

CRIAÇÃO E EXTINÇÃO DA MICRO
E PEQUENA EMPRESA:
O CASO DE SANTA CRUZ DO SUL

Ingo Paulo Kessler¹

¹ Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e Mestre em Desenvolvimento Regional - Área Concentração Econômico-Organizacional pela UNISC.

RESUMO

O interesse pelo referido estudo deve-se ao fato de que a temática ocupacional tomou rumos mais concretos nestes últimos anos, particularmente, com o avanço do desemprego, subemprego, bem como da marginalidade social, não só em nível regional, como também em nível internacional. O contexto particular das micro e pequenas empresas, cuja similaridade conjuntural tem como referência central a tríade: escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, nos remete a avaliar o significado do processo de proliferação bem como as dificuldades de permanência no contexto econômico do País, Estado ou Região. A redefinição de uma nova ordem econômica mundial, onde a qualidade é a tônica da competição e de cujos parâmetros dependem a permanência ou exclusão do processo produtivo, nos leva a tentar compreender de que forma a micro e pequena empresa permanecerão no universo produtivo, como elementos geradores de emprego e renda. Quais as variáveis que determinam o sucesso e o fracasso desse segmento? A compreensão da proposta de aplicação dos princípios básicos de administração como instrumentos de sobrevivência nos conduz à reflexão do significado dos mesmos para a sobrevivência e autonomia das micro e pequenas empresas frente às adversas condições concorrenciais em que as mesmas atuam.

Palavras-chave: Desemprego, subemprego, micro e pequenas empresas, recurso, qualidade, competição, sucesso, fracasso, desenvolvimento, sustentação, estratégias, administração, sobrevivência.

ABSTRACT

The interest on the above-mentioned subject is due to the fact that the occupational theme took directions more concrete in these last years, specially with the advance of the unemployment, subemployment, as well as the social marginality condition, not just in a regional level, as well as in the international level. The private context of small and microbusiness, which the conjuntural has, as a main reference, the triad: lack of financial resources, human beings and technologic, forward us to evaluate the meaning of the

proliferation process as well as the difficulties of the stability in the economic context of the Country, State and Regional. The redefinition of a new world-wide economic order, where the quality is the tonic of the competition and from which parameters depend on the permanence or exclusion of the productive process, it makes us try to understand in which way a small and microbusiness will continue in the productive universe as an element generator of work and revenue. Which variables will determine the success and the unsuccessfulness of this segment? The comprehension of the proposal of the application of the basic elements of administration as instruments of survival conduct us to a reflection of the meaning of it for the survival and autonomy of the small and microbusiness facing competitions adverse in which they are operation.

Keywords: Unemployment, subemployment, micro and smallbusiness, resources, quality, competition, success, unsuccessfulness, development, maintenance, strategies, administration, survival.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX o poder econômico se caracterizou pelo domínio da grande empresa industrial. A pequena empresa, nas raras ocasiões em que logrou ser considerada como força econômica, foi vista como o resquício simpático, porém anacrônico, de uma era econômica mais simplória. Apesar disso, para espanto de muitos, nas últimas décadas, o pequeno empresário - o lojista, o proprietário de restaurante, o empresário da construção suburbana, o pequeno fabricante de alimentos - causou impacto na transformação do panorama econômico dos países.

O papel da micro e pequena empresa, embora negligenciado, na realidade sempre foi importante. Foi ela o agente dominante no transcorrer da evolução econômica do Brasil. Como também foi ela a impulsora da ascensão histórica do setor de serviços, que marcou uma nova fase na evolução do capitalismo.

A crise, segundo Lustosa (1986), não é o grande adversário dos pequenos negócios no Brasil. Ao contrário, ela tem funcionado como elemento propulsor para a expansão das micro e pequenas empresas, dentro da tecnologia de sobrevivência que a classe média

concebeu para enfrentar o desemprego.

O grande inimigo dos pequenos é, segundo o autor, a "cultura do grande", isto é, o condicionamento das elites brasileiras a lidar com os grandes empreendimentos, de feição oligopolista, caracterizando o que classifica de "síndrome de faraonismo".

Apesar da grande representatividade na economia brasileira, no tocante à geração de emprego e renda, os pequenos não dispõem de uma política governamental de consistência e não são objeto das preocupações dos pacotes econômicos com que nos brindam os sucessivos ministros da Fazenda, quer de governos militares ou civis. Sequer foi concedido a esse segmento assento no Conselho Monetário que, nas palavras do jornalista Joelmir Beting, "carrega o país nas costas".

A crise brasileira nos anos oitenta - na verdade, uma saudável autocrítica a que o País se vê obrigado a se submeter, para credenciar-se à virada do século - obrigou nossas elites econômicas a se reposicionarem diante dos pequenos. Afinal, numa economia excessivamente estatizada - e por isso mesmo deficitária e ineficiente - as micro e pequenas empresas passaram a exercer o papel de safenas da crise, evitando o colapso do mercado.

Não é de hoje porém, o fato de que as micro e pequenas empresas estão inseridas no processo econômico do País. A rigor, as tecelagens, fiações, fundições, moveleiras, olarias, etc. datam de meados do século XVIII, ao tempo do Vice-Reinado, em pleno Ciclo do Ouro.

Na segunda metade do século XIX, no Segundo Reinado, o segmento das micro e pequenas empresas já exibia relativa importância com o desenvolvimento de pequenas empresas industriais. O intenso fluxo migratório, especialmente de profissionais liberais, operários e agricultores vindos da Itália, Alemanha, Espanha, Suíça e França, estimulava o segmento.

No século XX, a partir do advento da Primeira Guerra Mundial, a nascente indústria nacional foi se impondo através de empreendimentos de pequeno porte. Eram profissionais liberais, artesãos, operários e agricultores, estrangeiros e seus descendentes, unindo seus esforços aos empreendimentos brasileiros e, especificamente, aos de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul.

A partir do fluxo migratório, na segunda metade do século XIX, inúmeras regiões do País foram sendo povoadas originando as cidades de hoje. Santa Cruz do Sul tem um passado rico em história

dos tempos de colonização até a atualidade. É portanto, nesse contexto que o trabalho se consubstancia no alicerçamento bibliográfico.

Segundo Solomon (1986), quando Adam Smith publicou *A Riqueza das Nações*, em 1776, descreveu uma economia em que os pequenos negócios locais eram virtualmente as únicas entidades econômicas. Na realidade, a era da economia local marcou o apogeu da pequena empresa..

