

# Manual de Acompanhamento de Projetos em Região de Fronteira: Uma Proposta em Teste

## Manual de Monitoreo en Proyectos en la Región Fronteriza: una Propuesta en la Prueba

Milton Cesar Pereira de Oliveira\*  
Tito Carlos Machado de Oliveira\*\*

**Resumo:** Nos últimos quatro anos, a faixa de fronteira entre as cidades de Corumbá e Ladário (do lado brasileiro), Puerto Quijarro e Puerto Suárez (do lado boliviano), vem recebendo, por meio dos organismos internacionais, recursos voltados ao desenvolvimento das micros e pequenas empresas ali existentes. Para alcançar os resultados propostos, esses recursos envolvem instituições com perfis diferentes, que apresentam critérios de mensurações muito diferenciados para uma mesma ação. Diante desse fato, o presente artigo tem como objetivo apresentar a proposta de um manual de acompanhamento em projetos na região de fronteira, tendo como parâmetro a execução do Projeto MS Sem Fronteiras.

**Palavras-chave:** Fronteira; Manual de atendimento; Micros e pequenas empresas.

**Resumen:** En los últimos cuatro años, la región de la frontera entre las ciudades de Corumbá, Ladário, (lado brasileño), Puerto Quijarro y Puerto Suárez, (el lado boliviano), ha recibido, a través de las organizaciones internacionales, los recursos se centraron en

## Introdução

A fronteira territorial entre o Brasil e a Bolívia, especificamente entre as cidades de Corumbá, Ladário, (do lado brasileiro), Puerto Quijarro e Puerto Suárez, (do lado boliviano), perfaz 392 km. Isso significa 11,5% do total de 3.400 km de fronteira entre essas nações. Tanto os aspectos fitográficos quanto os aspectos históricos, sociais, políticos, econômicos e culturais são decisivos para a formação espacial da região e constituição de suas perspectivas.

A partir da década de 1990, ocorreu um aumento do comércio entre as nações e uma maior participação do Brasil no cenário mundial e latino-ame-

\* UFMS, formado em administração, aluno do curso de Pós-Graduação de Mestrado em Estudos Fronteiriços, Campus do Pantanal. E-mail milton.oliveira@ms.sebrae.com.br.

\*\* Geógrafo. Professor Titular da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Coordenador do Centro de Análise e Difusão do Espaço Fronteiriço - Cadef. tito.ufms@gmail.com

el desarrollo de las micro y las pequeñas empresas. Para alcanzar los resultados propuestos, estas características implican instituciones con diferentes perfiles, que tienen muy diferentes criterios de medición para la misma acción. Ante este hecho, este artículo tiene como objetivo presentar la propuesta de un manual de monitoreo en proyectos en la región fronteriza, teniendo como parámetro la implementación del proyecto MS Sin Fronteras.

**Palabras clave:** Frontera; Asistencia Manual; Micros y Pequeñas Empresas.



ricano. As relações comerciais entre o Brasil e a Bolívia se intensificaram, bem como o fluxo de comércio na fronteira, se desenvolvendo e se articulando (XAVIER, 2007).

Nos últimos anos, na conurbação de Corumbá-Puerto Quijarro-Puerto Suarez, verifica-se um vigoroso sistema de trocas, culminando em um ambiente rico em interações, articulações e fluxos de informação e comércio. Suas complementaridades, junções e disjunções, interações e rusgas tornam esse ambiente singular e despertam olhares com grandes interesses.

Desde 2008, essa fronteira vem recebendo aportes financeiros de instituições internacionais, visando à integração competitiva dos pequenos negócios. Fundos internacionais de cooperações multilaterais como Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FUMIN/BID), Instituto Humanista de Cooperação com os Países em Desenvolvimento (HIVOS), *Canadian University Service Overseas* (CUSO) e Fundação AVINA buscam desenvolver ações para fomentar o empreendedorismo no comércio local e o estímulo às cadeias produtivas entre cidades que possuem assimetrias culturais e diretivas, porém, interação e cooperam – um grande laboratório.

Dessa particularidade é que surge o Projeto Integração Competitiva de Micro e Pequenas Empresas em Ambiente de Fronteira – MS Sem Fronteiras, com o orçamento de dois milhões e oitocen-

tos mil dólares. O objetivo deste artigo é apresentar a proposta de um manual de acompanhamento em projetos na região de fronteira, tendo como parâmetro a execução do Projeto MS Sem Fronteiras.

