos jovens, aos quais se abrem novos campos graças a perspectivas oferecidas pela modernização tecnológica e pela abertura do mercado brasileiro.

Precisamos disseminar a “cultura empresarial”. Embora estejamos muito aquém do desejável, e muitos degraus abaixo do patamar atingido pelas nações desenvolvidas, já contamos com um ponto de partida graças à evolução ocorrida em tempos recentes, tanto assim que em pesquisa levada a cabo pela Saldiva Associados para detectar *O Sonho do Brasileiro*, identificou expressiva maioria de entrevistados que tinham um anseio comum: o de “ser seu próprio patrão”.

A SOLIDÃO DO EMPRESÁRIO

A literatura internacional revela também que as principais características das pequenas empresas costumam ser

comuns, ou no mínimo muito semelhantes em países diferentes.

Isto se aplica ao caso brasileiro. E uma dessas características, especialmente presente no Brasil, é a “solidão do empresário”.

Quase sempre o pequeno empreendedor brasileiro está só diante das dificuldades que deve sobrepujar. Escasseiam orientação e apoio ao abrir seu negócio e superar as difíceis etapas de implantação. Faltam interlocutores adequados para o vulto e a diversificação dos problemas que precisa resolver.

Uma rápida visão desse conjunto de problemas pode ser ilustrativa do quanto é pernicioso essa solidão.

As MPE's ressentem-se de baixa taxa de capitalização interna, decorrência não apenas das reduzidas disponibilidades iniciais como também de deficiências gerenciais, comprometendo-lhes as disponibilidades de crescimento. Sabendo-se que a isso fatalmente se soma a prematura e excessiva tributação de seu faturamento, pode-se

compreender porque tantos negócios promissores são inviabilizados ainda em seus primeiros passos.

A dificuldade de acesso ao crédito torna problemática a capitalização dos pequenos empreendimentos com recursos de terceiros. Não existem linhas de financiamento específicas e adequadas aos pequenos negócios, obrigando-os a competir com grandes grupos pelo

mesmo e escasso crédito. Também a insuficiência de informações confiáveis prejudica a obtenção de empréstimos.

Ainda no capítulo de crédito, talvez o maior obstáculo esteja na falta de garantias reais, exigidas dos pequenos empresários com rigor paradoxalmente maior do que o tratamento conferido às empresas de grande porte (este é um problema que o SEBRAE está

“
Precisamos
de mais
empresas e de
oportunidades de
auto-emprego
”

atacando por intermédio de seu recém-instituído Fundo de Aval).

Decorrência automática de seu porte, as pequenas e microempresas dispõem de reduzido poder de negociação, seja com fornecedores, clientes, órgãos públicos e, mesmo com líderes e dirigentes políticos.

Outra dificuldade imposta às MPE's, como outras também decorrentes do modelo de desenvolvimento adotado no país até os anos 80, refere-se à menor capacidade de apropriar-se das economias externas, quase sempre acessíveis somente aos grandes empreendimentos beneficiados pelos sistemas de incentivos, subsídios e estímulos diversos.

A burocracia e a tributação combinam-se, no dirigismo que ainda marca a economia brasileira, para obstar o nascimento e progresso dos pequenos negócios. Ambas, contrariamente ao que seria de esperar, oneram os pequenos, mais que os grandes, estes capazes de vencer as barreiras burocráticas, e encontrar no cipoal legislativo de nosso complexo sistema tributário meios de reduzir os custos fiscais.

Finalmente a inflação, assim como as medidas adotadas para combatê-la, penalizam mais fortemente as MPE's, mais frágeis ante os aumentos de preços e menos aptas a suportar o peso das restrições necessárias para erradicá-los. Acrescem-se a esses problemas externos alguns problemas de ordem interna, específicos de MPE's, como a falta ou insuficiência de controles internos, que têm freqüentado as pesquisas realizadas pelo SEBRAE como um dos principais responsáveis por muitas das dificuldades enfrentadas pelo setor.

O PAPEL DO SEBRAE

Nesse quadro aparentemente pouco animador, o SEBRAE procura ver além da superfície para formular e conduzir uma estratégia de superação das dificuldades que entravam o crescimento das MPE's e o progresso do país.

