



PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ AUGUSTO ALBINO ÂNGELO

**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E O CAMPO DE ATUAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2016



PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ AUGUSTO ALBINO ÂNGELO

**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E O CAMPO DE ATUAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Djair Picchiai.

Linha de pesquisa: dinâmica das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2016

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Angelo, José Augusto Albino

“Parcerias público-privadas e o campo de atuação das micro e pequenas empresas”. /José Augusto Albino Angelo. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof^o. Dr. Djair Picchiai. Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Parcerias Público-privadas. 2. Micro e Pequenas Empresas. 3. Stakeholders. 4. Estratégias de atuação.

CAMPO LIMPO PAULISTA

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista

**“PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E O CAMPO DE ATUAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS”**

(Dissertação)

José Augusto Albino Angelo

Janeiro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiali (FACCAMP) (Orientador)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof.Dr. Delane Botelho (FGV-SP)

AGRADECIMENTOS

Sem dúvida, o professor Djair Picchiali é um desses amigos que ficam para sempre no coração e ele, particularmente, será sempre alvo da minha imensa gratidão: por sua sabedoria, por sua orientação e, acima de tudo, por sua postura humana e sensível, que me fez superar desafios e me deu a força necessária para a realização deste sonho.

O professor Osvaldo Luiz de Oliveira, que além de excelente professor e coordenador, é uma pessoa sensacional, um grande amigo e jamais irei esquecê-lo.

Ficam expressos minha gratidão e carinho a todos os colegas de turma e, em especial, aos Roberto Maia e Paulo.

Agradeço à FACCAMP por me proporcionar esta oportunidade de realizar um curso de Mestrado em Administração com qualidade.

Agradeço a todos os professores do programa. Em especial: Djair Picchiali, Takeshy Tachizawa, Vanderlei, Cida Sanches, Hamilton Pozo, José Luiz Contador. Agradeço pelos ricos ensinamentos ao longo de todo o curso. Foram muitas aulas memoráveis.

Quero expressar meu reconhecimento ao profissionalismo e apoio de toda a equipe da Secretaria da FACCAMP: Talita Farias, Joice Bresciani, Bruna Albertini e Tatiane Esteves. E parabenizar a Faculdade por ter funcionárias tão competentes e dinâmicas no desempenho das suas funções, em especial, a Tatiane Esteves.

A Deus, pela essência da vida que proporciona momentos de esperança e fé nos caminhos que percorremos. A Ele toda Honra e Toda Glória!

Ao farmacêutico Flávio Francisco Fagundes, pela sua amizade. De forma generosa, disponibilizou seu estabelecimento comercial para a realização de uns dos trabalhos de pesquisa do curso.

Ao médico e amigo Dr. Ricardo Juliboni e toda a sua equipe, pela pronta assistência médica e pelos incentivos, que foram fundamentais para mim.

Ao Chefe do Departamento Júlio Cesar Jorge Andrade e a todos os companheiros da Eletrobrás Furnas, e, ainda, ao companheiro de turno Anderson Cardoso Conceição - amigos que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha esposa Claudia Maria Gomes dos Santos Angelo e à minha filha Victória Augusta dos Santos Angelo, pelo apoio e compreensão aos inúmeros dias em que estive ausente do lar e envolvido nos estudos e nas pesquisas. Vocês são a minha fonte de inspiração!

Aos meus pais, Edecil Francisco Angelo (In memoriam) e Maria Isabel Albino Angelo (In memoriam), são as minhas referências em todos os sentidos. Dedico com todo amor, carinho e respeito este momento muito importante e especial na minha vida.

Por fim, quero agradecer aos professores doutores Takeshy Tachizawa (FACCAMP) e Delane Botelho (FGV-SP) por aceitarem o convite de compor a banca examinadora e pelas importantes contribuições geradas. Foi um privilégio poder contar com o apoio e o conhecimento dos senhores.

RESUMO

Desempenhando um papel importante na economia do país, os micros e pequenos negócios contribuem significativamente para a renda da população. Diante disso, este estudo procura, por um lado, compreender o campo de atuação das micro e pequenas empresas (MPEs) no contexto das Parcerias Público-Privadas (PPPs) e, por outro lado, fundamentar o trabalho por meio da teoria dos *stakeholders* e discutir, dessa forma, as perspectivas de crescimento nesse setor. Para dar consistência ao trabalho foram apresentados conceitos teóricos de MPEs, suas vantagens e desvantagens e, também, de PPPs, conceitos teóricos, vantagens e desvantagens, e a sua situação no Brasil e no mundo. A teoria dos *stakeholders* foi apresentada no trabalho para demonstrar a sua importância e aplicação para as MPEs e a sua viabilidade no contexto das PPPs. Em relação à metodologia, foi realizada uma pesquisa de campo exploratória com a aplicação de entrevista em profundidade. Assim, por se tratar, então, de uma pesquisa investigativa e qualitativa, foi adotado o método de estudo de caso, pelo qual foram entrevistados seis administradores e supervisores de contrato de fornecedores da Eletrobrás Furnas e quarenta e cinco microempresários. Após a análise dos resultados, conclui-se que as oportunidades para as MPEs em concorrer à PPP com a ELETROBRAS, ou com outras empresas públicas, são inúmeras; porém, é necessário que os microempresários sejam conhecedores das regras de participação dos processos licitatórios, e tenham competência técnica e administrativa. Para as MPEs, um planejamento, que vise resultados lucrativos, requer uma percepção globalizada do campo de atuação. Assim sendo, elas devem se permitir a uma amplitude de oportunidades de negócios aliadas aos processos de inovação e criação. Apesar destas dificuldades, verifica-se que, quando as MPEs inovam em seus processos e produtos, elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios.

Palavras-chave: parcerias público-privadas; *stakeholders*; micro e pequenas empresas; estratégias de atuação.

ABSTRACT

Playing an important role in the economy, the micro and small businesses contribute significantly to the income of the population. Thus, this study aims, on the one hand, to understand the playing field of micro and small enterprises (MSEs) in the context of public-private partnerships (PPPs) and, on the other hand, support the work through the theory of stakeholders and therefore discuss the growth prospects in this sector. To give consistency to the work are presented theoretical concepts of MSEs and PPPs, their advantages and disadvantages, and their situation both in Brazil and worldwide. The stakeholder theory has been presented in the work to demonstrate its relevance and application to MSEs and their viability in the context of PPPs. Regarding methodology, an exploratory field research with the interview application was performed in depth. Thus, because it is a qualitative research, the case study method was used. This involved the interviewing of six directors and suppliers of contract supervisors Eletrobras Furnas and forty-five microentrepreneurs. After analyzing the results, it is concluded that the opportunities for MSEs in running for PPP with ELETROBRAS, or with other public companies are numerous; however, it is necessary that microentrepreneurs are knowledgeable of the rules for participation in bidding processes and have both technical and administrative competence. MSEs aiming at profitable results require a global perception of the field. Therefore, using innovation and creation, they should be allowed to a range of business opportunities. Despite these difficulties, it appears that when the MSEs innovate in their processes and products, they get an advantage over their competitors, which may increase the success and longevity of their business possibilities.

Keywords: public-private partnerships; stakeholders; micro and small enterprises; action strategies.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Etapas para o desenvolvimento de estudo de caso.....	25
Figura 2: Etapas para a realização de entrevistas	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Classificação das Empresas – OCD	31
Tabela 02: Classificação das Empresas Segundo a Receita Anual.....	32
Tabela 03: Classificação das MPEs segundo a Lei 9.841/1999 e Decreto 5.028/2004	32
Tabela 04: Classificação das MPEs segundo o SEBRAE / IBGE	33
Tabela 05: Classificação das MPEs de acordo com a Lei 123/06.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PPPs por Estado	48
Gráfico 2: PPPs por Setor	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Cronograma com os administradores e supervisores de contrato.....	27
Quadro 2 Cronograma com os Micros e pequenos Empresários.....	27
Quadro 3: Vantagens para o Estado e Setor Privado na utilização da PPP.....	64
Quadro 4 Resumo dos relatos ao definir a relação das MPEs no contexto das PPPs.....	70
Quadro 5 Resumo dos relatos ao definir a relação das MPEs no contexto das PPPs.....	71
Quadro 6 Relatos que tange à existência dos fatores adversos para a inserção das MPEs.....	72
Quadro 7 Relatos que tange à existência dos fatores adversos para a inserção das MPEs.....	73
Quadro 8 Estratégias de interação, ampliação e de relacionamento com as MPEs.....	74
Quadro 9 Estratégias de interação, ampliação e de relacionamento com as MPEs.....	75
Quadro 10 Possibilidade de identificar a percepção e avaliação no que diz respeito à inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos.....	76
Quadro 11 Possibilidade de identificar a percepção e avaliação no que diz respeito à inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos.....	77
Quadro 12 Relatos manifestando as opiniões, sugestões, críticas ou qualquer outro comentário sobre o tema pesquisado.....	78
Quadro 13 Relatos manifestando as opiniões, sugestões, críticas ou qualquer outro comentário sobre o tema pesquisado.....	78
Quadro 14 Análise da Matriz SWOT.....	80
Quadro 15 Roteiro da entrevista para os micro e pequenos empresários.....	99
Quadro 16 Roteiro da entrevista para os supervisores e administradores de contrato.....	100

LISTAS DE SIGLAS

APEX	Agência de Promoção de Exportações do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)
COUNCIL	Conselho Nacional Americano para PPPs (COUNCIL, 2003)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IP3	<i>Institute for Public-Private Partnerships</i>
KPMG	<i>Strutured Finance</i>
MPE	Micro e Pequenas Empresa
PPP	Parceria Público-Privada
PPPs	Parcerias Público-Privadas
PFI	<i>Private Finance Initiative</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico,
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPE	Sociedade de Propósito Específico

SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE QUADROS	xii
LISTAS DE SIGLAS	xiii
SUMÁRIO.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	20
1.2 OBJETIVO GERAL	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.4 SUPOSIÇÕES.....	21
1.5 JUSTIFICATIVA.....	22
1.6. METODOLOGIA	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPES	29
2.1.1 MPEs: vantagens e benefícios	36
2.2 AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA - PPPs.....	41
2.2.1 Histórico das PPPs	42
2.2.2 Parceria Público-Privada: conceito	43
2.2.3 Situação das PPPs no mundo e no Brasil.....	47
2.2.4 Algumas considerações ao principal marco regulatório – a Lei 11.079/04.....	51
2.2.5 Características básicas de um contrato de PPPs	53
2.2.6 PPP: Modalidade do contrato	54
2.2.7 PPP: exceções e limites.....	54
2.2.8 PPP: características do contrato	54
2.2.9 PPP: A contraprestação pecuniária	55
2.2.10 As PPP: garantias.....	56
2.2.11 PPP: A Sociedade de Propósito Específico (SPE).....	57
2.2.12 PPP: processo de licitação	57
2.2.13 PPP: vantagens.....	59
2.2.14 PPP: desvantagens	60
2.3. TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	65
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
4.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	83

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	84
4.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	84
REFERÊNCIAS	86
APENDICE	98

1. INTRODUÇÃO

É indiscutível o papel crucial das pequenas empresas no crescimento e a maturação da economia. No processo de desenvolvimento, é significativa a sua contribuição na geração de oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho; além de estimular o desenvolvimento empresarial (deakins, 1996). Nota-se que há muito tempo as mpes vêm sendo alvo de atenção de vários economistas, devido ao seu alto potencial de geração de emprego e renda.

Amato Neto (2008) afirma que uma das principais tendências da economia moderna, sob o marco da globalização e da reestruturação industrial, diz respeito às relações intra e interempresarial, particularmente, as empresas que envolvem pequenas organizações.

Com todas as contribuições crescentes das MPES ao desenvolvimento das cidades e dos países em todo o mundo, gestores e governos ainda enfrentam diversos obstáculos. Isto se dá devido à busca de políticas que possibilitem condições favoráveis para a manutenção, desenvolvimento e estabilização dos negócios, e, sobretudo, que possibilitem, também, a superação da sua fragilidade em momentos de crises e adversidades do mercado (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

No Brasil, as MPES são reconhecidas por sua representatividade econômica. Esse segmento responde por 99,2% de todos os empreendimentos brasileiros, sendo responsável pela geração da maioria dos postos de trabalho formais e pela totalidade dos informais (SEBRAE-SP, 2005).

Mesmo com sua grande força econômica, as MPES brasileiras são frágeis, principalmente no tocante à capacidade de competir no mercado frente às demais empresas. Urge, portanto, a necessidade de se obter alternativas de fomento ao desenvolvimento dessas empresas, pois, como se sabe, as MPES têm a tendência de direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao cotidiano das pessoas; resta-lhe, por isso, pouco tempo para a projeção de ações ou elaboração de planos que lhes possibilitem agir estrategicamente (HILLARY, 2004).

Em dezembro de 2006, o Brasil sancionou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE), legislação voltada especialmente ao segmento dos pequenos negócios com o intuito de garantir ações de fomento a esses empreendimentos.

Nesse sentido, adotar-se-á a alternativa de inserir essas empresas nas compras governamentais, como forma de utilização do poder de compra do Estado brasileiro e de tornar-se instrumento de fomento aos pequenos negócios; diga-se, alternativa já adotada previamente por outros países. Entre esses que já adotam legislações com objetivos semelhantes, destacam-se os Estados Unidos, reconhecidamente um exemplo de sucesso na ampliação da participação dos pequenos negócios nas compras públicas.

Para Brinkerhoff (2002), as parcerias na área de atuação das MPEs fazem parte de uma estratégia de relações públicas, que pretende vincular a imagem de uma determinada organização a valores, como: modernidade, informação e conhecimento.

Com certeza, isso proporcionará às MPEs uma melhor posição no mercado, em termos de experimentação de parcerias e novas associações. Por isso, nesse grupo de empresa, a formação de redes tornou-se uma tendência na atualidade, mesmo entre as concorrentes (AMATO NETO, 2008).

Destacam-se neste projeto as PPPs (Parceria Público-Privadas). A PPP pode se referir a qualquer colaboração ou acordo, entre instituições públicas, privadas e não lucrativas. Em uma estrutura de PPP, o *pooling* de recursos públicos e privados pode agregar valor a qualquer processo, que tenha por base a vantagem comparativa de cada parceiro (FIEGO, 2008). Para Maurer e Silva (2012), é notório que qualquer organização vá buscar estabelecer relações com grupos que a influenciam. No entanto, diversos pesquisadores argumentam que a abordagem dos *stakeholders* se limita a grandes corporações, não abarcando as MPEs.

A teoria dos *stakeholders* olha para as relações entre uma organização e outra em seu ambiente interno e externo. Ela também analisa a forma como essas conexões influenciam a maneira de conduzir as atividades do negócio. As partes interessadas, neste caso, podem vir de dentro ou de fora da empresa. Como exemplo, podemos citar: clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, grupos sem fins lucrativos, governo e comunidade local, entre muitos outros (WARNER, 2006). As partes interessadas nesse estudo são as MPEs, que

atuam e participam na prestação e fornecimento de serviço para a Eletrobras Furnas, como será mostrado no capítulo 5.

Desta forma, acerca da importância das PPPs para o desenvolvimento do país, Melo (2009) lembra que se faz necessário compreender a PPP no Brasil e as consequências atinentes à sua edição, seja no âmbito Estadual, seja na esfera Federal. É preciso entender as PPPs, em sentido amplo e estrito, suas modalidades, suas possíveis aplicações e características; além das vedações legais impostas pela respectiva lei.

As PPPs caracterizam-se pelo valor de investimento, sua durabilidade e a participação do agente público em até setenta por cento do valor empregado. Bandeira de Mello (2012, p. 790) acrescenta:

Seu objeto será necessariamente a prestação de utilidade ou comodidade material fruível singularmente pelos administrados. Assim, toda tentativa de efetuar PPP's tendo como objeto alguma atividade que não seja serviço público seria aberrante, resultando em evidente nulidade do contrato.

É evidenciado também, que as PPPs possuem uma normativa restrita, que as caracterizam como tais. De acordo com Bandeira de Mello (2012, p. 792) alguns pontos precisam ser observados pelas PPPs:

Eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade; respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução; inelegibilidade das funções; responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias; - Transparência dos procedimentos e das decisões; repartição objetiva de riscos entre as partes.

Bandeira de Mello (2012) delimita que a Administração Pública poderá usar da cessão de créditos tributários, ampliação de direitos, além de recursos em espécies na contraprestação.

Assim sendo, fundamentada na teoria dos *stakeholders*, a presente dissertação tem o objetivo de compreender o campo de atuação das MPEs no contexto das PPPs e de identificar a possibilidade de gerar perspectivas de crescimento nesse setor.

Como objetivos específicos, então, apresentamos: definir a relação das MPEs no contexto da Parceria Público-Privada (PPP) e verificar os seus aspectos positivos e negativos; identificar os fatores adversos ou impeditivos para a inserção das MPEs nas áreas regionais da Eletrobrás Furnas ou em outras empresas públicas; constatar a possibilidade e evidências de estratégias de interação para ampliar o relacionamento das MPEs com a Eletrobrás Furnas e com outras empresas públicas; identificar a percepção e a avaliação dos micro e pequenos empresários, dos administradores e supervisores de contrato da empresa. Em relação à metodologia, foi realizada uma pesquisa exploratória com a aplicação de uma entrevista com quarenta e cinco microempresários e seis administradores e supervisores de contrato com questionários específicos para ambos.

Em termos da aplicação da pesquisa junto ao público alvo - microempresários, administradores e supervisores de contrato -, o apoio e a participação dos mesmos foram fundamentais para o sucesso do *feedback* da pesquisa. Após a compilação dos resultados, foram desenvolvidas as análises e conclusões.

No sentido de alcançar os objetivos propostos, a dissertação encontra-se dividida em oito capítulos, dispostos na forma a seguir:

Neste 1º capítulo, encontra-se a introdução - a apresentação do tema objeto e a descrição dos objetivos, geral e específico, as suposições, a justificativa, a metodologia e os itens considerados na consecução da pesquisa e desenvolvimento dos capítulos da dissertação.

A seguir, o 2º capítulo. Este descreve as MPEs e apresenta a PPP com suas evoluções, conceitos históricos, situação no cenário globalizado, suas vantagens e desvantagens. São realizadas considerações acerca destas organizações, de modo a classificá-las e a caracterizá-las; além de demonstrar a sua importância para o desenvolvimento econômico e social do país. Neste caso, então, busca-se apontar, também, os maiores desafios encontrados nas suas práticas de gestão. Dentro deste capítulo também é realizada uma discussão sobre a teoria dos *stakeholders*, a partir da qual são abordados os conceitos, os históricos, a importância para as grandes corporações e a necessidade de uma ampla aplicação da referida teoria às MPEs.

A seguir, no 3º capítulo, encontram-se as análises e os resultados em que são abordados os aspectos de execução, observação e compilação; por fim, desenvolve-se a própria análise dos resultados.

No 4º capítulo, são tecidas as conclusões, limitações e recomendações embasadas nas análises dos resultados da coleta de dados e amostra da pesquisa.

No 5º capítulo, são apresentadas as referências bibliográficas consultadas para o desenvolvimento desta dissertação.

Concluindo, na parte final, estão os apêndices utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

A economia brasileira não dispõe de recursos suficientes para garantir grandes investimentos, principalmente no setor público. Os projetos de infraestrutura, que são necessários para fazer crescer a economia do país, não contam com recursos suficientes para estes fins.

Com a pretensão de ser um instrumento entre a iniciativa privada e o Estado, as PPPs, não obstante, podem oferecer infraestrutura para desenvolver muitos projetos para melhoria de estradas, energia elétrica, hospitais, penitenciárias etc. Mas, não há garantias, por parte do setor privado, de que estas parcerias sejam concretizadas e, portanto, geram incertezas e conflitos em todos os setores da economia em relação ao governo. Não há uma garantia de que as MPEs possam atuar no mercado sem as parcerias ou de que possam permanecer nele com elas.

O problema de pesquisa está em compreender, sob a teoria dos *stakeholders*, o campo de atuação das MPEs no contexto das PPPs e identificar a possibilidade de gerar perspectivas de crescimento nesse setor. Indo além dessa afirmativa, seria a busca a fim de verificar se elas estão preparadas para atuar no mercado.

1.2 OBJETIVO GERAL

As MPEs em execução das PPPs objetivam claramente uma relação de benefícios mútuos. No que tange às MPEs, essas além do lucro, recebem das parcerias prestígio e

seguridade no mercado quando desempenham projetos de sucesso. O Sistema Público beneficia-se com alguma ação que seria custosa e de difícil execução pelo mesmo. É um sistema de compensações que resultam em êxito nas relações entre as mesmas. Evidencia-se que a ligação entre as MPEs e suas relações com as PPPs deve manter regras de transparência em todas suas movimentações e atender por excelência as ações propostas e comprometidas, cabendo também ao setor público às mesmas regras.

A presente pesquisa, com a finalidade de compreender, sob a teoria dos *stakeholders*, o campo de atuação das MPEs no contexto das PPPs, identifica a possibilidade de gerar perspectivas de crescimento nesse setor. Estariam estas empresas preparadas para atuar no mercado?