## O ambiente de atuação do *MS Sem Fronteiras*

As facilidades de acesso dadas pela proximidade e pela ausência de barreiras naturais naquela fronteira fazem do aglomerado de cidades, anteriormente citadas, um ambiente propício a um elevado grau de trocas de toda ordem.

O fato de estarem distantes de outros grandes centros comerciais<sup>1</sup> abre a possibilidade de maior interação entre si com estímulos de compras de bens e consumo diários. Tudo isso faz com que essa fronteira consolide uma elevada integração, com fortes assimetrias e porosidades. Conforme a tipologia definida por Oliveira (2014, p. 89), aquela semi-conurbação pode ser classificada como *Fronteras Vibrantes*: “Son las fronteras vivas, caracterizadas por una presencia demográfica relativamente importante y por una estructura social compleja”.

De acordo com o Instituto Boliviano de Comércio Exterior, 35% das exportações bolivianas têm o Brasil como principal destino. Naquela fronteira boliviana, existem duas Zonas Francas: uma em Puerto Suárez, denominada Zoframaq, e outra em Puerto Quijarro, conhecida como Central Aguirre; também estão presentes a Fábrica de Cimento Itacamba e a Companhia Siderúrgica de Mutún.

Já no lado brasileiro, também se encontram presentes empresas e instituições de destaque, entre elas a Companhia Vale do Rio Doce, uma das maiores mineradoras do mundo, a Cinco Bacia Navegação e a Cimentos Votorantin. Recentemente, foi regulamentada a Portaria 307 do Ministério da Fazenda que permite o funcionamento de *free shops* na cidade de Corumbá.

Em meio a essas múltiplas relações, as micros e pequenas empresas da fronteira criam alternativas voltadas ao crescimento e adequação interna ao desenvolvimento regional, onde a facilidade de interação e comunicação entre as cidades interpõe, por necessidade e conveniência, um sistema de trocas interativo. É nesse palco fronteiriço que os empreendedores, produtores de toda ordem, micros, pequenas, médias e grandes empresas compõem um recinto de atmosfera fluida de criatividade, formam um tecido social assaz complexo, fazendo nascer formas pactuadas e compartilhadas de atuação empresarial.

---

<sup>1</sup> Campo Grande, no Brasil, cidade com oitocentos mil hab., está a 430 km de Corumbá, e Santa Cruz de La Sierra, na Bolívia, com quase dois milhões de hab., está a seiscentos quilômetros da fronteira.

A fronteira Corumbá-Puerto Quijarro-Puerto Suárez, abarcando um conjunto de superior a 150 mil almas, faz parte do Corredor São Paulo-Santa Cruz de la Sierra (OLIVEIRA, 2010), por onde perpassam mais de seis milhões de dólares por dia. Além da passagem do gasoduto Brasil-Bolívia, aquela fronteira oferece uma estrutura rodoviária em condições satisfatórias, uma estrutura ferroviária (embora possua alto grau de sucateamento) que atende ao transporte de minério no lado brasileiro e de produtos manufaturados (roupas e alimentos, sobretudo) no lado boliviano, e uma estrutura portuária (seis portos no Rio Paraguai e no Canal do Tamengo), atendendo as três cidades no transporte de minério e grãos. Acrescenta-se ainda uma estrutura aeroportuária subutilizada em ambos os lados.

Nas proximidades de 150 mil habitantes, esse território conduz um extravagante movimento de fluxos de mercadorias e transeuntes, que causa frisson em qualquer observante. Gás, minério, turismo, exportação e reexportação aludem um vai-e-vem de barcos e barcaças no rio, acenam com um transbordo de passageiros terrestres nas diversas linhas de coletivos intermunicipais, interestaduais e internacionais, um formigueiro de veículos (carros, motos e similares) passa e repassa a fronteira, comprando e vendendo roupas, verduras, brinquedos, bebidas, fraldas e serviços. (OLIVEIRA, 2009, p. 243).

Contudo, os territórios fronteiriços, assim como qualquer outro ambiente produtivo, ainda dependem de vantagens comparativas, onde a principal delas é a *condição de ser fronteira*, que impõe uma lógica própria nas relações associativas e comerciais.