Têm esse caráter os programas desenvolvidos pela instituição, como mostra o quadro.

PROGRAMAS DO SEBRAE

Qualidade Total para MPE's
Compras Governamentais
Criação de Centros Governamentais
Criação de Incubadoras de Empresas
Iniciação Empresarial
Aproximação Empresa Centro de Tecnologia
Terceirização e Desverticalização Empresarial
Subcontratação - Bolsa de Negócios
Promoção de Exportação e Importação
Informação Empresarial
Feira de Eventos
Métodos de Gestão
Crédito Orientado
Fundo de Aval

Uma das principais vertentes dessa atuação estratégica, meta síntese de seu programa institucional neste momento de mudanças constitucionais e legais, é a luta pela aprovação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa. Este Estatuto, conforme proposta defendida pelo SEBRAE, deverá estabelecer de forma simples e clara todas as obrigações a que estão sujeitas as MPE's. E deverá assegurar-lhe efetivamente um tratamento diferenciado, compatível com suas possibilidades e necessidades.

A VEZ DOS JOVENS

Esta visão panorâmica da importância das MPE's e da atuação do SEBRAE nesse quadro, permite perceber os avanços registrados sobretudo nos tempos recentes, e indica que há muito a fazer.

As novas feições econômicas mundiais, especialmente as resultantes da globalização dos mercados e da revolução tecnológica, apontam para a necessidade de criar empresas que gerem empregos. O que requer estimular a conformação de um "espírito empresarial", facilitar a construção de novas empresas e propiciar o desenvolvimento das já existentes.

Esta é uma tarefa de todos. Mas a vocês jovens, especialmente, para quem este novo mundo está sendo edificado, têm um papel destacado a desempenhar. A atuação da Empresa Júnior da FGV é uma demonstração do muito que pode ser feito nesse sentido.

Por isso quero cumprimentar pelo trabalho que estão realizando e por este evento, que visa a facilitar a escolha de um novo negócio e orientar sobre os novos rumos da administração.

Quero, também fazer um apelo. O de que continuem esse trabalho extremamente importante, mas ao mesmo tempo se engajem na luta pelas mudanças que darão aos futuros empresários melhores condições de utilizar a criatividade, a perseverança, a capacidade de trabalho e a disposição para assumir riscos.

Este é o único caminho que pode conduzir a uma democracia econômica e à uma sociedade justa e solidária.

Não existirão novos empregos sem novos empresários.

Guilherme Afif Domingos é Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE. Este texto refere-se a uma palestra realizada na Fundação Getúlio Vargas em 25 de setembro de 1.995

MPÉ'S

BALANÇO DE

1995

E PERSPECTIVAS PARA

1996

O Plano de Estabilização conseguiu manter a inflação controlada em 1.995, mas muitas empresas desapareceram por não suportarem a dose do remédio, que deve continuar alta em 1.996

Antônio Carlos Borges

Todas as vezes que se fala em estabilizar a economia, as pessoas logo pensam em instrumentos cuja função é a de manter os preços sob controle, impedindo que a inflação saia dos padrões civilizados.

Ao mesmo tempo, quando os programas de estabilização são adotados, muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, acabam sucumbindo, não resistindo aos instrumentos da política econômica que são utilizados como terapia: os ajustes do setor público e a política monetária austera, com juros altos e escassez de crédito.

Nos países de economia estável, onde a inflação um pouco mais alta é um fato temporário, ocorrendo quando o governo perde um pouco o controle de seus gastos e descuida da moeda, o retorno à estabilidade é mais rápido e definitivo, simplesmente porque os agentes econômicos estão acostumados a viver em uma economia com baixa inflação. Essas providências nunca são muito contundentes e, de certa forma, todos estão preparados para suportar a fase do ajuste.