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir, no contexto das PPPs, a relação com as MPEs para concessão e fornecimento de serviços, e verificar os seus aspectos positivos e negativos;

Identificar os fatores adversos ou impeditivos para a inserção das MPEs nas áreas regionais da Eletrobras Furnas ou em outras empresas públicas;

Constatar a possibilidade e evidências de estratégias para interação, ampliação do relacionamento das MPEs com a Eletrobrás Furnas e outras empresas públicas;

Identificar a percepção e avaliação dos micro e pequenos empresários, dos administradores e supervisores de contrato na empresa, no que diz respeito à inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos na Eletrobrás Furnas ou outras empresas públicas.

1.4 SUPOSIÇÕES

No universo dos pequenos negócios no Brasil, as MPEs trabalham estrategicamente com inovação e grandes expectativas. As PPPs são uma alternativa valorosa com múltiplas vantagens para as MPEs, porém existem entraves que geralmente levam a dificuldades de

ambas as partes, a insegurança das MPEs em ter uma garantia de ter a estruturas necessárias para a execução de suas atividades. A garantia de cumprimento dos pontos estabelecidos em contratos, poderiam possivelmente ultrapassar a mão única de intervenções judiciais que se alongam e causam desgastes nas imagens das instituições envolvidas. Situações como descritas acima devem levar a um cuidado e análise minuciosa nos contratos pactuados e reafirmam ao setor das MPEs a exigência de uma atuação de qualidade e diferenciada dos demais empreendedores, para que possa se destacar no mercado e garantir seus desempenhos focados na qualidade da produção, dos serviços e demais oportunidades, para se igualar na qualificação dos processos licitatórios, públicos e privados em igualdade de condições com as grandes organizações.

1.5 JUSTIFICATIVA

A literatura que abrange acerca de experiências das PPPs para o setor das MPEs necessita de desenvolvimentos empíricos. Existe uma escassez de exemplos práticos que demonstrem a realidade das parcerias entre o privado e o público no mercado das micro e pequenas empresas.

Assim, é preciso contribuir para o crescimento das MPEs, dando mais informação e competências ao setor. Necessita-se garantir maior estabilidade no mercado e qualificar novos empreendedores, reforçando as PPPs para aumentar o seu campo de relação. É uma necessidade de gerar perspectivas que possam ampliar o campo de atuação das MPEs em um contexto que possa propagar os benefícios trazidos pelas parcerias e nesse aspecto promover um maior conhecimento sobre a prática, gerando ambiente de confiabilidade e conhecimento verídico nesse campo da economia.

1.6. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Para a classificação da pesquisa, são apresentados os meios como os dados foram coletados, trabalhados e utilizados na sua elaboração.

Segundo Gil (2009), as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral aproximada do fenômeno em análise. Já para Hair *et al.* (2006), a pesquisa exploratória tem por objetivo aprofundar a percepção sobre o fenômeno, buscando uma nova compreensão sobre ele.

Na pesquisa qualitativa, Malhotra (2001) afirma que é fundamental a flexibilidade no processo de coleta de dados, pois, segundo ele, o entrevistador poderá obter do entrevistado reflexões importantes sobre a unidade de análise. Assim, o roteiro semiestruturado é um método que permite ao entrevistado acrescentar pontos extras que também devem ser considerados no problema em questão.

Assim sendo, o roteiro semiestruturado é um dos instrumentos usados na pesquisa qualitativa. O entrevistador desenvolve e utiliza um guia de entrevista. Esta, por sua vez, é uma lista de questões e tópicos que precisam ser cobertos durante a conversa, geralmente em uma ordem específica. O entrevistador segue o “guia”, mas deve ser capaz de seguir, também, trajetórias da conversa que se desviam desse guia, quando sente que é apropriado (GIL, 2002).

Ainda segundo o autor, o roteiro semiestruturado é muito importante, sobretudo, quando o pesquisador não tem mais do que a chance de uma só entrevista. O guia de entrevista semiestruturada fornece um conjunto claro de instruções para os entrevistadores e pode fornecer, também, dados qualitativos fiáveis, comparáveis.

A coleta de dados constituiu-se de uma entrevista em profundidade em que envolveu uma amostragem representativa de 45 (quarenta e cinco) administradores de MPEs. Para isto, foram colocados os seguintes critérios de seleção pré-definidos: a) Para inclusão: empresas com mais de 5 anos no mercado e enquadradas de Médio e Pequeno Porte; b) Para exclusão: empresas com menos de 5 anos e enquadradas como de grande porte.

Também foi formada uma amostra com 6 (seis) administradores e supervisores de contrato da empresa da Eletrobrás Furnas. Aqui, seguiram-se estes critérios de seleção pré-definidos: a) para inclusão: o trabalhador da área de administração responsável pela contratação de PPP, com mais de 2 anos na empresa; b) para exclusão: trabalhadores da

empresa que são da área de administração, mas que não participam do processo de contratação de PPP, e com menos de 2 anos na empresa.

Malhotra (2001) comenta que a pesquisa qualitativa utiliza técnicas de entrevistas em profundidade, buscando sondar de maneira individual o pensamento dos entrevistados sobre determinados assuntos.

Assim, o tipo de pesquisa qualitativo e exploratório é o mais adequado para pesquisas que visam ao aprofundamento dos fenômenos sociais e empresariais. Portanto, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois foi observada a necessidade de analisar a atuação das MPEs diante das PPPs e a possibilidade de gerar perspectivas de ampliação de negócios neste setor.

Yin (2010) afirma que um método de pesquisa é como um esquema que trata de pelo menos três problemas, que são: a) as questões que se desdobram em proposições, unidades e subunidades de análise; b) os dados a coletar e pesquisar; c) a estratégia analítica dos resultados. Yin (2010) também comenta que a estratégia de pesquisa busca examinar um fenômeno em seu contexto através de um estudo de caso.

O método de pesquisa qualitativo, adotado também neste estudo, é aplicável. Buscam-se, aqui, não estatísticas, mas generalizações analíticas que corroborem com o aperfeiçoamento do referencial teórico (BONOMA, 1985).

Assim, por se tratar de uma pesquisa exploratória e qualitativa, foi adotado, como método de estudo de caso. Por ele foram entrevistados 6 (seis) administradores e supervisores de contrato da Eletrobrás Furnas e 45 (quarenta e cinco) microempresários na qual ambos preencheram um questionário específico que se encontra-se no apêndice. Mendes e Tachizawa (2012) afirmam que uma dissertação representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização. Os autores ainda afirmam que esta situação é comum, embora uma dissertação deste tipo possa ser desenvolvida em qualquer outro contexto que retrate a situação encontrada e proponha uma solução/mudanças no contexto analisado. A figura 1 na página seguinte demonstra o esquema da metodologia adotada.

Para Yin (2010), o método de estudo de caso é recomendado em pesquisas onde as questões são do tipo *como* e *por que*. Neste caso, foram feitos dois questionários direcionados

aos administradores, supervisores e microempresários. Yin (2010) salienta que o trabalho de investigação do estudo de caso poderá exercer grande impacto na qualidade da pesquisa. Portanto, o trabalho de seu planejamento deve ser feito de maneira cuidadosa mitigando possíveis riscos potenciais.

Nesta etapa foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa, compreendendo entrevistas de profundidade com os administradores, supervisores de contratos da área regional Eletrobrás Furnas e com os micros e pequenos empresários do município de Macaé, áreas adjacentes e região Norte e Noroeste Fluminense. Empresas nas quais participam ou já participaram em um processo licitatório na companhia. Buscando, assim, descobrir, através do roteiro semiestruturado, as respostas para o problema da pesquisa.

ESCOLHA DO ASSUNTO / DELIMITAÇÃO DO TEMA	
BIBLIOGRAFIA PERTINENTE AO TEMA (ÁREA ESPECÍFICA SOB ESTUDO)	LEVANTAMENTO DE DADOS DA ORGANIZAÇÃO SOB ESTUDO
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	
CONCLUSÕES E RESULTADOS	

Figura 1: Etapas para o desenvolvimento de estudo de caso (2015).

A utilidade principal das entrevistas de profundidade, segundo Malhotra (2001), é a pesquisa exploratória que proporciona uma análise pessoal. Nestas entrevistas, objetiva-se compreender de forma detalhada uma situação complexa; como, por exemplo, compreender as MPEs e a sua relação com as PPPs, e verificar, ainda, se elas estão preparadas para atuar nesse mercado.

Desta forma, abaixo, na figura 2, encontram-se as etapas que foram seguidas para a realização das entrevistas em profundidades.

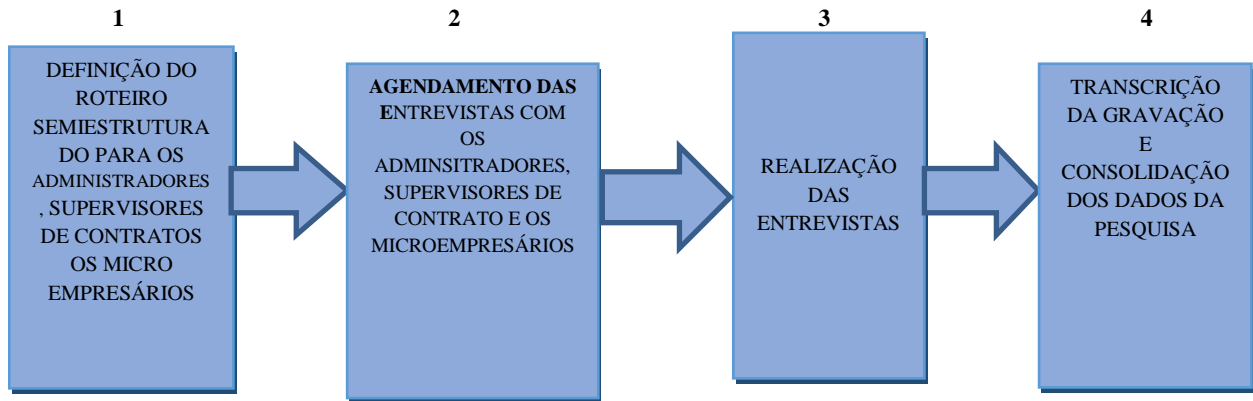


Figura 2: Etapas para Roteiro de Entrevista. Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Assim, para responder a questão de pesquisa e atender aos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas em profundidade, com o uso de um roteiro de entrevista, composto por 5 questões, adaptadas por público alvo – administradores, supervisores e micros e pequenos empresários. De maneira complementar, foi realizada uma análise documental. O conjunto de dados coletados tornou-se a base de relevância para a obtenção da confiabilidade do estudo de caso (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; RIEGE, 2003).

Para Eisenhardt (1989), a etapa de análise dos dados é a mais difícil da pesquisa. Já segundo Yin (2010), analisar os dados está diretamente relacionado com o examinar, categorizar, classificar, testar e combinar evidências para tratar as proposições iniciais do estudo. Assim, codificar, ou mesmo agrupar as anotações de campo, visam reduzi-las de forma a permitir melhor entendimento da lógica adotada.

Quadro 1 cronograma de entrevistas com os administradores e supervisores de contrato

Nome Fictício	Localidade	Data de Entrevista
Adm. 1	Macaé	18.11.2015
Adm. 2	Macaé	18.11.2015
Adm. 3	Macaé	19.11.2015
Sup. 4	Macaé	20.11.2015
Sup. 5	Macaé	21.11.2015
Sup. 6	Macaé	22.11.2015

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Foram realizadas as visitas e as entrevistas aos administradores, supervisores e aos microempresários, no período de 18 de novembro a 10 de dezembro de 2015, conforme o Quadro 1 e 2. Tantos os administradores, como os supervisores e os microempresários foram entrevistados em uma única etapa. Antes da entrevista, foram passadas as devidas orientações para os entrevistados, com o objetivo de capacitá-los a entender o objetivo do questionário e para que fim ele se destine.

Quadro 2 Cronograma de entrevista com os Micros e pequenos Empresários de Macaé e Campos

Nome Fictício	Localidade	Data de Entrevista	Nome Fictício	Localidade	Data de Entrevista
Delta 1	Campos	18.11.2015	Delta 27	Macaé	25.11.2015
Delta 2	Campos	18.11.2015	Delta 28	Macaé	25.11.2015
Delta 3	Campos	18.11.2015	Delta 29	Macaé	25.11.2015
Delta 4	Campos	18.11.2015	Delta 30	Macaé	26.11.2015
Delta 5	Campos	18.11.2015	Delta 31	Macaé	26.11.2015
Delta 6	Campos	18.11.2015	Delta 32	Macaé	26.11.2015
Delta 7	Campos	18.11.2015	Delta 33	Macaé	27.11.2015
Delta 8	Campos	19.11.2015	Delta 34	Macaé	27.11.2015
Delta 9	Campos	19.11.2015	Delta 35	Macaé	27.11.2015
Delta 10	Campos	19.11.2015	Delta 36	Macaé	28.11.2015
Delta 11	Campos	20.11.2015	Delta 37	Macaé	28.11.2015
Delta 12	Campos	21.11.2015	Delta 38	Macaé	29.11.2015

Delta 13	Campos	21.11.2015	Delta 39	Macaé	30.11.2015
Delta 14	Campos	21.11.2015	Delta 40	Macaé	01.12.2015
Delta 15	Campos	21.11.2015	Delta 41	Macaé	03.12.2015
Delta 16	Campos	21.11.2015	Delta 42	Macaé	03.12.2015
Delta 17	Campos	22.11.2015	Delta 43	Macaé	05.12.2015
Delta 18	Campos	22.11.2015	Delta 44	Macaé	07.11.2015
Delta 19	Campos	22.11.2015	Delta 45	Macaé	10.12.2015
Delta 20	Campos	22.11.2015			
Delta 21	Campos	23.11.2015			
Delta 22	Campos	23.11.2015			
Delta 23	Campos	23.11.2015			
Delta 24	Campos	23.11.2015			
Delta 25	Campos	24.11.2015			
Delta 26	Campos	24.11.2015			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

1.6.1 Elaboração do roteiro de entrevista

A partir do desenvolvido de um roteiro com 5 questões tanto para os administradores, como para os supervisores de contrato e os micros e pequenos empresários, demonstramos nos Quadros 3 e 4, por onde se busca compreender o campo de atuação das MPEs no contexto das PPPs e a perspectivas de crescimento do setor. Conforme o roteiro no apêndice.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPES

Estudos sobre empreendedorismo, em geral, abordam aspectos referentes ao empreendedor inovador, como a figura-chave para a ascensão do desenvolvimento econômico. Schumpeter (1985) afirma que o empreendedorismo é uma atividade que envolve tanto a descoberta como a exploração de oportunidades para introduzir novos bens e serviços no mercado. Baron e Shane (2007), e Fialho, Montibeller e Mitidieri (2007) afirmam que empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela.

Johnson (2004) relata que a contribuição do empreendedor ao desenvolvimento econômico ocorre fundamentalmente pela inovação que ele introduz e pelo estímulo à concorrência no mercado, sendo que a inovação de produtos e de processos de produção está na essência da competitividade de uma economia. Porter (1992) considera que o nascimento de um novo negócio é uma expressão importante da atividade empreendedora e um elemento-chave no crescimento econômico.

Pode-se classificar uma empresa de acordo com o porte e, dessa forma, proporcionar vários aspectos distintos. Para Silva (2015), vários são os aspectos levados em conta quando se pretende diferenciar o porte de uma empresa, podendo estes critérios ocorrer em relação ao número de empregados, volume de venda, faturamento anual, força de trabalho, entre outros.

É muito vago especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas. Como é sabido, pesquisadores, associações e instituições adotam distintos critérios para conceituar o tamanho de uma empresa (ASSUNÇÃO, 2010).

Assim, existem diversas metodologias destinadas a classificar as empresas de acordo com seu porte, de maneira que é praticamente impossível uma comparação direta entre dados estatísticos referentes às MPES de distintos países (GIMENEZ, 1999; SILVA, 2000, FORERO-PINEDA *et al*, 2011).

Walsh e White (1981) identificam as seguintes características nas MPES:

a) Devido ao número de concorrentes, a diminuição dos preços é um dos principais caminhos utilizados para aumento das vendas; b) o salário dos proprietários representa uma fração muito maior das vendas do que o percentual representado pelas grandes companhias; c) as forças externas tendem a ter um impacto mais forte nos pequenos negócios do que nos grandes.

O relato protagonista realizado pelos autores destaca que os proprietários e gestores de pequenos negócios devem ter uma visão e princípios diferentes dos usualmente utilizados pelas grandes companhias, onde “uma afirmação existente entre os gestores é a de que os pequenos empresários devem utilizar essencialmente os mesmos princípios gerenciais que as grandes empresas, mas em uma escala menor” (WALSH E WHITE, 1981 p.18). Os autores enfatizam essa afirmação, porque existe a noção de que as pequenas companhias são muito semelhantes às grandes empresas, exceto pelos menores volumes de vendas, capitais menores e número reduzido de funcionários.

A União Europeia, por exemplo, classifica as MPEs conforme descrito a seguir (SILVA, 2015):

- Microempresa - menos de 10 funcionários e com faturamento bruto anual de até € 2 milhões;
- Pequena Empresa - menos de 50 funcionários e com faturamento bruto anual de até € 10 milhões
- Média Empresa - menos de 250 funcionários, com faturamento bruto anual de até € 50 milhões.

Já a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico entende que as MPEs devam ser classificadas como “muito pequenas” (“*very small*”), pequenas e médias (SEBRAE, 2013):

Tabela 01 – Classificação das Empresas - OCD

Porte	Número de Funcionários
Empresa muito pequena	até 19
Pequena Empresa	até 99
Média Empresa	até 499

Fonte: Sebrae-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro, pequena e média empresa. (2013).

É interessante perceber que, tanto no Canadá como nos Estados Unidos e México, as classificações das empresas de pequeno porte não variam apenas de acordo com o setor de atuação, mas também com o número de empregados, sendo que o número de 500 funcionários representa o porte máximo comum.

Consoante também é o ensinamento de Furtado (2005), quando nos mostra que o surgimento de novas tecnologias, que culminaram na era da informação, torna irreal classificar o porte das empresas, baseando-se, exclusivamente, no número de empregados. A título de exemplo o autor cita que, na Índia, considera-se pequena empresa aquela organização que representa um investimento total, somando fábrica e maquinários, não superiores a 7,5 milhões de rúpias.

Alguns estudos nos Estados Unidos, como, por exemplo, Kuratko e Hodgetts (2001), registram que as MPEs geraram cerca de 34 milhões de novos empregos nos últimos 10 anos, enquanto as 500 maiores do *ranking fortune* perderam 5 milhões. No Brasil, iniciativas de criação de novas empresas têm crescido consistentemente ano a ano, apoiadas por agências governamentais e outras fomentadoras de atividades empreendedoras.

Na Europa e em grande parte do mundo, a maioria das MPEs é composta por microempresas (MEDEIROS, 1982, SILVA, 2000). Por não haver, no Brasil, um critério único de classificação das empresas, urge a abordagem da situação vigente no país, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), conforme determinado em sua

Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, enquadra as MPEs segundo a sua receita operacional bruta anual ou anualizada:

Tabela 02 – Classificação das Empresas Segundo a Receita Anual

Porte	Receita operacional bruta anual
Microempresa	até R\$ 1.200.000,00
Pequena Empresa	mais de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 10.500.000,00
Média Empresa	mais de R\$ 10.500.000,00 até R\$ 60.000.000,00

Fonte: SEBRAE (2006).

Para fins de tributação e vigência do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte), o Governo Federal diferencia microempresa e empresa de pequeno porte considerando o faturamento bruto anual, conforme Lei número 9.841 de 05 de outubro de 1999. Além desta lei, os artigos 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 asseguram às microempresas e empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativos, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. Esse tratamento diferenciado visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Tabela 03 - Classificação das MPEs, segundo a Lei 9.841/1999 e Decreto 5.028/2004.

Porte	Receita Bruta Anual
Microempresa	até R\$ 433.755,14
Empresa de pequeno porte	mais de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.133.222,00

Fonte: www.sebrae-sp/leis (2004).

Nesse sentido, torna-se pertinente verificar que o SEBRAE adota como meio classificatório, além da receita bruta anual, o critério de classificação de porte por quantidade de pessoas ocupadas (SILVA,2015).

Tabela 04 - Classificação das MPEs, segundo o SEBRAE / IBGE.

Porte	No. Pessoas Ocupadas na Indústria	No. Pessoas Ocupadas no Comércio e Serviços
Microempresa	até 19	até 9
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Média Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99

Fonte: SEBRAE (2006).

Como é possível observar, o máximo de empregados na indústria para ser considerada média empresa, é entre 100 a 499 funcionários, enquanto que no setor de comércio e serviços é de 50 a 99 funcionários.

Tabela 05 – Classificação das MPEs de acordo com a Lei 123/06.

Porte	Receita Bruta Anual
Microempresa	até R\$ 360,000,00
Empresa de pequeno porte	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: SEBRAE (2006).

Identificar e classificar uma empresa quanto ao porte é de grande valia, não somente para a utilização dos princípios da ciência administrativa ou para alterar os problemas básicos de gestão, como também para diagnóstico sua estrutura administrativa. (SILVA, 2015).