Todavia, os tipos de relações, aqui externados, concebem em uma lógica espacial, sustentada na complementaridade volátil, instável, mutável e insegura. Porém, concebem propriedades e vantagens com as quais se pode contar, permitindo a cada uma das fronteiras acionar seus atores, no esforço de operacionalizarem recursos e promoverem formas alternativas (ou tradicionais) de desenvolvimento endógeno. Em qualquer caso, o que não pode deixar de estar límpido, é que o *território é de fronteira e, sobre este esteio, deverão ser fundamentadas suas perspectivas* (OLIVEIRA, 2010, p. 254, grifo nosso).

A previsão, no entanto, é que cada vez mais as vantagens competitivas, como inovações tecnológicas, facilidade de comunicação, sistemas de informações do território, marketing avançado, fundos territoriais, consórcios intermunicipais e políticas públicas assumam proporções superiores às tradicionais vantagens comparativas (tipo economia de arbitragem), ainda que estas não estejam definitivamente descartadas.

O governo brasileiro, em tempos mais recentes, tem afiançado um modelo de desenvolvimento para a faixa de fronteira, baseado no estímulo à integração de políticas públicas, aos investimentos em infraestrutura e à cooperação entre os

setores público e privado, ainda que timidamente. Ao mesmo tempo, se observa que essas oportunidades estão sendo pouco ancoradas nas pequenas empresas localizadas na fronteira.

Na prática, observam-se alguns aspectos comuns nos conceitos de que os territórios de fronteira apresentam vantagens comparativas para promover o fortalecimento regional com base em características e propósitos comuns, o que reforça o caráter estratégico da fronteira para a competitividade do país e integração do continente. Vale refletir também que as fronteiras são recursos sociais que remetem ao entendimento de que são lugares propícios para pensar (e repensar) as políticas nacionais e regionais de desenvolvimento.

Nesta atmosfera, o SEBRAE e o FUMIN (BID) dão seguimento às iniciativas concretas e futuras de integração transfronteiriça através do Projeto MS Sem Fronteiras. Este Projeto propõe acompanhar a dinâmica econômica da fronteira para construir alianças estratégicas e multiplicar os esforços no sentido de contribuir com a busca por inovação, dinamismo territorial, e priorizar as cadeias produtivas garantindo qualidade, produtividade e competitividade.

## A dinâmica dos pequenos negócios na Fronteira

Não há como pensar em desenvolvimento de um território fronteiriço sem considerar a globalização e os seus impactos. As mudanças que ocorrem em ritmo acelerado e dinâmico assumem um papel decisivo na construção do mundo atual e, por consequência, na configuração empresarial.

Como resultado desse processo, as grandes e pequenas empresas, especialmente estas últimas, de uma forma geral, são obrigadas a se acomodarem aos novos conceitos e práticas para a sua sobrevivência. Adotar novos reposicionamentos frente aos clientes, aos concorrentes, à competitividade e aos hábitos renovados do mercado é, em princípio, uma necessidade de sobrevivência.

Há uma universalização de produtos e processos que ditam o ritmo dos fluxos comerciais fazendo com que as empresas busquem formas de se reinventarem. O comprometimento com a criatividade e com processos inovadores é imperativo ante a velocidade dos acontecimentos e das interações territoriais.

Nesse ambiente de mudanças contínuas, as micros e pequenas empresas podem se destacar ante as grandes organizações já que os pequenos empresários trabalham com uma estrutura organizacional reduzida, mais leve e com formas de atuação passíveis de melhor adequação se comparadas às grandes empresas.

Uma das características da globalização é que o objetivo de muitas empresas de grande porte tem sido obter as características positivas das pequenas empresas, tais como rapidez de colocação no mercado, tomada de decisões e eliminação de atividades burocráticas. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 51).

Olave e Amato Neto (2005) complementam com outras características:

(...) nas MPes os proprietários ou sócios-gerentes mantêm um grande controle sobre as decisões estratégicas e uma proximidade com os seus mercados, conseguindo, assim, respostas mais rápidas às mudanças no ambiente, bem como inovações em seus produtos e processos; (...) também proporcionam adaptações dos seus produtos aos costumes, interesses e tradições da região. (p.72)

Contudo, existem alguns problemas que afetam diretamente as pequenas empresas: dificuldades para obter recursos necessários à implementação de novos produtos no mercado<sup>2</sup>. Nesse caso, elas necessitam de integração às redes convergentes para compra, criação, vendas, exportação e comunicação.