Em Santa Cruz do Sul a pequena empresa emergiu nas áreas urbanas sob a forma de artesãos e negociantes independentes, tais como sapateiros, alfaiates, ourives, chapeleiros, marceneiros e funileiros. Nas regiões rurais, o embrião da pequena empresa foi o armazém de secos e molhados. Este servia de Agência do Correio e, muitas vezes, era a única fonte de suprimentos de mercadorias e alimentos, e de crédito, para a população agrícola dos arredores.

Conforme dados da Secretaria Municipal da Fazenda de Santa Cruz do Sul, no período compreendido entre o ano de 1990 e 1996, foram constituídas 8.142 novas empresas. No mesmo período, as baixas somaram 3.750 distribuídas entre empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços e autônomos. Isto leva à indagação: quais as razões destas baixas?

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, em *A grande Dimensão da Pequena Empresa* (1995), apontou um universo de quatro milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, de pequeno porte responsável por 48% do total da produção nacional, 42% dos salários pagos, 68% da oferta da mão-de-obra e cerca de 30% do Produto Interno Bruto - PIB, no Brasil.

Apesar de sua representatividade no contexto econômico nacional, segundo o SEBRAE, 80% das pequenas e microempresas abertas anualmente no Brasil, fecham suas portas antes de completar um ano de existência.

Este estudo busca averiguar mais sobre as causas que levam a estas micro e pequenas empresas fecharem suas portas, muitas vezes com prejuízos totais para esses empresários, bem como problemas sociais conseqüentes.

O estudo sobre as causas da extinção da micro e pequena empresa deve-se à proliferação desse segmento ocorrida nos últimos anos em Santa Cruz do Sul e, principalmente, à sua representatividade no contexto econômico e social do Município, Estado e País.

Este estudo justifica-se também pelo fato de que, a partir da reestruturação industrial das grandes empresas, que buscam maior competitividade nos mercados globalizados, eliminam postos de trabalho fazendo com que a mão-de-obra até então aí ocupada, busque sua sobrevivência através da criação de ME e EPP.

Outra tendência que aponta como indicador do aumento de ME e EPP é a terceirização. Grandes empresas terceirizam etapas do processo produtivo, ou parte dele e outros setores periféricos tais como, manutenção de máquinas e equipamentos, limpeza, alimentação e segurança, fazendo com que se estabeleçam organizações menores em torno da grande empresa.

Paralelo à proliferação de novas empresas, constata-se também o grande número de empresas que desaparecem do mercado com pouco tempo de existência acarretando em custos tais como: perda de recursos para o município, que deixa de arrecadar impostos, desemprego e subemprego para o cidadão, sem citar a frustração de entidades educacionais que vêem seu papel de educandários e geradores de novas perspectivas malogrado.

Sabe-se que as ME e EPP são mais vulneráveis aos impactos das mudanças, isto é, a sobrevivência das mesmas é dificultada não só pelo isolamento diante das grandes empresas, leis complexas e exigentes demais, elevadas taxas de juros e carências tecnológicas que fragilizam seu potencial competitivo, mas também por falta de capacitação gerencial. O desaparecimento dessas empresas é visto como um somatório de fatores sem que seja possível atribuir a este ou aquele a responsabilidade maior.

Impulsionado por esta realidade, buscou-se maior conhecimento sobre os fatores que contribuem para a extinção dessas empresas. Passou-se assim, à coleta de dados e material bibliográfico que fornecesse embasamento teórico para o desenvolvimento do trabalho. Nessas condições foi necessário analisar o desenvolvimento histórico da economia do município, em suas diversas fases econômicas, para melhor se compreender a realidade empresarial, cultural e econômica que caracteriza o meio ambiente do desenvolvimento de Santa Cruz do Sul.

Nessa incursão ao passado chegou-se à indagação: onde foi parar a empresa fundada pelo imigrante e que fabricava cigarrilhas, fabricava o tijolo, as máquinas que faziam parte da economia da época? - Desapareceram aquelas empresas, com características peculiares, surgiram outras e outras. Hoje, num universo onde a

maioria se constitui de micro e pequenas empresas, indaga-se: como e por que as empresas surgem e desaparecem e quais as características das empresas que sobreviveram ao longo do tempo, fatores de deficiência que permeiam sua administração e que podem, assim como ocorreu a tantas outras, levá-las ao desaparecimento? - Este é o ponto central deste estudo.

Esse trabalho é, portanto, um estudo sobre as micro e pequenas empresas industriais em atividade de Santa Cruz do Sul, que busca detectar aspectos deficientes de capacitação, eficiência e delegação, capazes de ocasionar o fechamento de tantas.

Detectadas deficiências na ME e EPP é possível delinear o futuro desse segmento da economia santacruzense, situá-lo no contexto econômico e social bem como sugerir alternativas de apoio ao seu crescimento ordenado e voltado para o enfrentamento das mudanças comportamentais de uma economia em constantes mutações e que exigirá cada vez mais esforços dos elementos inseridos no contexto.

2 PERSPECTIVAS DAS ME E EPP

O modelo de desenvolvimento baseado em economia com reduzido grau de abertura, concentração da produção e distribuição e presença reguladora do Estado, tem-se esgotado e está a exigir das empresas e do governo esforços de ajuste e adaptação.

O modelo que se delinea, possui como pressuposto básico a incorporação de um novo paradigma, fundamentado na incorporação da inovação tecnológica direcionada para a produção de bens e serviços mais personalizados, utilizando-se, para tanto, de um processo produtivo que possua maior flexibilidade e que responda, com rapidez, às novas demandas de um mercado globalizado e em constante mutação (HENRIQUES e SOARES, 1996, p. 182).

Esse novo posicionamento tem levado as empresas a redefinirem suas linhas de produto e buscarem novos métodos de produção que permitam a racionalização de custos e maior flexibilidade. Tais procedimentos têm levado à reorganização administrativa das empresas, concentração no seu negócio principal,

descentralização e autonomia, desverticalização com criação de parcerias e subcontratações e maior comprometimento e participação do corpo de empregados nos destinos das empresas.