É importante destacar que as empresas de pequeno porte possuem diversas vantagens em relação às grandes, frente à facilidade que têm de se adaptarem às rápidas mudanças impostas pelo mercado, em virtude da sua estrutura. No entanto, ainda assim, sofrem com a mortalidade precoce, proveniente principalmente da má gestão dos empreendimentos.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), MPEs nas atividades de comércio e serviços cobrem cerca de 80% da atividade total do segmento (IBGE, 2013), tanto em termos da receita gerada para os estados, como também gera o maior número de empregos.

O IBGE mostra que empresas de pequeno porte são as principais geradoras de riqueza em comércio no Brasil (53,4% do PIB neste setor). A participação das empresas de pequeno porte no PIB (22,5%) se aproxima das médias empresas (24,5%). E, no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios.

Ainda dados que devem ser ressaltados do IBGE (2013), apontam que as MPEs representam hoje 20% do Produto Interno Bruto brasileiro. Além disso, elas respondem por 60% dos empregos e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país; boa parte deles, diga-se, concentrada na região Sudeste. Com esses números apresentados pelo SEBRAE e IBGE, pode-se afirmar que a MPE é o principal meio para a redução das desigualdades sociais.

A potencialidade das MPEs ultrapassa as fronteiras do território nacional, uma vez que dados da Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX, 2009) apontam que 64% das firmas exportadoras brasileiras se enquadram no padrão de micro e pequeno negócio. Estas firmas estão negociando US\$ 8 bilhões em vendas para o mercado externo. Sendo assim, são responsáveis por 12% das exportações e 60% dos empregos gerados. Elas proporcionam trabalho para cerca de 60 milhões de brasileiros (SEBRAE, 2011).

De acordo com Bethem (2004), as grandes empresas inúmeras vezes são prejudicadas por seu tamanho, fazendo mudanças difíceis e lentas. As pequenas empresas também podem ser mais inovadoras e mais abertas para experimentar inovações, porque elas não são

retardadas por experiências e realizações passadas. O ritmo de uma pequena empresa apresenta-se quase sempre de forma dinâmica, e essa velocidade é uma vantagem na obtenção de novos produtos para o mercado. “Enquanto eles estão estudando opções e esperando ganhar aprovações, você já pode ter o seu produto nas prateleiras” (SEBRAE, 2011).

O aspecto familiar também é uma vantagem que as pequenas empresas têm sobre as maiores. Seus funcionários, em grande decorrência, devido as dimensões empresariais possuem uma relação mais próxima, em muitos casos, são até verdadeiramente um membro da família e, por conseguinte, uma parte do negócio. Esse sentimento de família, normalmente, cria uma enorme quantidade de energia durante os projetos e tempos difíceis. O *Pittsburgh Pirates of 1979* usou o tema de "*We Are Family*" para ajudá-los a vencer a World Series. Apenas, uma ideia: um espírito de família levou-os a seu cargo, e ele também pode levar à sua pequena empresa grande sucesso (DAVIS, 2004).

Um contato direto ao cliente é importante para o sucesso nos negócios e uma pequena empresa, é frequentemente, muito mais próxima do cliente do que uma grande, podendo encontrar-se com o cliente com mais frequência e desenvolver uma relação pessoal. As grandes empresas têm muitas camadas e departamentos, e, diversas vezes, possuem procedimentos que impedem o contato próximo com o cliente. As queixas do freguês, então, em uma pequena empresa, podem ser tratadas mais rapidamente e em um nível mais personalizado, fazendo com que entre empresa e os clientes nasçam relações amistosas de longo prazo e, por isso, mais rentáveis (FELIPE, 2002).

A pequena empresa é, por natureza, muito enxuta. Há menos funcionários do que em uma organização maior e, também, menores níveis de gestão. Com um quadro de funcionários mais restrito, uma pequena empresa tem menos necessidade de demitir os associados em tempos difíceis e pode manter o operacional de negócios de forma mais eficiente. Ter menos camadas de gestão faz com que, em tempos de decisão, elas sejam muito mais rápidas, graças à flexibilidade e adaptabilidade que uma empresa maior não tem. Com uma estrutura, assim, enxuta, significa que cada empregado pode estar muito mais próximo do negócio e do cliente. De outra forma, isto permitirá ao empregado uma maior compreensão de como a sua empresa trabalha e de como ele pode promover o aumento da satisfação do cliente (DAVIS, 2004).

Segundo Matos e Arroio (2011), as MPES têm aumentado sua participação em segmentos considerados de intenso conhecimento - tecnologia da informação e comunicação - e serviços técnicos profissionais, como advocacia, *marketing* e propaganda, auditoria e outros.

Para Kotler (2000), qualquer organização que venda para os consumidores finais – um fabricante, um atacadista ou varejista – está fazendo varejo. A forma como os produtos ou os serviços e os locais em que são vendidos, pouco importam.

2.1.1 MPES: VANTAGENS E BENEFÍCIOS

As pequenas empresas em geral são de iniciativa privada, com vendas limitadas e volume de estoque pequeno e força de trabalho reduzida. Podem ser geridas por parceria ou são de propriedade de uma única pessoa (SILVA, 2000).

Cita-se como vantagem de uma pequena empresa o baixo capital inicial necessário. Poupança pessoal, pequenas doações e empréstimos de amigos e familiares são normalmente suficientes para iniciar um pequeno empreendimento. Em comparação às grandes operações, um estabelecimento de menor proporção é gerenciado de forma mais simplificada, pois, as negociações são geralmente em escala local e exígua. O proprietário em sua administração burocrática pode manter cópias impressas das operações ou investir em software de baixo custo para manutenção de registros. A Manutenção do controle de estoque, do fluxo de caixa e as operações podem ser executadas com menor exigência de esforços. No entanto, é aconselhável contratação de um profissional contabilista qualificado para um sistema de registro financeiro mais organizado e eficaz. A empresa também é classificada como de renda pessoal (SILVA, 2015).

Talvez a característica mais proeminente na determinação de méritos e deméritos de uma pequena empresa é a estrutura de propriedade (MEDEIROS, 1992). A pequena empresa é detida maioritariamente por uma pessoa ou vários parceiros, portanto, as decisões podem ser deliberadas e implementadas mais rapidamente. Neste caso, o investimento pessoal e as decisões se dão com os melhores interesses para a empresa, de fora responsável e visionária. Os lucros são exclusivamente do (s) proprietário (s) e como eles devem ser utilizados permanece inteiramente sob a sua decisão. Nas pequenas empresas, também, os

clientes desfrutam de um serviço mais pessoal. Como os empregados são poucos, a maioria das transações é realizada em uma base de primeira mão (ASSUNÇÃO, 2010).

Outro fator a considerar, ao se determinar os contras de uma pequena empresa, é o nível de exposição, elas carecem de notoriedade, destaque comercial e autoridade de gerenciamento no mercado (SILVA, 2000). Uma parcela considerável de clientes, por preferem conduzir os seus negócios com grandes empresas estabelecidas, em vez de as menores, que são considerados de risco. Assim, a competição com as empresas já estabelecidas é inclinada a seu favor, especialmente se elas são altamente capitalizadas. Deve-se salientar que os custos de marketing e publicidade para uma empresa de pequeno porte são geralmente elevados (FURTADO, 2005).

As pequenas empresas, já evidenciados no início dessa pesquisa, são vitais para o sucesso da economia. Não só por serem responsáveis pelas performances de possível sucesso no futuro, mas também porque atendem às necessidades dos locais onde estão inseridas, por exemplo, cabeleireiro, consultor financeiro, encanador de emergência. Elas, por sua vez, atendem às exigências de grandes empresas, como serviços de fotografia, artigos de papelaria impressos, restauração e manutenção de rotina (FURTADO, 2005).

Entre os benefícios das pequenas empresas, temos (SILVA, 2015): desenvolver relacionamentos pessoais - as pequenas empresas estão bem posicionadas para construir relações pessoais com clientes, colaboradores e fornecedores; responder de forma flexível a problemas e desafios - em uma pequena empresa há pouca hierarquia ou cadeia de comando; inventividade e inovação - as pequenas empresas estão bem posicionadas para introduzir e desenvolver novas ideias; custos baixos - devido à pequena escala de operação, as pequenas empresas têm custos gerais mais baixos; catering para mercados limitados ou nicho - pequenas empresas vendem em mercados menores. Por exemplo: um limpador de janelas local que serve algumas centenas de casas, um fabricante de joias especialista com clientes pessoais.

Uma definição realizada por Neto (2012), dentro das características que beneficiam o empreendedor, as MPEs se caracterizam pela alta vocação inovadora de serviços e negócios.

Dentre os benefícios recebidos, destaca-se o Simples Nacional¹, por ter estabelecido normas gerais que deram tratamento tributário diferenciado para as MPEs. Essas micro e pequenas empresas ficaram, a partir daí, sob um único regime de arrecadação, facilitando a vida do pequeno empresário.

O planejamento é considerado um ponto ideal para o sucesso das empresas de pequeno porte, porém os empreendedores afirmam que o foco na fase de maturidade das organizações é a questão financeira, portanto, as empresas necessitam de uma gestão voltada à inovação. E, neste caso, as inovações estratégicas estão centradas na otimização do processo (TIDD; BESSANT; PAVITT; 2008). Elas também agregam valor extra ao produto ou serviço, quando oferecem uma mudança significativa para o cliente ou usuário da inovação.

Conforme informações disponibilizadas pelo SEBRAE (2012), a busca para se obter vantagem competitiva leva a maioria das organizações a potencializarem ao máximo seus esforços através de investimentos em propagandas. Já para Greco *et al.* (2011), para se obter os benefícios da competição, a concorrência é grande, pois os empreendedores copiam e replicam os negócios que alcançam o sucesso, não se preocupando em introduzir diferenciais e inovações.

Na opinião de Mahamid (2012), para planejar um negócio competitivo, o empreendedor deverá observar a concorrência, coletando informações sobre as condições comerciais por ela oferecidas, como prazo de pagamentos, prazo de entrega de produtos, atendimento pós-venda, garantias, entre outros. Com isso, a atividade empresarial torna-se mais afastada do fracasso.

¹SIMPLES NACIONAL: regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.
Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>
Acesso em: abril, 2015.

2.1.2 MPEs: desvantagens e dificuldades

Existem barreiras para o desenvolvimento das MPEs e uma das conseqüentes causas de mortalidade das mesmas, apresentadas por Franco e Haase (2010), diz respeito à falta de apoio institucional, uma legislação inadequada e excesso de regulamentação para as empresas.

O excesso de otimismo pode ser compreendido como causa da mortalidade de empreendimentos, é o que afirmam Ucbasaran *et al.* (2010). Os empreendedores, na visão destes autores, são propensos a ter um nível de otimismo maior do que pessoas não empreendedoras e, assim, esse excesso de otimismo faz com que se mostrem ou relatem que são menos suscetíveis a experimentar o fracasso.

Os autores chamam esse otimismo excessivo de otimismo comparativo e alertam que, embora necessário, a confiança em níveis muito elevados pode ser um fator preponderante para o encerramento do negócio.

Franco e Haase (2010) classificam de duas maneiras os motivos que levam as MPEs ao fracasso: fatores endógenos (internos à empresa sendo passíveis de controle pela própria empresa ou seus membros) e exógenos (que se encontram no ambiente na qual a empresa atua).

Como fatores endógenos, os autores consideram a capacidade e as habilidades sociais oriundas dos indivíduos e, como fatores exógenos, as condições do mercado, o apoio institucional - fatores estes provenientes do ambiente.

Shepherd *et al.* (2009), identifica o insucesso do empreendimento e conseqüente falência decorre de diminuição das receitas e do aumento das despesas, a ponto de tornar as operações das empresas insustentáveis, chegando a níveis de insolvência. Assim, salientam os autores que o empreendedor fica impossibilitado de captar novos recursos, bem como de contrair dívidas, resultando na não continuidade do negócio.

A falta de conhecimento técnico e a inexperiência dos gestores caracterizam-se como alguns dos fatores de mortalidade (BONACIM *et al.*, 2009). Viapiana (2001) complementa essa ideia dizendo que a falta de experiência empresarial anterior seja um dos motivos mais

importantes, uma vez que disso decorrerão outras falhas, e que a falta de competência gerencial levará ao fracasso do empreendimento.

Conforme Perry (2001), a causa mais citada do insucesso empresarial é uma "equipe de má gestão". A falta de qualificação e de experiência dos fundadores e gestores das MPEs é apresentada por Franco e Haase (2010) como a razão das restrições ao desenvolvimento do empreendimento.

Mahamid (2012) destaca, por meio de seu estudo teórico, que os fatores que levam à mortalidade dos negócios estão ligados a três aspectos. O primeiro aspecto considerado é de magnitude gerencial e administrativa, pois está atrelada ao conhecimento de mercado e clientes. Em segundo, considera-se o setor financeiro, referente à forma de condução da gestão financeira da empresa. Por último, a mortalidade dos negócios está atrelada a aspectos de amplitude externa, quando estes estiverem vinculados à condução econômica da região ou país, como juros, crise e desastres ambientais, entre outros.

Sobre o conhecimento da carga de impostos, salários, encargos, matérias primas e outros custos, Santinni et al (2015) observam que este é um fator de extrema importância e deve ser avaliado na criação do negócio. A legislação vigente do local deve ser conhecida por parte do empreendedor, visto que o não conhecimento das normas e leis pode levar a empresa a problemas, desde multas aplicadas até o fechamento parcial ou total do empreendimento.

Para Pereira (2009), o grande desafio dos empresários é a captação de recursos em longo prazo e taxas razoáveis para financiar a inovação. O acesso aos empréstimos para inovação é considerado difícil pelos empresários, que reclamam das taxas de juros, custo do crédito, poucas linhas existentes e excesso de burocracia para a liberação dos recursos. Apesar destas dificuldades, verifica-se que, quando as MPEs inovam em seus processos e produtos, conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios.

Nesta direção, Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de autopropetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

A inovação significa criatividade e uma capacidade de chegar a novos pensamentos e ideias, e, claro, uma forma única de combinar tudo isso. Por exemplo: implementar métodos progressistas e técnicas de desenvolvimento pessoal, gerir uma gestão do conhecimento e construir um comportamento de empresa pró-inovação; enfim, tudo, uma abordagem inovadora e criativa. (CAMERON E GREEN, 2004; LESÁKOVÁ, 2014).

Nesse contexto, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que para garantir sua capacidade de competição e sobrevivência no mercado, com exigências em nível nacional, e, sobretudo, internacional, as empresas, constantemente, procuram inovar, tanto em termos de tecnologia, quanto por meio de novos modelos de gestão.

2.2 AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA - PPPs

As PPPs são assuntos recentes com pouco mais de 23 anos de existência. Pastori (2007) conta que seu berço natal, na versão moderna, é a Inglaterra, onde hoje se contabilizam mais de 600 projetos executados nessa modalidade, totalizando quase quinze bilhões de libras em investimentos.

Este mesmo autor cita que mais de 60 países utilizam a modelagem das PPPs, motivados pela crescente necessidade da realização de investimentos em infraestrutura. Em alguns deles, a motivação se dá por força de restrições orçamentária; em outros, a principal motivação é aumentar a eficiência e eficácia da provisão de serviços públicos.

Entre os mais de 60 países que utilizaram ou utilizam a PPP, Branco (2008) destaca o caso da Austrália (em particular o Estado de Victoria) e Irlanda. Na União Europeia, Finlândia, Alemanha, Grécia, Itália, Holanda, Portugal e Espanha são os de maior envolvimento. Complementam o panorama europeu de PPPs, República Tcheca, Hungria e Polônia. Canadá (*província de Quebec*) e Japão iniciaram movimentos concessionais nesse modelo. Na América Latina, o pioneirismo está a cargo do México e Chile. No Extremo Oriente, Coreia do Sul e Singapura registram alguns avanços, enquanto que, no continente africano, a liderança está com a África do Sul.

Segundo Pastori (2007), Portugal, por exemplo, se valeu das PPPs para adequar seu sistema rodoviário às adaptações na sua infraestrutura, decorrente da integração com a União Europeia. Com as parcerias, o país mais do que dobrou sua malha rodoviária em dez anos. Recentemente, o Chile duplicou, em quatro anos, os investimentos em infraestrutura com as PPPs.

Outro exemplo citado por Pinto (2008): na Índia, outra economia emergente como o Brasil, dos US\$ 47 bilhões previstos na construção de rodovias nos anos de 2008 a 2014, mais de 70% foram originados desse modelo de parceria (PINTO, 2008).

As PPPs são modalidades de contratação, cujas empresas e governo podem dividir o investimento na construção e na operação de obras públicas. Pastori (2007) fala que são utilizadas, por exemplo, como alternativa capaz de contribuir para melhoria da infraestrutura de um país, situações de alocação de riscos, reduções do custo de obras e contingenciamento fiscal. Quase sempre, os governos (em todas as esferas de poder) não têm recursos suficientes para promoverem investimentos e outras mais.

A entrada oficial do Brasil na era das PPPs se deu em 30 de dezembro de 2004, quando foi sancionada a Lei Federal número 11.079/04, que instituiu normas gerais para licitação e contratação de Parceria Público-Privada no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Contudo, até dezembro de 2006 - excetuando-se a PPP estadual da linha 4 do Metrô de São Paulo -, nenhuma outra PPP, quer da esfera federal, ou dos governos estaduais, foi contratada, embora tenham sido lançados vários editais e promovidas algumas audiências públicas.

2.2.1 HISTÓRICO DAS PPPS

Praticamente todos os autores, quando se referem à moderna origem das PPPs, valem-se do exemplo britânico como precursor desta modalidade. Alvarenga (2005) esclarece que o modelo britânico surgiu inicialmente sob a denominação de *PFI – Private Finance Initiative* –, conceito introduzido em 1992. No modelo *PFI*, o setor público mantém a responsabilidade

pela provisão de parte dos serviços. O governo contrata o setor privado para construir um hospital e o setor público fornece o pessoal especializado (médicos, enfermeiros, técnicos de laboratório etc.) e/ou o pessoal administrativo.

Certos autores sempre recorrem a exemplos históricos para explicar as origens das PPPs no Brasil. Alvarenga (2005) discorre a esse respeito afirmando que o Brasil já possui alguma experiência no campo das PPPs. Na época do Império, por exemplo, as ferrovias eram financiadas por acionistas privados. Segundo se sabe, o negócio se revelou tão satisfatório que as ferrovias tiveram um impacto econômico superior ao obtido nos Estados Unidos. Em 1998, o professor *William Summerhil* publicou, na *The Economic History Review*, um artigo que mostra a forma como foram subsidiadas as ferrovias brasileiras. Os capitalistas tinham uma certeza de retorno de 7% sobre os capitais aplicados, sob a forma de juros, garantidos pelo Tesouro do Império.

As PPPs trouxeram à tona a discussão acerca do papel do Estado, que se supunha haver-se esgotado, ao menos temporariamente, após o encerramento da onda de privatizações que assolou o mundo nas duas últimas décadas.

2.2.2 PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA: CONCEITO

Em Souto (2005), a intervenção do Estado no domínio econômico é tratada sob a ótica do Direito Econômico-Administrativo. O autor discorre sobre o planejamento: o ponto central da intervenção do Estado na Economia, o fomento público (suas estruturas e modalidades), a forma de exploração direta da atividade econômica.

O papel do Estado, também, é abordado por Bennet (1993), que investiga como se processa o desenvolvimento econômico por meio da atuação dos seus principais atores (governo e setor privado) isoladamente, ou de forma combinada (parcerias). O autor tece vários questionamentos na tentativa de buscar respostas para as eternas questões existenciais e sociológicas, tais como: qual o papel do governo? Em que níveis são tomadas as iniciativas? Qual a estrutura de governo mais apropriada? Por fim, quais são os instrumentos mais eficazes?

Bennet (1993) discorre sobre como deveria ser a ação governamental. Ele se vale, neste ponto, da teoria dos Bens Públicos, defendida por estudiosos clássicos do pensamento econômico, Samuelson (1954) e Musgrave (1976), como base para uma ação coletiva e oferta dos bens públicos. A esse propósito, a Lei brasileira das PPPs deixou claro que na contratação das Parcerias Público-Privadas deverão ser observadas as seguintes diretrizes: eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade; respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução; inelegibilidade das funções de regulação e jurisdicional; iv) responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias; Transparência dos procedimentos e das decisões; vi) repartição objetiva de riscos entre as partes; sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria (Lei 11.079/04, artigo 4º).

Sobre as políticas governamentais, Bennet tece ilações sobre suas principais modalidades: fiscal, gastos, endividamento e administrativa. Em seguida, sistematiza como se processa o desenvolvimento econômico na Inglaterra, seus objetivos e prioridades, e formas de abordagem, quer através do governo central e seus ministérios, governo local, *Enterprise Agencies* e *Development Agencies*.