Segundo a CNM (2011), as micros e pequenas empresas são importantes para o desenvolvimento social e econômico dos municípios, pois na maioria das cidades os pequenos negócios das áreas urbanas e rurais representam de 99% a 100% das atividades empresariais nelas desenvolvidas. Esses comércios, obviamente, de um jeito ou de outro, fortalecem a economia local, geram empregos e melhoram a distribuição de renda de forma efetiva.

Assim como em todos os países, as micros e pequenas empresas estão em maior número e empregam em maior quantidade.

Em 2013, o Banco Santander realizou um estudo com base nos dados do Banco Mundial, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), concluindo que na América Latina 98% das empresas estão no segmento caracterizado como micros e pequenas.

O Manual de Desenvolvimento dos Municípios (CNM, 2011), relata que, atualmente, no Brasil, as MPes representam 99,1% das empresas urbanas, 85% dos estabelecimentos rurais. Contribuem com 25% do Produto Interno Bruto, 60% do emprego formal, respondendo por 99,8% das empresas criadas a cada ano.

Segundo a RAIS 2012, entre 2000 e 2010, o número de empresas no Brasil cresceu 47%, alcançando 6,1 milhões de negócios. Na mais recente avaliação do

---

<sup>2</sup> É justo observar que, por mais que as PMEs tenham se constituído em instrumentos consistentes do desenvolvimento, com a Globalização o mundo continua sendo das grandes corporações; o grande capital é a matriz por onde se consolidam os grandes investimentos e a prioridade na liberação de recursos para implementação de projetos inovadores. Este movimento quando ocorre nas pequenas empresas ainda se coloca como exceção à regra.

Banco Mundial, o Brasil cria 316 mil novos negócios por ano, permanecendo em terceiro lugar como o país mais empreendedor do mundo.

Já na Bolívia, de acordo com o Governo Autônomo Departamental de Santa Cruz e a Fundação para o Desenvolvimento Empresarial da Bolívia, 95% das empresas bolivianas pertencem à categoria MyPEs (micros y pequeñas empresas), responsável por 83% dos empregos formais e 25,5% do PIB do País.

Um problema que é preciso registrar é o fato de que o Brasil e a Bolívia não categorizam e identificam as organizações de micro e pequeno porte da mesma forma. Apesar de todas as discussões sobre o assunto e do esforço das instituições no sentido de corroborar para o surgimento de MPEs, não existe, até o momento um entendimento padronizado para o entendimento do tema.

Atualmente, as instituições e governos classificam as empresas da seguinte forma: pelo seu porte, pelo número de empregados e/ou pelo faturamento anual. Essa classificação também muda de um país para outro e de uma instituição para outra. Isto se deve ao fato de que a definição pode variar conforme interesses específicos (CÂNDIDO, 1998), de cada país. Na maioria dos casos, as MPEs são classificadas de acordo com o seu faturamento. De todo modo, é fato que não existe uma fórmula padronizada e que seja internacionalmente aceita ou reconhecida entre os países, o que vem gerando um certo dilema.

Atualmente, no Brasil, a definição de microempresa e empresa de pequeno porte é feita pelo Art. 3º da Lei Complementar 123/2006. Outro critério utilizado para dimensionar as micros e pequenas empresas baseia-se no número de funcionários, que varia segundo diferentes autores. Na indústria, as microempresas possuem menos de 20 funcionários e as pequenas empresas podem chegar até 99 colaboradores. Já nos setores de comércio e de serviços, esses limites são de até nove funcionários nas microempresas e até 49 funcionários nas pequenas empresas (SEBRAE, 2004).

Na Bolívia, ainda não há uma lei específica que trata das micros e pequenas empresas. No momento, o governo boliviano está em fase de análise de um projeto de lei que visa criar normas e diretrizes às MyPEs. O Instituto Nacional de Estatística Boliviano, - INE- utiliza como classificação das MyPEs as informações de números de empregados e faturamento anual bruto.