Porém, em países de economia instável de longa data, como é o caso brasileiro, a resolução do mesmo problema envolve outras complicações. Os agentes econômicos aculturaram-se no processo inflacionário, aprendendo a trabalhar considerando a inflação como um dos elementos de sua organização. A inflação "pagava" todos os erros cometidos em termos de gestão. Nesses países, eliminar a inflação é muito mais do que reduzir a taxa de crescimento dos preços, é mudar, paulatinamente, a "cabeça" dos empresários, ensinando-os a trabalhar em um mercado competitivo e tendo muito cuidado com os seus custos e sua produtividade.

Isto quer dizer que a estabilização no Brasil é, inevitavelmente, uma mudança estrutural da economia; isso significa que muitas empresas vão morrer, exatamente aquelas que não acreditam na estabilização, que trabalharam acostumadas a um mercado fechado, que descuidaram do controle de seus estoques e complicaram-se financeiramente, endividando-se.

Alguns especialistas dizem, com razão, que as pequenas empresas são como as pessoas: nascem e morrem todos os dias, mas a população total continua crescendo.

REGRAS DE SOBREVIVÊNCIA

Para sobreviver é preciso estar atento às regras da gestão empresarial, aprendendo a viver numa economia com baixa taxa de inflação. E não adianta esperar do governo formas de prote-

ção. De certa maneira, a sociedade não pode ser responsável pela intenção de uma pessoa qualquer que, de repente, decide ser um empresário. Empresariar envolve o risco inerente ao negócio, a habilidade e o conhecimento necessários para o sucesso. Embora possa se valer dos apoios que hoje se dispõe e que servem para ensiná-lo a enfrentar os problemas que o mercado pro-

põe, nessa empreitada o empresário está só.

Esta é a "lei férrea" do mercado, cujos efeitos já se sentiram em 1.995. Apesar de terem sido bastante favoráveis os resultados no plano macroeconômico, com a inflação média situando-se em torno de 1%, o crescimento do PIB superando a casa dos 4% e a balança comercial atingindo o equilíbrio, pela falta de crédito, juros elevados e inadimplência do consumidor, as falências requeridas no segmento das empresas de pequeno porte aumentaram.

“Para sobreviver é preciso estar atento às regras da gestão empresarial”

O desempenho da economia deveu-se ao forte crescimento da indústria e do comércio no primeiro semestre do ano. A partir do início do segundo semestre, as atividades da indústria e comércio começaram a cair e nada autoriza concluir que isto seja modificado.

MAIS JUROS, MENOS CRÉDITO

O próximo ano promete os mesmos problemas. Como o governo não conseguiu fazer as reformas do setor público, a política econômica continuará apoiada em taxas de juros elevadas, restrições ao crédito e tributação excessiva das atividades produtivas e das pessoas físicas.

Como se sabe, tudo isto desemboca na retração do consumidor e, como consequência, em vendas menores do comércio, menor produção industrial e desemprego.

Nestas circunstâncias, o que se recomenda é que as pequenas empresas tenham cautela em relação ao endividamento e aos estoques, como medida conjuntural.

Estruturalmente, sugere-se que continue o processo de ajustamento dessas empresas para operarem na nova realidade da economia brasileira, com inflação baixa, abertura para o exterior e globalização.

O momento de transição indica que as pequenas empresas devem adequar-se à sobrevivência no curto prazo, mas preparando-se para um futuro, onde a competitividade tende a ser o desafio máximo.

Ao contrário de olhar para cima, esperando uma providência do governo, a atenção deve ser voltada para o mercado e para dentro da empresa. Aqueles que estiverem atentos às oportunidades que aparecem, até em épocas de crise, poderão ganhar muito dinheiro com isso. Os descrentes, os descuidados e os incapazes vão ficar pelo caminho. ■

Antônio Carlos Borges é Superintendente Técnico da Federação do Comércio do Estado de São Paulo e Membro do Conselho Editorial da Revista ESTUDOS SEBRAE

O CHILE ESTÁ CADA DIA MAIS PRÓXIMO DO MERCOSUL.

Pequenos, médios e grandes empresários têm muito a ganhar com essa aproximação. O Chile não pára de crescer. E mais: o país tem o pé firme na Ásia/Pacífico, a região que mais cresce no mundo.