Kátia Karpova (2005), uma das mais ativas consultoras e produtoras de textos sobre PPPs, membro do IP3 – *Institute for Public-Private Partnerships*, firma de consultoria americana estabelecida, desde 1994, em *Washington, D.C.*, também se debruça nesta questão. Em seu *paper*, alerta que a decisão de descentralizar deve, antes, passar pelo crivo de diversos questionamentos, como, por exemplo: que tipos de serviços devem continuar sob a responsabilidade de execução direta do governo municipal e quais serviços deveriam ser transferidos para iniciativa privada?; que práticas governamentais tendem a promover um melhor gerenciamento e transparência?

Em que situação o governo municipal assume dívidas e as deixa a cargo da iniciativa privada? Que tipos de PPPs são as mais adequadas aos serviços públicos? (KARPOVA, 2005). A autora também se vale dos exemplos de Nova Zelândia e África do Sul para fortalecer seus argumentos descentralizadores e favoráveis às PPPs. Por fim, de uma maneira bastante simplória, recomenda que as municipalidades em geral devam adotar as melhores práticas consagradas, derivadas dos casos de sucesso das PPPs. Ela parece se esquecer que cada administração pública difere bastante de região para região e de país para país.

Outro aspecto favorável, usualmente utilizado pelos defensores das PPPs, é a crença de que o ente privado é mais eficiente, tanto na execução de uma obra, como na prestação de serviços. Contudo, a experiência ao longo dos anos vem revelando que essa eficiência nem sempre se manifesta claramente, dependendo, obviamente, do tipo de serviço e das condições e características da parceria; ou seja, varia conforme a situação.

Temos, por exemplo, em Bentz *et al*, (2003), autor de um detalhado estudo sob o ponto de vista econômico das questões ligadas à “transferência” para o parceiro privado de certas funções dos governos, funções estas tradicionalmente associadas aos bens públicos, como, por exemplo: realizar compras de suprimentos, construir e ser proprietário de ativos que passariam a “vender” essas atividades para os Governos.

Dentre muitos exemplos, Bentz cita a “privatização” de 151 presídios nos EUA. A cargo do setor privado, ficaram a custódia e a manutenção de mais de 119 mil prisioneiros, cabendo ao Estado somente pagar pelos serviços. Um dos principais questionamentos do autor é quanto ao limite para “*pppização*” do Estado.

Esse limite, segundo o autor, deveria associar a qualidade do serviço a ser prestado a um custo mínimo de produção, sem que isso implique o comprometimento da qualidade deste. Suas conclusões são bastante interessantes e sugerem algumas modificações nos modelos de PPPs. Para quando houver risco de algum prejuízo na qualidade do serviço, o Estado, segundo o autor, deverá comprar os ativos e não os serviços. Dito de outra forma, o Estado encomenda a construção de um hospital, compra a obra executada pelo setor privado, mas o gerenciamento (pessoal, manutenção e suprimentos) fica a cargo do Estado.

Além de repensar o papel do Estado, as PPPs tomaram emprestada uma série de conceitos, comumente empregados em *Project Finance* (Financiamento de Projeto), principalmente, aqueles associados ao risco: risco de receita ou demanda, risco da parceria, risco da construção, risco cambial, normativo, contratual, político e de sustentabilidade, e as suas formas de alocação e mitigação dos mesmos. Rocha (2005) considerou vários os tipos de riscos, baseando-se nas PPPs europeias: planejamento, projeto ou construção, operacional, valor residual, financeiro e legal.

No que tange aos exemplos de cunho acadêmico, Fayard (2002) apresenta uma visão geral bastante crítica das PPPs e discorre, especificamente, sobre questões ligadas ao compartilhamento de riscos.

Fayard alerta para aspectos que devem ser considerados para estruturação de uma modelagem PPP, principalmente em bases realistas, estabelecendo mecanismos adequados para compartilhar os riscos (políticos, econômicos, de construção, de operação e comercialização), destacando alguns elementos-chave para obtenção de (um relativo) sucesso, uma vez que dada a enorme complexidade das PPPs é praticamente impossível eliminar ou minimizar todas as incertezas.

A literatura mundial ainda apresenta dezenas de questões que são levantadas pelos céticos às PPPs. O Conselho Nacional Americano para PPPs (COUNCIL, 2003) apresenta, por exemplo, as seguintes questões, abaixo listadas, como sendo alguns dos “mitos” mais comuns contra as PPPs e, ao mesmo tempo, apresentam fortes argumentos de defesa. Alguns dos principais “mitos” listados pelo Conselho são os seguintes: a qualidade do serviço pode ficar comprometida, porque as empresas privadas vão sacrificar esta “qualidade” em benefício estrito do lucro; as empresas privadas não estão preparadas para dar a mesma divulgação contábil da contabilidade pública dos dados; para a sociedade, quando uma PPP é criada, o controle local fica desgastado; as PPPs irão ocasionar desemprego público; existe uma desconexão entre os objetivos do setor privado (lucro) e os objetivos do setor público (oferta de bens públicos); as PPPs podem ser afetadas por acordos comerciais internacionais, etc.

Na esfera propagandista, extraímos da leitura do folder “PPP - Programas de Parceria Pública”, editado pela *KPMG Structured Finance*, referências de casos resumidos de parcerias envolvendo comunidades do Reino Unido. A publicação destaca exemplos de alguns projetos variados de PPPs assessorados pela citada firma, por exemplo: projeto de administração integrada de resíduos sólidos; assessoramento ao processo de aquisição da carteira diversificada de projetos *PFI*, que incluía hospitais, escolas e um aeroporto na Escócia; elaboração de Edital para o fornecimento de três escolas, na modalidade *PFI/DBFO25* do Governo Escocês, por 25 anos; participação do Projeto de instalação de um novo posto do Corpo de Bombeiros e de Treinamento na Cidade de York; elaboração de parecer sobre a transparência da licitação envolvendo a construção de novas instalações correccionais no

Canadá; assessoria para modelagem de uma nova escola secundária, etc. Por esses rápidos exemplos, percebe-se a enormidade do leque de aplicações das PPPs.

Ainda dentro da esfera propagandista, o IP3 (*Institute for Public-Private Partnerships*) demonstra possuir larga experiência mundial. Essas experiências estão reportadas por membros da sua equipe de consultores em mais de 40 artigos disponibilizados em seu *site*.

2.2.3 SITUAÇÃO DAS PPPs NO MUNDO E NO BRASIL

Não existe um modelo único de PPP. Para Pastori (2007) cada país tem modelado a contratação das parcerias de acordo com o seu ambiente econômico-institucional. Nos países da OCDE as experiências são avaliadas, no geral, como bem-sucedidas, o que pode ser explicado pela maior estabilidade institucional que prevalece nesses países. Por outro lado, há uma coleção de exemplos de experiências não tão bem-sucedidas, que constituem um elenco interessante como exemplos de erros que podem ocorrer durante a modelagem. Na América Latina as experiências são mais recentes, com destaques para o Chile e México, que são os países que mais aplicaram a modelagem PPP com sucesso.

Na verdade, a realidade atual é que as PPPs ainda não deslancharam no Brasil. Na esfera federal, por exemplo, de uma carteira inicial na qual foram listados 23 projetos para rodovias, ferrovias, portos, irrigação e integração, totalizando inversões da ordem de R\$ 13 bilhões, o governo federal, após uma seleção criteriosa, abandonou a meta inicial e selecionou apenas quatro projetos passíveis de serem viabilizados (contratados), entre os anos 2006 e 2008. Na esfera estadual, vários entes já desenvolveram seus marcos regulatórios, mas, a exemplo do que vem ocorrendo na esfera federal também, não formalizaram nenhum contrato de PPP. Ao todo são dez estados que possuem legislação própria para a formação e contratação de PPPs (PASTORI, 2007).

Em seguida, é possível constatar através da análise dos gráficos exemplos bem sucedidos de PPPs no Brasil na realização dos jogos da Copa do Mundo de 2014 em alguns estados brasileiros.

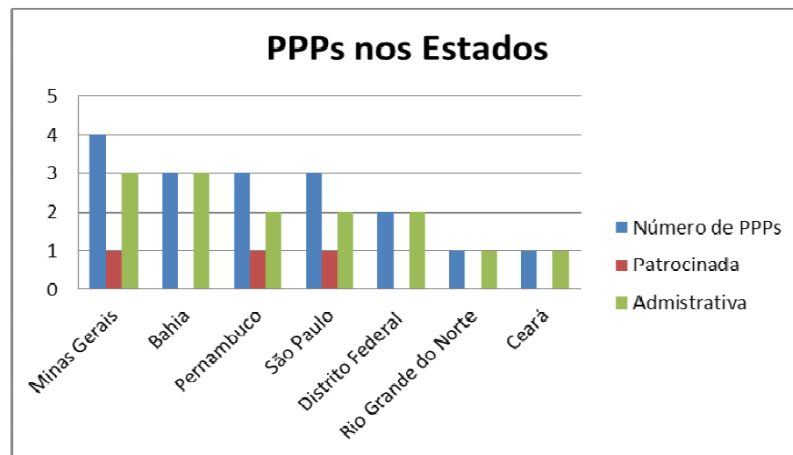


Gráfico 1 – PPPs por Estado

Fonte: PEREIRA; PROL, 2011, P.6

Dos doze estados que tiveram suas capitais como sedes dos jogos, sete utilizaram da PPPs para a realização dos mesmos. Notoriamente havendo adesão e participação de forma quantitativa diferente entre os estados, destaca-se no cenário econômico brasileiro a busca pelas parcerias com o setor privado para a execução de obras e serviços ofertados. Minas Gerais destaca-se pelo maior número de PPPs, principalmente na reforma e modernização do estádio Mineirão e da ampliação das linhas do metrô, os encargos financeiros da reforma foram todos de PPPs, seja com recursos próprios, seja com a captação de financiamentos. Isso evitou o desgaste da máquina pública, permitindo que os recursos do Estado fossem aplicados em outras áreas e uma maior agilidade e desempenho qualitativo explícito.

No próximo gráfico a leitura permite a visualização das PPPs por setorização nas obras de preparativos para recebimento dos jogos:

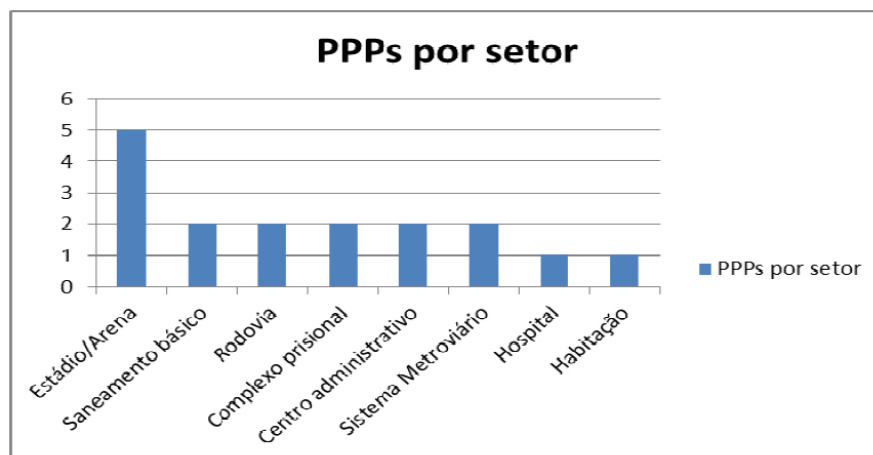


Gráfico 2 – PPPs por setor

Fonte: PEREIRA; PROL, 2011, P.8

Evidencia-se que as parcerias ocorreram em maior número na construção de estádios e arenas, obras de maiores custos e durabilidade de tempo executante, mas é importante ressaltar que as PPPs atenderam nos estados, citados no primeiro gráfico, setores diversificados.

Dos R\$28,1 bilhões previstos para as obras da Copa de 2014, apenas R\$ 5,6 bilhões eram oriundas da iniciativa privada em resultantes das Parcerias Públicas privadas nos sete estados da federação. Um valor pequeno em proporções, porém com destaque no mercado econômico, onde ações do tipo ainda são catalogadas como coadjuvantes.

As compras públicas são grandes oportunidades de fomentação do mercado empresarial. A partir da Legislação pertinente de 2010, elas passam a ser enxergadas com um olhar a mais, deixam de ser consideradas apenas com a função de suplemento das necessidades estatais, mas sim como forma de pôr em prática políticas públicas de forma ampliadas e com objetivos mais audaciosos. Nesse contexto é possível almejar que as PPPs estejam inseridas nas concorrências licitatórias. Porém, faz-se necessário as observâncias pertinentes ao mundo das compras públicas, pois esta são realizadas seguindo ritos estabelecidos em leis que determinam todo o tramite de compra, o que leva as empresas a terem inúmeras obrigações para estarem aptas a participar de processos licitatórios.

Pelo advento da Lei nº 12.349/2010 estabelece as normas nas licitações dos contratos da Administração Pública, o principal objetivo é a promoção do desenvolvimento econômico do país, amparado nas compras públicas como um dos meios para agregação de oportunidade de fomentação da economia. A Lei surge como um suporte que deve ser oportunizado pelas MPEs, quando a mesma determina que a margem de preferência seja estabelecida com base em estudos feitos e revistos a cada cinco anos e que considerem a geração de emprego e renda, o efeito na arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais, o desenvolvimento e a inovação tecnológica realizados no país e o custo adicional dos produtos e serviços contratados com a margem. As revisões realizadas devem ainda conter uma análise retrospectiva de resultados. É ainda aberta a possibilidade de que a margem adicional possa ainda ser concedida para os produtos manufaturados e serviços nacionais resultantes de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no país, desde que a soma destas margens não ultrapasse 25% sobre o preço dos produtos manufaturados e serviços estrangeiros.

Ainda em ações que visam e podem aumentar a participação das MPEs nas compras públicas deve ser incluído o Decreto nº 8.538/2015, que regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal.

É de fácil observância que existe uma busca de simplificação da burocracia no que tange a participação nas compras públicas, bem como, a de incentivo a participação das MPEs nesse contexto por parte do governo federal, em ações compulsórias. A criação da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República em 2013 demonstra claramente a preocupação e a importância das MPEs, mesmo com a extinção do órgão em outubro de 2015, o Ministério de Planejamento e Gestão, permanece em ações que vislumbram dar maior autonomia de participação das pequenas e micro empresas no mercado e nas compras públicas.

Citando o ano de 2012 como exemplo da participação das MPEs no setor de fornecimento para o governo federal, ficou em cerca de 15,4 bilhões de Reais. Informações do Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet) traz dados que demonstram o crescimento na participação no setor e sua estabilização, mesmo havendo uma margem pequena de queda em variações entre os anos.

Um exemplo claro fica a participação das MPEs em relação aos serviços do ano 2012, o grupo que reúne as obras de manutenção, reforma predial e de escavação foi o mais contratado pelo governo federal em 2012. No total, essas contratações movimentaram cerca de R\$ 7,2 bilhões, sendo que esse conjunto de itens licitados respondeu por 21% do total dessas aquisições. Um exemplo está na licitação para comprar os serviços de uma MPE pelo Ministério da Fazenda. De acordo com os dados do Comprasnet, a empresa vencedora do pregão eletrônico deve executar serviços como reparos e adaptações nas instalações de divisórias, pisos, esquadrias de alumínio e instalações elétricas no prédio de sua superintendência de administração. Para estas obras, o valor licitado foi de R\$ 9,7 milhões.

2.2.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES AO PRINCIPAL MARCO REGULATÓRIO – A LEI 11.079/04

A PPP está prevista no parágrafo 2º do art. 165 da Constituição de 1988, a chamada Lei de Diretrizes Orçamentárias, a LDO. Esta lei tem o papel de ajudar na realização das metas do PPA, e, à PPP, no planejamento em longo prazo para o cumprimento das metas (ADRIÃO, 2009).

Antes de ser editada a Lei 11.079/04, os autores do PL (Projeto de Lei) das PPPs pesquisaram em detalhes a legislação de outros países e levaram em conta os inúmeros problemas por eles vivenciados. Algum deles, inclusive, de veterana tradição no campo das parcerias, como ocorreu na Inglaterra e Estados Unidos. Além disto, o PL foi submetido à consulta pública após longo debate e lhe foram incorporados institutos que dessem garantias de credibilidade ao diploma legal; como a criação, por exemplo, de um Fundo Garantidor às PPPs. Também foi incluída a possibilidade da adoção de mecanismos de arbitragem para resolução de disputas. Além destes, a lei procurou manter estrita observância às limitações impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal e demais correlata ao processo de licitação pública.

Mesmo assim, são muitos os críticos às PPPs, tais como Nunes (2004) e Rigolim (2005), que concentram suas críticas aos aspectos jurídicos do diploma legal. Nunes direcionou suas baterias para o então Projeto de Lei das PPPs (PL 2.546/2003), classificando o PL como uma “espécie de cheque em branco”, ao passo que Rigolim concentrou sua análise sobre a Lei 11.079/04 e os aspectos formais desta, sobretudo quanto à inconstitucionalidade ou redundância na redação de certos artigos.

Também não ficaram de fora as análises dos efeitos fiscais dos investimentos públicos. Brito, inicialmente, traçou algumas considerações sobre a política fiscal brasileira em termos de meta e resultado primário, para propor, depois, no final, um *rationality* que exclua parte dos investimentos públicos da base de cálculo do superávit primário (regra de ouro²⁸). Por sinal, ele registra profundas críticas a essa metodologia, afirmando que o modelo “reflete uma visão limitada da sustentabilidade das finanças públicas ao ignorar, sobretudo, o papel

desempenhado pelo estoque de ativos públicos no crescimento econômico” (BRITTO, 2005, p.5).

O autor se revela contra a geração de superávit governamental, baseado em cortes de investimentos em infraestrutura, classificando-a como uma estratégia “condenada ao fracasso”. É sabido que o efeito da redução dos gastos públicos em infraestrutura resulta na imediata redução do déficit do setor público. Por outro lado, esse efeito resulta em um menor ritmo de acumulação no estoque de infraestrutura do país e, conseqüentemente, em uma desaceleração do crescimento econômico; além disso, acabarão sendo gerados gargalos ainda maiores na infraestrutura com efeitos sobre o produto futuro.

Assim, a capacidade de o governo continuar servindo-se da dívida ficará comprometida, pois o efeito negativo a médio e longo prazo irá cancelar o efeito positivo de curto prazo (o superávit). As obrigações do governo - e seus estoques de ativos - serão reduzidas e o valor líquido do setor público ficará, na melhor das hipóteses, inalterado. Resumindo, o impacto negativo da redução dos investimentos em infraestrutura sobre o valor líquido do setor público, via desaceleração do crescimento do produto nacional, se dá de duas formas: a primeira é a constatação de que a falta de investimento em infraestrutura afeta negativamente o crescimento da economia e, conseqüentemente, afeta, também, a sustentabilidade do déficit primário antes da despesa de investimento; a segunda via é a alteração do valor presente do fluxo futuro dos déficits primários (BRITO 2005).

Na esfera dos defensores das PPPs, temos Tolosa (2004), que justifica a edição do diploma, baseando-se no fato de que a demanda por serviços públicos vem crescendo geometricamente nas últimas décadas. Segundo ele, o governo premido pela falta de recursos vem buscando novas modalidades para atender a estes reclames. Assim, no sentido de desonerar-se da obrigação de investir, tenta ampliar ao mesmo tempo a oferta de serviços públicos.

Segundo o autor, as primeiras iniciativas do governo, dentro de uma linha mais neoliberal da filosofia, partiram através da edição da Lei 8.987/9530, de 13/02/1995, alterada logo em seguida pela Lei 9.074/9531, de 07/07/1995. Neste caso, seu objetivo era o de regulamentar o art. 17532 da Constituição Federal de 1988, no sentido de disciplinar as concessões e permissões de serviços públicos, estabelecendo regras para que esses serviços pudessem ser transferidos à administração da iniciativa privada com o propósito de mantê-los,

ampliá-los e adequá-los a padrões de exigência, sem prejuízo da titularidade e do poder de fiscalização. No regime da Lei 8.987/95, o risco do empreendimento é de responsabilidade exclusiva do concessionário ou permissionário, sendo vedado ao poder concedente a transferência de recursos ou a garantia de rentabilidade.

Essa interpretação assume um caráter de extrema relevância e de preocupação para a viabilidade de implantação das PPPs, uma vez que a Lei 11.079/04 estabelece o compartilhamento de riscos (art. 4o, inciso VI) e o pagamento de uma contraprestação pecuniária (art. 6º) para garantir a remuneração do ente privado. Essas divergências de interpretação legal certamente poderão inibir a atuação da iniciativa privada (TOLOSA, 2004).

Finalizando, Romero (2001), em seu texto sobre cidades autossustentáveis, ao comentar as estratégias para desenvolver e estimular a aplicação de instrumentos econômicos no gerenciamento dos recursos naturais, visando à sustentabilidade urbana, somente invoca as PPPs para os segmentos urbanos relacionados aos transportes e trânsito. Sua justificativa é que, em virtude dessas áreas envolverem aspectos de gestão, a operação dos sistemas seria mais bem utilizada por meio de Parceria Público-Privada, mas com a participação da população nas decisões e fiscalização. Interessante notar que seu texto foi elaborado três anos antes da edição da Lei.