Diante desse imbróglio sobre as definições das MPEs, neste trabalho, utiliza-se como base de conceito a classificação adotada pelo MERCOSUL, usando-se critérios de faturamento como referência.

As Resoluções MERCOSUL/GMC/RES nº 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES nº 59/98, que instituem a política de apoio às micros e pequenas e médias empresas, trazem os parâmetros de definição para essas empresas, diferenciados por setor: (i) indústria e (ii) comércio e serviços, a saber<sup>3</sup>.

Esta resolução chama a atenção, ainda, para o fato de que as micros e pequenas empresas não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que, em seu conjunto, supere os valores estabelecidos.

Assim, mediante esta classificação. De acordo com a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho Emprego MTE (2012), de um total de 2.171 empresas existentes em Corumbá, no ano de 2012, 88% trabalhavam em atividades do setor terciário (comércio e serviços), 6% no setor industrial, 3% na construção civil e 3% no setor agropecuário. A grande maioria das empresas (91,78%) existentes em Corumbá são microempresas que absorvem 27,96% dos empregados formais. De um total de 193 empresas existentes em Ladário, em 2012, 86% trabalhavam em atividades do setor terciário (comércio e serviços), 7% na indústria, 6% na construção civil, 1% na agropecuária. A grande maioria das empresas existentes em Ladário (88%) são caracterizadas como microempresas, que absorvem 9,70% dos empregados formais.

Na Bolívia. A base econômica de Puerto Quijarro e Puerto Suárez é o setor terciário, composto por atividades comerciais e de serviços. Em trabalho de campo, em 2013, constatou-se Puerto Quijarro a existência de 79 empresas formais registradas no município, desse montante 95% são micro e pequenas empresas e 5% são grandes empresas, divididas nos seguintes setores: 53 no comércio, 19 no serviço, 3 extrativa e 1 imobiliária. Já em Puerto Suárez existem 116 empresas formais registradas no município, divididas nos seguintes setores: 65 no comércio, 48 no serviço, 2 extrativa e 1 imobiliária. Desse montante, 96% são micros e pequenas empresas, e 4% são grandes empresas.

## Por que um Manual de mensuração de atividades?

A compreensão sobre a necessidade da elaboração de manuais foi percebida pelos líderes empresariais em meados do século XIX, época em que surgiram os primeiros estudos científicos e teorias acerca da organização racional do trabalho. Antes desse período, os processos de produção e controle eram empíricos, sendo que cada funcionário realizava suas atividades conforme experiências adquiridas em outros empregos.

---

<sup>3</sup> Na indústria, as micros e pequenas empresas têm de 1 a 10 empregados e faturam anualmente US\$ 400 mi; as pequenas empresas têm de 11 a 40 funcionários e faturam US\$ 3,5 milhões. No comércio e serviços, as micros e pequenas empresas têm de 1 a 5 empregados e faturam US\$ 400 mil e as pequenas indústrias têm de 6 a 30 empregados e faturam US\$ 3,5 milhões.

Padrões, normas e rotinas pré-estabelecidas ainda não existiam. Os níveis de produtividade, controle e rentabilidade das empresas ficavam muito retidos aos processos voluntaristas, com notório desperdício de material e tempo na execução das tarefas.

O surgimento de técnicas de racionalização do trabalho e do tempo – com pressuposto de minimizar desperdícios e concentrar forças na qualidade e no desenvolvimento das produções – contribuiu para que os gestores desenvolvessem instrumentos de normatização, substituindo o empirismo pela padronização de conhecimentos técnicos na execução das atividades.

O sociólogo Max Weber<sup>4</sup> foi o responsável pela conceituação sobre os manuais organizacionais. Para este pensador, a formalização e o registro de atividades da organização se faziam primordiais. Assim, estabeleceu que as rotinas e os procedimentos deveriam ser definidos e escritos (normas, regulamentos, estatuto, regimento interno, etc.). Surgiam, desse modo, os primeiros manuais organizacionais.

Durante a execução do Projeto MS Sem Fronteiras foi repassado um montante de um milhão de dólares, a fundo perdido, às instituições parceiras, na maioria bolivianas, que trabalham na fronteira Brasil/Bolívia, com o objetivo de assessorar as micros e pequenas empresas por meio de capacitações técnicas, consultorias e acesso a novos mercados.