As oportunidades de negócio são muitas e não há burocracia nem preconceito para atrapalhar o investimento estrangeiro. As regras do jogo são claras e transparentes.

Muitos empresários brasileiros já descobriram a mina. O país precisa de matéria-prima, máquinas e infra-estrutura para garantir a continuidade do crescimento sustentado.

Com o apoio do SEBRAE - SP e da ADEBIM, a TEXTO & CONJUNTURA e a RPA EDITORIAL apresentam uma verdadeira radiografia do Chile através de um relatório inédito:

CHILE NO MERCOSUL: UMA SAÍDA PARA O PACÍFICO.

Não perca esta oportunidade de negócios. Reserve o seu exemplar pelo

Fone: (011) 813.4944.

O SEBRAE-SP FAZ A DIFERENÇA

*O SEBRAE-SP mantém apoio às pequenas empresas
nas áreas de Capacitação Gerencial, Desenvolvimento Tecnológico,
Difusão de Informações e Mercado em três sedes na Capital
e em 17 escritórios regionais em todo o Estado*

SÃO PAULO

- Rua José Getúlio, 89 - CEP 01509-001 - Tel: (011) 270.3988 Fax: (011) 278.0265
- Av. Liberdade, 683 - CEP 01503-001 - Tel: (011) 279.6877 Fax: (011) 278.2621
- Av. Aclimação, 414 - CEP 01531 - Tel: (011) 279.7433 - Fax: (011) 278.2084

ESCRITÓRIOS REGIONAIS

A RAÇATUBA Rua Tupinambás, 449
CEP 16025-180
Tel/Fax: (0186)22.4426

A RARAQUARA Rua Carvalho Filho, 159
CEP 14801-280
Tel: (0162)32.3590 - Tel/Fax: (0162)32.3566

B AURU Raposo Tavares, 11-35
CEP 17044-020 - Tel: (0142)34.1499
Fax: (0142)34.2012

C AMPINAS Rua Dr. Miguel Pentead, 1062
CEP 13073-180
Tel: (0192)43.0742 - Fax: (0192)42.6997

F RANCA Rua Campos Salles, 1662
CEP: 14400-710
Tel: (016)723.4188 - Fax: (016)723.4483

G UARATINGUETÁ Rua Pedro Marcondes, 62
CEP: 12500-000
Tel: (0125)32.6777 - Fax: (0125)22.2740

M ARÍLIA Av. Santo Antonio, 458
CEP: 17500-070
Tel: (0144)22.5111 - Fax: (0144)23.3698

P IRACICABA Rua Saldanha Marinho, 702
CEP: 13416-320
Tel: (0194)34.0428 - Fax: (0194)34.0269

P RESIDENTE PRUDENTE Rua Pedro de Oliveira Costa, 357
CEP 19010-100
Tel: (0182)22.6128 - Tel/Fax: (0182)21.0377

R IBEIRÃO PRETO Rua João Pentead, 602
CEP: 14025-010
Tel: (016)634.9597 - Fax: (016)634.6245

S ANTOS Rua Jorge Tibiriçá, 40
CEP: 11055-250
Tel: (0132)33.2023 - Fax: (0132)33.3651

S ANTO ANDRÉ Rua das Monções, 554
CEP: 09090-521
Tel: (011)454.8423 - Fax: (011)449.4641

S ão CARLOS Rua XV de Novembro, 1677
CEP: 13560-240
Tel/Fax: (0162)72.9503

S ão JOSÉ DO RIO PRETO Rua São Paulo, 2.200
CEP 15060-030
Tel: (0172)24.3262 - Fax: (0172)24.8777

S ão JOSÉ DOS CAMPOS Rua Pres. Prudente Meirelles
de Moraes, 837
CEP: 12243-750 Tel: (0123)22.2977 - Fax: (0123)22.9165

S OROCABA Av. Barão de Tatuí, 628
CEP: 18030-000
Tel/Fax: (0152)31.4099

V OTUPORANGA Rua Mato Grosso, 972
CEP: 15500-000
Tel: (0174)21.8366 - Fax: (0174)21.8370



Serviço de apoio às
Micro e Pequenas
Empresas de São Paulo