2.2.5 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UM CONTRATO DE PPPS

Entre as características observadas da Parceria Público-Privada, verifica-se que o governo entra como financiador do projeto, porém sua execução é da responsabilidade de uma entidade privada (CARNEIRO, 2011). O contrato da Parceria Público-Privada está estabelecido na Lei 2.546 de 2003 em seu artigo 2º.

As considerações, a seguir, foram elaboradas a partir do principal marco regulatório das PPPs brasileiras, ou seja, a Lei Federal número 11.079/04, e seus 30 artigos. Da leitura desta Lei, combinando-se com as experiências anteriormente relatadas, foi possível esboçar alguns dos principais pontos a serem observados em um contrato PPP.

2.2.6 PPP: MODALIDADE DO CONTRATO

O Art. 2º da Lei define como sendo a PPP que dá o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrada. A concessão patrocinada é a de serviços públicos ou de obras públicas. Enquadram-se nessa situação as contratações de obras para projetos de rodovias pedagiadas, transporte ferroviário de passageiros e estações de tratamento de água, e outras mais que envolvam o pagamento de alguma tarifa ao prestador do serviço por parte do usuário.

Por seu turno, a concessão administrada é o contrato de prestação de serviços, do qual a administração pública é uma usuária direta ou indireta. Seriam, por exemplo, passíveis de enquadramento nessa situação, os presídios ou casas de detenção, hospitais, escolas, serviços de governo etc.

Estabelece, ainda, o Art. 3º, que às concessões administradas aplicam-se, adicionalmente, o disposto nos Art. 21, 23, 25 e 27 a 39 da Lei 8.987/95, e no art. 31 da Lei 9074/9533. Importante destacar que o § 2º do mesmo artigo da Lei das PPPs esclarece que as concessões comuns continuam regidas pela Lei 8.987/95 e pelas leis que lhe são correlatas.

2.2.7 PPP: EXCEÇÕES E LIMITES

Nos §§ 3º e 4º do Art. 2º, estão listadas as quatro situações bem definidas que não caracterizam uma PPP: a concessão comum; a concessão cujo contrato for de valor inferior a R\$ 20 milhões; concessão de prestação de serviço inferior a cinco anos e superior a trinta e cinco; por fim, concessão com objetivo único de fornecimento de mão-de-obra e fornecimento e instalação de equipamentos.

2.2.8 PPP: CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO

O Art. 5º, combinado com o disposto no art. 23 da Lei 8.987/95, estabelece uma série de detalhes que deverão estar presentes em um contrato PPP. Os mais relevantes são, resumidamente, os seguintes:

i) O objeto, a área e o prazo de concessão, o modo, a forma e as condições de prestação do serviço, os critérios, os indicadores, as fórmulas e os parâmetros definidores da qualidade do serviço;

ii) preço do serviço e os critérios e procedimentos para o reajuste. Revisão das tarifas e condições para prorrogação do contrato.

iii) relação dos bens reversíveis (bens que podem ser vertidos ao patrimônio público ao fim da concessão);

iv) exigência da publicação periódica das demonstrações financeiras da concessionária;

v) clara repartição de riscos entre as partes;

vi) definição de mecanismos para a manutenção da qualidade dos serviços;

vii) definição de fatos que possam caracterizar a inadimplência pecuniária do parceiro público e as formas de acionamento das garantias.

2.2.9 PPP: A CONTRAPRESTAÇÃO PECUNIÁRIA

Entre o contrato PPP e uma concessão normal, outro importante diferencial é a previsão de pagamento de uma receita complementar ao ente privado, denominada “contraprestação pecuniária”. Ela deve ser paga pelo ente público durante parte ou por todo o período da concessão. O principal problema, a nosso ver, é a incerteza de liquidez ou morosidade de realização desses pagamentos pelo ente público, o que poderá inibir a contratação de uma PPP.

Adicionalmente, a lei estabelece que o contrato possa prever o pagamento ao parceiro privado de remuneração variável vinculada ao seu desempenho, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos no contrato. Porém, essa contraprestação deverá ser paga somente quando da fruição (disponibilidade) do serviço objeto do contrato de PPP. Por outro lado, é facultado à Administração Pública, nos termos do contrato, efetuar o pagamento da contraprestação relativa à parcela a provir do serviço objeto do contrato PPP.

É importante destacar que o § 3º da lei estabelece um limite de até 70% para as contraprestações patrocinadas. Se o valor desta foi maior que este percentual, a contratação e o pagamento dependerão de autorização legislativa específica. Portanto, projetos PPPs que dependam de uma receita adicional cujo valor exceda, por exemplo, a 70% de uma tarifa básica, certamente, serão de difícil contratação pelo ente público.

2.2.10 AS PPP: GARANTIAS

A estruturação das garantias a serem concedidas pelo ente público ao privado, ou a terceiros, é a pedra de toque do contrato PPP. O Art. 8º da lei esclarece que as obrigações pecuniárias contraídas pela Administração Pública, em contrato de parceria público-privada, poderão ser garantidas através dos seguintes meios: vinculação de receitas, observado o disposto no inciso IV do Art. 167 da Constituição Federal; instituição ou utilização de fundos especiais previstos em lei, como contratação de seguro, garantia com as companhias seguradoras que não sejam controladas pelo poder público; garantia prestada por organismos internacionais ou instituições financeiras que não sejam, também, controladas pelo poder público; garantias prestadas por fundo garantidor ou empresa estatal criada para essa finalidade; outros mecanismos admitidos em lei.

Ao que parece, o legislador supôs que será através de certas garantias que o ente privado terá estímulos para promover a parceria, realizando os investimentos (obras) necessários e assumindo a responsabilidade pela operação (prestação de serviço público), uma vez que terá alguma segurança de que certos riscos poderão ser compartilhados. Assim, do ponto de vista do operador privado, haverá, ao menos em tese, a garantia de pagamento da contraprestação em caso de inadimplência do ente público; e, do ponto de vista do ente

público, também haverá a garantia de que as obras serão concluídas devido à contratação de um seguro garantia.

Adicionalmente, a lei estabeleceu, por meio do Art. 16, a constituição do FGP – Fundo Garantidor das PPPs. Esse fundo tem natureza privada e patrimônio próprio, limitado a seis bilhões de reais. Ele tem por finalidade prestar garantia de pagamento de obrigações pecuniárias assumidas pelos parceiros públicos. Contudo, alguns juristas contestam a constitucionalidade deste fundo, pois entendem que se trata de um privilégio que outros credores da União poderiam contestar.

2.2.11 PPP: A SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO (SPE)

Outro dispositivo importante inserido na Lei é a exigência contida no Art. 9º - a constituição de uma SPE, Sociedade de Propósito Específico, incumbida de implantar e gerir o objeto da parceria, e assumir a forma de companhia aberta, com valores mobiliários admitidos a negociação no mercado. Deverá apresentar padrões de Governança Corporativa e adotar contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas. No intuito de evitar uma maior interferência do Estado na gestão da sociedade, foi vedado à Administração Pública ser titular da maioria do capital votante das SPEs.

2.2.12 PPP: PROCESSO DE LICITAÇÃO

O Art. 10º estabelece que a contratação de PPPs deva ser precedida de licitação na modalidade de concorrência, estando à abertura do processo licitatório condicionada a dezenas de fatores. Contudo, procuramos destacar somente aqueles com implicações diretas ao presente estudo:

i) Autorização da autoridade competente, fundamentada em estudo técnico que demonstre as razões que justifiquem a opção pela PPP e que as despesas criadas ou aumentadas não afetarão as metas de resultados fiscais da Lei de Responsabilidade Fiscal,

devendo seus efeitos financeiros, nos períodos seguintes, ser compensados pelo aumento permanente de receita ou pela redução permanente de despesa:

ii) Estimativa do impacto orçamentário-financeiro nos exercícios em que deva vigorar o contrato de PPP;

iii) declaração do ordenador da despesa de que as obrigações contraídas pela Administração Pública no decorrer do contrato serão compatíveis com a LDO, e estão previstas na lei orçamentária anual;

iv) provisão do fluxo de recursos públicos suficientes para o cumprimento do contrato e das obrigações contraídas pela Administração Pública, e sua inclusão no Plano Plurianual (PPA);

v) submissão da minuta de edital e de contrato à consulta pública.

vi) descrição das premissas e metodologia de cálculo utilizado;

vii) o edital deverá especificar, quando houver, as garantias da contraprestação do parceiro público a serem concedidas ao parceiro privado.

Por fim, uma vez atendidas, além de todas as demais condições para processamento de uma licitação, foram definidos somente dois critérios para proclamação do vencedor de uma licitação de contrato PPP:

i) Menor valor da contraprestação pecuniária a ser paga pela Administração Pública.

ii) melhor proposta em razão da combinação do critério acima com o de melhor técnica, de acordo com os pesos estabelecidos no Edital.

Concluindo, a lei das PPPs apresenta-se ainda como novidade no enorme arcabouço legal brasileiro, carecendo de exemplos reais da sua aplicabilidade. É, portanto, de se esperar que, uma vez dominada a sua extensa complexidade, essa Lei venha a contribuir para aumento dos investimentos na infraestrutura brasileira fomentando a formação de parcerias entre os entes, público e privado, a exemplo do que ocorreu em dezenas de países, onde este instrumento foi implantado com considerável sucesso na sua grande maioria.

2.2.13 PPP: VANTAGENS

As PPPs viabilizam a atração do investimento privado auxiliando o Estado no cumprimento de suas obrigações legais. Assim, dessa forma, não há motivo para a iniciativa privada não investir nesse nicho de mercado. Franco (2004) escreve “as PPPs não competem com as privatizações. São complementares a elas, e não devem ser usadas como pretexto para interromper privatizações e respectivos investimentos em áreas onde tudo está pronto”.

A expansão de investimento em infraestrutura é condição fundamental para o desenvolvimento sustentável neste contexto. Esses investimentos de dimensão ampla são possíveis por meio de parcerias entre o setor público e o investidor privado. Assim, este nicho de mercado, que cada vez se mostra influenciador e atraente, baseia-se em vantagens onde ambos os setores ganham. Uma das vantagens das PPPs decorre da impossibilidade prática de desenhar contratos completos, que sejam capazes de prever todos os aspectos necessários para que os objetivos sejam atingidos, todos os eventos futuros que irão afetar a lucratividade do investimento (FRANCO, 2004).

Assim, segundo o autor acima, tanto o contratante quanto o contratado podem modificar as condições iniciais, dentro de certos limites, sem que seja violado o contrato. Trata-se de um incentivo para o investidor privado. Os contratos de Parcerias Público-Privadas devem ser empregados na construção e na operação de ativos pelo mesmo agente privado. A intenção é oferecer serviços públicos, com uma taxa de retorno social maior que a taxa de retorno privada. Quem ganha é a sociedade e, também, o governo, que aumenta sua credibilidade dada em razão da eficiência de suas atividades administrativas.

Para Franco (2004), além da maior eficiência, as PPPs têm a vantagem de a obra ser financiada com recursos privados, o que permite ao governo alavancar os investimentos em infraestrutura, sem onerar os cofres públicos e mantendo seu endividamento estável, utilizando a capacidade administrativa e de inovação. Dessa forma, transfere pelo menos parte do risco do investimento para o setor privado. Com as PPPs, abrem-se novas oportunidades de investimento para o setor privado, em áreas que sempre foram monopólio do investimento público.

Para o autor, outras vantagens das PPPs são que elas permitirão ao Estado planejar o desenvolvimento do país, viabilizando investimentos maiores do que o orçamento estatal permite e aumentando a eficiência do gasto público. A flexibilidade contida neste tipo de parceria é superior aos instrumentos legais atuais. As Leis de Concessões e Permissões, a Lei nº 8.987/1995, e a Lei nº 8.666/1993, que trata das Licitações e Contratos, serão importantes em setores como o de transportes, energia, saneamento, habitação e recursos hídricos.

Em caso de conflitos advindos de PPPs, estes poderão ser sanados através da Lei 9.307/1996, que é a Lei de Arbitragem. Assim, observa-se que, afastando do judiciário tais lides, os problemas que poderiam levar anos para ter uma solução estarão com esta cláusula arbitral vinculante, que prevê julgamento da lide sem possibilidade de recurso, com os mesmos efeitos da decisão preferida pelo judiciário conforme os artigos 17, 18 e 31, tendo prazo máximo de 180 dias para sentença final. Deste modo, o governo supera um dos principais obstáculos para o empresário aderir à proposta da PPP (PASTORI, 2007).

2.2.14 PPP: DESVANTAGENS

Embora possuam inúmeras vantagens, as PPPs podem oferecer sérios riscos, caso sua adoção seja feita sem um bom planejamento e sem mecanismos de controle. Especificamente, estes riscos podem ser: a) choque de interesses entre o setor privado e a sociedade destinatária dos serviços e atividades; b) planejamento inadequado dos arranjos; c) risco acentuado de aumento do endividamento público; d) excesso de projetos; e) gestão de projetos ineficientes; f) atrasos e aumentos de custos; g) degradação prematura dos ativos; h) custos elevados de operação e manutenção (CARMO; ARY, 2006).

Além destes riscos mencionados por Ary e Carmo (2006), podem também ser citados os riscos no planejamento. Por exemplo: o projeto não pode ser implementado, ou o planejamento não pode ser alcançado, ou só pode ser alcançado somente com custos maiores. Existem, ainda, outras questões que problematizam o projeto - cujo risco é a não realização do serviço da forma esperada -, como a manutenção - cujo risco é que o custo difira do orçamento -, a inflação, a demanda etc.

Outra desvantagem, segundo o autor, é que os projetos de PPPs são desenvolvidos em longo prazo de realização. Isto, na verdade, dificulta antever as mudanças futuras; logo, os contratos devem ser feitos cautelosamente, supondo acontecimentos que poderiam dificultar a realização do projeto. Para que no futuro não venha a ocorrer algo que possa pôr fim a todo o trabalho desenvolvido, navegar é preciso. É, nesse momento, que se deve reconhecer a grande importância das agências reguladoras. São elas que oferecem suporte durante a gestão do contrato.

Entre as desvantagens da PPP, está o fato de que os seus contratos são tipicamente muito mais complicados do que os contratos convencionais. Isto ocorre por causa da sua necessidade de antecipar todas as possíveis contingências que poderiam surgir em tais relações contratuais de longo prazo. Gastam-se, por isso, recursos consideráveis em concepção e avaliação, antes mesmo da apresentação de uma proposta. Além disso, normalmente, há custos legais muito significativos na negociação do contrato. Ter vários licitantes envolve um custo que pode acrescentar-se, no total, a dezenas de milhões. Estima-se que os custos totais de concurso chegam a igualar 3% dos custos totais do projeto, em oposição a 1% para a aquisição convencional (ROBERTSON, 2012).

O custo de ambos os lances - bem ou malsucedidos - é, com efeito, construído em termos de custos totais do projeto. O Conselho Australiano para o Desenvolvimento da Infraestrutura manifestou a opinião de que "a menos que os processos de adjudicação tenham sido bem geridos, é possível que os benefícios da utilização de uma PPP para a entrega do projeto possam ser compensados pelos custos de encargos" (SESTELO, 2013, p.8).

Os custos do contrato de renegociação são muitas vezes elevados, dado a extensão das relações criadas pelas PPPs e a dificuldade em antecipar todas as contingências. Por isso, não é incomum pensar que os contratos possam ser renegociados em algum momento. Sempre que possível, novas disposições podem ser incluídas no contrato que especifica como as variações devem ser razoáveis. Mas, dado o período de tempo gerado por contrato, é quase inevitável que surjam circunstâncias que não podem ser previstas (PEREIRA, 2008).

De onde vem à necessidade de renegociação do órgão público? Possivelmente das mudanças na política do governo. O custo de tais mudanças é difícil de incluir em avaliação do projeto original, uma vez que, por definição, é inesperada (CARNEIRO, 2011).

Uma das dificuldades são as dimensões difíceis de formular de uma maneira adequada para um contrato. No caso da construção de uma autoestrada, em meio a um cenário urbano denso, muitas vezes, acham difícil especificar todos os elementos de desempenho necessários em termos de nível de serviço (ADRIÃO, 2009). Exemplos incluem a manutenção de boas relações com os clientes, e a não criação de erros de relações públicas.

O efeito reputação e a perspectiva de manutenção dos negócios podem oferecer incentivos para atingir metas de desempenho. Por exemplo: o desempenho insatisfatório por uma empresa de gestão de prisão vai afetar a sua reputação e, portanto, a sua capacidade de obter contratos em outros lugares (PEREIRA, 2008).

No entanto, em outros casos, Carneiro (2011) cita que nem os efeitos de reputação, nem as cláusulas contratuais serão suficientes. Nesses momentos, a relação de "comando" ou o relacionamento "mestre e discípulo", como a que existe dentro de uma organização, pode ser mais eficiente. Em essência, se por qualquer razão a empresa não é capaz de especificar claramente os serviços necessários, uma relação mestre-servo permitirá que se altere o requisito de serviço com um custo relativamente baixo. .

Na fase de construção, uma abordagem de aliança do projeto pode ser a mais adequada, embora, na fase de operação, a infraestrutura de uma série de contratos de curta duração pode ser aceitável, uma vez que proporciona a oportunidade para o órgão público tomar medidas corretivas, se verificar que o desempenho foi inadequadamente especificado, dado as mudanças nas expectativas do público (CARNEIRO, 2011).

Dada à dificuldade de estimar os resultados financeiros por períodos longos, há um risco de que a parte do setor privado vá à falência, ou faça grandes lucros. De qualquer modo, ambos os resultados podem criar problemas políticos para o governo. O "Custo Público Comparável", utilizado em alguns outros países, é uma ferramenta útil, mas não é prova de que uma PPP é superior aos contratos convencionais do setor privado (ROBERTSON, 2012).

Riscos são reduzidos através da inclusão de cláusulas contratuais com partilha de perdas e/ou participação nos lucros. Tais disposições reduzem o grau de transferência de risco e, portanto, podem ser consideradas como as vantagens das PPPs (ROBERTSON, 2012).

Di Pietro (2005), argumenta as razões fundamentais que levaram o governo brasileiro a dar início ao seu programa de parceria público-privada podem ser atribuídas, à necessidade de promoção de investimentos em infraestrutura, num contexto de escassez de recursos

fiscais, das restrições ao endividamento público e da rigidez orçamentária. Conforme Peci e Sobral (2006), na década de 70 a taxa média de investimentos em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), estava na faixa de 22,6%, sendo que o setor público era responsável por 3,7%. Na década de 90 essas taxas caíram para 20,4% e 2,7% respectivamente e no período subsequente de 2000 a 2003 os investimentos públicos caíram para 1,8% do PIB.

No Brasil, as PPPs originaram-se a partir do Projeto de Lei nº 2.546/2003, no qual o Poder Executivo propôs a instituição de normas gerais para a licitação e contratação de parcerias público-privadas (PPPs) no âmbito da Administração Pública. (DI PIETRO, 2005).

Na Câmara dos Deputados, o projeto original foi transformado no Projeto de Lei nº 10/2004, que, após o parecer favorável do Senado e nova aprovação da Câmara, veio a tornar a Lei nº 11.079 de 31 de dezembro de 2004.

A parceria público-privada (PPP) surge como um novo instrumento para viabilizar o aumento da capacidade do Estado em satisfazer as demandas políticas, econômicas e sociais, pois este instrumento significa uma tentativa de ruptura com o modelo tradicional de financiamento que ocorre via aumento da arrecadação tributária ou emissão de títulos da dívida pública dentre outros, além de uma procura pela garantia de mais transparência e segurança no novo processo de capacitação do Estado.

Inicialmente podem ser atribuídas algumas vantagens com relação à utilização da parceria público-privada, conforme o Quadro 3 (ESTACHE e STRONG, 2000; SENNA e MICHEL, 2006):

Quadro 3: Vantagens para o Estado e Setor Privado na utilização da PPP

Vantagens da Utilização da PPP	
Estado	Setor Privado
Menor necessidade de investimentos diretos.	Fluxo estável de receitas por um longo período dependendo de seu desempenho.
Redução de seus gastos com custeio (despesas referentes à manutenção das atividades dos órgãos do Governo, permitindo, então, o aumento do investimento público).	Garantias sólidas prestadas pelo Governo.
Melhor qualidade no serviço.	Maior facilidade de obtenção de financiamento dada à estrutura de PPP.
	Divisão de riscos com o Estado, nos quais antes eram a maioria absorvidos somente por eles mesmos.

Fonte: Adaptado de Senna e Michel (2006).