Sobre os riscos e incertezas gerados no mundo dos negócios pelo novo modelo, tanto pela intensa utilização de tecnologias inovadoras, quanto na busca do atendimento personalizado por parte de determinados segmentos do mercado, os referidos autores apontaram três tendências que vêm ocorrendo no processo de adaptação a esse novo tempo, que se apresentam complementares e, às vezes, antagônicas no que concerne a seus benefícios econômicos e sociais:

a) criação de megaempresas, através do processo de concentração efetivado pelas fusões e incorporações, e a formação de alianças estratégicas no ambiente empresarial.

b) enxugamento das grandes empresas através da venda ou eliminação de linhas de produtos que não se enquadram na sua atividade principal ou que passaram a não ter competitividade, busca da flexibilidade via terceirização e sua transformação em diversas unidades de negócios.

c) criação de oportunidades para as empresas de menor porte para o atendimento de diversos "nichos" de mercado que se apresentam.

Na primeira tendência, está a busca de uma maior fatia dos mercados, a redução do nível de concorrência, a promoção do aumento da produtividade através da redução de custos. Esse movimento ocorreu com mais intensidade no Brasil a partir de 1990 alcançando diversos setores econômicos. Entre os favoritos das fusões e incorporações tem sido o setor químico/petroquímico, autopeças, alimentos, bens de consumo, eletro-eletrônico e financeiro.

Embora não se tenha conhecimento do montante exato dos negócios efetuados no Brasil em 1995, eles ganharam adensamento, tendo em vista que foram realizadas mais de trezentas transações, praticamente uma por dia, sendo que algumas delas alcançaram o expressivo marco de US\$ 1 bilhão, como foi o caso das operações envolvendo a KOLYNOS/COLGATE e UNIBANCO/NACIONAL (HENRIQUES e SOARES, 1996, p. 184).

Antagonicamente a essa tendência, no que diz respeito a benefícios econômicos e sociais transferidos à coletividade, esse processo de megafusões e de incorporações é passível de questionamento à medida em que essas operações não só têm levado à redução do número de postos de trabalho, como é considerado por muitos um mau uso de recursos que poderiam ser direcionados para atividades mais eficientes, fazendo com que a sociedade conteste o papel das grandes empresas e indague sobre quem recai o benefício da nova economia global e da alta tecnologia.

A segunda tendência mostra o enxugamento das grandes empresas e a busca de flexibilização onde buscam minimizar os riscos e incertezas com estratégias, como a concentração da produção em produtos principais, a divisão do todo em diversas unidades autônomas ou parcerias estratégicas com redes de fornecedores. Estas últimas ocorrem com maior publicidade no setor automotivo, com as indústrias de autopeças.

Assim é que, diferentemente dos anos 60 e 70, quando as empresas adotaram a estratégia da diversificação de suas atividades, na busca de novas oportunidades de negócios, numa economia relativamente fechada, o momento atual caracteriza-se pelo sentido inverso (HENRIQUES e SOARES, 1996, p. 191).

Como conseqüência desse modelo flexível, as pequenas empresas, por sua vez, são conduzidas a alterações em seu campo de atuação e relação com as grandes. Sobre os impactos das mudanças tecnológicas e a abertura de um novo mercado para as pequenas indústrias decorrentes da intensificação do processo de especialização flexível, observou SOUZA (1995, p. 85):

(...) a difusão das máquinas-ferramentas flexíveis facilitou a diferenciação de produtos e favoreceu uma nova divisão de trabalho entre plantas grandes e pequenas. Entre as grandes verificou-se uma tendência ao deslocamento de produção em massa para a produção em lotes e à especialização em poucos produtos; entre as pequenas, verificou-se uma expansão como fornecedoras das grandes. Acrescente-se que as relações fornecedor/cliente evoluíram, freqüentemente, para relações de colaboração mais estreita, sob a forma de redes.

No que diz respeito à terceira tendência, ou seja, à criação de oportunidades para as pequenas empresas atenderem “nichos de mercado”, observaram Henriques e Soares (1996), o processo de especialização flexível constituir-se de alternativa viável e consistente, devendo-se, no entanto, considerar as formas diferenciadas de estruturação e organização desses modelos como, por exemplo, as firmas-rede do Japão, dependentes das grandes empresas e as redes de pequenas e médias empresas independentes dos distritos industriais da Itália.

Esclareceram os referidos autores citando Piore e Sabel, que os elementos comuns às duas fórmulas de organização são representados, no caso italiano, por um processo de integração entre as redes de empresas de menor porte, associado a um rompimento com as práticas e métodos do fordismo, levando à ampla flexibilidade. No caso japonês, as pequenas e médias empresas organizaram-se como firmas-redes, articuladas pela complementaridade, e pela especialização a uma grande empresa, embora guardando a indispensável flexibilidade para oferecer respostas às demandas, seja em relação à produção, seja no que diz respeito ao mercado.

Contrário às previsões e argumentações realizadas por economistas na década de 60, segundo as quais a concentração e a produção em massa representavam o único e eficaz caminho para o progresso, Piore e Sabel, citados por Henriques e Soares (1996), em 1984, observaram estar emergindo uma nova e estável organização industrial na qual as empresas de menor porte representariam a força propulsora.

Enquanto em diversos países a formação de parcerias entre fornecedores, produtores e clientes e mesmo o desenvolvimento de novos produtos tem sido uma característica presente de produção industrial contemporânea, em nosso país ainda predominam relações imediatistas, fundamentadas basicamente em preços, prazos e formas de pagamento que podem ser creditados, em grande parte, à nossa cultura inflacionária (HENRIQUES e SOARES, 1996, p. 196).

O relacionamento decorrente de parcerias entre grandes e pequenas empresas no Brasil, se analisado do ponto de vista mercadológico, tende a ser conflitante à medida em que as grandes

empresas procuram impor preços, preservar suas margens de lucros ou exercer práticas restritivas de comércio.

Sob este aspecto, Henriques e Soares (1996), ao examinarem as representações de abuso de poder econômico encaminhadas ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, constataram que a maioria diz respeito à criação de dificuldades à constituição, ao funcionamento ou ao desenvolvimento de empresas de menor porte, abrangendo, desde a prática de preços predatórios, controle de matérias-primas, estabelecimento de quotas, exigência de exclusividade, ocorrência de vendas casadas até a discriminação de compradores e fornecedores.

Afora as dificuldades indicadas, diversas iniciativas de fomento ao associativismo entre pequenas empresas e de complementaridade com grandes empreendimentos foram implementados no Brasil, a maioria, por órgãos de indução e de fomento, como o SEBRAE.