Para que esses recursos fossem liberados, as instituições precisavam apresentar um plano de ação, contendo datas, valores, público-alvo e custos para execução. Ao final de sua execução, as instituições apresentavam a prestação de contas, como de praxe, e que deveriam estar corretas, condição necessária para autorização de um novo aporte financeiro.

Diante das prestações de contas, constata-se que os procedimentos de mensurações referentes às ações realizadas pelas instituições locais fronteiriças eram totalmente empíricos e desconexos, sem significar, todavia, que estivessem errados. Cada organização executava suas atividades de acordo com as experiências pessoais ou da sua instituição. Ou seja, não havia regras, rotinas estabelecidas ou padrões. Com isso, existia um grande desencontro de informações,<sup>5</sup> relacionadas às peculiaridades de cada instituição parceira.

---

<sup>4</sup> Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920), sociólogo e economista alemão, é, provavelmente, o principal criador da Teoria da Burocracia.

<sup>5</sup> Como exemplo: em um dado momento, uma determinada ação era descrita como palestra, em outro momento a mesma ação aparecia descrita como curso, e em outro momento, ainda, a mesma ação era descrita como seminário, ou seja, três assuntos para designar a mesma ação.

Tudo isso se constituía em tempo perdido, pois no recebimento das prestações de contas, as incongruências de sinônimos para a mesma ação acarretavam um sobretrabalho na análise, por conseguinte, uma demora na aprovação dos planos. Tal situação colocava-se como entraves à liberação de novos aportes financeiros o que, noutros termos, significava descontinuidade na agenda do Projeto.

Estas condições apontavam para a necessidade de criar instrumentos de definição, mensuração e significado de termos utilizados, como forma de padronização nas nomenclaturas utilizadas. Em outras palavras, designar uma espécie de *sinonimologia* adequada a cada ação dando-lhe diretriz, ordem e conexão.

Para tanto, um estudo sobre informações, práticas, particularidades e padrões de estética de cada instituição foi necessário, considerando-se que há poucas – ou inexistentes – coincidências entre a natureza contextual e as práticas exercidas pelas executoras. Fatores como tempo de existência, qualificação dos profissionais, experiências no exercício profissional, etc., aliados às diferenças legislativas, foram determinantes para as discrepâncias observadas.

Isso impôs a necessidade de se realizarem reuniões com debates, que muitas vezes eram bastante acalorados, buscando-se ajustar sinônimos ao conjunto de ações com as mesmas características técnico-didáticas. Um Manual foi o resultado mais satisfatório para padronizar entendimentos, práticas e métodos, como forma de contribuir para melhor desempenho das ações.

Atualmente, existem três instituições bolivianas e cinco brasileiras<sup>6</sup> atuando no apoio ao Projeto MS Sem Fronteiras naquela fronteira, e todas consideram que a presença de um instrumento facilitador no entendimento das ações e procedimentos promove mais consistência ao acompanhamento das operações estabelecidas.

O objetivo do Manual é padronizar as ações voltadas às empresas, instituições e projetos futuros na faixa de fronteira. Este serve e deverá servir de referencial para orientar e capacitar atores locais nas mensurações das ações voltadas aos micros e pequenos empresários e empreendedores, tendo como base a condição fronteiriça. O Manual requer ajustes e adequações periodicamente, a fim de aprimorar suas definições e regras, pois se trata de uma ferramenta dinâmica que envolve legislações e realidades empresariais díspares.

---

<sup>6</sup> A Fundação Trabalho Empresa – FTE; a Câmara de Indústria, Comércio, Serviços e Turismo de Santa Cruz – CAINCO; e a Pro-Bolívia, pelo lado boliviano; e, Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE/MS; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI/MS; Serviço Social da Indústria SESI/MS e Associação Comercial e Empresarial de Corumbá, pelo lado brasileiro.

## Estrutura preliminar do Manual de Acompanhamento.

O estudo para estabelecimento deste Manual foi desenvolvido em quatro etapas: a) Consultas nos materiais de atendimento disponíveis nas instituições brasileiras e bolivianas; b) Levantamento dos indicadores de atendimento com a finalidade de determinar os atendimentos prioritários e construção dos indicadores por meio das análises e prioridades; e, por fim, c) Elaboração de uma proposta de Manual, enquanto instrumento de mensuração, considerando-se a realidade da fronteira.

Uma vez padronizadas as ações e os números, foi possível apresentar os dados à população, governos e organismos internacionais.

É justo aludir que a realização deste Manual – colocado em teste e disponibilizado como dissertação de Mestrado Profissionalizante - até dezembro de 2014, contabilizou 223 ações de observações e debates, desenvolvidas com atores dos quatro municípios daquela fronteira. São números muito consideráveis e que podem traduzir uma construção coletiva do Manual.

Diante do exposto, o Manual, ainda em elaboração, está estruturado a partir dos seguintes pontos fundamentais:

1. Público-Alvo: Potencial Empreendedor; Empreendedor Individual, Micro empresa, Empresa de Pequeno Porte e Parceiros. Neste tópico, são apresentados conceitos e denominações utilizados para as empresas constituídas no Brasil e na Bolívia.

2. Instrumentos de Atendimentos: Consultorias; Cursos; Palestras; Oficinas; Seminários; Orientações Técnicas e Informações. Este tópico traz os instrumentos de atendimentos e suas características, como carga horária, público-alvo, número de participantes, material didático e competências.

3. Quadro de Mensuração. Construído com o propósito de orientar os atores locais responsáveis pelos atendimentos para se manter o controle das ações, assegura a realização dos cronogramas e dos orçamento dentro do que foi estabelecido previamente.

4. Ficha de Cadastro. Representa o instrumento que serve de identificação dos empresários e das empresas e deve ser preenchida em todos os atendimentos realizados pelos atores locais. Ela tem a intenção de mensurar quais são as empresas que estão buscando determinados atendimentos, o seu porte, número de funcionários, endereço, tempo de atividades e setores em que atuam.

## Considerações Finais

Iniciativa como esta aqui apresentada busca um alinhamento entre as instituições locais, voltada a auxiliar no desenvolvimento dos pequenos negócios, por meio de ações e intercâmbios de boas práticas de fomento, de complementariedade de conhecimentos e criação de alianças estratégicas que ajudem no cumprimento dos objetivos propostos.

As investidas adotadas no âmbito do Projeto MS Sem Fronteiras e nas prerrogativas contidas no escopo de um Mestrado Profissionalizante têm contribuído para modernizar os processos, as práticas e as metodologias adotadas entre os parceiros. Portanto, cursos, assistências empresariais, formação empresarial, orientação para a preparação de plano de negócio, transferência de metodologia, capacitação de líderes e acesso a feiras comerciais e eventos passaram a possuir diretrizes e estrutura padronizadas.

Sabe-se que o principal objetivo de um manual é constituir-se num instrumento voltado para a eficiência e eficácia das ações de responsabilidade de uma determinada instituição. Assim, no presente estudo, o foco é a criação e padronização de um instrumento- ainda em fase de teste que seja capaz de subsidiar ações e decisões administrativas relativas ao acompanhamento e mensuração dos resultados de Projetos com objetivos de desenvolver cidades de fronteira em MS. Destarte, o Manual proposto buscou estabelecer as melhores práticas dentre as instituições e os mais modernos mecanismos e instrumentos de mensuração para o desenvolvimento dos pequenos negócios, adaptando-os às particularidades e situações ligadas à condição de fronteira.

Também visa prover uma cooperação técnica que atue por intermédio de projetos e acordos de cooperação triangular e colaboração de parceiros.

As cidades que compreendem essa fronteira se aproximam em diversos aspectos e se distanciam em muitos outros; formam, a cada momento, dessimetrias e convergências, proximidades e dissensões, e, assim, constróem suas riquezas, combatem suas penúrias com proporção, método, ambições e velocidade desiguais; possivelmente, nestas condições, estão suas maiores e mais efetivas potencialidades e afinidades, por mais paradoxal que possa parecer. Neste contexto, é possível concluir que o desenvolvimento do Manual tem a pretensão de ser um bom aliado e um bom mecanismo de mensuração de ações voltadas àquelas empresas que se destinam a atuar em projetos de desenvolvimento nesta e em outras regiões de fronteira.