As PPPs têm um sentido mais amplo, envolvendo diferentes tipos de parcerias entre setores público e privado. A PPP é uma forma de participação do setor privado em atividades que tradicionalmente são de competência dos governos, pois compreende aquelas atividades que são transferidas em sua totalidade ao setor privado mediante a utilização de privatizações ou por meio de concessões, nas quais os usuários pagam pelos serviços e também o governo pode-se utilizar de contrato para que o setor privado cumpra função específica, podendo ser por meio de: construção, operação, manutenção ou financiamento de uma obra pública com uma compensação a ser paga pelo setor público. As PPPs podem ser consideradas como parcerias estabelecidas entre setor público e privado com base no *Know-how* de cada um dos parceiros e que atendam às necessidades públicas pela forma adequada de alocar recursos, riscos e recompensas. Percebe-se uma evolução na forma do Estado prover infraestrutura, baseado em uma forma de cooperação entre o setor público e privado (WOJEWNIK-FILIPKOWSKA; TROJANOWSKI, 2013)

2.3. TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O termo *stakeholders*, ao longo dos últimos 46 anos, tem sido definido e, por conseguinte, estudado com maior ênfase, envolvendo diversos periódicos acadêmicos de renome internacional, como: *Business Ethics Quarterly*, *Critical Perspectives in Accounting*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, dentre outras, que têm se dedicado à elaboração e discussão do assunto, assim como tem lançado diversos questionamentos na área (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Na literatura gerencial a temática sobre *stakeholders* vem sendo abordada a partir da publicação de Richard E. Freeman em 1984, *Strategic Management: a stakeholder Approach* (1984). Desde então, a gestão dos *stakeholders* é frequentemente apontada como um fator crítico de sucesso. A definição clássica de *stakeholder* é “[...] qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização.” (FREEMAN 1984, p. 46).

Freeman (1984) relata ainda que a suposição principal da teoria dos *stakeholders* é aquela cuja eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas também aqueles que têm um vínculo com a organização.

No que se refere às definições do termo *stakeholders*, 55 delas foram levantadas em 75 publicações, entre os anos de 1963 e 2003, por Friedman e Miles (2006); diga-se, todas tomam a organização como o centro das discussões.

Quanto aos trabalhos realizados sobre o tema *stakeholders*, Laplume, Sonpar e Litz (2008) elaboram um estudo sobre a literatura teórica e acadêmica produzida a respeito desse tema, a partir daí apontam a necessidade de mais investigação empírica em um vasto conjunto de organizações. Dessa forma, cria-se um arcabouço inteligível - um maior número de pesquisas qualitativas para documentar aspectos cognitivos da forma como gestores respondem a expectativas dos *stakeholders* e, então, um retorno às teorias que dão ênfase aos benefícios estratégicos da gestão dos *stakeholders*, porque possuem uma visão mais ampla em relação ao desempenho das organizações.

Freeman (1984) mostra que a descrição dos tipos de *stakeholders*, pelo ponto de vista da firma, corresponde aos seguintes atores: proprietários, defensores dos consumidores, consumidores, competidores, mídia, empregados, grupos e interesses especiais, ambientalistas, fornecedores, governantes e as organizações comunitárias locais.

Conforme descrevem Friedman e Miles (2006), as definições de *stakeholder* geralmente o esclarecem conceitualmente da seguinte forma: a) Inicialmente, indicam o tipo de conexão entre organizações e *stakeholders*, que normalmente fica evidente por um verbo, como, por exemplo, o emprego do verbo *afetar* na definição de Freeman (1984), que pode ser classificado como amplo, enquanto outras definições também possuem verbos amplos e relativamente neutros como impactar, influenciar, interagir; b) Entretanto, alguns verbos descrevem mais precisamente o tipo de relação, como responsabilizar, apoiar, depender, dar significado, arriscar algo de valor ou investir, (revelando os interesses).

A teoria dos *stakeholders* olha para as relações entre uma organização e os outros em seu ambiente interno e externo. Ela também analisa essas conexões, suas influências, a maneira como o negócio conduz suas atividades. As partes interessadas podem vir de dentro ou fora da empresa. Esses exemplos incluem clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, grupos sem fins lucrativos, governo e comunidade local, entre muitos outros (WARNER, 2006). As partes interessadas nesse estudo são as MPEs, que atuam e participam na prestação e fornecimento de serviço para a Eletrobrás, como será mostrado no capítulo 6.

FREEMAN, 1984, fez parte de uma das contribuições mais importantes para a teoria das partes interessadas, por meio de seu livro “Gestão Estratégica: uma abordagem das partes interessadas” A ideia central dessa teoria é que as organizações que gerenciam suas relações com os interessados, efetivamente, irão sobreviver por mais tempo e melhor do que as organizações que não executam. Freeman sugere que as organizações devem desenvolver determinadas competências das partes interessadas. Esses incluem (CAMPOS, 2006): Ter um compromisso para monitorar interesses das partes interessadas; desenvolver estratégias para lidar com as partes interessadas e as suas preocupações; categorizar os interesses em segmentos gerenciáveis; assegurar que as funções organizacionais atendam às necessidades das partes.

A teoria das partes interessadas sugere que o objetivo de uma empresa seja criar o maior valor possível entre as partes interessadas (ROBERTO, 2007). Assim, para obtenção de

sucesso e ser sustentável ao longo do tempo, os executivos devem manter os interesses dos clientes, fornecedores, empregados, comunidades e acionistas alinhados na mesma direção (ROBERTO, 2007).

É necessária inovação para manter esses interesses alinhados, através da gestão para as partes interessadas, os executivos também podem criar o maior valor possível para os acionistas e outros financiadores (WARNER, 2006).

A ideia básica é a de oferecer um contraste com o modelo que diz que só uma corporação, e ninguém mais, é responsável por seus acionistas. Cada um desses grupos têm diferentes créditos sobre a empresa e possuem uma "participação" nas ações da corporação. Para ilustrar a natureza dessa relação, FREEMAN (1984) apresenta seis princípios que devem reger a relação entre as partes interessadas e da corporação. Estes princípios são (LYRA, 2009):

Princípio de entrada e saída: este princípio simplesmente afirma que deve haver regras claras sobre como se entra em um acordo com uma empresa e como se sai, se assim o desejarem. Por exemplo, com funcionários existem condições claras sobre contratação e demissão. Estas condições devem ser conhecidas, transparentes e disponíveis, antes que a pessoa entre em um acordo com a corporação. Isso vale para outras partes interessadas também; princípio da governança: este princípio aborda o modo como as regras que regem a relação entre as partes interessadas e da corporação podem ser alteradas. Esta conduta em relação às regras deve ser transparente, bem como, de acordo com FREEMAN (1984) , quaisquer mudanças devem ser acordadas por unanimidade;

Princípio de externalidades: o conceito de externalidades é muito comum em economia. Basicamente, a ideia é que há certos custos impostos a um grupo que não se beneficia directamente das ações da corporação. O exemplo mais simples do presente é a poluição. Se você mora em uma comunidade com uma fábrica, você vai arcar com o custo da poluição. Se você trabalha lá ou não, ou se você compra os produtos da empresa ou não. Então, essa é uma externalidade. Diante disso, o princípio da externalidade diz: "se um contrato entre grupos de partes interessadas A e B impõe custos sobre os membros do grupo C, o grupo C tem a opção de se tornar uma parte do contrato." Então, se você suportar os custos das outras partes interessadas, você terá o direito, também, de se tornar uma das partes

interessadas. Isso está diretamente implicado ao conceito de parte interessada, que é quando qualquer um afeta ou é afetado por uma corporação;

princípio dos custos do contrato: a natureza dos contratos envolve custos e este princípio simplesmente diz que cada parte, no contrato, deve arcar com os custos igualmente ou em proporção à sua vantagem na corporação. Na medida em que alguns desses custos são não monetários, isso pode ser difícil de medir e quantificar;

princípio da agência: este princípio é o desafio mais direto para a corporação. Um CEO, ou gerente da corporação, atua como um agente e, como tal, tem responsabilidades não só com os acionistas (como no modelo de Milton Friedman), como também com todas as outras partes interessadas também; princípio da imortalidade limitada: o sucesso da corporação e do bem-estar dos seus *stakeholders* depende da corporação existente ao longo do tempo. Isto serve aos interesses de alguns dos intervenientes, em detrimento de outros, e viola claramente todo o conceito de parte interessada. Portanto, o princípio da imortalidade limitada sustenta que a corporação deve ser gerida de tal forma a continuar a sua existência. Claro, uma empresa não pode realmente ser imortal mais do que um indivíduo. Uma empresa certamente sobreviverá a seu fundador e a muitas sucessões de *stakeholders*. A intenção deste princípio é garantir que a empresa seja gerida de tal forma que esta acabe sendo a própria intenção.

Estes são os princípios básicos da teoria das partes interessadas e do modelo que nos oferece uma alternativa para o modelo acionista. O principal benefício é que ele força a empresa a agir no interesse de todas as partes interessadas. Mas, isso cria um problema? O problema pode ser declarado da seguinte forma: como é que os princípios éticos da teoria dos *stakeholders* podem ser implementados sem trair a relação fiduciária entre acionistas e corporação? Como se sabe, desde o princípio, a relação entre a empresa e o acionista é uma relação especial, porque é diferente das outras partes interessadas e, assim sendo, sempre foi uma relação marcada por especial atenção e zelo. Mas, elevando as outras partes interessadas a esta posição, parece que se trai a natureza desta relação e se danifica a característica central da estrutura societária – a propriedade privada (CAMPOS, 2006). Para tratar o problema têm-se duas abordagens básicas que englobam a análise e a síntese das partes interessadas (WARNER, 2006).

Síntese das partes interessadas: em geral, este é o lugar onde as partes interessadas, que são afetadas por uma ação corporativa, são tidas em conta de uma forma mais grave. As suas opiniões são até postas em prática, quando a empresa toma uma decisão. Há duas maneiras disto ser feito: a) Síntese estratégica das partes interessadas: isto ocorre quando as partes interessadas são identificadas e integradas na tomada de decisões da empresa. No entanto, eles são levados em conta apenas em um sentido estratégico; b) Hierarquia de partes interessadas – os acionistas são considerados a parte mais importante, pois são para eles que as decisões empresariais são tomadas. No entanto, este difere do modelo padrão acionista, na medida em que as partes interessadas – que afetarão os acionistas – estão integradas no processo de decisão. O problema, aqui, é claro; as partes interessadas, pois, são vistas como valor estratégico e, assim, nem mesmo todas as partes interessadas precisam ser levadas em conta. Então, é um processo altamente seletivo e parcial (WARNER, 2006, MACHADO, 2013).

Já a síntese das partes interessadas mostra, basicamente, que todas as partes são tratadas como fiduciários na corporação. Um agente fiduciário é definido como uma pessoa a quem a propriedade é confiada para o benefício de outra. Para os acionistas, isto significa que investir dinheiro em uma empresa é uma maneira de ganhar certos direitos, incluindo o direito a dividendos. O que isso significa para as outras partes interessadas? Na medida em que eles diferem dos acionistas por não investirem dinheiro, devem investir um capital de algum outro tipo (WARNER, 2006, MACHADO, 2013).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira questão do roteiro, buscou-se identificar a relação das MPEs no contexto da parceria público-privada. Verificou-se se a relação é positiva ou negativa, e por quê? Dos 100% dos respondentes, 40% relataram que acham a relação da MPE com a PPP negativa, devido à burocratização e ao favorecimento de algumas empresas. Outros 55,55% disseram que acham a relação positiva, porque promove o giro de capital e, conseqüentemente, contribui para os lucros. Por fim, 4,45% disseram desconhecer por completo a questão abordada.

Quadro 4 Resumo dos relatos ao definir a relação das MPEs no contexto das PPPs

“MPEs acham positivas. Promovem o giro de capital e conseqüentemente contribuem para os lucros. É de total viabilidade, pois une a necessidade de avanço estrutural dos governos (públicos com a otimização oriunda da iniciativa privada)”.

“Na opinião deles o gargalo do governo está em infraestrutura. As parcerias possibilitam a inserção de diferentes modalidades no contexto econômico e social”.

“MPEs acham negativa, devido à burocratização, favorecimento de algumas empresas, por provocar a exclusão das MPEs”

“Desconheço por completo a questão abordada”

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para Rizza e Schwinger (2013), milhares de brasileiros são desestimulados todos os dias a empreender, devido a gigantescos obstáculos burocráticos arcaicos que desafiam o bom senso. Em virtude da burocracia, diversos empreendedores desistem de iniciar um negócio formal, buscando alternativas de emprego e renda. Como já foram expostas nesta pesquisa, as burocracias são inúmeras. Até mesmo as empresas que já atuam no setor formal podem esbarrar na burocracia e serem afetadas na sua capacidade de competir, inovar e crescer.

As políticas públicas, concebidas a partir das diretrizes trazidas pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, com suas alterações posteriores, têm se mostrado capazes de melhorar o ambiente de negócios no país, especialmente no que diz respeito à redução e simplificação da burocracia e da carga tributária. Porém, há muito que se avançar na aplicação efetiva da legislação, tanto em nível federal, quanto estadual e municipal. É preciso construir uma política integrada e que de fato proporcione às MPEs um ambiente capaz de incentivá-las a implementar suas ideias e prosperar com elas (RIZZA E SCHWINGER, 2013).

Já, na primeira questão levantada para os supervisores e administradores do contrato, eles relataram que acham positivas, quando se analisa a rapidez na aquisição de mão de obra.

De serviços, mas acham negativas, quando se analisa a ótica trabalhista (condições de higiene, segurança, estabilidade e igualdade de condições com empregados das empresas tomadoras da mão de obra), pois há uma precarização das condições.

Quadro 5 Resumo dos relatos ao definir a relação das MPES no contexto das PPPs

“Positiva quando se analisa a rapidez na aquisição de mão de obras e serviços”

“Negativa quando se analisa a ótica trabalhista (condições de higiene, segurança, estabilidade e igualdade de condições com empregados das empresas tomadoras de mão de obra), pois há uma precarização das condições”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Pereira et al (2009) afirmam que os sucessos das MPEs estão intimamente ligados à capacidade dessas empresas inovarem no processo de gestão e no uso de novas tecnologias. Neste sentido, para Schumpeter (1984), a inovação tecnológica é o aprimoramento de produtos e processos. Na visão do autor, o uso do conhecimento científico, das técnicas e dos procedimentos pode levar a novos produtos e a novos processos de produção (DONADIO, 1983). Essa ideia é compartilhada por Gonçalves e Gomes (1993), que atribui à inovação uma mudança nos processos de produção e nos modelos de produtos, que, por sua vez, contribuem para o avanço tecnológico e o desenvolvimento das organizações.

Segundo Carmo e Ary (2006), uma das vantagens das PPPs decorre da impossibilidade prática de desenhar contratos completos, que sejam capazes de prever todos os aspectos necessários para que os objetivos sejam atingidos, todos os eventos futuros que irão afetar a lucratividade do investimento. Como desvantagens, as PPPs podem oferecer

sérios riscos, caso sua adoção seja feita sem um bom planejamento e sem mecanismos de controle, afetando a eficiência na realização da obra.

Estes riscos, como apontam os autores, podem ser: choque de interesses entre o setor privado envolvidos nas PPP e a sociedade destinatária dos serviços e atividades; planejamento inadequado dos arranjos; risco acentuado de aumento do endividamento público; excesso de projetos; gestão de projetos ineficientes; atrasos e aumentos de custos; degradação prematura dos ativos; custos elevados de operação e manutenção (CARMO; ARY, 2006).

A segunda questão abordada buscou identificar quais os fatores adversos ou impeditivos para a inserção das MPEs nas áreas regionais da Eletrobrás Furnas ou em outras empresas públicas. Neste caso, convém lembrar que 97,77% dos 100% das MPEs foram unânimes em citar a burocracia como o maior fator adverso em todos os quesitos e, ainda, a alta exigência de pré-requisitos do governo ocasiona a exclusão das MPEs. Destaque para o cenário econômico e político do país: alta exigência na qualidade de prestação de serviços; corporativismo; falta de incentivo; alta tributação de impostos; incapacidade técnica e financeira; ironicamente, 2,23% disseram que não se preocupam com esta pauta.

Quadro 6: Relatos que tange à existência dos fatores adversos para a inserção das MPEs

“Unânimes em citar que a burocracia é o maior fator adverso em todos os quesitos, a alta exigência de pré-requisitos do governo ocasiona a exclusão das MPEs”.

“Destaque para o cenário econômico e político do país; alta exigência na qualidade de prestação de serviços; corporativismo; falta de iniciativa e alta tributação de impostos; capacidade técnica e financeira”

“Não me preocupo com esta pauta”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Segundo Rossoni (2009), a burocracia é uma peça que emperra o crescimento e ameaça a vida das micro e pequenas empresas. Para o autor é necessário que os governos, entidades empresariais e entidades contábeis se unam para melhorar tanto a parte tributária, como a parte contábil, porque só assim o nível de sonegação irá diminuir bastante. Enquanto essa interação não acontece, cabe aos contadores orientar os empresários com relação à

formação de preço de venda, margem de contribuição, capital de giro, despesas financeiras e outros gargalos que comprometem a sobrevivência dessas empresas.

Na segunda questão abordada para os administradores e supervisores do contrato, os mesmos foram unânimes em afirmar que na hora da consumação do contrato as MPEs por puro desconhecimento não conseguem apresentar toda documentação necessária. O amadorismo na gestão das MPEs ainda é um fato muito presente. A verdade é que elas não possuem pessoas qualificadas para análise de editais e contratos referentes aos serviços licitados pelas empresas e órgãos governamentais. De acordo com Castro (1996), para disputar vagas na PPP, as MPEs devem realizar cooperações estratégicas com outras empresas.

Quadro 7: Relatos que tange à existência dos fatores adversos para a inserção das MPEs

“Na hora da consumação do contrato com as MPEs por puro desconhecimento, não conseguem apresentar toda documentação necessária. O amadorismo na gestão das MPEs ainda é um fato muito presente onde as mesmas não possuem pessoas qualificadas para análise de editais e contratos referentes à licitação”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para Dornelas (2001), o sucesso do negócio está diretamente relacionado com a diminuição de riscos e, por isso, ele aconselha os empreendedores a desenvolverem a capacitação gerencial contínua, a aplicarem os conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a serem disciplinados no planejamento periódico das ações que deve ser implementado na empresa.

Para Bisol (2012), todo empreendimento, dessa forma, necessita de uma ferramenta que organize e direcione as ações da empresa. Muito do sucesso das MPEs em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa (DORNELAS, 2001). Assim, o plano de negócios é o instrumento que é necessário para esse fim (BISOL, 2012).

A Terceira questão abordada busca identificar se há possibilidade de evidenciar estratégias de interação, ampliação e de relacionamento das MPEs com ELETROBRAS Furnas e outras empresas públicas. Aqui, no caso, 57,78% das 100% das MPEs acreditam que a maior interação ocorre nos processos licitatórios que são de domínio público. Esse é o maior

nível de interatividade alcançado. Porém, não temos ainda uma sistemática definida quanto aos interesses das PPPs, uma vez que o modelo ainda é muito teórico. São de fácil percepção suas necessidades e benefícios, porém a sua execução ainda está aquém das suas propostas em definição. Por fim, enquanto que 31,11% das MPEs acreditam que não existe uma estratégia clara e bem definida que vise à interação com as MPEs, 11,11% das MPEs informaram não terem condições de falar sobre o assunto e que o desconhecem por completo.

Quadro 8 Estratégias de interação, ampliação e de relacionamento com as MPEs

“Os processos licitatórios são de domínio público. Esse é o maior nível de interatividade alcançado. Porém não temos ainda uma sistemática definida quanto aos interesses das PPPs, uma vez que o modelo é muito teórico ainda. Todos nós sabemos de sua necessidade e benefícios, porém a sua execução ainda está aquém das suas propostas em definição”.

“Não acredito, porque não existe uma política clara e bem definida que visa interação com as MPEs”.

“Não tenho condições de falar sobre o assunto e porque desconheço por completo o tema”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As MPEs fazem parte do contexto econômico global, para se manterem no mercado devem implementar processos de sustentabilidade organizacional. Conforme Fialho et al. (2007), o ato de apresentar sustentabilidade organizacional “é gerir atividades de um empreendimento de forma sustentável”. Esse objetivo, assim como outras atividades e programas de uma organização, deve atender às expectativas dos interessados, sejam acionistas ou funcionários, e também oferecer um diferencial na competitividade. Ciasullo; Troisi (2013) considera que a “sustentabilidade organizacional decorre da capacidade da empresa de criar valor sustentável e de seu capital intelectual: humano, estrutural e relacional, que inclui a confiança, a lealdade, a honestidade e um satisfatório relacionamento com os *stakeholders*”.

Para cada questão estratégica importante deve-se pensar nos seus efeitos sobre uma quantidade de *stakeholders* e, portanto, se existe a necessidade de processos que ajudem a identificar as preocupações com esses grupos. Para cada um dos *stakeholders* considerados chaves, os gestores responsáveis pelo relacionamento com eles devem identificar as questões

estratégicas que afetam esse grupo e elaborar, implementar e monitorar as estratégias para lidar (KOGA;WADA , 2013).

Freeman (1984) afirma que é necessário ajustar as prioridades estratégicas da organização, a fim de atender melhor aos interesses dos *stakeholders*, além de buscar a satisfação dos relacionamentos, ou, caso contrário, indicar a necessidade de mudar o objetivo da empresa. E, assim, os gerentes que lidarão com o planejamento estratégico devem tomar essas decisões de mudanças, apesar de isso exigir um nível abstrato e complexo de gerência.