Ações de associativismo, como as centrais de compra, venda e serviços, de complementaridade entre grandes e pequenas empresas, realizadas por meio das bolsas de subcontratação e do sistema de *franchising* e a criação de pólos setoriais, como o Polo de Cerâmica Vermelha de Itú, de calçados em Nova Serrana, de pedras lapidadas em Teófilo Otoni, de confecções no Vale Itajaí, de agrupamento de empresas cearenses para o atendimento de compras governamentais, são exemplos que demonstram a potencialidade e a viabilidade das diversas formas de cooperação entre as empresas de menor porte, com vista à ampliação de seus mercados (HENRIQUES e SOARES, 1996, p. 197).

Ressaltaram ainda os referidos autores a experiência na cidade de Toledo, no estado do Paraná onde, por meio da criação de empresas comunitárias, com a ampla participação da coletividade local, foram alcançados resultados expressivos, tanto em termos de geração de empregos e de renda, quanto à criação de um mini-pólo de desenvolvimento, permitindo a fixação do homem no interior, servindo como exemplo para a multiplicação dessa ação em diversos municípios.

As empresas não são elementos autônomos nem auto-suficientes. Necessitam de um governo, ou seja, serem administradas. Elas requerem diretores, gerentes, encarregados, operários enfim, os recursos humanos, materiais e conhecimentos

de princípios administrativos fundamentais ao seu funcionamento.

Por outro lado, as empresas apresentam peculiaridades, operam em ambientes e mercados que atuam sobre as mesmas e que determinam suas características estruturais e organizacionais que as diferenciam umas das outras.

Há, no entanto, elementos comuns a todas as empresas: são os princípios administrativos que valem para todas as organizações, inclusive, para as ME e EPP.

À medida em que a ciência progride, a administração das empresas tem progredido e acrescentado cada vez mais novos conceitos e fatores a que atribuir o desenvolvimento ou o fracasso das organizações. Os fundamentos das ciências administrativas - teoria e princípios - têm aplicação universal em todo o tipo e em todos os níveis de uma empresa, seja ela pública ou privada, micro, pequena ou grande.

O homem, ao longo de sua história, sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços a fim de obter melhores resultados de suas ações. A empresa se sobressai nas criações humanas pela sua complexidade e pela diferenciação de características entre si.

Apesar do fato de as empresas terem adquirido suas feições atuais somente a partir da Revolução Industrial, que ocorreu na segunda metade do século XVIII, somente a partir do início do século XX é que a *Administração* passou a receber a atenção e estudos mais profundos que gradativa e lentamente foram mapeando e ampliando o terreno complexo das empresas e assentando as teorias a respeito de sua adequada administração.

Desta forma, ao conceituar-se administração, há que se ter presente a dicotomia do termo entre a palavra e a tarefa. Em sua origem, a palavra administração representa a função desenvolvida por um, sob o comando de outro. A tarefa da Administração consiste no ato de interpretar os objetivos propostos pela empresa e a sua transformação em *ação empresarial* através de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da empresa, para obtenção de tais objetivos.

A administração tem sido alvo de aperfeiçoamento e ampliação em seu significado ao longo dos anos e o administrador, ou seja, o executor da tarefa administrativa, passou a ser figura indispensável em todos os tipos de organizações humanas. Como elemento-chave do desempenho da empresa, é a ele que é atribuído,

inicialmente, o sucesso ou fracasso, resultados de sua atuação. Resnik (1990), afirmou que o sucesso ou fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração - e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar - é o fator que determina o fracasso.

Na mesma obra acima mencionada Resnik citou a empresa *Dun and Bradstreet*, responsável pelas estatísticas empresariais dos Estados Unidos, que constatou ser a má administração responsável por mais de 90% dos fracassos onde, aproximadamente a metade, são atribuídos à "incompetência" e a outra metade à experiência anterior "inadequada" e acrescentou:

Mas isso, é a mesma coisa que dizer que alguém não é bom tenista porque não joga bem. Tudo isso dá margem à seguinte pergunta: que qualidades em particular de "competência" e "experiência" devem ser buscadas por aqueles que desejam abrir seu próprio negócio? A boa administração - a capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa - baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa (RESNIK, 1990, p. 3).

A premissa básica de Resnik consiste em que os fatores determinantes de uma administração eficiente e eficaz podem ser aprendidos "antes que a empresa fique presa nos erros básicos e constantes que causam 80% dos fracassos entre pequenas empresas". Fundamentou sua proposição em que se esses fatores forem aprendidos desde o início das atividades da empresa, o empresário terá condições de concentrar seus esforços para que a mesma cresça evitando erros que foram fatais para muitos. Afirmou ainda que "a maioria dos fracassos não é inevitável nem necessária".

Cury (1995), afirmou ser o conceito de eficiência o objetivo básico da administração e conceituou-a como "um tipo de esforço humano cooperativo que possui um alto grau de racionalidade".

Destaque-se a palavra *cooperativa*, aplicada em termos de resultados e *alto grau de racionalidade*, referindo-se à ação humana racional, dotada de estudo, de reflexão e de pensamento, na consecução de metas a serem atingidas, e a conceituação do autor passa a ser "o tipo de esforço humano cooperativo, racional, que é

a administração, é aquele que apresenta uma perspectiva operacional e uma perspectiva sociológica”.

3 A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO - FASES EVOLUTIVAS E ÊNFASES

Conforme Chiavenato (1994), a Teoria da Administração - TA, é decorrente da Teoria das Organizações - TO, um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações. A TA trata do estudo da administração dessas organizações em geral e das empresas em particular.

Os teóricos, inicialmente, preocuparam-se com alguns poucos aspectos e variáveis das organizações e voltaram-se aos problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação. Paulatinamente foi se expandindo e ampliando seu objeto de estudo.

Aliás, essa expansão e ampliação não se apresenta de maneira uniforme, mas varia enormemente de acordo com as escolas e teorias administrativas, e de acordo com os aspectos e variáveis que cada uma delas considerou relevantes na sua época para fundamentar as suas conclusões ou para solucionar os problemas então mais importantes com que se defrontavam (CHIAVENATO, 1994, p. 8).

O estudo da administração pode ser resumido em cinco fases distintas e que se superpõem, cada qual enfoca apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Na realidade, conforme Chiavenato (1994), a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração. No nível de uma subunidade especializada (por exemplo, um departamento, uma divisão, uma seção), algumas dessas variáveis podem assumir papel preponderante.