## Referências

- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Administração da qualidade e produtividade. São Paulo: Atlas, 2001.
- BENEDETTI, A. Lugares de frontera y movilidades comerciales en el sur sudamericano: una aproximación multiescalar. In: COSTA, E. A.; COSTA, G. V. L.; OLIVEIRA, M. M. M. (Orgs.). *Fronteiras em foco*. Campo Grande: UFMS, 2011.
- BRASIL. Lei Complementar 123/06. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 21 fev 2014.
- CÂNDIDO, Marcondes da Silva. Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação. Dissertação de Mestrado. UFSC, Florianópolis, 1998.
- CNM. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Manual de Desenvolvimento dos municípios. Brasília: CNM/SEBRAE, 2011. 104p. (v. 1).
- FUNDEMPRESA – Fundación para el Desarrollo Empresarial. Disponível em: <<http://www.fundempresa.org.bo/registro-de-comercio-de-bolivia/como-inscribir-una-empresa-en-bolivia/>>. Acesso em: 13 jun 2014.
- Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. Disponível em: <<http://www.santacruz.gob.bo/>>. Acesso em: 25 maio 2014.
- IBCE. Instituto Boliviano de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://ibce.org.bo/>>. Acesso em: 29 novembro 2014.
- INE. Instituto Nacional de Estadística. Disponível em: <<http://www.ine.gob.bo>>. Acesso em: 12 maio 2014.
- MERCORSUL. Políticas de apoio às micros, pequenas e médias empresas do Mercosul – etapa II, Rio de Janeiro, 08 dez.1998 Disponível:<[http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/normas\\_web/Resoluciones/PT/Res\\_059\\_098\\_Pol%C3%ADtica%20Apoio%20Pequen%20M%C3%A9dia%20Empresas\\_At%204\\_98.PDF](http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/normas_web/Resoluciones/PT/Res_059_098_Pol%C3%ADtica%20Apoio%20Pequen%20M%C3%A9dia%20Empresas_At%204_98.PDF)>. Acesso em: 28 jun 2014.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. Portaria nº 307. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/institucional/legislacao/2014/portaria-no-307-de-17-de-julho-de-2014-1>>. Acesso em: 19 out 2014.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relação anual de Informações sociais – RAIS 2012. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/rais>>. Acesso em: 28 set 2014.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, p. 68-93, 2005.
- OLIVEIRA, Tito Carlos Machado de. Os elos da integração. In: OLIVEIRA, M. A. M.; COSTA, E. A. (Org.). *Seminário de Estudos Fronteiriços*. Campo Grande: Editora da UFMS, 2009.
- OLIVEIRA, Tito Carlos Machado de. Lógica espacial do território fronteiriço – os casos das aglomerações de Ponta Porã-Pedro Juan Caballero e Ladário-Corumbá-Puerto Quijarro-Puerto Suarez: Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras: características e interações territoriais: Brasil, Bolívia, Paraguai / [organização SEBRAE/MS]. 1.ed. - Campo Grande, MS: Visão: SEBRAE/MS, 2010.il.
- OLIVEIRA, Tito Carlos Machado de. Fronteras en America Latina: reflexiones metodológicas. In: TRINCHERO, E.H.; MUÑOZ, L.C; VALVERDE,S. *Pueblos indígenas, estados nacionales y fronteras : tensiones y paradojas de los procesos de transición contemporáneos en América Latina*. Editorial FFyL (UBA), Buenos Aires, 2014.
- RECEITA FEDERAL - Portaria MF nº 307, de 17 de julho de 2014. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Portarias/2014/MinisteriodaFazenda/portmf307.htm>>. Acesso em: 10 maio 2012.

SANTADER. 99% das empresas na América latina são PMEs. In: XII Encuentro Santander-América Latina , 26 e 27, Espanha, 2013.

SEBRAE/MS. Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras: características e interações territoriais: Brasil, Bolívia, Paraguai / [organização SEBRAE/MS]. 1.<sup>a</sup> ed, il. Campo Grande: Visão, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/atender/customizado/lei-geral>>. Acesso em: 10 maio de 2012.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Sebrae, 2004.

XAVIER, Beatriz Rosália Gomes. As transformações no mundo do trabalho em Corumbá, no Pantanal da Nhecolândia e na fronteira Brasil-Bolívia: considerações teóricas em psicologia sócio-histórica. In: NAVARRO, E. M. M. [et al.], organizadores. 40 anos do Campus do Pantanal-UFMS: contribuições para o desenvolvimento regional. Campo Grande: UFMS, 2007.