Thompson (1976) propõe que as ações das empresas fundamentem-se nos objetivos desejados e nas convicções sobre relações de causa e efeito. Mas, em um tipo de processo de interação, que essas ações respondam às condições ambientais, assim como os meso-processos da organização social. Tomando por base essa ideia, Wood Junior (2002) observa que o processo interativo é alcançado com a interação com o ambiente e com as análises das respostas administrativas e organizacionais, cujo teor é a relação da administração com o desenvolvimento social. Essas ações são ditadas pela convicção das pessoas – alcançar os objetivos desejados – e, por isso, talvez, sejam denominadas de “racionalidade técnica”.

Já os administradores e supervisores do contrato dizem que há uma boa interação entre as MPEs e a empresa, pois os contratos licitatórios são de domínio público. Porém, é necessário uma divulgação mais ampla para atrair e interagir melhor com as MPEs.

Quadro 9 Estratégias de interação, ampliação e de relacionamento com as MPEs

“Há uma boa interação entre as MPEs e a empresa, pois os contratos licitatórios são de domínio públicos. Porém é necessária uma divulgação mais ampla para atrair e interagir melhor com as MPEs”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No Brasil, as licitações se tornaram, ao longo do tempo, um importante instrumento de gestão pública para a aquisição de bens e serviços do setor privado, com preços e prazos diferenciados, abaixo do mercado. Para regulamentar as relações entre a administração pública e o setor privado, foi criada a Lei Nº 8666, de 21 de junho de 1993, conhecida como “Lei das Licitações”. Seu caráter é normatizar o processo licitatório, estabelecendo regras relativas às licitações e aos contratos administrativos pertinentes a obras, serviços,

publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BARBON, 2011).

Um dos principais benefícios desta lei foi garantir a todos os envolvidos no processo licitatório os princípios constitucionais – isonomia, legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação do instrumento convocatório e julgamento do objeto. Dessa forma, tornou-se acessível a todas as empresas, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, a participação no processo licitatório. A divulgação é necessária e importante para as MPEs e estas possuem as habilidades e competências essenciais necessárias para participarem ativamente deste processo licitatório. Ou seja, há um campo de atuação para MPEs.

A quarta questão buscou identificar a percepção e avaliação dos Microempresários a respeito da inserção das MPES na prestação de serviços na ELETROBRAS ou em outras empresas públicas. Nessa questão houve uma unanimidade dos entrevistados, pois 100% dos Microempresários acham a concorrência muito grande entre as empresas. Eles pontuaram que para as MPEs manterem-se competitivas, há a necessidade de se adaptarem às transformações a seleção às vezes deixa a desejar, uma vez que elas concorrem com propostas inexequíveis que legalmente pelo fator preço ganham.

Quadro 10 Possibilidade de identificar a percepção e avaliação no que diz respeito à inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos

”A concorrência muito grande entre as empresas; a seleção às vezes deixa a desejar, uma vez que concorreremos com propostas inexequíveis que legalmente pelo fator preço ganham”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Conforme Rigolin (2014), desde que seja sério e honesto de propósito, mais licitantes serão sempre melhor do que menos licitantes, em qualquer país do mundo, em qualquer circunstância, sob qualquer ponto de vista. Discordará, naturalmente, aquele a quem interessa viciar o edital com dirigismos que o favoreçam e eliminem a concorrência. Pouco importa se existem pequenas empresas, microempresas, nanoempresas ou empresas infinitesimalmente microscópicas, como se possível, somente detectáveis por microscópios eletrônicos de

varredura. Ter mais empresas concorrendo é melhor do que ter menos, ontem, hoje e por toda a eternidade.

Já para os administradores e supervisores do contrato é necessário que se faça uma análise mais criteriosa nos contratos para identificar a percepção e a avaliação dos microempresários sobre a inserção das MPEs na prestação de serviços na ELETROBRAS. Com certeza, cada região deveria ser analisada separadamente. Na prática, entretanto, não acontece dessa forma, eles apontam que dentro de um processo licitatório nem todos os parâmetros são levados em consideração.

Quadro 11 Possibilidade de identificar a percepção e avaliação no que diz respeito à inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos

“É necessária uma análise mais criteriosa nos contratos para identificar a percepção e avaliação dos Microempresários, sobre a inserção das MPEs na prestação de serviços na ELETROBRAS, cada região deveria ser analisada separadamente de acordo com as suas reais necessidades”

“Na prática não acontece dessa forma, eles apontam que dentro de um processo licitatório todos os parâmetros deveriam ser levados em consideração de acordo com o contexto apresentado pela área regional em si”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

É necessário que seja efetuado um processo de auditoria dos *stakeholders*, no qual se manifestam quatro principais tarefas estratégicas: missão corporativa; interesses e preocupações dos *stakeholders*; estratégias empresariais para os *stakeholders*; por fim, prioridades conforme *stakeholders*. O desenvolvimento da auditoria não só não deve ocorrer de forma rígida, como ainda deve incluir alguns retornos do processo. Isto serve como orientação para os gestores entenderem o ambiente de acordo com as influências dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Desburocratizar as formas de contratos com as MPEs é bom para as estatais, já que as PPPs possibilitam novas oportunidades de investimento em áreas que sempre foram monopólio do investimento público (FRANCO, 2004).

Espera-se da legislação brasileira, que para participar de uma licitação, aqui, conosco, somente se admitira pequena ou microempresa em determinados processos. O único entrave no momento para tanto é a Constituição Federal e a legislação de normas gerais de licitação (RIGOLIN, 2014).

A quinta questão abordada na entrevista foi disponibilizada para opinião, sugestão, crítica ou qualquer outro comentário do entrevistado. Procuramos deixá-lo à vontade para expressar a sua opinião sobre o tema.

Ambos os entrevistados, os microempresários e os administradores de contrato, foram unânimes em afirmar que as exigências das empresas públicas são grandes e complexas, e que as MPEs não estão preparadas para tal. Essas desigualdades de condições favorecem o corporativismo das grandes empresas, deixando o microempresário em uma situação nada confortável neste contexto.

Quadro 12 Relatos manifestando as opiniões, sugestões, críticas ou qualquer outro comentário sobre o tema pesquisado.

“As exigências das empresas públicas são grandes e complexas, as MPEs não estão preparadas para tal. Essas desigualdades de condições favorecem o corporativismo, das grandes empresas, deixando o microempresário em uma situação nada confortável neste contexto”,

"Certidões negativas são inúmeras, e a maioria com prazo de validade de um mês e assim fica difícil para o pequeno. Por que não exigir as certidões referentes a relação trabalhistas como INSS e fundo de garantia mensal e as demais anual?"

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para as MPEs manterem-se competitivas, há a necessidade de se adaptarem às transformações impostas pelo atual contexto empresarial, como: especialização constante, análise das oportunidades e ameaças.

Quadro 13 Relatos manifestando as opiniões, sugestões, críticas ou qualquer outro comentário sobre o tema pesquisado

Ambos os entrevistados os microempresários e os administradores de contrato foram unânimes em afirmar que – “As exigências das empresas públicas são grandes e complexas, e as MPEs não estão preparadas para tal”.

“Falta o verdadeiro apoio e incentivo pelos órgãos públicos e governamentais”

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O grande desafio dos empresários de acordo com Pereira (2009) é a captação de recursos em longo prazo e a taxas razoáveis para financiar a inovação. O acesso aos empréstimos é considerado difícil pelos empresários, que reclamam das taxas de juros, custo do crédito, poucas linhas existentes e excesso de burocracia para a liberação dos recursos.

Apesar destas dificuldades, verifica-se que, quando as MPEs inovam em seus processos e produtos, elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção, Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de autoperpetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

Já para os administradores e supervisores de contrato faz-se necessário uma análise mais criteriosa dos contratos, para identificar a percepção e avaliação dos microempresários sobre a inserção das MPES na prestação de serviços da ELETROBRAS. Neste sentido, volta-se a dizer: cada região possivelmente deveria ser analisada separadamente para apontar as reais necessidades de cada setor.

Os resultados da pesquisa apontam ainda que ambos os entrevistados, os microempresários e os administradores de contrato, foram unânimes em afirmar que as exigências das empresas públicas são grandes e complexas, as MPEs não estão preparadas para tal. Essas desigualdades de condições favorecem o corporativismo, das grandes empresas deixando o microempresário em uma situação nada confortável neste contexto.

Para as MPEs manterem-se competitivas, há a necessidade de se adaptarem às transformações impostas pelo atual contexto empresarial e utilizarem ferramentas que tragam benefícios. Como especialização constante, análise das oportunidades e ameaças.

A inovação significa criatividade; isto é, a capacidade de chegar a novos pensamentos, ideias e a uma forma única de combinar tudo isso. Isso requer um pouco de criatividade do potencial humano nas MPEs, pois as implementações de métodos progressistas, as técnicas de desenvolvimento pessoal, a gestão do conhecimento, bem como o comportamento da empresa pró-inovação, são resultados de uma abordagem inovadora e criativa. (CAMERON E GREEN, 2004; LESÁKOVÁ, 2014).

Nesse contexto, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que para garantir sua capacidade de competição e sobrevivência no mercado com exigências em nível nacional e, sobretudo, internacional, as empresas procuram inovar, constantemente, tanto em termos de tecnologia quanto por meio de novos modelos de gestão.

De acordo com Carvalho (2011), a análise da Matriz SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico usado para avaliar os pontos fortes (*Strengths*), os pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) envolvidos num projeto. O método envolve a especificação dos objetivos do projeto e a identificação dos fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis à concretização dos objetivos. Os pontos fortes e os pontos fracos estão relacionados com o ambiente interno, as decisões e os níveis de performance que se pode gerir. As oportunidades e ameaças têm origem no ambiente externo e estão relacionadas com fatores provenientes do mercado e do meio envolvente.

Abaixo, demonstra-se a análise da Matriz SWOT, onde evidencia-se a instabilidade nas PPPs como um fator principal desencadeador de um caráter de risco a esse tipo de parcerias, todavia são inegáveis as consequências que fomentam as MPEs, trazendo proatividade.

Quadro 14: Análise Matriz SWOT

SWOT		POSITIVO	NEGATIVO
Internos (Organização)	PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos - Conhecimento do segmento - Visibilidade Comercial - Aumento do Fluxo de Capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconstância no mercado - Burocratização - Falta de pessoal qualificado - Escassez de infraestrutura 	
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES:	AÇÕES:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de Nicho - Capacitação de pessoal - Proposta inovadora - Ampliação da área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças - Fenômenos ambientais - Novas tecnologias - Livre Concorrência 	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de compreender o campo de atuação das micro e pequenas empresas (MPEs) no contexto das Parcerias Público-Privadas (PPPs), fundamentada na teoria dos *stakeholders*, e identificar a possibilidade de gerar perspectivas de crescimento nesse setor. E verificar, ainda, se as MPEs estão preparadas para atuar nesse mercado.

Os objetivos específicos da pesquisa foram: definir, no contexto das PPPs, a relação com as MPEs para concessão e fornecimento de serviços, e verificar os seus aspectos positivos e negativos.

Os resultados da pesquisa apontaram que a relação é negativa no que diz respeito aos trâmites burocráticos e o nível de exigências por parte das empresas contratadas são inúmeras. Diante deste cenário é importante deter o conhecimento da carga de impostos, salários, encargos, matérias primas e outros custos. Este é um fator de extrema importância e deve ser avaliado na criação do negócio. A legislação vigente do local de implantação do negócio tem-se a necessidade de ser conhecida por parte do empreendedor das MPEs, visto que o não conhecimento das normas e leis pode levar a empresa a problemas, desde multas aplicadas até o fechamento parcial ou total do empreendimento.

Tem-se a necessidade de efetuar um processo de auditoria dos *stakeholders* em que consiste em quatro principais tarefas estratégicas: indicar a missão corporativa, identificar interesses e preocupações dos *stakeholders*; avaliar estratégias empresariais para os *stakeholders* e adaptar prioridades conforme *stakeholders*. O desenvolvimento da auditoria não deve ocorrer de forma rígida, e ainda deve incluir alguns retornos do processo, mas serve como orientação para gestores entenderem o ambiente de acordo com as influências dos *stakeholders*. Desburocratizar as formas de contratos com as MPEs é recomendável para as estatais, já que as PPPs possibilitam novas oportunidades de investimento em áreas que sempre foram monopólio do investimento público. A relação é positiva, pois promove o giro de capital e, conseqüentemente, contribui para os lucros. Para planejar um negócio competitivo, o empreendedor deverá observar a concorrência, coletando informações sobre as condições comerciais por ela oferecidas, como prazo de pagamentos, prazo de entrega de produtos, atendimento pós-vendas, garantias outros.

Identificar os fatores adversos ou impeditivos para a inserção das MPEs nas áreas regionais da Eletrobras Furnas ou em outras empresas públicas.

A burocracia é constituída de particularidades que emperram o crescimento e ameaça a vida das MPEs. Será necessário que os governos, entidades empresariais e entidades contábeis colaborem para melhorar tanto a parte tributária, como a parte contábil. Enquanto essa interação não acontecer, caberá, supostamente, aos contadores orientar os empresários com relação à formação de preço de venda, margem de contribuição, capital de giro, despesas financeiras e outros gargalos que comprometem a sobrevivência dessas empresas. A superação das adversidades e dos fatores impeditivos das MPEs atuarem no contexto das PPPs está diretamente relacionada à diminuição de riscos e ao desenvolvimento da capacitação gerencial contínua, à aplicação dos conceitos teóricos e à disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Constatar a possibilidade e evidências de estratégias para interação, ampliação do relacionamento das MPEs com a Eletrobrás Furnas e outras empresas públicas.

A maior interação ocorre nos processos licitatórios que são de domínio público. Esse, hipoteticamente, é o maior nível de interatividade alcançado. É necessário que exista uma sistemática definida quanto aos interesses das PPPs, uma vez que o modelo ainda se apresenta de forma muito teórica. É indispensável a implementação de estratégias claras e bem definidas que visem à interação com as MPEs. De forma imperativa, deverão ser ajustadas as prioridades estratégicas da organização, a fim de atender melhor aos interesses dos *stakeholders*, além de buscar a satisfação dos relacionamentos, ou, caso contrário, indicar a necessidade de mudar o objetivo da empresa. E, assim, os gerentes que lidarem com o planejamento estratégico devem tomar tais decisões de mudanças, apesar da exigência em um nível abstrato e complexo de gerência. A interação, nos processos licitatórios de domínio público, é importante para as MPEs deterem o conhecimento do marco regulatório. Para cada um dos *stakeholders* considerados chaves, os gestores responsáveis pelo relacionamento com eles devem identificar as questões estratégicas que afetam esse grupo e elaborar, implementar e monitorar as estratégias para lidar com cada ator envolvido

Identificar a percepção e avaliação dos microempresários a respeito da inserção das MPES na prestação de serviços na Eletrobrás ou em outras empresas públicas.

A seleção em diversas ocasiões não alcança os objetivos esperados, uma vez que elas concorrem com propostas inexequíveis que legalmente pelo fator preço ganham. Indispensável que seja realizada uma análise mais criteriosa nos contratos para identificar a percepção e a avaliação dos microempresários sobre a inserção das MPES na prestação de serviços na Eletrobrás. Presumivelmente, cada região deveria ser analisada separadamente. Na prática, entretanto, a execução real não se apresenta dessa forma, eles apontam que dentro de um processo licitatório nem todos os parâmetros são levados em consideração.

Essas desigualdades de condições favorecem o corporativismo das grandes empresas, deixando o microempresário em uma situação nada confortável neste contexto. Para as MPES manterem-se competitivas, é perceptível uma provável necessidade de adaptação às transformações impostas pelo atual contexto empresarial, como: especialização constante, análise das oportunidades e ameaças.

Por fim, este trabalho apresenta-se como um provável auxílio às MPES obter competências e ferramentas de gestão para atuar no contexto das parcerias públicas e Privadas.

4.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa busca objetivamente contribuir para a compreensão do campo de atuação das MPES no contexto das PPPs, e, por conseguinte, apresentar as perspectivas de crescimento do setor. Apontamos os seus aspectos positivos, negativos e informamos as estratégias e fundamentos teóricos que evitam o enfraquecimento e até mesmo a mortandade das MPES por falta de conhecimento e instrução.

Assim, o presente trabalho fornece aos microempresários orientações e conhecimentos, em respeito à lei geral das MPES no campo de atuação das MPES e no contexto das PPPs. Neste sentido, fornecendo elementos para o conhecimento dos trâmites burocráticos e a buscar a gestão do conhecimento da empresa e dos contratos licitatório.

Esta dissertação, identificou a percepção e a avaliação dos microempresários, sobre a inserção das MPES na prestação de serviços da Eletrobrás. Demonstrou, por isso, que é

necessário a efetuação de um processo de auditoria dos *stakeholders*, marcado por quatro principais tarefas estratégicas: indicar a missão corporativa; identificar interesses e preocupações dos *stakeholders*; avaliar estratégias empresariais para os *stakeholders* e adaptar prioridades conforme necessidade dos *stakeholders*.

A pesquisa foi realizada procurando ainda contribuir com os microempresários e com os administradores de contrato, a fim de ajudá-los com as grandes e complexas exigências das empresas públicas. Citou-se, então, a necessidade das MPEs se preparem para este desafio. As desigualdades de condições favorecem o corporativismo das grandes empresas, deixando o microempresário em uma situação nada confortável neste contexto. Para as MPEs manterem-se competitivas, há a necessidade de se adaptarem às transformações impostas pelo atual contexto empresarial e, em contrapartida, de utilizarem ferramentas que tragam benefícios, como especialização constante e análise das oportunidades e das ameaças.

A atuação das MPEs no campo das PPPs é uma área de diversidade múltipla nas possibilidades positivas e negativas, onde as oportunidades de crescimento e valorização das mesmas é vasto, porém, a pesquisa evidencia a necessidade de cautela pelas ameaças que tangem a relação com o setor público, é preciso buscar ações que possa proteger as MPEs da inconstância administrativa nas esferas municipais, estaduais e federal.

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho apresentou como limitação o setor específico empresarial. Desta forma, torna-se recomendável que o estudo seja realizado com outras empresas públicas e setores de atuação diferentes.

Outra limitação da pesquisa é o fato das informações diferentes, com questões e com pessoas diversas. O fator sócio cultural ou a omissão de respostas por parte de cada entrevistado é um fator a ser considerado nos resultados obtidos.

4.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

No interesse e na possibilidade de dar continuidade a este trabalho, fica, como sugestão, a realização de um estudo com outras empresas públicas, como também de diferentes áreas de atuação. Também se torna interessante estudar de maneira minuciosa o campo de atuação das MPEs nos contextos das PPPs. Tais estudos, provavelmente, desenvolverão objetivos específicos com resultados padronizados e justos, e, ainda, contribuirão da melhor forma possível para as MPEs ampliarem suas perspectivas de atuação no mercado.

REFERÊNCIAS

ABRAÃO, Ilha Grande, RJ. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 90-118, 2013.

ADRIÃO, Theresa *et al.* **Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de "sistemas de ensino" por municípios paulistas.** *Educ. Soc.*, Out 2009, vol.30, no.108, p.799-818. ISSN 0101-7330.

ALVARENGA, J. Eduardo de. **Parcerias Público-Privadas - Comentários à Lei Brasileira.** Editora M. A. Pontes, São Paulo, 2005.

AMATO NETO, J. **Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium firms in the Brazilian state of São Paulo.** *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. v. 5, n 2, 2008.

ASSUNÇÃO, Ada A; SAMPAIO, Rosana F; NASCIMENTO, Licia M. B. **Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas;** 14 (1): 52-59, jan.-fev. 2010. ilus. tab.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **As Parcerias Público-Privadas (PPPs).** Disponível em <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI20266,71043-As+Parcerias+publicoprivadas+PPP>. A lei nº 11.079, de 30.12.2004 (DOU, de 31.12.2012). Acesso em 15 de janeiro de 2016.

BARBON, Claudiney. **A importância da Lei Nº 123/06 para as Micro e Pequenas Empresas nas Licitações Públicas.** Disponível em: http://www.dad.uem.br/especs/monosemad/trabalhos/_1323215315.pdf 2011. Acesso em 10 de janeiro de 2016.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

BENNET, Robert J. **O desenvolvimento Econômico Local: Teoria e Prática na Grã-Bretanha.** p. 9-78. Coletânea Parceria Público-privada, SP, 1993.

BENTZ, Andréas, *et al.* **PPP- What Should the State Buy?** UK, janeiro 2003.

BISOL, Eduardo Barreto. **Plano de negócios de uma imobiliária no município de Porto Alegre** - RS. 2012.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C. da; CORRÊA, H. L. **Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem.** *Gestão & Regionalidades*, v. 25, n. 74, p. 61-78, mai.-ago./2009.

BRANCO, José Eduardo S, C. Conselho Gestor do Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas. **Manual de Parcerias Público-Privadas.** Abr 2008. Disponível em: http://download.rj.gov.br/documentos/10112/167695/DLFE-32801.pdf/manual_PPP.pdf. Acesso em 03 Out 2015.

BRASIL. **Decreto nº 8.538, de 06 de outubro de 2015.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8538.htm> Acesso em 08 de dezembro de 2015.

_____. **Portal Mapa das Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/02.htm>>. Acesso em 08 set 2015.

_____. **Lei 12349, de 15 dez. 2010.** Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm>. Acesso em: 20 janeiro 2016.