3.1.1 A empresa e as tarefas - 1ª fase

Denominada Administração Científica, representou o primeiro enfoque teórico dos problemas com que as empresas se defrontam. Sua preocupação original foi tentar eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade

através de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa - no que foi bem sucedido - para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento das tarefas (CHIAVENATO, 1994, p. 9).

Até então, a escolha do método de trabalho era confiada ao próprio operário que se baseava na sua própria experiência pessoal anterior para definir o modo de realizar suas tarefas. Isso acarretava em disparidade de métodos de trabalho face ao fato de que cada operário possuir sua própria metodologia, o que dificultava a supervisão, o controle e a padronização de utensílios e ferramentas de trabalho.

A técnica para se chegar ao método racional era o *estudo de tempos e movimentos (motion time study)*. As atividades mais complexas deveriam ser subdivididas em atividades mais simples e estas em movimentos elementares para facilitar sua racionalização e padronização (CHIAVENATO, 1994, p. 10).

A primeira fase da TA pressupôs o homem como um ser motivado exclusivamente por interesses salariais e materiais. Ao voltar-se para a tecnologia de produção em massa, onde o tempo-padrão passou a ser uma das formas de controle do desempenho do operário e sua colaboração para o aumento da eficiência foi obtida através de planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A função administrativa centralizava-se na alta cúpula das empresas.

3.1.2 A função administrativa em todos os níveis da empresa - 2ª fase

Ampliaram-se os estudos das empresas sob a ótica do todo. A função administrativa passou a ser concebida não mais como privativa da alta cúpula mas repartida proporcionalmente por todos os níveis hierárquicos das empresas.

A função administrativa, sendo vista sob a ótica de empresas como um todo, inseridas num determinado contexto, teve três abordagens teóricas conforme Chiavenato (1994): A Teoria Clássica, A Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista.

A primeira, tendo como precursor o engenheiro Henry Fayol, enfocou a empresa em termos de organização formal com seis funções básicas:

1 - Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa.

2 - Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação.

3 - Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.

4 - Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

5 - Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.

6 - Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas. Nos níveis mais altos da hierarquia das empresas predominam as funções administrativas e nos mais baixos, as funções não-administrativas.

A segunda abordagem, a teoria da Burocracia, nasceu com Max Weber, para quem o termo burocracia não possuía sentido pejorativo de uso popular mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência.

Embora tenha havido críticas e discordâncias nas interpretações da abordagem burocrática das organizações, as grandes empresas multinacionais, em face do seu tamanho e complexidade, adotaram o modelo burocrático como forma organizacional básica.

A terceira, no contexto das teorias que enfatizam a estrutura organizacional, desenvolveu-se a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático. Introduziu-se o conceito de empresa como sistema aberto e representa um período de intensa transição e expansão nos territórios da TA.

3.1.3 Estudo das pessoas das empresas - 3ª fase

Deixando as tarefas e a estrutura organizacional em segundo plano, a terceira fase da TA procurou dar ênfase às pessoas que compõem a organização, a chamada abordagem humanística, que pode ser desdobrada em duas teorias: A Teoria das relações Humanas e a Teoria Comportamental.

A primeira opõe-se à Teoria Clássica, cujos alicerces foram as obras de Taylor e Fayol, numa abordagem mais democrática e liberalizante da TA. Chiavenato (1994), afirmou que a teoria das Relações Humanas ou Escola Behaviorista negou ou omitiu os conceitos desenvolvidos e afirmados pela Teoria Clássica - como os de organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização e princípios gerais de administração - para substituí-los por conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, tais como: organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicações e liderança.

O Administrador, eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos das empresas, passou a ser concebido como um elemento mais voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos das mesmas. A ótica do elemento humano, até então concebido como um *homo economicus*, passou a ser a do *homo social* cuja colaboração ao desenvolvimento da eficiência e eficácia era obtida através de incentivos sociais e psicológicos.

A quebra do excessivo controle hierárquico e o encorajamento à espontaneidade dos trabalhadores, afirmou Chiavenato (1994) ter sido um dos principais objetivos do movimento humanista, isto é, a maior humanização das empresas. A ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, motivação, liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na preocupação com a satisfação no trabalho, são as principais contribuições desta abordagem, à Teoria da Administração.

A segunda abordagem do movimento humanista, a Teoria Comportamental, parte da premissa de que a *decisão* é muito mais importante do que a *execução* que a sucede. Decorre diretamente da Escola das relações Humanas e dedicou-se, tal como a anterior, aos aspectos comportamentais das organizações.

Inserido no contexto da abordagem comportamental das organizações no desenvolvimento da TA, surgiu então um movimento denominado Desenvolvimento Organizacional - DO, voltado para estratégias de mudança organizacional planejada através de modelos de diagnósticos, intervenção e mudança, envolvendo modificações estruturais e comportamentais a fim de melhorar a eficiência e eficácia das empresas.

3.1.4 Destaque à tecnologia - 4ª fase

Fase em que administrar é lidar com a tecnologia extraindo da mesma o máximo de eficiência possível. Conforme Cury (1994), essa abordagem resultou do somatório de várias teorias, estudos, pesquisas com diferentes enfoques e finalidades, tendo em comum o reconhecimento de que tanto as organizações, quanto os seres humanos, são sistemas sociais compostos de subsistemas, interdependentes entre si e de que a mudança num sistema ou subsistema, necessariamente afetará o outro.

Observou Chiavenato (1994), que a Teoria da Contingência, inserida na quarta fase do desenvolvimento da TA, incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente para definir uma abordagem mais ampla a respeito das empresas. Uma maneira mais moderna de visualizar o tipo e a estrutura das empresas e seu funcionamento.

Já Cury (1994), observou que o ponto de partida da abordagem contingencial enfatizando a tecnologia, foi a procura, por parte dos estudiosos, de um enfoque organizacional que fosse além da combinação da teoria tradicional com a teoria humanista. Daí o enfoque contingencial ser fundamentado na pesquisa social, enfatizando o ambiente externo, na procura por diferentes métodos e caminhos, e concluir quais as estruturas e métodos mais eficazes em diferentes tipos de empresas.

Chiavenato, que estudou de forma exaustiva esse enfoque, assevera que somente com a Teoria da Contingência é que ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Em outras palavras, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, porque é no ambiente que se pode localizar as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma melhor maneira de se organizar, tudo depende das características ambientais relevantes para a organização (CURY, 1994, p. 64).

Salientou ainda o referido autor que quanto mais complexo, tumultuado e variável for o ambiente externo à empresa, maior será o seu impacto sobre as atitudes humanas e organizacionais. Considerou que o ambiente atual raramente tem sido superado em

complexidade, turbulência, rapidez de mudança e significado dessas mudanças e que por isso, todas as organizações, grandes e pequenas, necessitam dar mais atenção do que antes a seus ambientes, ao formularem e implantarem políticas e estratégias.

3.1.5 Destaque ao ambiente - 5ª fase

As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas mesmas. Chiavenato (1994), observou que sob a influência da Teoria dos Sistemas na TA, ficou evidenciado que apenas o estudo das variáveis internas - as variáveis endógenas - não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Fazia-se necessário o estudo das variáveis exógenas situadas fora dos limites da empresa e que influenciariam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais.

Sob essa visão, as variáveis ambientais são variáveis independentes e os aspectos de estrutura organizacional são variáveis dependentes e as empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais.

3.2 Perspectivas da administração

A tarefa administrativa, nas próximas décadas, afirmou Chiavenato (1994), tornar-se-á incerta e desafiadora pelo fato de ser atingida por mudanças e transformações carregadas de ambigüidade e de incertezas.

O administrador defrontar-se-á com problemas cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores e sua atenção será disputada por eventos e grupos situados dentro e fora da empresa, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão o seu diagnóstico e a sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar. São as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, são os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc (CHIAVENATO, 1994, p. 32).

Essas mudanças tendem a aumentar face à inclusão de novas variáveis à medida que o processo se desenvolve, criando uma

turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa de forma eficiente e eficaz. Inúmeros fatores causarão profundos impactos sobre as empresas. Chiavenato (1994, p. 33 - 35), enumerou os seguintes desafios e turbulências para a administração nas próximas décadas:

1 - *As empresas estão continuamente se adaptando aos seus ambientes.* Essa adaptação contínua pode provocar o crescimento, a estabilidade provisória ou o enxugamento da empresa. O crescimento se dá quando a empresa satisfaz demandas ambientais e o ambiente solicita maior volume de saídas e resultados da empresa. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito empresarial. À medida que o tamanho da empresa aumenta, torna-se necessário mantê-lo ou reduzi-lo a proporções administráveis - de acordo com o produto ou serviço, os objetivos empresariais, os recursos envolvidos, a localização geográfica, ou de uma mistura desses elementos. O enxugamento ocorre quando a empresa não consegue satisfazer demandas ambientais e precisa encolher suas operações a fim de reduzir suas saídas e seus resultados.

2 - *A concorrência se torna cada vez mais aguda.* À medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos na atividade empresarial. Mais do que nunca, o produto ou serviço que demonstra ser superior - mais avançado, mais seguro, mais desejável - será o mais procurado. O resultado será um novo sentido de urgência para desenvolver tais produtos e serviços e, para isso, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento das tecnologias e maiores esforços de vendas por parte das empresas. Isso provocará a dissolução de velhos departamentos e até de divisões e a criação de novos departamentos e divisões, centralização de maior número de atividades, a fim de evitar o esforço e custo de duplicação de atividades e operações. Porém, um fato é evidente: as empresas terão que ser mais ágeis do que antes e deverão estar melhor preparadas para mudar de rumo de acordo com as circunstâncias e contingências ambientais.

3 - *Existe uma tendência para uma crescente sofisticação da tecnologia.* Os novos processos e instrumentos introduzidos pela tecnologia nas empresas sempre causaram impacto sobre sua estrutura organizacional. A produção em linha de montagem, por exemplo, passou a exigir novas formas de distribuição em massa aos consumidores, na medida em que foi aumentando a quantidade dos

produtos, expandindo as facilidades de venda e compra e o papel da administração de linha nos escalões intermediários da empresa tornou-se muito mais vital para sua eficiência. A invenção de um aparelho relativamente simples como o telefone provocou uma influência verdadeiramente revolucionária nas empresas: tornou possível e prática a descentralização geográfica das empresas, permitindo a comunicação rápida e eficiente capaz de garantir-lhes a integração organizacional necessária para ampliar o seu território de operações. A tecnologia proporcionará cada vez mais uma eficiência maior, uma precisão mais avançada e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento.

4 - *A própria internacionalização do mundo dos negócios - a chamada globalização - é o fator mais significativo do desenvolvimento das empresas ocorrido depois das duas guerras mundiais.* Graças ao progresso das comunicações, do computador e do transporte a jato, as empresas estão internacionalizando suas atividades e operações. Não é difícil prever uma série de profundas mudanças na estrutura e no comportamento das empresas em consequência desses desenvolvimentos. Aliás, o esforço para a exportação, ou para a criação de subsidiárias para fincar o pé em outros territórios estrangeiros, é fenômeno relativamente recente, que provocou a integração do desenvolvimento e manufatura do produto e a descentralização da tomada de decisão nas empresas. Cada um desses fenômenos tem consequências que se projetarão sobre as empresas do futuro.

5 - *A maior visibilidade das empresas.* Enquanto crescem ou diminuem, as empresas tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se mais e, com isto, sua influência ambiental necessariamente aumenta. Isto faz com que as empresas chamem mais a atenção do ambiente e do público e passem a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da empresa - a sua capacidade de chamar a atenção - pode ocorrer de muitas maneiras positivas ou negativas. Se suas instalações contaminam o ar ou a rede fluvial mais próxima, será notada por especialistas em poluição e pelo público em geral. Se seus produtos são de má qualidade, será notada pelos consumidores que passarão a reclamar. Se a empresa despede grande número de pessoas, será notada pela imprensa, pelos sindicatos e pelo governo. Se suas vendas provocam o aumento das

exportações ou importações, será notada, sem dúvida, pelo governo central. O que não permite dúvidas é o fato de que a empresa jamais será ignorada. E sua visibilidade causará impacto à sua estrutura e a seu comportamento.

Face aos desafios, pressões e ameaças que recaem sobre as empresas, e que no futuro serão sempre maiores, o referido autor enfatizou: "a principal arma com que as empresas os enfrentarão será principalmente uma - administradores inteligentes e bem preparados". Reafirmou que os mesmos deverão saber como adequar e ajustar as principais variáveis empresariais entre si - as tarefas, as tecnologias, a estrutura organizacional, as pessoas e o ambiente externo.

Cabe à Administração, como ciência, gerar o conhecimento necessário para garantir que a prática administrativa seja adequada e rentável; e, no mercado globalizado, cabe à prática da Administração o relevante papel de balizar e, em muitos casos, prover as condições para a sobrevivência e o sucesso das organizações (TONET, 1998, p. 22).

Enfatizou Tonet (1998) as organizações não existem no vazio; estão inseridas em um contexto maior, que deve ser analisado em detalhes, para que tenham condições de monitorar as variáveis que irão interferir no seu desempenho, reduzindo os impactos indesejados e acentuando os efeitos positivos.

Aspectos tais como econômicos, sociais e políticos, devem ser mapeados e avaliados continuamente, de forma que as empresas tenham condições de contornar as dificuldades que poderão causar-lhes impactos. O nível de segurança das ações organizacionais, principalmente as que envolvem risco, possui relação direta com a qualidade e fidedignidade da informação oferecida para a decisão sobre clientes, mercados, objetivos, metas, estratégias e resultados.

4 CONCLUSÕES

1 - O fluxo e a qualidade das informações em que as ME e EPP se baseiam para a gerência dos seus negócios são deficientes.

As micro e pequenas empresas têm na contabilidade o primeiro órgão de assessoria capaz de lhes fornecer informações

para a tomada de decisões. Além da contabilidade, as demais fontes de informações e consultoria como ACI, SEBRAE e UNISC, existem mas são pouco procuradas.

O mercado de produtos, o mercado financeiro, as outras empresas, por exemplo, também são fontes de informações valiosas na gerência dos negócios. Uma descoberta leva a outra e o caminho é o aperfeiçoamento.

2 - A contabilidade não é utilizada plenamente nem ela se apresenta como órgão de assessoria às ME e EPP

Os empresários, não utilizando a contabilidade e seu potencial informativo para a dinâmica e melhor desempenho, deixam de servir-se de um elemento importante para a tomada de decisões. Isso ocorre por dois fatores:

a) a falta de capacitação e vontade do empresário que, em primeiro lugar, não busca as informações, em segundo, não sabe interpretá-las, lhe parecendo muitas vezes complexas demais para ele, preferindo então, orientar-se por suas próprias anotações.

b) a negligência dos contadores que não orientam os empresários, seja por falta de conhecimento, seja por acomodação. Os escritórios que cuidam da contabilidade das micro e pequenas empresas não se dão conta que uma empresa que fecha as portas, é um cliente a menos.

De nada vale porém, a ME e EPP ser assessorada por um escritório contábil equipado com computadores de última geração, emitindo periodicamente gráficos, balancetes, relatórios de desempenho, se o empresário não souber interpretá-los para a correta tomada de decisão.

3 - As ME e EPP de Santa Cruz do Sul, são empresas essencialmente voltadas para o produto

Os micro e pequenos empresários desconhecem a evolução dos mercados quanto a preços, produtos, mudança de gosto dos consumidores, decisão de compra, novos produtos, e substituição dos produtos.

No passado, quando as empresas possuíam clientes cativos, que dependiam daquilo que as mesmas produziam, ou dos serviços que prestavam, o cliente era visto como uma peça do processo produtivo. As mudanças ambientais, cada vez mais significativas, que acabaram por estabelecer a era da incerteza em que se insere a

era da globalização, impelem as empresas a mudar sua postura frente ao cliente e suas necessidades.

O sucesso de uma organização, hoje, depende da satisfação dos consumidores. Disputar mercados é vocação do empreendedor, mas observar como atua a concorrência, o efeito da publicidade, introduzir novos produtos e serviços diferenciados no setor, é essencial.

Os clientes estão em busca da satisfação de suas necessidades e expectativas e procuram fornecedores que lhes ofereçam menores preços e melhores serviços e são a razão de qualquer empresa.

4 - As ME e EPP possuem excesso de autoridade e responsabilidade centradas em uma só pessoa

A micro e pequena empresa é deficitária no que diz respeito ao processo de gerenciamento. Falta uma cultura empresarial mais desenvolvida, que venha de encontro às teorias de administração da atualidade. A ME e EPP de Santa Cruz do Sul possui muito do perfil autoritário e tecnicista, característico da 1ª Revolução Industrial. O grande desafio para as empresas, neste final de século, é encontrar caminhos que as coloquem num raciocínio mais amplo, no círculo dos negócios globalizados.

A empresa da atualidade é tida como um processo, o que implica uma visão horizontal do negócio. Os tradicionais organogramas, com excesso de chefias onde o poder é centralizado, caíram em desuso. A estrutura organizacional de hoje impõe redução nos níveis hierárquicos tradicionais, que se prestavam mais ao controle das pessoas do que à garantia da qualidade e aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

A atualidade impõe, também, espírito de liderança renovado, isto é, capacidade de induzir pessoas, usar o poder de influência para solucionar problemas. Delegar responsabilidades, valorizar o empregado, formar uma cultura empresarial para alcançar o objetivo principal - a satisfação dos clientes externos e internos. Liderança e participação são armas poderosas de uma empresa bem sucedida e a valorização do cliente interno, empregados e colaboradores, é o primeiro passo para o bom atendimento do cliente externo.

5 - Não depender de instituições financeiras é consequência da mentalidade imposta por vários planos econômicos e períodos inflacionários que fizeram com que aquelas sejam vistas como

elementos a serem usados somente "em casos de última necessidade"

Se o empreendimento, outrossim, estiver em franco desenvolvimento e as perspectivas de crescimento o exigirem, não há porque não utilizar os bancos para angariar recursos. É necessário porém, que se saiba exatamente qual o custo desses recursos, como e onde serão aplicados e qual a capacidade que se terá de fazer para que os mesmos não sejam uma fonte de preocupações tais como: "e agora, como pagar?". Para tal, a contabilidade é o órgão de assessoria mais acessível e capaz de fornecer informações precisas e atualizadas para a tomada de decisões.

6 - Os incentivos ao desenvolvimento da micro e pequena empresa existem e são utilizáveis na medida em que se tem capacidade para deles usufruir

Sabe-se que não é fácil para o micro e pequeno empresário ter acesso aos mesmos. Existem, no entanto, órgãos no Brasil, engajados na busca de dinamizar e facilitar o acesso aos recursos e incentivos dos quais este segmento tanto se ressentiu, como o SEBRAE, os recursos oriundos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT aplicados no Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER. O que se pode afirmar é que o micro e pequeno empresário não conhecem profundamente esses recursos e incentivos e, quando procura utilizá-los, em 95% dos casos, conforme informações da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio, têm seus pedidos reprovados por falta de informações gerenciais elementares.

7 - As respostas pertinentes à utilização de incentivos pelas empresas induzem à conclusão da falta de conhecimento das ME e EPP a respeito

As dificuldades de acesso ao crédito, sobretudo pelo problema das garantias exigidas é um freio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas. As garantias exigidas pelo sistema financeiro nos moldes atuais obstruem, na maioria dos casos, a possibilidade da empresa iniciante conseguir se habilitar aos programas de empréstimos já existentes.

Mesmo as que estão operando há mais tempo são impedidas do acesso ao dinheiro que lhes permita investir em melhorias como produção, treinamento de pessoal, aquisição de bens de capital ou imóveis próprios.

O SEBRAE, como órgão de serviço de apoio e de fomento às novas empresas criou, em 1995, o Fundo de Aval SEBRAE, destinado a avalizar as micro e pequenas empresas que não dispõem de garantias para oferecer na tomada de financiamento.

Criado, em 22 de junho de 1995, o Fundo de Aval é citado na Lei nº 8.8864/94, como medida de maior importância em seu artigo 23.

Em âmbito municipal, Santa Cruz do Sul criou a Lei municipal nº 2.694, que incentiva e contempla a criação de indústrias com benefícios que vão desde a doação de terrenos para edificações, até a isenção de diversos impostos e taxas de competência do município. Prevê também, como incentivo especial às micro e pequenas empresas, a implantação de berçários industriais com a construção de pavilhões, arrendamento e locação de prédios destinados ao setor.

Quanto a financiamento das atividades e aquisições de equipamentos, o município possui ainda a Lei nº 2.668, que tem como objetivos principais incentivar novos projetos no setor industrial, comercial e de serviços em nível de micro e pequenas empresas, através de financiamentos rotativos, isto é, à medida em que os financiados passam a restituir os valores aos cofres públicos, estes, por sua vez, repassam-se à outras empresas financiadas.

Há, assim, desconhecimento de incentivos e linhas de crédito no que diz respeito a avais, financiamento de atividades, e demais benefícios dos quais as micro e pequenas empresas podem servir-se na geração de emprego e renda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATY, Gordon B. *Pequenas e médias empresas nos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. São Paulo, Makron Books, 1994.

BUCHELE, Robert B. *Diagnóstico de empresas em crescimento*. Tradução de Raul P. G. Paiva e Eda F. de Quadros. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1980.

CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASÍLIA - CETEB. *Revolta do princípio: a revolução do pequeno*. Série *Idéias e Propostas*. Coordenador: Flávio Ramos. Brasília, Edição SEBRAE,

1996.

_____. *A grande dimensão da pequena empresa; perspectivas de ação*. Brasília, Edição SEBRAE, 1995. Série *Idéias e Propostas*. Coordenador: Flávio Ramos.

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS ECONÔMICAS - CEPE. *Diagnóstico do setor industrial de Santa Cruz do Sul*. CEPE/UNISC/Secretaria Municipal da Indústria e Comércio, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo, Mackron Books, 1994.

CUNHA, Jorge Luiz da. *Os colonos alemães de Santa Cruz e a fumicultura: Santa Cruz do Sul, 1849 - 1881*. Curitiba, UFPR, 1988. Dissertação: mestrado em História do Brasil - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Paraná, 1988.

CURY, Antonio. *Organização & Métodos: uma visão holística - perspectiva comportamental & abordagem contingencial*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 1995.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 14. ed. São Paulo, Perspectiva, 1996.

FRACAROLLI, Luiz Machado. *Pequena e média empresas: aspectos legais*. São Paulo, Pioneira, 1975.

FREY, Irineu Afonso. *A contabilidade como instrumento de gestão nas pequenas empresas industriais de Santa Cruz do Sul*. Dissertação de mestrado em desenvolvimento regional. Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, 1997.

GODINHO, Rute et al. *Estudos de população VI. Estudo de caso: dinâmica populacional, transformações sócio-econômicas, atuação das instituições*. São Paulo, Centro Brasileiro de Apoio à Pesquisa - CEBRAP, 1980.

GONÇALVES, A. KOPROWSKI, S. O. *Pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

HENRIQUES, Hécliton Santini. SOARES, Marcelo. *Da Economia*. CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASÍLIA - CETEB. *Revolta do princípio: a revolução do pequeno*. Série *Idéias e Propostas*. Coordenador: Flávio Ramos. Brasília, Edição SEBRAE, 1996.

KRAUSE, Silvana. *Economia, política e religião em Santa Cruz do Sul na República Velha*. Porto Alegre, RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 1991. Dissertação. Mestrado em Ciência Política.

KOONTZ, H. O'DONNELL, C. *Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas*. 9. ed. Traduzida por Fernando G. Carmona e Paulo G. Goldshmidt, São Paulo: Pioneira, 1974. 2 vol.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. *Técnicas de Pesquisa*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

LAMOTTE, Sebastião Nunes. *Microempresa: constituição e legalização*. 5. ed. revista. Porto Alegre, Sagra - DC Luzzatto, 1992.

LUDWIG, Alfredo. *1849 - 1949: centenário da colonização de Santa Cruz do Sul*. Manuscrito original do Arquivo Histórico do Colégio Mauá - AHCM, Santa Cruz do Sul, RS.

LUSTOSA, Paulo. O Brasil Advento dos pequenos. Posfácio a Steven. Solomon *A Grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro. Nórdica, 1986.

MARTIN, Hardy Elmiro. *Santa Cruz do Sul: De colônia a freguesia 1849-1859*. Porto Alegre, RS, Escola Superior de Teologia, São Lourenço de Brindes e Museu Bernardin D'Ampriemont. Associação Pró-Ensino de Santa Cruz do Sul - APESC, 1979.

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido*. São Paulo, McGraw - Hill, Makron Books, 1990.

TONET, Helena. *Globalização: um novo desafio para a administração*. Revista Brasileira de Administração. Ano VIII, n. 21, março de 1998, p. 20-29.