_____. Participação de MPes se mantém estável em 2012. Fornecimento do setor para o governo federal fica em cerca de 15,4 bilhões. **Publicado em 16 abril 2015.** Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-ecnoinformacao/noticias/participacao-de-mpes-se-mantem-estavel-em-2012> . Acesso em 17 de janeiro de 2016.

BRINKERHOFF, J. M. Government-Nonprofit Partnership: a defining framework. In: MEDEIROS, J. J, et.al. **Parcerias Público-Privadas: uma Proposta Analítica Preliminar.** v. 22, n 01, 2002.

BRITO, B. M. B.; SILVEIRA, A. H. P. **Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro.** Brasil: Revista do Serviço Público, vol. 56, n 1, jan/mar. 2005.

BRITTO, P. Augusto de P. **Análise Fiscal e Contabilização dos Investimentos Públicos – O caso das PPPS**. Estudos CNI - Confederação Nacional das Indústrias, DF, junho 2005.

CAMPOS, Taiane Las Casas. **Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional?** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 10, n. 4, p. 111-130, Dec. 2006. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1415-65552006000400006&lng=en&nrm=iso. Access on 08 Dec. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400006>. Acesso em 08 dez. 2015

CARMO, Valter Moura do. ARY, Thalita Carneiro. **A parceria público-privada como forma de viabilizar os investimentos em infraestrutura no país**. Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://www.sbpnet.org.br/livro/58ra/senior/resumos/resumo_1123.html>. Acesso em: 05 Out 2015.

CARVALHO, Rui Miguel Pereira. Artigo **Análise dos Modelos de Parceria Público-Privada em projetos de Alta Velocidade Ferroviária em Portugal e no Brasil**. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil. Outubro 2011

CARNEIRO Junior, Nivaldo, NASCIMENTO, Vânia Barbosa do e COSTA, Ieda Maria Cabral **Relação entre Público e Privado na Atenção Primária à Saúde: considerações preliminares**. *Saúde soc.*, Dez 2011, vol.20, no.4, p.971-979. ISSN 0104-1290

CAMERON, E. GREEN, M. **Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change**. Kogan Page Publishers, 2004.

CIASULLO, M. V.; TROISI, O. **Sustainable value creation in SMEs: A case study**. TQM Journal, 2013, v. 25, n. 1, p. 44-61.

COUNCIL. **CRITICAL CHOICES: The Debate Over PPP and What it Means for America's Futures. The National Council of Public-Private Partnerships**, U.S.A, sep. 2003.

DAVIS, J. **Radiografia da relação empresa + família + propriedade**. HSM Management, São Paulo, v. 7, n. 41, p. 96-103, 2004.

DA SILVA, Rafael Mozart; Senna, PEREIRA, Eliana Terezinha; JÚNIOR, Orlando Fontes Lima. **Utilização da parceria público-privada em projetos de plataforma logística no Brasil**. 2013.

DA SILVA, Rafael Mozart; SILVA, Clara Luísa Oliveira; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Governança Pública: Dimensões e Atributos De Desempenho Aplicados à Governança de Plataformas Logísticas**/Public Governance: Dimensions And Attributes Of Performance Applied To The Governance Of Logistic Platforms/Gobernanza Pública: Dimensiones Y Atributos De Desempeño Aplicados A La Gobernanza De Plataformas Logísticas. Revista Alcance (Online), v. 21, n. 1, p. 98, 2014.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill, 1996.

DI PIETRO, M. S. Z. (2005) **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

DONADIO, L. **Política científica e tecnologia**. In: MARCOVITCH, J. (Coord.). *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo: Edgard Blücher, 1983. p. 17-42.

DORNELAS, José C. Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001.

FAYARD, A. **Overview of the Scope and Limitations of PPP - paper for discussion**. University of Birmingham, New Zealand, jun 2002.

FELIPE et al. **Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas em São José dos Campos**. Trabalho apresentado no VII SEMEAD. 2002.

FERREIRA, Luiz Tarcísio Teixeira. **Conformação Legal Federal das PPPs**. In: **Parcerias Público-Privadas: Aspectos Constitucionais**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

FIALHO, F. A. P. MONTIBELLER, F. G.; MITIDIERI, T. da C.; **Empreendedorismo na era do conhecimento: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FIEGO, Sandra Vigné Lo. **Parcerias Públicas e Privadas no Financiamento de Transporte Urbano**: Uma proposta para construção de comparador público. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Transporte. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

FLECK, D. **Desafios do crescimento corporativo e suas consequências para a perenidade da empresa**. Economia & Conjuntura, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.

FRANCO, Gustavo. Parcerias Complicadas. **Revista Veja**. Edição 1863, 21jul2004.

FRANCO, M.; HAASE, H. **Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective**. International Entrepreneurship and Management Journal. v. 6, p. 503-521, 2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Sage, 1984.

FURTADO, André Tosi. **Novos arranjos produtivos, estado e gestão da pesquisa pública**. Cienc.Cult. SãoPaulo, v.57, n.1, Mar. 2005. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/sciel.php?script=sci_arttext&pid=S000967252005000100020&lng=en&nrm=iso. Acesso 08 de dezembro de 2015.

FORERO-PINEDA, Clemente; LAUREIRO-MARTINEZ, Daniella; MARIN, Alejandra. **Innovation patterns and intellectual property in SMEs of a developing country**. Innovar, Bogotá,v.21, n42, out. 2011.Disponível emhttp://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012150512011000400010&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 08 dez. 2015

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholder: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 2006.

GARTENKRAUT, Michael. Inovações e Estruturas dos Contratos: aspectos institucionais e econômicos da PPP. In: TALAMINI, Eduardo; JUSTEN, Monica Spezia (Coords). Parcerias Público-Privadas: um enfoque **multidisciplinar**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. p. 324.

GIMENEZ, Fernando A. P. *et al.* **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, ago. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S14156555199900020>

0004&lng=pt&nrm=iso. <http://dx.doi.org/10.1590/S14155551999000200004>.
Acesso em 08 dez. 2015

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSMITH H. **Public-Private Partnerships in the EU Water Sector**. EIB. Water Sector Seminar, Romania Bucharest. 22Nov2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILLARY, R. **Environmental management system and the smaller enterprise**. Journal of Cleaner Production, v. 12, n. 6, p. 561-569, 2004.

JOHNSON, P. **Differences in regional firm formation rates: a decomposition analysis**. Entrepreneurship Theory and Practice, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal, **Teoria Geral das Concessões de Serviço Público**. São Paulo: Dialética, 2003.

KARPOVA, Katia. **Aligning Investor and Host Government Expectations in Private Infrastructure**. IP3, paper, acessado em 25/06/2006.

KOGA, Erika Sayuri; WADA, Elizabeth Kyoko. **Análise dos Stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ**, v. 24, n. 1, 2013.

KURATKO, D.F. & HODGETTS, R.M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

KPMG: **Private Paternship Program**. Folder publicitário desenvolvido pelo PPP Advisory Services, sem data.

LAPLUME, André O.; SONPAR, Karan; LITZ, Reginald A. **Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us**. Journal of Management, v. 34, n. 6, p. 1.152- 1.189, Dec. 2008.

LEI Nº 11.079, de 30.12.2004 – Lei das PPPs.

LESÁKOVÁ, E. **Evaluating innovations in small and medium enterprises in Slovakia.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, pp 74 – 81.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 13, n. spe, p. 39-52, jun. 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=pt&nrm=iso. <http://dx.doi.org/10.1590/S14155552009000500004>. Acesso em 08 dez. 2015

MACHADO, Samara Haddad Simões. **O uso da teoria de stakeholders em uma análise da etapa de formulação da Política Nacional de Medicamentos.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.47, n.3, p.543565, June 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122013000300001&lng=en&nrm=isso <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000300001> . Acesso em de dezembro de 2015.

MAHAMID, I. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

MATOS, M. P.; ARROIO, A. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras.** Santiago-CHI: Nações Unidas, 2011.

MAURER, A. M. & SILVA, T. N. **As micro e pequenas empresas socialmente responsáveis: Uma aproximação entre a teoria dos stakeholders e o capital social.** Gestão.Org, 10 (2), 369-394, 2012.

MEDEIROS, César Manoel de. **Pequenas e médias empresas: aspectos pouco analisados.** Rev. adm. empres, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 76-78, Dec. 1992. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901982000400008&lng=en&nrm=iso Access on 08 Dec. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901982000400008>.

MELO, Isabella Bez. **Parceria Público-Privada no Brasil. Tese de Doutorado.** Dissertação apresentada à Faculdade, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **Governo Federal Utiliza Poder de Compra Para Fomentar MPE**. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/noticias-e-eventos/noticias/governo-federal-utiliza-poder-de-compra-para-fomentar-mpe>. Acesso em 08agos2015.

MOREIRA, H. C; MORAIS, J. M. **Compras Governamentais: Políticas e Procedimentos na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta, Estados Unidos e Brasil**. CEPAL/ IPEA - Série Estudios y Perspectivas. n 1, Chile, 2008.

MUSGRAVE, Richard Abel. **Teoria das finanças públicas**. São Paulo: Atlas, 1976. v.1. 383p.

NETO, H. do C. **Micro empresas: as características que beneficiam as MPE no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/miltonh/micro-e-pequenas-empresas-201201?related=1> Acesso em: abr2015.

NUNES, Selene P. N. **Contra o Vale Tudo da PPP**. Nota Técnica # 87. INESC – Instituto de Estudos Socioeconômicos, DF, abril 2004.

PEREIRA, Ricardo A. de Castro and Ferreira, Pedro Cavalcanti **Efeitos de Crescimento e Bem-estar da Lei de Parceria Público-Privada no Brasil**. Rev. Bras. Econ, Jun 2008, vol.62, no.2, p.207-219. ISSN 0034-7140

PEREIRA, Mauricio Fernandes *et al.* Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no brasil DOI: 10.5585/rai. V 6 i 1. 245. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PERRY, S. C. **The relationship between written business plan and the failure of small business in US**. Journal of Small Business Management, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

PICCININI, M. S. A infraestrutura nas diferentes esferas do setor público e a participação da iniciativa privada. **Revista do BNDES**. v. 3, n 6, dez/1996.

PINTO, Marcos Barbosa. **A Função Econômica das PPPs**. 2008. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br.htm>. Acesso em 01out2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido**. Makroon books, SP, 1990.

RIBEIRO, Mauricio Portugal; PRADO, Lucas Navarro. **Comentários à Lei do PPP Parceria Público-Privada**. Fundamentos Econômico-Jurídicos. São Paulo: Malheiros, 2007.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. Micro e Pequenas Empresas em Licitação: Modificada a LC 123/06 Pela LC 147/14. **Fórum de Contratação e Gestão Pública [recurso eletrônico]**, 2014.

_____. **As PPPs – Parcerias Público-Privadas: Breve Análise Jurídica**, paper avulso, março de 2005.

ROBERTSON, Susan L. **A estranha não morte da privatização neoliberal na Estratégia 2020 para a educação do Banco Mundial**. *Rev. Bras. Educ.*, Ago 2012, vol.17, no.50, p.283-302. ISSN 1413-2478.

ROBERTO, José Afonso; SERRANO, António. As organizações económico-sociais e os seus stakeholders. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, ago. 2007. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087374442007000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 08 dezembro de 2015.

ROCHA, Gustavo E. M., HORTA, J. C. Marcarenhas. **PPP – Guia Legal para Empresários, Executivos e Agentes do Governo**. Prax Ed., Belo Horizonte/MG, 2005.

RODRIGUES JUNIOR, W. **Participação Privada no Investimento em Infraestrutura e o Papel do Project Finance**. Texto para Discussão n 495. Brasília: IPEA, 1997.

ROMERO, M. A. Bustos. **CIDADES SUSTENTÁVEIS. Texto para discussão#02/01. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, UNB, fevereiro 2001.**

SCHWINGEL, Inês; RIZZA, Gabriel. **Políticas públicas para formalização das empresas: lei geral das micro e pequenas empresas e iniciativas para a desburocratização**. 2013.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e democracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1984.

_____. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Row, 1985.

SAMUELSON, P. A. **The pure theory of public expenditures**. *Review of Economics and Statistics, Cambridge*, v. 46, n. 4, Nov.1954, p. 387-389.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Rumo à Lei Geral da Pequena Empresa**. 2004. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/rumo_lei_geral/index.htm>. Acesso em: 02Out2015.

_____. **Políticas Públicas: As Micro e Pequenas Empresas e as Compras Governamentais** São Paulo, 2005. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/topo/politicas%20p%C3%BAlicas/arquivos_politicas_publicas/compras_governamentais.pdf>. Acesso: 01Out2015

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Unidade de Gestão Estratégica – UGE, 2014. Acesso em 23.05.2015.

SESTELO, J. A. F; SOUZA, L. E. P. F; BAHIA, L. **Saúde suplementar no Brasil: abordagens sobre a articulação público/privada na assistência à saúde**. *Cad. Saúde Pública*, Maio 2013, vol.29, no.5, p.851-866. ISSN 0102-311X.

SILVA, J. C. T. da; FERREIRA, D. **Pequenas e médias empresas no contexto da gestão da qualidade total**. *Prod.*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 19-32, June 2000. Available from http://www.scielo.br/ciely.php?script=sci_arttext&pid=S0103-5132000000100002&Ing=nrm=iso. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132000000100002>. Acesso em 08 de dezembro de 2015.

SOUTO, M. J. Villela. **Direito Administrativo das Parcerias**. Editora Lúmen Júris, RJ, 2005.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac. 2007. Anais. São Paulo, 2007.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Guia Jurídico das Parcerias Público-Privadas**. In: _____ (Coord.). **Parcerias Público-Privadas**. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 15-16.

_____. **Debates jurídicos das Parcerias Público-Privadas**. *Debates G V Saúde*, v. 1, 1º semestre/2006.

SHEPHERD, D. A.; WIKLUND, J.; HAYNIE, J. M. **Moving forward: balancing the financial and emotional costs of business failure.** *Journal of business venturing*, n. 24, p. 134-148, 2009.

TACHIZAWA, T. MENDES, G. **Como Fazer Monografia na Prática.** São Paulo: 12.Ed. FGV 2012.

TOLOSA, Benedicto. **Considerações sobre a PPP.** *Paper*, fevereiro de 2004.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT M.; FLORES, M. **The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism.** *Journal of Business Venturing*, n. 25, p. 541-555, 2010.

UNITED STATES. **Small Business Act Public Law 85.536.** USA, 1953. Disponível em: <<http://www.smallbusinessnotes.com/fedgovernment/sba/stact.html>>. Acesso em 30 de Setembro de 2015.

VARRICHIO, P.; DIOGENES, D.; JORGE, A.; GARNICA, L. **Collaborative networks and sustainable business: a case study in the Brazilian system of innovation.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 52, 2012.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. RAUSP-e - **Revista de Administração Eletrônica.** v. 1, n 1, 2008.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: **II Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.** 2, 2001, Londrina/PR. Anais... Londrina/PR, 2001, p. 505-526.

VILHENA, Renata, et al. **O cheque de Gestão Pública em Minas Gerais - Políticas de Gestão Pública para o Desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006.

WALSH, J. A.; WHITE, J. F. **A small business is not a little big business.** *Harvard Business Review*, v. 59, n.04 p. 18-32, july-august, 1981.

WARNER, Jeroen. **Multi-stakeholder platforms: integrating society in water resource management?** *Ambient. Soc.* Campinas, v. 1, Selected Edition, 2006. Available from [http://socialsciences.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2006000100](http://socialsciences.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2006000100002&lng=en&nrm=iso)

[002&lng=en&nrm=iso](http://socialsciences.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2006000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 08 de dezembro de 2015.

WOJEWNIK-FILIPKOWSKA, A.; TROJANOWSKI, D. “**Principles of public-private partnership financing – Polish experience**”, *Journal of Property Investment & Finance*. Vol. 31 Iss: 4, pp.329 – 344, 2013.

APENDICE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa: "**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E O CAMPO DE ATUAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**", que tem como pesquisador responsável: JOSÉ AUGUSTO ALBINO ÂNGELO. A Pesquisa atenderá as exigências éticas e científicas, e os participantes da mesma terão seu anonimato preservado e o local que trabalham também.

Esta pesquisa pretende analisar a atuação das MPEs diante das parcerias Público-privadas e a possibilidade de gerar perspectivas de crescimento nesse setor. Os dados colhidos serão feitos por intermédio da aplicação de roteiro de entrevista.

Caso você decida participar, você deverá consentir e fornecer dados ao pesquisador sobre sua atuação na empresa.

Os dados da entrevista serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar.

Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa em arquivo, local seguro, Departamento de Pesquisa por um período de 5 anos.

Durante a realização dos procedimentos acima descritos, a previsão de riscos é mínima.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas ligando para JOSÉ AUGUSTO ALBINO ÂNGELO, Telefone: _____, ou entrando em contato pelo meu e-mail pessoal: _____.

A pesquisa ocorrerá na instituição _____, no endereço: _____.

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Se você tiver algum gasto pela sua participação nessa pesquisa, ele será assumido pelo pesquisador e reembolsado para você.

Este documento foi impresso em duas vias. Uma ficará com você e a outra com o pesquisador responsável.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

_____, _____/_____/2015.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

Quadro 15: roteiro de entrevista semiestruturados para os micro e pequenos empresários.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Público Pesquisado: Micro e Pequenos Empresários do município de Macaé, adjacências e da Região Norte e Noroeste Fluminense. 98

Objetivo da Entrevista: Compreender a relação e o campo de atuação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto das Parcerias-público e privada (PPP) exemplificando uma área regional da Eletrobras Furnas.

Propósito da Pesquisa: Realização de uma Dissertação de Mestrado em ADMINISTRAÇÃO na FACCAMP/SP.

O AUTOR NÃO IRÁ MENCIONAR NOMES E DESIGNAÇÃO DE QUALQUER ESPÉCIE QUE IDENTIFIQUE O RESPONDENTE.

INSTRUÇÕES

Não é necessário que se identifique nominalmente o respondente.

Muito obrigado.

DATA DO PREENCHIMENTO: / / 2015

(1) Como o senhor (a) define a relação das Micro e Pequenas Empresas no contexto da Parceria Público-Privada (PPP) para concessão e fornecimento de serviços, a relação é positiva ou negativa? Por que? R.

(2) Quais os fatores adversos ou impeditivos para a inserção das MPEs nas áreas regionais da Eletrobras Furnas? Existe? R.

(3) É possível evidenciar estratégias de interação, ampliação e de relacionamento com das MPEs, com Eletrobras Furnas e outras Empresas Públicas? R.

(4) Qual a sua percepção e avaliação como Microempresário sobre a inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos na Eletrobras Furnas ou outras empresas públicas? R.

5) Obrigado pela sua participação! Caso queira manifestar a sua opinião, sugestão, crítica ou qualquer outro comentário sobre o assunto fique a vontade.

R.

ANOTAÇÕES DO ENTREVISTADOR _____

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Quadro 16: Roteiro de entrevista os a administradores e supervisores de contrato

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Público Pesquisado: Administradores e Supervisores de contrato da unidade da Eletrobras Furnas na Divisão de Operação Macaé – DOMC. O - Instalada na cidade de Macaé Rio de Janeiro

Objetivo da Entrevista: Compreender a relação e o campo de atuação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto das Parcerias-público e privada (PPP) exemplificando uma área regional da Eletrobras Furnas.

Propósito da Pesquisa: Realização de uma Dissertação de Mestrado em ADMINISTRAÇÃO na FACCAMP/SP.

O AUTOR NÃO IRÁ MENCIONAR NOMES E DESIGNAÇÃO DE QUALQUER ESPÉCIE QUE IDENTIFIQUE O RESPONDENTE.

INSTRUÇÕES

- Não é necessário que se identifique nominalmente o respondente.
- Muito obrigado.

DATA DO PREENCHIMENTO: / / 2015

(1) Como o senhor (a) define a relação das Micro e Pequenas Empresas no contexto da Parceria Público-Privada (PPP) para concessão e fornecimento de serviços? a relação é positiva ou negativa? Por que? R.

(2) Quais os fatores adversos ou impeditivos para a inserção das MPEs nas áreas regionais da Eletrobras Furnas ou em Outras empresas públicas? Existe? R.

(3) É possível evidenciar estratégias de interação, ampliação e de relacionamento com das MPEs, com Eletrobras Furnas e outras Empresas Públicas? R.

(4) Qual a sua percepção e avaliação como Administradores e Contadores na empresa no que diz respeito sobre a inserção das MPEs na prestação e nas concessões de serviços e insumos na Eletrobras Furnas ou outras empresas públicas? R.

5) Obrigado pela sua participação! Caso queira manifestar a sua opinião, sugestão, crítica ou qualquer outro comentário sobre o assunto fique a vontade.R.

ANOTAÇÕES DO ENTREVISTADOR _____

ENTREVISTA

Perfil da amostra

Sexo:

- feminino
- masculino

Idade:

- 20-30 anos
- 30- 40 anos
- 40- 50 anos
- 50 ou mais

Escolaridade:

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação
- Outros: _____.

Tempo de trabalho na empresa:

- 6 meses a 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos