

Universidade Católica de Santos
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios
Mestrado em Gestão de Negócios

Carlos Tebecherane Haddad

**As Micro e Pequenas Empresas como Instrumentos de Inclusão Social:
Um Estudo Exploratório sobre a Região Metropolitana de Santos**

Santos, 2006

Carlos Tebecherane Haddad

**As Micro e Pequenas Empresas como Instrumentos de Inclusão Social:
Um Estudo Exploratório sobre a Região Metropolitana de Santos**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
da Universidade Católica de Santos, como
exigência parcial para a obtenção do título de
Mestre em Gestão de Negócios, sob orientação
do Prof. Dr. Antonio Carlos de Moura Freddo.**

Santos, 2006

**As Micro e Pequenas Empresas como Instrumentos de Inclusão Social: Um Estudo
Exploratório sobre a Região Metropolitana de Santos**

Carlos Tebecherane Haddad

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Gestão de Negócios** no Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos.

Santos, 20 de março de 2006

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Carlos de Moura Freddo
Orientador - Membro Nato

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João
Membro Titular

Prof. Dr. Paulo Cezar Razuk
Membro Titular

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo
Suplente

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, pela vida que me deferiu.

Aos meus pais **Nagib** e **Sálua**,
alicerces primeiros da minha existência,
elevo o respeito e agradecimento superlativos
e, com a amizade insuperável que sempre tivemos,
presto-lhes o preito pelo exemplo de amor,
fraternidade, solidariedade
e busca incessante da perfeição, que eles me transmitiram.

A **Samira** e **Lilian**,
de quem a distância nunca me apartará,
e nem esmaecerá o amor paterno
e o inescapável orgulho de vê-las, esplêndidas e altaneiras,
voar os seus próprios sonhos, buscando os seus próprios ninhos.

A **Nagib** e **Arnaldo**,
meus amadíssimos irmãos,
exemplos que eu procuro seguir, diuturna e incansavelmente,
a fim de me tornar uma pessoa melhor.

À **Elisabete**,
pelo extremo carinho, especial incentivo
e profunda compreensão em todos os momentos,
a quem o meu coração reserva
um distinto sítio de dedicação e afeto.

À **Tina**,
amizade infinita e incondicional,
pela companhia constante e
aliviadora das tensões e pressões do dia a dia.

Ao meu Orientador,
Professor Doutor **Antonio Carlos Freddo**,
pelo inextinguível incentivo
durante toda essa caminhada,
e pela sólida amizade que cultivamos
nesses poucos, mas profícuos, anos de estudos de Mestrado.

Aos meus **colegas de turma** de Mestrado,
agradeço a companhia ininterrupta,
nesses anos de estudos e pesquisas.

Aos meus **Professores**
do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
da Universidade Católica de Santos,
o meu mais profundo agradecimento,
revestido de um carinho especial,
na certeza de que eu jamais os esquecerei,
seja pelos ensinamentos recebidos,
seja pelos inolvidáveis momentos de estudos, pesquisa
e indissociável companheirismo e fraternidade,
que permearam a nossa convivência
no seio da Universidade Católica de Santos,
espraiando-se pelas nossas vidas particulares.

Ao Professor Doutor **José Celso Contador**,
que me iniciou no mundo da Administração
e da Engenharia de Produção,
quando do meu curso de graduação
em Engenharia Mecânica,
na Faculdade de Engenharia de Bauru,
da Universidade Estadual Paulista, UNESP.

À **Rosina, Cátia e Fátima**,
em nome das funcionárias da Biblioteca
e das meninas de Secretaria,
representando todos
os demais funcionários
da UniSantos,
o meu agradecimento
pela paciência e atenção inexcedíveis,
e a admiração e aplausos
pelo tenaz e incansável
trabalho exercido.

**“Vós não sois máquinas:
seres humanos é o que sois !”**

(Charles Chaplin, em
“Tempos Modernos”)

RESUMO

HADDAD, C.T. **As micro e pequenas empresas como instrumentos de inclusão social:** um estudo exploratório sobre a Região Metropolitana de Santos. Santos, 2006. 258f. Programa de Pós Graduação Stricto Sensu- Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos.

A exclusão social é problema que aflige grande parte dos países do mundo, inclusive o Brasil, onde as diferenças sociais são grandes e visíveis, a par de um crescimento populacional até há pouco tempo acima dos índices médios do Ocidente. Assim, não é difícil perceber o porquê da exclusão social no Brasil, já que aqueles menos afortunados também são os menos apetrechados, em termos educacionais e culturais, ficando, por consequência, à margem do processo de desenvolvimento do país, excluídos da massa de indivíduos que têm acesso aos melhores empregos, às melhores escolas e universidades, a bens de consumo etc. Com a chegada de migrantes, o fenômeno da exclusão social agravou-se sobremaneira, resultando, como corolário do processo de exclusão, a escassez de oportunidades nos grandes centros, transformando a saga do migrante de tragédia em humanitária. As nações estão perdendo o poder para as corporações, cuja transnacionalidade é um dos fatores de incremento da exclusão, ocorrendo o surgimento da exclusão profissional, uma outra forma, ou subproduto, da exclusão social. Este trabalho parte da hipótese de que um dos possíveis instrumentos para se combater a exclusão social, promovendo a inclusão do indivíduo nas faixas, estratos e camadas mais elevadas da sociedade, pode ser a micro e a pequena empresa, cuja categoria de classificação é a mais numerosa em empresas formais cadastradas, assim como uma das maiores empregadoras e pagadoras de impostos do País. Pretende-se analisar as micro e pequenas empresas como instrumentos de inclusão social pelo trabalho, em amostra do universo da Região Metropolitana de Santos, estudando, verificando e identificando como essas companhias vêm se desenvolvendo a partir das suas estratégias empresariais e de competitividade, assim como alocação dos recursos, capacidades, competências e conhecimentos desse segmento da economia. Assim, é possível se entender o porquê (“know why”) e o como (“know how”) tratar as micro e as pequenas empresas brasileiras como instrumentos de inclusão social pelo trabalho, enquanto organizações perenes e que mantenham seu crescimento no âmbito da economia globalizada.

Palavras-chave : inclusão social, empreendedorismo, micro e pequenas empresas, estratégia, competitividade

ABSTRACT

HADDAD, C.T. **The micro and small companies as instruments of social inclusion:** an exploratory study on the Metropolitan Area of Santos. Santos, 2006. 192f. Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu*- Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos.

The social exclusion is a problem that afflicts great part of the countries of the world, besides Brazil, where the social differences are big and visible, parallel to a population growth until a little time above the medium indexes of the Occident. Thus, it is not difficult to notice the reason of the social exclusion in Brazil, since those less fortunate ones are also the less endowed ones, in educational and cultural terms, being, for consequence, to the margin of the process of development of the country, excluded of the individuals' mass that have access to the best employments, to the best schools and universities, to consumption goods etc. With the migrants' arrival, the phenomenon of the social exclusion became worse excessively, resulting, as corollary of the exclusion process, the shortage of opportunities in the great centers, transforming the migrant's saga from urban tragedy to an humanitarian problem. The nations are losing the power for the corporations, whose transnationality is one of the factors of increment of the exclusion, happening the appearance of the professional exclusion, another form, or by-product, of the social exclusion. This work starts from the hypothesis that one of the possible instruments to combat the social exclusion, promoting the individual's inclusion in the strips, strata and elevated layers of the society, it should be the micro and the small company, whose classification category is the most numerous in companies formally registered, as well as one of the largest employers and payers of taxes of the Country. It intends to analyze the micro and small companies as instruments of social inclusion by the work, in sample of the universe of the Metropolitan Area of Santos, studying, verifying and identifying how those companies are being developed starting from their strategies of managerial and competitiveness, as well as the allocation of their resources, capacities, competences and knowledge, inside that segment of the economy. Thus, it is possible to understand the reason (" know why ") and the form (" know how ") to treat the micro and the small Brazilian companies as instruments of social inclusion by the work, while perennial organizations and that maintain their growth in the ambit of the globalized economy.

Word-keys: social inclusion, entrepreneurship, micro and small companies, strategy, competitiveness

SUMÁRIO

1.	Resumo	
2.	Abstract	
3.	Introdução	1
4.	Capítulo 1	
	Panorama das Micro e Pequenas Empresas	19
5.	Capítulo 2	
	As Micro e Pequenas Empresas na Economia da Região Metropolitana de Santos	93
6.	Capítulo 3	
	Desempenho das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Santos	135
7.	Capítulo 4	
	As Micro e Pequenas Empresas como Instrumentos de Inclusão Social	164
8.	Conclusão	179
9.	Bibliografia	182
10.	Anexos	189

**De que adianta o conhecimento, se o
homem não puder utilizá-lo para a
Paz?**

(Carlos Tebecherane Haddad)

INTRODUÇÃO

1.1. Globalização e exclusão social

A partir de 1994, com a implementação do Plano Real, o problema da exclusão social no Brasil recrudescceu, tanto no que concerne ao aumento da população que vive abaixo do nível da pobreza, hoje em torno de 43 milhões de pessoas (23,3% da população), e da miséria, mais do que duplicada, já que em 1994 os “miseráveis” contavam-se em torno de 18,5 milhões de pessoas, como pela crescente diferença entre ricos e pobres, também acentuada, refletindo-se em um salário médio de 14,8 Salários Mínimos para os 10% mais ricos, e de 0,81 Salário Mínimo para os 40% mais pobres.

O relatório de indicadores sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o ano 2000, (IBGE, 2000), que reúne dados pesquisados entre 1992 e 1999, mostra um mapa da disparidade de renda entre os 10% mais ricos (6.844.248 habitantes), e os 40% mais pobres (25.314.834 habitantes), que cresceu entre 1992 e 1999, na medida em que a diferença entre a renda média dos 40% mais pobres para os 10% mais ricos era de R\$ 1.717,00 e em 1999 passou para R\$ 2.270,00, ou seja, um crescimento de R\$ 553,00, que equivale a 32,27%, e a relação entre os salários percebidos pelos mais ricos sobre os mais pobres que está em 18 vezes (IBGE 2000).

Causado por décadas de baixo crescimento econômico, ou até mesmo com índices negativos de crescimento, como no ano de 2003, que foi de aproximadamente -0,4%, pela falta de poder aquisitivo da população, posto as perdas salariais causadas pela disparidade entre o crescimento da massa salarial, que foi de 4%, como pela queda do PIB “per capita”, deslocado do patamar de R\$ 8.694,00 em 2002, para R\$ 8.565,00 em 2003 (IPEA, 2004), e com a inflação no período, registrada em 12,5 % em 2002 e 15,2% em 2003 (IPEA, 2004), o empobrecimento da população é visível em todos os estratos sociais.

Por outro lado, muitas empresas entraram em crise, em razão da recessão que se estabeleceu a partir de 1990, quando houve o que ficou conhecido como “confisco da poupança” no governo de Fernando Collor de Mello, piorando a conjuntura sempre que um novo plano econômico era implementado, como os planos Verão, Bresser 1, Bresser 2, culminando com o Plano Real, de julho de 1994, que engessou a economia, tanto pela abertura das fronteiras e do mercado à entrada de produtos estrangeiros, como pela submissão das diretrizes econômicas governamentais às exigências dos organismos internacionais financiadores da economia brasileira, destacando-se o FMI - Fundo Monetário Internacional, que se tornou, pela via indireta do financiamento do débito público nacional, no real gestor das finanças e da economia brasileira.

Ademais, a esse quadro recessivo soma-se a falta de competitividade da empresa nacional frente às congêneres estrangeiras, que se estabeleceram no mercado brasileiro quando da instalação do processo neoliberal, instaurado em 1990, e vigente com plena força a partir de 1994.

Tal conjuntura fez com que empresas cortassem custos diretos e indiretos para poder enfrentar a concorrência externa, além de levar muitas a fechar as portas. Levou, ainda, considerável massa de trabalhadores a perder o emprego formal, e acabar, ou no contingente de mão de obra disponível no mercado de trabalho ou fosse para a informalidade.

O crescimento do Produto Interno Bruto brasileiro pode, portanto, ser considerado nulo, ou mesmo negativo nesse período, posto que os percentuais apresentados nos últimos anos, ou nas duas últimas décadas (1980-1990), não foram superiores ao crescimento populacional, o que agravou a exclusão social e aprofundou as diferenças entre ricos e pobres, ou mesmo entre os situados no estrato da classe pobre e os miseráveis, resultando em uma sociedade injusta, pelas diferenças sociais existentes, constatadas nos últimos censos (IBGE, 2003), e pela desproporção entre ricos e pobres.

A sociedade se apresenta excludente, pelos mais de 43 milhões de brasileiros abaixo da linha de pobreza (IBGE, 2003), e discriminatória, no sentido refletido pelo “paradigma da especialização”, ou liberalismo, sugerido por Dupas (2001), que afirma que a exclusão reflete discriminação. Nesse entendimento, não haveria exclusão caso os excluídos pudessem transitar livremente pelas categorias sociais, possibilidade essa que o Estado deve garantir.

Uma das conseqüências desse quadro social de exclusão é a violência e criminalidade vigentes na sociedade, nas cidades médias e grandes, e até mesmo nas menores e mais distantes dos grandes centros, preocupação que levou o Governo Federal, no ano de 2003, a formular um Plano Nacional de Segurança Pública, na busca de uma solução para esse problema que, além de social, onera o país.

A Região Metropolitana de Santos que, entre as décadas de 1900 e 1980, viveu “opulentamente” em função do porto de Santos e do comércio do café, viu-se, desde o início da década de 1990, empobrecida economicamente, e onerada socialmente, pela perda de empregos e postos de trabalho, efeito da falta de perspectiva causada pelo processo de privatização do porto e das mudanças ocorridas nos procedimentos comerciais do café, em virtude das facilidades de comunicação, acesso cibernético etc, de maneira que sua população ficou estagnada e as novas gerações buscaram outras regiões e cidades onde viver, trabalhar e sobreviver.

Urge, portanto, buscar soluções técnicas e econômicas, sem os assistencialismos que se costuma praticar, para se acelerar a inclusão social.

Dentre as possíveis soluções, tem-se a inclusão social pelo trabalho, alicerçada no desenvolvimento de larga e sólida base empresarial de micro e pequenas empresas.

A exclusão social é o que aflige grande parte dos países do mundo, inclusive o Brasil, onde as diferenças sociais são grandes e visíveis, a par de um crescimento populacional até há pouco tempo acima dos índices médios do Ocidente.

Aliado a tal crescimento, mister que se observe ser este um país de dimensões continentais, com grande diversidade cultural, a tal ponto ser legítimo ousar dizer que o Brasil é uma reunião de povos brasileiros em processo ainda exordial de construção de uma verdadeira nação.

Necessário não se perder de vista que o crescimento populacional brasileiro não se dá em predominância nas camadas mais privilegiadas, estando as maiores taxas de aumento da população presentes nas faixas de renda mais baixa, segundo apurado no último censo e contagem populacionais realizados no Brasil pelo IBGE (IBGE, 2004).

Nesse diapasão, não é difícil, assim, perceber o porquê da exclusão social no Brasil, já que aqueles menos afortunados também são os menos apetrechados, em termos educacionais e culturais, ficando, por conseqüência, à margem do processo de desenvolvimento do país, excluídos da massa de indivíduos que têm acesso aos melhores empregos, às melhores escolas e universidades, a bens de consumo etc.

Relevante aspecto desse cenário é que a migração interna se torna fator adicional do processo de exclusão, posto que os migrantes focam suas esperanças em supostas oportunidades que se lhes poderão oferecer nos grandes centros urbanos que ficam, assim, onerados pelo aumento populacional de até 8% (IBGE 2000), desproporcional à média histórica de crescimento vegetativo dos centros urbanos, em torno de 2,5 a 3%.

Desse modo, ao invés de elevar suas populações nas taxas de crescimento médias do restante do país, os centros receptores de migrantes vêm-se às voltas com ondas humanas a ocupar os seus espaços, muitas vezes em áreas de mananciais ou mesmo em áreas de riscos como encostas de morros e várzeas de rios.

Pelo que se viu até hoje, algumas cidades, como São Paulo, tiveram, segundo os censos do IBGE, reportados em séries históricas (IBGE, 2003), aumentos populacionais anuais médios de até 10%, equivalentes a crescer uma cidade como Campinas por ano, durante alguns anos, o que permite uma idéia aproximada do problema criado pelas migrações.

Outras capitais e regiões metropolitanas brasileiras, tais como as regiões metropolitanas do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, viram surgir em seus espaços quantidades crescentes de novos habitantes, pelas migrações de grandes contingentes populacionais, principalmente das regiões Nordeste e Norte, resultando em problemas proporcionalmente tão severos como os de São Paulo, como mostram as séries populacionais históricas do IBGE (IBGE, 2003).

O fenômeno da migração não é característico do Brasil, existindo em todo o mundo. Entretanto, após a industrialização do país, a partir da década de 1960, o êxodo rural foi um fato marcante, aliado à falta de condições para a continuidade do trabalho no campo, como assistência técnica, financiamentos, fornecimento de máquinas e implementos agrícolas e condições de logística adequadas, principalmente nas regiões setentrionais do Brasil.

Com a chegada de migrantes, em busca de uma oportunidade de vida decente negada em seus sítios de origem, pela conjuntura econômica, financeira e social mantida pelos sucessivos governos nas últimas décadas, o fenômeno da exclusão social tornou-se o mais dramático dos problemas sociais, com conseqüências negativas para a integridade do tecido social, tais como o aumento da violência, propagação de enfermidades diversas, agressão ao meio ambiente com a ocupação de áreas de mananciais, degradação moral e ética de camadas populacionais, exploração do trabalho e da prostituição infantil etc.

Há que ser adicionado e considerado, nesse contexto, que, hoje, todas as camadas da população têm acesso aos meios de comunicação, destacadamente para a televisão, onde se apresentam modos de vida sofisticados e, muita vez, lascivos, onde se estimulam hábitos de

consumo de bens e produtos não essenciais, onde se eleva à condição de necessidade vital a aquisição de bens supérfluos. A artificialidade, e a distorção, das mensagens dos meios de comunicação, ao invés de realizar as atribuições nucleares de aglutinação e congregação educacional, cultural e de lazer, resulta em homogeneizar os desejos e necessidades de vida e convívio de ricos e pobres, recrudescendo as tensões sociais causadas pela desigualdade.

Pode-se, enfim, dizer que o resultado obtido pelas políticas públicas praticadas em geral, ou pela falta delas, foi a exclusão social que se vê no país.

Como corolário do processo de exclusão, as oportunidades escassearam nos grandes centros, definharam de forma dramática em outras regiões menos favorecidas, e transformaram a saga do migrante em tragédia mais do que urbana, posto que humanitária.

Com efeito, o processo de globalização não vê o ser humano em sua essência, contemplando, porém, o patrimônio e o lucro, levando os capitais e as empresas através das fronteiras, sem preocupação com os participantes do processo social daquele país, caso não se demonstrem os resultados econômicos e financeiros planejados para a região onde a empresa está instalada.

Ainda sob esse prisma, as nações estão perdendo o poder para as corporações, cuja transnacionalidade é um dos fatores de incremento da exclusão, considerando-se que as empresas não concedem às suas subsidiárias liberdade para negociarem livremente, mas as obrigam a obedecer a políticas comerciais centralizadas, onde o órgão central de decisão é quem determina quem vai vender o que e para quem.

Sob esse comando, uma empresa transnacional que esteja instalada no Brasil, ou em qualquer outro país, não tem liberdade para vender os seus produtos para a Ásia, por exemplo, se a matriz determinou que quem fará isso é a unidade européia, ou a australiana, ou qualquer outra delas.

Os recursos alocados pelas grandes empresas servem, portanto, à políticas comerciais externas, sendo que as mudanças nos contextos internacionais fazem com que também sejam tais políticas mutantes, levando à demissão de trabalhadores, sem maiores preocupações sociais por parte dos empresários, ampliando a exclusão social pela falta de condições de sobrevivência que um desempregado, ou quem ainda não tenha conquistado o seu primeiro trabalho, vivenciará a partir da sua agregação ao grupo dos que não têm meios de subsistência suficientes para si e para as suas famílias.

De outro lado, a falta de conhecimento, formação educacional e tecnologia das micro e pequenas empresas brasileiras traz, como consequência, confundir-se a receita do bolo com a sapiência para fazê-lo, vale dizer, imagina-se saber como (“know how”) fazer, mas na verdade inexistente o saber porquê (“know why”) cada componente da receita está ali presente.

Neste cenário, que não aproveita ao desenvolvimento da sociedade, já que inserido no império da ignorância e da obscuridade, a experiência e o conhecimento são descartáveis, e descartados, já que a “receita do bolo” vem pronta, é aceita e adotada sem que se critique sua formulação. Nesse contexto, exsurge o fato de se “lançar ao lixo” a experiência acumulada e a memória empresarial, já que profissionais na faixa dos 40 anos de idade entram em um “limbo profissional”, tornando-se “ultrapassados” ao superarem os 45 anos, sendo, então, substituídos, via de regra, por novas, quase adventícias, gerações, na faixa dos 20 a 30 anos, que simplesmente seguirão as receitas vigentes, sem contestação alguma.

Vê-se, sem nenhuma dificuldade, nesse enfoque, o surgimento da exclusão profissional, uma outra forma, ou subproduto, da exclusão social.

Tem-se, ainda, sob o prisma das políticas públicas, a questão de como garantir infraestrutura urbana, meios de vida, saúde, habitação, educação, ao crescente contingente de excluídos, se o Estado não consegue manter o que já existe?

Como garantir os atributos da cidadania a quem não consegue arrumar emprego e trabalho formal e digno?

Como, em última análise, chamar de cidadão um indivíduo que não tem, em sua realidade, as condições mínimas de vida para que se possa considerar a cidadania como um atributo legítimo e intrínseco?

As respostas a essas indagações não são simples, mas também não estão muito afastadas do raciocínio de alguém que defira a si mesmo alguns momentos de reflexão sobre essa conjuntura e as relações de causa e efeito da exclusão social.

1.2. A inclusão social pelo trabalho e as micro e pequenas empresas

Este trabalho parte da hipótese de que um dos possíveis instrumentos para se combater a exclusão social, promovendo a inclusão do indivíduo nas faixas, estratos e camadas mais elevadas da sociedade, pode ser a micro e a pequena empresa.

Não há como se pensar em economia, empresa, sistema jurídico, engenharia, cidade, sociedade, sem que a prioridade número um seja o ser humano, o indivíduo, o cidadão, aquele que habita o planeta e com ele interage globalmente.

Nesse tom, encadeando-se a inclusão social com as micro e pequenas empresas, assim entendidas aquelas com 1 a 29 pessoas empregadas, tem-se que, nessa categoria de classificação, segundo o IBGE (2001) e o SEBRAE (2005), está o maior número de empresas, ou 99% das empresas cadastradas no CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas, assim como uma das maiores empregadoras do País, ocupando aproximadamente 47% da população economicamente ativa (67.969.000 trabalhadores), 67% dos postos de trabalho, e 20% do PIB, sendo uma das maiores pagadoras de impostos.

Por tamanho, observa-se que cerca de 82% das empresas está concentrada na faixa de 0 a 4 trabalhadores, enquanto na faixa de 500 ou mais trabalhadores encontram-se, em média, apenas 0,15% das empresas.

O estudo das estratégias empresariais e de competitividade desse segmento da economia é importante para que se entenda o porquê (“know why”) e o como (“know how”) tratar as micro e as pequenas empresas brasileiras como instrumentos de inclusão social pelo trabalho.

Esta pesquisa ater-se-á ao período de 1995 a 2005, considerando-se a taxa de “mortalidade” das micro e pequenas empresas, que se situa em torno de 85% (SEBRAE, 2005).

1.3. O objeto da pesquisa

Pretende-se, aqui, analisar as micro e pequenas empresas como instrumentos de inclusão social pelo trabalho, em amostra do universo da Região Metropolitana de Santos (cidades de Santos, Cubatão, São Vicente e Guarujá).

1.4. O objetivo da pesquisa

A pesquisa tem por objetivo identificar como as micro e pequenas empresas vêm se desenvolvendo a partir da formulação de suas estratégias e alocação dos seus recursos, capacidades, competências e conhecimentos. O que se coloca como ponto central da pesquisa é verificar as estratégias, recursos, capacidades e competências que fazem com que as micro e pequenas empresas sejam perenes e mantenham seu crescimento no âmbito da economia globalizada, podendo vir a se tornar um instrumento de inclusão social por meio do trabalho. Pretende-se verificar, também, como algumas delas sucumbiram, apesar do empreendedorismo dos seus fundadores, como forma de explicar o estágio de desenvolvimento das micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Santos e sua competitividade.

Objetiva-se, então, situar as Micro e as Pequenas Empresas no cenário nacional, especificando as estratégias e competências que podem torná-las competitivas no mercado; dimensionar a participação das MPE’s no universo empresarial brasileiro, verificando seu papel como empregadoras no Brasil; avaliar os índices de exclusão social no Brasil, no Estado

de São Paulo e na Região Metropolitana de Santos; demonstrar o potencial das MPE's como possíveis instrumentos de inserção social; comparar as competências, estratégias e demais fatores de competitividade das MPE's da Região Metropolitana de Santos, com aqueles tido como necessários para a longevidade e desenvolvimento contínuo e sustentado dessas empresas.

1.5. Hipóteses da pesquisa

As micro e pequenas empresas, tal como estão definidas e organizadas, e sendo as maiores empregadoras do país, de acordo com dados do IBGE (2001), desde que apoiadas em formação de pessoal, aquisição de conhecimento e fomentadas em capital financeiro, têm condições de serem um dos principais agentes de inclusão social, no Brasil.

1.6. Alicerces teóricos da pesquisa

1.6.1. Estratégia e competitividade

Um dos pilares que alicerçam a pesquisa na teoria em administração estratégica é o desafio em se encontrar formas por meio das quais é desenvolvida e mantida a competitividade das empresas.

Mintzbert, Ahlstrand e Lampel (2000), definiram a estratégia, e conceituaram as principais escolas de estratégia.

João (2001, p. 288) afirma que formular a estratégia é promover uma contextualização revolucionária, o que seria consentâneo com a formulação de Mintzbert, Ahlstrand e Lampel (2000), para a Escola Empreendedora, assim como com as definições de Schumpeter (1988) e Drucker (2002).

Segundo esse autor,

... quando a velocidade de mudanças torna-se extremamente rápida, a tecnologia e suas aplicações imprevisíveis e os competidores aparecem em toda parte e a qualquer tempo, a estratégia tem, então, o seu papel valorizado, há uma demanda para pensar novos caminhos e distinguir novos níveis de abstração (JOÃO, 2001, p. 294)

Contador (1996; 2003); Zaccarelli (2005); e Contador, De Sordi e Carvalho (2005), prescrevem um novo método de avaliação da competitividade e sucesso das empresas, chamado de método dos campos e armas da competição, que vem tomar o lugar do planejamento estratégico, considerado, pelos autores, como superado e obsoleto. Segundo Contador (1996:2003) e Contador, De Sordi e Carvalho (2005), esse método é muito apropriado para avaliação da competitividade das MPE's, tendo sido testado, com sucesso, em mais de 130 pesquisas . Esse método leva a empresa a fazer uma análise interna e externa, medindo os seus recursos, capacidades e competências (as armas da competição) para obter sucesso nos campos em que deseja competir, a partir da análise da concorrência e dos desejos e necessidades dos clientes.

Já Zaccarelli (2005), informa que o planejamento estratégico já deu a sua contribuição para a ciência e a administração, estando, atualmente, superado e obsoleto.

O fulcro teórico desta dissertação está nos estudos de Contador (1996;2003); Contador, De Sordi e Carvalho (2005); Zaccarelli (2005); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mintzberg e Quinn (2001), subsidiados e coadjuvados pelos demais autores citados nesta

Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), entre outros, trabalharam o tema com a abordagem conhecida como “visão da empresa baseada em recursos”, conforme citado por Oliveira Jr. (2001). Desse enfoque surgiu uma abordagem que combina a análise interna e externa da organização, suportada por uma estrutura apoiada na base de que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa, propondo que os recursos internos da empresa sejam os principais determinantes da sua competitividade. Tal abordagem é oposta àquela da análise da indústria (PORTER, 1986), onde o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição no meio em que opera.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) realçam dois enfoques diversos e complementares para formular estratégias empresariais sendo que, em uma delas, a formulação estratégica parte de

uma análise do ambiente externo, onde a empresa busca identificar a melhor forma de se posicionar frente ao mercado em que atua, e na outra, a formulação da estratégia tem início com uma análise do ambiente interno da empresa, na qual se procura identificar os principais recursos e capacidades que possibilitem uma vantagem competitiva sobre a concorrência. No mesmo passo que a primeira visão proposta pelos autores apóia-se nos estudos de economia sobre as organizações industriais, a segunda é uma abordagem da estratégia baseada em recursos, capacidades e competências.

Já Stalk, Evans e Shulman (1992) fazem uma distinção entre recursos e capacidades, mas não há como separá-las totalmente, visto que mantêm ligações tão fortes que são difíceis de serem diferenciadas.

Na visão de Collis e Montgomery (1995), por sua vez, duas empresas não podem possuir os mesmos recursos, em virtude de terem passado por um conjunto diferente de experiências, adquirido diferentes bens e habilidades, e haverem construído culturas distintas ao longo de suas existências. Ainda de acordo com esses autores, “a performance superior estará, então, baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos distintamente competitivos e no seu desdobramento em uma estratégia bem concebida” (COLLIS e MONTGOMERY, 1995, p. 120).

Prahalad e Hamel (1990) estabelecem as competências essenciais da empresa por meio da abordagem baseada em recursos, especialmente o desenvolvimento de recursos intangíveis. Desse modo, para os autores (1990, p. 82) as competências essenciais representam “a aprendizagem coletiva da organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção, integrar múltiplos ‘streams’ de tecnologias”, ou então, como posteriormente enunciaram, em contraponto de Hamel e Prahalad (1995, p. 203), mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente, tem-se que “competências essenciais são

o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

No caso das MPE's, os seus recursos mais valiosos são os recursos humanos.

O real entendimento das razões do porquê uma empresa alcança resultados superiores, assim como quais são suas capacidades distintivas que alicerçam tais resultados, é uma forma de reconhecer as competências essenciais da empresa.

É interessante notar que da mesma forma que as competências essenciais asseguram a vantagem de uma empresa, também podem, por outro lado, constituírem-se em fonte de dificuldades futuras. Importante papel é desempenhado pelos governos, na medida em que é da administração pública que emanam os programas educacionais, de incentivo à pesquisa, linhas de financiamento, ajuda econômico-financeira, de fomento a atividades industriais e agrícolas, enfim, de políticas específicas que influenciam as decisões das empresas no que concerne à localização das atividades geradoras de empregos e competências.

Fleury e Fleury (2000, p. 119) enfocam o assunto sob o prisma da atratividade do Brasil, dizendo que o país poderia ser mais atrativo se os órgãos governamentais elaborassem políticas adequadas de fomento e incentivo às atividades educacionais, que disponibilizariam, para o mercado, trabalhadores mais qualificados, da mesma forma que uma melhoria da infraestrutura e uma reforma tributária que desonerasse as atividades produtivas, propondo que

para equacionar essa questão é necessário, a nosso ver, que as subsidiárias desenvolvam atividades e competências locais ligadas às áreas de Marketing, Tecnologia, e Engenharia, em função da estratégia competitiva adotada pela empresa; competências sociais, no campo da comunicação, são críticas também para gerar integração e sinergia entre áreas.

Carvalho e Laurindo (2003) traçam os contornos das estratégias para competitividade para que as micro e pequenas empresas sejam perenes.

Casarotto Filho e Pires (2001) tratam as estratégias para a conquista da competitividade global das pequenas empresas com base em redes de empresas e desenvolvimento local, de acordo com a experiência italiana.

No mesmo sentido, Amato Neto (2000) apresenta e discute a convergência de dois movimentos no atual contexto de reestruturação industrial, e na busca de maior poder de competitividade por parte de empresas industriais, ou seja, o fenômeno de agrupamentos de empresas, operando em cooperação na cadeia produtiva, e a obtenção de resultados que ofereçam subsídios ao desenvolvimento de políticas industriais e orientação, em particular os planos de desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas.

1.6.2. Globalização, exclusão social e inclusão pelo trabalho.

Dupas (2001, p. 9) traz ao foco do estudo, que o ano de 2000 marcou a definitiva intromissão, na agenda internacional, da temática da exclusão “cujo aprofundamento parece agora definitivamente associado no imaginário social a determinados efeitos negativos da globalização.”

Para Pochmann (2003), a exclusão social é mais grave nos estados do Norte e do Nordeste do Brasil, mas há, nas grandes cidades brasileiras, situação análoga à das regiões setentrionais, onde a desigualdade faz o padrão voltar a cair e onde se encontram contingentes populacionais sobrevivendo com baixa renda e em condições precárias. Para esse autor, essa constatação mostra que “... apesar de algumas tentativas e do esforço de alguns, ao longo de décadas, o Brasil é ainda um país constituído de vários brasis e, na maioria dos seus municípios, a população sofre com graves problemas de exclusão social.”

1.7. Metodologia

Optou-se por tratar a pesquisa como estudo exploratório de casos múltiplos, como base para verificar a relação existente entre a teoria da estratégia baseada em recursos internos, ou seja, baseada em recursos, capacidades, competências e conhecimento, e a realidade das micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Santos. Busca-se a comparação entre os resultados apresentados pelo setor da economia e da indústria como um todo e os resultados apresentados pelas empresas estudadas, que representam uma amostra da mesma.

Dessas empresas, 12 estão hospedadas na Incubadora de Empresas de Santos, onde nasceram, e 4 pertencem ao universo empresarial da Região Metropolitana de Santos.

O trabalho de coleta de dados foi feito com documentos, entrevistas, observações e informações disponíveis nos estudos históricos existentes, e uma pesquisa do tipo “survey”.

Para Yin (2002:32-33) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Acrescenta o autor que

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Quanto às limitações da pesquisa, a crítica é feita quanto ao método de pesquisa, altamente sujeito a análises intuitivas, primitivas, incontroláveis.

Para a coleta de dados deste trabalho, foram utilizados os seguintes instrumentos: observação, análise de documentos (coleta documental) e entrevista (semiestruturada) .

Consoante afirmou Yin (2001), as entrevistas são direcionadas, pois enfocam diretamente o tópico do estudo de caso, e perceptivas, pois fornecem inferências causais percebidas. Ressalta ainda que seu resultado pode apresentar visão tendenciosa em função da existência de questões mal-elaboradas e, que podem ocorrer imprecisões devido à memória fraca do entrevistado e em função da influência que entrevistador tem sobre ele.

O roteiro utilizado para realização das entrevistas semi-estruturadas junto aos funcionários e titulares das empresas estudadas nesta pesquisa se encontra no Anexo 1.

A pesquisa visou analisar uma amostra intencional de micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Santos e tratá-las como um possível instrumento de inclusão social pelo trabalho.

Foram selecionadas empresas de diferentes setores da economia, tais como indústria, comércio, serviços, que se enquadrem nas definições de micro e pequena empresa da legislação brasileira, a fim de se evitar erros de avaliação por concentração de setores de atuação.

Os dados compilados foram tabulados, analisados e apresentados como resultado da pesquisa, onde se espera que as MPE's apareçam como possíveis instrumentos de inclusão social.

Para tal, considerar-se-á os seguintes aspectos:

1. Levantamento Bibliográfico

Levantamento das principais fontes relacionadas com o tema em questão, visando contribuir com a discussão teórica do mesmo. O eixo teórico contempla questões relativas à exclusão social causada pela internacionalização da economia por meio da globalização da produção, a definição legal e prática de micro e pequena empresas, assim como seu papel na economia brasileira e, especificamente, na Região Metropolitana de Santos, tanto quanto os aspectos relevantes da competitividade e da estratégia empresarial, tais como o desenvolvimento de recursos, capacidades e competências. Dá-se atenção especial às teorias e práticas sobre a inclusão social pelo trabalho, observando-se, igualmente, a interação de todo esse quadro com a qualidade de vida, desenvolvimento sustentável, análise e planejamento, bem como os índices que balizam a qualidade de vida urbana.

2. Dados secundários

A coleta de dados secundários foi realizada junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa -SEBRAE e

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES, visando conhecer o cenário geral da economia brasileira, as estatísticas sobre empresas destacando-se as micro e pequenas firmas, e os órgãos de fomento e financiamento para esse ramo da economia.

3. Instrumento

Foi utilizado um formulário com questões contemplando as variáveis relativas às características, estratégias, capacidades e competências das micro e pequenas empresas da amostra dimensionada.

4. Meio de coleta

Os formulários foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador, em entrevistas agendadas com os empresários.

A presente dissertação tem a seguinte estrutura:

A Introdução, que apresenta o problema da pesquisa e traz a base teórica que fundamenta o estudo, ou seja, traz os princípios e conceitos nucleares que suportam este trabalho, visando tornar claro o entendimento que norteou as considerações explanadas ao final. Foi demonstrado o porquê da exclusão social pelo processo de globalização da economia mundial, definiu-se as micro e pequenas empresas, e explanou-se sobre a inclusão social pelo trabalho e o papel das micro e pequenas empresas nesse processo de inclusão.

No Capítulo Um, “Panorama das Micro e Pequenas Empresas” estão apresentados dados das micro e pequenas empresas no cenário econômico da cidade de Santos, e do Brasil, buscando obter uma radiografia da situação empresarial da cidade sobre as questões relativas à economia, demografia e infra-estrutura.

No Capítulo Dois, “As Micro e Pequenas Empresas na Economia da Região Metropolitana de Santos”, estão relatados todos os fatos concernentes às histórias, características, estruturas, capacidades e competências, sucessos e revezes das micro e pequenas empresas da amostra intencional.

No Capítulo Três, “Desempenho das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Santos”, estão analisados os dados levantados na pesquisa de campo, comparando as variáveis equivalentes entre as empresas estudadas, buscando identificar as estratégias de competitividade, recursos, capacidades, e competências necessárias e existentes, para a perenidade e garantia de crescimento das micro e pequenas empresas, que lhes dão a característica de instrumentos de inclusão social.

No Capítulo Quatro, “As Micro e Pequenas Empresas como Instrumentos de Inclusão Social”, apresentou-se as principais reflexões no sentido de articular as dimensões das estratégias de competitividade, recursos, capacidades e competências das micro e pequenas empresas analisadas, visando serem perenes, e instrumentos de inclusão social. Relatou-se o que se concluiu sobre os aspectos relacionados à infra-estrutura, órgãos de fomento, financiamentos, treinamento de empreendedores e de recursos humanos, entre outros aspectos que tornam uma empresa um instrumento de inclusão social pelo trabalho.

Finalmente, na Conclusão, expôs-se o resultado final a que se chega nesta dissertação, sobre o tema proposto.

Capítulo 1

PANORAMA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Este capítulo conceituará e caracterizará as MPE's, identificando suas limitações e os problemas que têm ocasionado sua "morte". Também serão apresentados alguns mecanismos que podem aumentar suas chances de sobrevivência, tais como: técnicas empreendedoras, plano de negócio e instrumentos para redução da resistência à mudança.

1.1. Conceituação, classificação e caracterização da micro e pequena empresa

Há muitas maneiras de se definir uma micro e/ou pequena empresa. De acordo com Lopes de Sá (1984), é aquela que tem uma pequena estrutura e um funcionamento singular. Geralmente a relação entre o dono, seus empregados e os bens faz-se de maneira direta. Além disso, as decisões, providências e execução de medidas para a realização dos negócios estão nas mãos do empreendedor/proprietário.

Outra definição para pequena empresa é a partir de critérios funcionais: são aquelas que o proprietário gerente controla pessoalmente toda a empresa, pois o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada (RESNIK, 1990, p. 171).

Lezana (1999) menciona a existência de diversas formas para definir o que são pequenas empresas, lembrando que a adoção de uma fórmula global para agrupá-las pode criar distorções, sugerindo assim, o termo alternativo: empresa de pequena dimensão, incluindo organizações empresariais que independente do número de funcionários ou faturamento possuem características peculiares.

Assim, utilizar-se-á a perspectiva de Baumbak (1983, p.05) para definir MPE's levando em consideração a descrição de suas características. O autor sugere uma definição indicando os atributos principais que são geralmente associados às MPE's:

De modo característico, uma empresa de pequena dimensão é aquela que é (1) ativamente administrada por seus proprietários, (2) fortemente personalizada, (3) predominantemente local no que se refere a seu campo de atuação no mercado, (4) de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e (5) majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento.

As MPE's são geralmente "organizações de uma só cabeça", organizações onde a necessidade de auto-suficiência do dirigente para fazer tudo é muito acentuada, e a dependência do dirigente é bem marcada. Nesta situação, a estrutura organizacional mais comum é a chamada "estrutura simples", que de acordo com Mintzberg (1996), não se refere a uma estrutura onde existam departamentos ou divisões que exigem a descentralização da tomada de decisão. Bem ao contrário, ela se caracteriza exatamente por aquilo que ela não é - elaborada.

Sobre a estrutura simples das MPE's, Mintzberg (1996), identifica outros elementos comuns: a coordenação é efetuada predominantemente pela supervisão direta, o poder tende a ser centralizado nas mãos do dirigente e a gestão das operações internas está geralmente sob o controle de apenas algumas pessoas, além do dirigente. A tomada de decisões é flexível, o que está relacionado à rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado que é facilitada pela centralização do poder. As decisões estratégicas, administrativas e operacionais são coordenadas de maneira estrita porque um só indivíduo é capaz de manter o controle sobre elas.

As MPE's desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação de uma economia. Segundo Vieira (2002), trazendo estudos de Deakins, no processo de desenvolvimento de uma nação é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

As micro e as pequenas empresas são importantes para a economia, chegando a merecer, por esse fato, atenção especial na Constituição, conforme seu Artigo 179:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

No Brasil, no período compreendido entre 1995 e 2000, de cada 100 novos empregos, 96 foram criados nas MPE's e só quatro nas médias e grandes.

Note-se que não se considerou o trabalho informal, que reúne 56% da População Economicamente Ativa trabalhando sem carteira assinada, nestes dados (RAIS, 2004).

Segundo o SEBRAE (2005), a participação das MPE's no PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil corresponde a apenas 20%, enquanto que em nações mais desenvolvidas ultrapassam os 50%. No entanto, elas representam 99% das empresas formalmente estabelecidas, com capacidade de oferta de 60% dos empregos com carteira assinada.

O esforço de caracterização do porte das empresas decorre principalmente da necessidade de aplicação de medidas de incentivo que conduzam ao seu fortalecimento e expansão. Gasperini (2000) salienta que, para que as distorções sejam diluídas, é importante que o sistema de classificação esteja de acordo com o objetivo a que ele se presta, como fomento ou pesquisa, por exemplo, além de considerar as diferenças nacionais, regionais e setoriais do grupo de empresas que se pretende classificar.

Sob o ponto de vista da pequena empresa, a adoção de critérios para a definição do seu porte constitui importante fator de apoio, permitindo que as empresas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outros.

Já sob o ponto de vista acadêmico, a definição e o estabelecimento de referências comuns, ou padrões, dentre eles as classificações do porte, são fundamentais para a realização

de estudos e análises comparativas entre empresas. Estas classificações permitem a redução do espectro de análise e possibilitam a comparação de empresas com características mais próximas, o que traz consideráveis benefícios em virtude de maior homogeneização do "universo" estudado.

Existem diversas formas de classificação de empresas em relação ao seu porte: número de funcionários, patrimônio líquido, faturamento, dentre outras.

Na visão de Audretsch, Prince e Thurik (1999), as classificações baseadas no número de funcionários merecem algumas ressalvas, uma vez que estão admitindo, implicitamente, a premissa de que esse fator (número de empregados) é determinante da produtividade e fundamental para a avaliação do desempenho da empresa, da indústria e da economia global.

Já segundo Vieira (2002), o critério de classificação pelo faturamento ou lucro também pode gerar distorções, uma vez que uma cifra numérica, por si só, não indica qual a estrutura empresarial e administrativa foi necessária para consegui-la, além de ser um índice que pode variar, dependendo do ramo de atuação da empresa.

Longenecker, Moore e Petty (1997) consideram que qualquer padrão de tamanho designado para a pequena empresa é algo necessariamente arbitrário, pois são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores utilizam um padrão, os bancos outros, e assim por diante.

No caso do Brasil, podemos considerar algumas classificações quanto ao porte de empresas, mais tradicionalmente usadas.

No Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos em R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, para micro e pequena empresa respectivamente, para os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual, igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); e

- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

O referido estatuto não faz menção aos demais portes de empresas.

O SEBRAE e a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) fazem a classificação do porte das empresas em função do número de funcionários, conforme se pode verificar no Quadro 2.

Já o BNDES classifica as empresas em função da sua receita operacional anual bruta, conforme mostrado adiante.

Quadro 2: Classificação do porte de empresas segundo SEBRAE

Porte/ Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE-SP, 2005; FIESP, 2005

Segundo a FIESP (2005), o enquadramento na categoria de microempresa ou de empresa de pequeno porte assegura uma série de benefícios, dentre os quais se destacam:

1. Facilidade de constituição e funcionamento, com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial;

2. Eliminação de exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido da Lei;
3. Dispensa de cumprimento de diversas obrigações acessórias previstas na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT;
4. Prioridade no recebimento de orientações por parte da fiscalização trabalhista e previdenciária;
5. Observância do critério da dupla visita pela fiscalização trabalhista antes da lavratura de autos de infração;
6. Apoio creditício junto às instituições financeiras públicas e privadas, com linhas de crédito específicas;
7. Apoio com mecanismos que propiciam treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica, articulados com operações de financiamento;
8. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, 20% (vinte por cento), no mínimo, devem ser destinados, prioritariamente, às microempresas e às empresas de pequeno porte;
9. Tratamento diferenciado e favorecido no acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas, e
10. Tratamento diferenciado e favorecido quando atuando no mercado internacional, importando ou exportando, com mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Para compreender o chamado “Universo MPE”, é necessário conceituar o que são as micro e pequenas empresas brasileiras, de acordo com a lei e sob a óptica do SEBRAE. Para isto, fazem-se necessários alguns esclarecimentos básicos.

Segundo a classificação de porte das empresas adotada pelo SEBRAE, descrita no Quadro 2, constituem-se micro e pequenas empresas, os estabelecimentos formais, atuantes

nos grandes setores de atividade econômica (indústria, comércio, serviços e agropecuária), empregadores, com até 99 empregados.

Há que se ressaltar que a classificação do porte também poderá ser estabelecida pelo faturamento da empresa. A classificação apresentada pelo SEBRAE, porém, não considera essa possibilidade, posto que o órgão não dispõe de nenhuma fonte oficial ou base de dados que forneça essas informações, sendo considerado, então, como critério oficial e exclusivo do SEBRAE, apenas o setor de atividade econômica e o número de empregados, disponíveis, por exemplo, nas bases de dados estatísticas do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS, CAGED e CEE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (Cadastro Central de Empresas – CEMPRE).

Ainda sob essa óptica do SEBRAE, os estabelecimentos formais são aqueles que possuem registro junto aos órgãos oficiais credenciados do MTE (DNRC – Departamento Nacional de Registro do Comércio etc.). Alguns estudos realizados pelo SEBRAE, Instituições e Organismos de fomento das micro e pequenas empresas, adotam o mesmo critério (setor de atividade econômica e número de empregados) para classificação do porte de empresas informais.

Os grandes setores de atividade econômica são igualmente considerados pelo SEBRAE e o IBGE (indústria, comércio, serviços e agropecuária). Eventualmente, para efeito de comparação, o SEBRAE adota o mesmo critério (setor de atividade econômica e número de empregados) para classificação de empresas atuantes no setor agropecuário (agropecuária, extração vegetal, caça e pesca), considerando-as como sendo atuantes no setor da indústria.

Pelo que está exposto sobre a definição do porte adotada pelo SEBRAE, é preciso informar também que, para fins estatísticos, a instituição está adotando oficialmente as seguintes fontes:

- Empresas formais: Cadastro Central de Empresas – CEMPRE;

- Empresas informais: Pesquisa da Economia Informal Urbana – ECINF;
- Empreendedorismo: Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor – GEM;
- Mortalidade: Cadastro Central de Empresas – CEMPRE;
- Exportação: FUNCEX;
- Crédito: BNDES.

Apesar de adotar essas fontes como oficiais, o SEBRAE utiliza-se de outras, como por exemplo, as bases estatísticas do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (RAIS, CAGED e CEE).

Entretanto, há outras definições para MPE's, sendo relevante trazer ao estudo aquelas internacionais, para que se possa estabelecer uma idéia comparativa com o que se tem no Brasil.

1.2 Definição de Micro e Pequenas Empresas: A Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte

Há vários conceitos de Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil e no mundo. Em geral, eles levam em consideração critérios quantitativos, como número de empregados ou faturamento anual bruto (para definições internacionais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. As duas principais normas que estabelecem classificações de firmas segundo o porte empresarial são a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/99).

A resolução, no âmbito do Mercosul, além de servir como norte para a elaboração de políticas comuns aos Estados-Partes, teve seus critérios quantitativos adotados pelo Brasil para orientar as linhas de financiamento à exportação. Já o Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte é o principal marco legal do tema no Brasil e visa servir como referência para a elaboração de políticas que respeitem o tratamento jurídico diferenciado e simplificado, determinado pela Constituição Federal em seus artigos 170 e 179.

Segundo dados do IBGE, existiam no ano de 2000 cerca de 4,1 milhões de empresas no Brasil, respondendo as MPE's por cerca de 98% deste total (IBGE, 2004). Em relação ao mercado de trabalho, existiam cerca de 30,5 milhões de trabalhadores no Brasil, nas empresas formais, sendo que as MPE's respondiam por cerca de 45% deste total, sendo que na indústria a participação era de 46,20%, no comércio 79,73%, e nos serviços 28,96%.

No que concerne especificamente à participação no setor de comércio e serviços, o IBGE afirma que, no ano de 2001, as PME ocupavam cerca de 7,3 milhões de pessoas, representando 95,5% do total de empresas deste setor. O estudo constatou que, das 2 milhões de MPE's, 1,1 milhão era do tipo empregadora e 926,8 mil do tipo familiar. Com relação ao setor industrial, dados do Cadastro Central de Empresas do IBGE, ano base 2000, apontam que existiam 550.000 micro e pequenas empresas, empregadoras de 46% da mão-de-obra formal.

Em 2000, 16.016 empresas exportaram, das quais 63,7% eram micro e pequenas empresas, tendo participado com 12,4% no valor total exportado. ("Exportações de micro, pequenas e médias empresas no período de 1990 - 2000". FUNCEX: 2002.)

A Resolução Mercosul GMC nº 90/93, que institui a política de apoio às MPE's, traz os parâmetros de definição para essas empresas, diferenciados por setor: (i) indústria e (ii) comércio e serviços. A Resolução Mercosul GMC nº 59/98, que dispõe sobre a Etapa II da referida política, mantém os mesmos parâmetros, a saber:

Quadro 3- Definição de MPE segundo a Resolução MERCOSUL GCM 90/93

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Empregados	1-10	1-15	11-40	6-30	41-200	31-80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$3,5milhões	US\$1,5milhão	US\$20milhões	US\$7milhões

Fonte: Resolução Mercosul GMC nº 59/98,

As MPE's não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos. Além disso, deixarão de pertencer à condição de MPE's se durante dois anos consecutivos superarem os parâmetros estabelecidos.

1.2.2. O caso do Brasil

No Brasil, além dos parâmetros do Mercosul, utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte estatuídas pela Lei nº 9.841/99 e do sistema simplificado de tributação, o SIMPLES, instituído pela Lei nº 9.317/96, que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados, como mostrado no quadro abaixo:

Quadro 5- Definição de MPE segundo critérios do Brasil

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
ESTATUTO MPE receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	---
SIMPLES+ receita bruta anual	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00	---
RAIS/MTE nº de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

Fonte: RAIS/MTE

Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01

Lei nº 9.841/99

PUGA, Fernando Pimentel. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. DEPEC/BNDES. Textos para Discussão nº 75. RJ, fev/2000.

Sendo, essencialmente, um sistema de simplificação tributária, o SIMPLES prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de MPEs do Brasil. Deve-se considerar este fato ao se trabalhar com as estatísticas obtidas por meio deste sistema.

Deixa-se de mostrar outras definições de micro e pequenas empresas, fora do Mercosul, por razões práticas, porquanto a extensão deste sub-ítem não traria melhor entendimento ao foco textual a que se atém a presente dissertação.

Segundo Puga (2000),

Além da dificuldade de conciliar os diferentes critérios utilizados para classificar as MPEs, as comparações internacionais são dificultadas pelo fato de que, enquanto alguns países adotam a empresa como unidade de estudo, em outros, as estatísticas disponíveis referem-se aos estabelecimentos. Finalmente, existem divergências quanto às classificações nos setores da economia e ao período utilizado para coletar as informações (OECD, 1998).

Por lei de iniciativa do Poder Executivo, concebida em conjunto com as confederações representativas das forças produtivas nacionais o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, foi criado pela Lei n.º 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto n.º 99.570, de 9 de outubro de 1990, e posteriormente alterada pela Lei no 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

Predominantemente administrado pela iniciativa privada, constitui-se o SEBRAE em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal. É uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública, devendo ter em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico e social do País.

Dentre as diversas atividades desenvolvidas pelo SEBRAE em apoio aos micro e pequenos negócios, destaca-se o acompanhamento do universo de micro e pequenas empresas brasileiras.

As atividades de observação, planejamento e ação em apoio da MPE, vêm sendo executadas pelo Sistema SEBRAE desde a sua fundação. Entretanto, com as mudanças ocorridas no panorama político e econômico do país, coube a essa Instituição dedicar maior atenção aos diversos fatores que interferiam direta e indiretamente na gestão das empresas. Foi então criado o Sistema Nacional de Pesquisa - SNP, departamento ligado à GEPEP -

Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas, atual UED - Unidade de Estratégias e Diretrizes.

Reeb (1999) salienta que as políticas governamentais devem estar direcionadas ao provimento de infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das empresas, principalmente de pequeno porte, e o desenvolvimento de um sistema educacional capaz de preparar as pessoas para se adequarem às mudanças impostas pela evolução tecnológica.

Segundo esse mesmo autor, as políticas governamentais representam o maior fator de interferência externa nas MPE's. Embora os problemas internos associados a estas empresas sejam similares em todo mundo, elas se diferenciam em grau de contribuição de país para país.

Vieira (2002) afirma que as medidas de apoio e fortalecimento às MPE's devem estar inseridas no âmbito do papel do Estado, centrado em proporcionar condições necessárias à formulação e execução de uma política econômica estável que assegure o seu fortalecimento, incentivando a produção nacional e a maior valia nos mercados. Essa idéia suscita discussão na medida em que as economias emergentes, ao mesmo tempo em que repudiam a excessiva presença do Estado nos negócios, ainda não encontram alternativas para libertar-se dessa presença.

Segundo Schel (1995), as MPE's, além de um pequeno número de empregados, possuem também as seguintes características: a) Estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade; b) Ocupa um espaço bem definido no mercado em que atua; c) Possui flexibilidade locacional, espalhando-se por todo o território nacional e desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento; d) Possui maior intensidade de trabalho; e) O proprietário e a administração são altamente interdependentes, ou seja, em geral não há diferença entre os assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empreendedor utilizar-se da mesma conta

bancária de sua empresa; e f) Existe predominância absoluta do capital privado nacional.

O autor salienta, ainda, que a pequena empresa, por produzir em pequenas séries, tem maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados pequenos e especializados.

Já segundo Moreira e Souza (2004), as micro, pequenas e médias empresas brasileiras têm algumas características particulares:

- A empresa, em geral, é de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- É administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada(s), este(s) se conserva(m) como principal centro de decisões;
- O seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- Geralmente têm uma área de operações limitada à da sua localização ou, quando muito, à da região onde está situada; e
- A sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominância em relação ao mercado.

Gonçalves e Koprowski (1995) também ressaltam algumas características das MPE's: usam o trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada fora da empresa; não pertencem a grupos financeiros e econômicos e não possuem produção em escala; apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio; têm organizações rudimentares; são receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural e representam um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários; possuem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo; falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda e integração bastante estrita com a comunidade local a que pertencem seus proprietários; direção pouco especializada; falta de acesso ao

capital através de um mercado de capital organizado; dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos; e baixa relação de investimento/mão-de-obra empregada.

Já Cleto (1989) apresenta as seguintes características da pequena empresa:

- Absorvem mais mão-de-obra por capital investido;
- A produção por capital investido é maior do que a das grandes empresas;
- Funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra, pelas atividades mais diversificadas que seus funcionários realizam;
- Apresentam excessiva centralização do poder e acúmulo de funções sobre o principal dirigente; e
- Apresentam relações de trabalho e estrutura organizacional mais informais, o que determina um ambiente de trabalho mais agradável.

Passos (1996) afirma que a pequena empresa apresenta bom desempenho nas atividades em que há inovação tecnológica. Segundo o autor, tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de mão-de-obra; apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos; opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis, ou atende a uma demanda marginal e flutuante; sobrevive por estar mais perto do cliente e responder rápida e inteligentemente às mudanças que dele provém; e sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

O autor considera, ainda, que as MPE's desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou, até mesmo, involuntariamente, pois absorvem os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura econômica, desempenham muitas das tarefas menos compensadoras (porém necessárias) na economia e assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. São justamente estas as funções que levam as MPE's em direção à baixa lucratividade.

Batalha e Demori (1990) salientam que a flexibilidade da pequena empresa aliada à sua natural predisposição para inovações, permite que ela seja agente de mudanças, proporcionando, dessa forma, o aparecimento de novos serviços e produtos.

Para Vieira (2002), mesmo considerando-se que as grandes empresas representam uma característica do estágio moderno de desenvolvimento industrial, um país pode apresentar uma estrutura industrial mais produtiva quando há uma combinação ideal de pequenas e grandes unidades produtivas, onde o papel de cada uma é determinado com base na eficiência econômica dos fatores de produção de cada setor.

1.3. Principais dificuldades vividas pela pequena empresa

Barros e Modenesi (1993) salientam que o cenário turbulento no qual as organizações de todo mundo estão inseridas torna ainda mais complicado os seus processos de tomada de decisão, atingindo as empresas tanto de grande como de pequeno porte, pesando mais, porém, sobre estas últimas.

Muitas MPE's morrem ainda jovens. Vários são os motivos que as levam à morte: falta de capital, dificuldade em obter financiamento, falta de mão-de-obra especializada, além de mudanças na política econômica do país. Porém, um dos principais fatores que provocam sua mortalidade é a gestão ineficaz (VIEIRA, 2002).

Segundo Pereira Júnior e Gonçalves (1995), um dos principais problemas vividos pela pequena empresa é a dificuldade de se atingir eficazmente o mercado com pouquíssimos recursos.

Se com recursos muito superiores aos das pequenas, as grandes empresas têm dificuldades para se manterem longevas, pode-se imaginar o quanto de criatividade e persistência é necessário ao pequeno empresário para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas.

Esses autores ressaltam, porém, que existem muitos exemplos de MPE's que, apesar do

seu reduzido tamanho, são consideradas as melhores do mundo, competindo em pé de igualdade com grandes multinacionais.

Para De Geus (1998, p. 191), a empresa é um ser vivo, e as decisões de tomada de ação desse ser vivo são resultado de um processo de aprendizado.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), um dos maiores obstáculos à competitividade das MPE's brasileiras é a dificuldade ao acesso às ferramentas de ponta da tecnologia de informação e às técnicas modernas de gestão.

De acordo com De Sordi (2003), temas como sistemas de informações empresariais, processos empresariais automatizados, integração de múltiplas soluções de softwares, gestão de conhecimentos, e serviços eletrônicos pela Internet, entre outros, pela própria dinâmica da economia moderna, são muito importantes para a adequada gestão das empresas.

O atraso do ingresso do Brasil na chamada nova economia trouxe sérias conseqüências às empresas nacionais, sobretudo às de pequeno porte, para competir com o mercado externo. Devido a isso, as MPE's brasileiras, em função do despreparo tecnológico e de gestão, deixam de aproveitar oportunidades e ainda são constantemente ameaçadas por organizações externas.

O fato é que sobreviver neste cenário exige alto nível de competitividade. Em face disso, as MPE's ainda sofrem com a inexistência de um tratamento mais adequado, apesar do que está previsto na Constituição Brasileira, tanto das instâncias governamentais como da sociedade, de forma a possibilitar seu efetivo desenvolvimento e sua consolidação. O excesso de burocracia, a dificuldade na obtenção de crédito e a gestão empresarial ultrapassada fazem com que sua sobrevivência seja cada vez mais difícil.

Para Segura, Sakata e Riccio (2003), as principais dificuldades encontradas pelas MPE's são: informações financeiras inadequadas, falta de controle do inventário, gastos administrativos excessivos, volume de vendas insuficiente, problemas de marketing e vendas,

política de preços inadequada ou defasada, falta de um sistema de controle de custos, mão-de-obra inadequadamente qualificada, e chefias e gerências sem o adequado treinamento.

Tinoco (2001) afirma que além dos cuidados com a gestão contábil e de custos, as empresas devem estar atentas para o balanço social. Para o autor, essa ferramenta contábil é um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas, ambientais e sociais do desempenho das organizações aos mais diferenciados usuários, como pessoas envolvidas na geração de valor, financiadores, governos, clientes, fornecedores e a comunidade. Tais valores, segundo Tinoco (2001), proporcionam à empresa uma maior visibilidade, além de adicionar valor conceitual ao empreendimento, para quem se apresente.

Alguns autores insistem na falta de recursos como uma das características de base das MPE's. Segundo Fillion (1991), isto é causado pela observação empírica constantemente feita de que quanto menor é a empresa, mais ela é dependente do seu proprietário. A capacidade de auto-suficiência do proprietário-dirigente aparentemente diminui à medida que sua organização cresce, se descentraliza e torna-se complexa.

Já De Sordi (2005) afirma que quaisquer que sejam as organizações, sejam elas empresas, entidades governamentais, ONG's sem fins lucrativos, todas elas estão na busca incessante e continuada de melhoria de desempenho. Nesse enfoque, o autor defende a gestão por processos de negócios que, segundo ele, para as MPE's é bastante próximo da realidade vivida por esse tipo de organização.

Mesmo considerando-se que milhares de empresas surgem todos os anos, boa parte desse montante não sobrevive ao segundo ano de vida já que a taxa de mortalidade das MPE's é calculada entre 70% e 80% (SEBRAE, 2005). Na Itália, esse mesmo índice é calculado em 13% e nos Estados Unidos, oscila entre 10% e 20%.

O primeiro ano de vida representa o período de maior risco para uma pequena empresa,

pois é nele que ela está procurando se firmar no mercado, testando a aceitação de seu produto e criando seus instrumentos e mecanismos de controle e gestão.

O fenômeno da mortalidade das MPE's não pode ser atribuído a um único fator isoladamente. As chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de seu fechamento. Os fatores ambientais, entretanto, são decisivos no sentido de estimular ou restringir a dinâmica empresarial. Os pequenos empresários vêm enfrentando grandes dificuldades, principalmente, com relação a crédito, mercado e tributos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Segundo o SIMPI- Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo (2004), são os impedimentos legais que contribuem, de forma muitas vezes decisiva, para que, das 500 mil novas MPE's que surgem todos os anos, 35% sucumbam no primeiro ano, e 70% em até 3 anos, extinguindo 350 mil empregos e, conseqüentemente, aumentando a massa de necessitados do país.

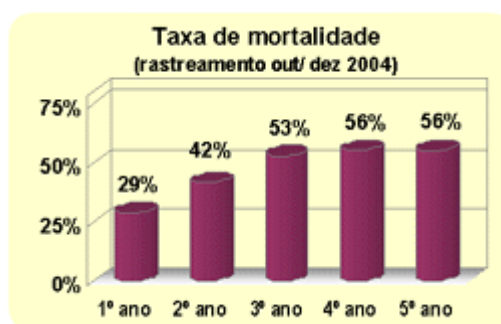
Já de acordo com Pereira Júnior e Gonçalves (1995), algumas empresas morrem antes de seu primeiro ano por falta de foco no cliente. A maioria dos pequenos empresários, quando monta seu negócio, pensa apenas em satisfazer seu sonho pessoal, esquecendo que só vão sobreviver se existirem clientes que precisem deles.

De Geus (1998) ressalta que até mesmo as grandes corporações morrem, sendo que a expectativa média de vida daquelas multinacionais que fazem parte da lista Fortune 500, é de 40 a 50 anos. Segundo o autor, um terço das 500 maiores empresas constantes na lista Fortune 500 de 1970, já havia desaparecido em 1983, tendo sido adquiridas, fundidas ou simplesmente se desintegrado.

Afirmou De Geus (1998, p. 15), que os seres humanos aprenderam a sobreviver a 75 anos ou mais, em média, mas são poucas as empresas que atingiram essa marca e estão prosperando.

Entretanto, não há como se comparar a sobrevivência das MPE's com as grandes corporações, pelo que se tem de dados estatísticos. Como demonstra o Quadro 32, segundo a pesquisa SEBRAE (2005), 56% das MPE's fecham antes de completar o 5º ano de atividade. As principais causas do fechamento de empresas são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; insuficiência de políticas de apoio; conjuntura econômica deprimida; problemas pessoais dos proprietários.

Quadro 32 – Mortalidade das MPE's



Fonte: SEBRAE, 2005

Campos (1992) aponta alguns problemas que nem sempre são identificados pelos dirigentes, como por exemplo: má qualidade de produto; grande número de reclamações de clientes; custo elevado que impossibilita a prática de preços competitivos; atrasos na entrega de produtos; insatisfação dos empregados; número elevado de acidentes.

Para melhor compreender os problemas que afetam as MPE's, Batalha e Demori (1990) os dividem em quatro áreas distintas: produção, financeira, mercadológica e administrativa.

Na área de produção, os problemas levantados pelos autores foram: a obsolescência das máquinas e equipamentos empregados nos parques fabris; a falta de manutenção preventiva; o desconhecimento e/ou a não aplicação de técnicas de administração da produção adequadas, o que acarreta layouts inadequados, exagero na geração de estoques e matéria-prima, de produtos em processo e de produtos acabados, ausência de programação da produção eficiente; a dependência tecnológica das grandes firmas; o despreparo do corpo técnico da

empresa; e dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada.

Já os problemas relacionados à área financeira foram: incapacidade das empresas de gerar capital excedente e suficiente para suportar investimentos que permitam alcançar novos patamares quantitativos e qualitativos de produção; carência de capital de giro; incapacidade de autofinanciamento; e dificuldade para obtenção de empréstimos.

Quanto aos problemas relacionados à área mercadológica, os autores apontaram que estes se dividem em endógenos e exógenos.

Os problemas endógenos são: falta de informação sobre a evolução do mercado; ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto; carência de política racional de vendas; inexistência de controles na produção para que prazos sejam cumpridos.

Já os problemas exógenos são: pouco poder de barganha comercial; preço e qualidade muitas vezes impostos pelo fornecedor; e pouca margem de segurança no que se refere à continuidade dos pedidos.

Com relação à área administrativa, essas empresas, em geral, trabalham de forma bastante desestruturada e amadora. Seus proprietários possuem grande conhecimento técnico e quase sempre nenhuma base em gestão. Faltam em seus quadros profissionais pessoas com formação e competência administrativa. Por conta disso, há um desconhecimento generalizado dos instrumentos e técnicas de gestão largamente conhecidos e testados pelo mercado.

Segundo Leone (1999), as MPE's têm suas próprias especificidades e seus próprios problemas, que podem ser classificados em três categoriais distintas: organizacionais, decisoriais e individuais. Os componentes que integram cada uma dessas categorias se encontram descritos na Tabela 4.

Tabela 4- Especificidades e problemas da pequena empresa por categorias de análise

ORGANIZACIONAIS	DECISIONAIS	INDIVIDUAIS
Pobreza de recursos	Tomada de decisão intuitiva	Onipotência e influência pessoal do dirigente
Gestão centralizadora	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoas físicas e jurídicas
Situação extra-organizacional incontrolável	Inexistência de dados quantitativos	Simbiose entre patrimônio social e pessoal
Fraca maturidade organizacional	Racionalidade política, econômica e familiar	Propensão a riscos calculados
Estrutura simples e leve		
Ausência de atividade de planejamento formal		
Fraca especialização		
Estratégia intuitiva e pouco formalizada		
Sistemas de informações simples		

Fonte : Leone, 1999

Gimenez (1998) apresenta alguns problemas típicos na administração de uma pequena empresa:

- Delegação: as decisões e a administração, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que a torna lenta e incompleta, na medida em que a empresa cresce. Há, portanto, a necessidade de se delegar poder para funcionários. Contudo, os gestores/empreendedores consideram este um tema difícil;

- Definição de responsabilidade: na maioria das MPE's, as responsabilidades das pessoas e dos departamentos não estão claramente estabelecidas. Isso dificulta sobremaneira o sistema de controle e gera muitas ineficiências;

- Ceticismo e conservadorismo: a pequena empresa tende a ser conservadora em suas ações, especialmente por desacreditar em algumas áreas de ação, como o marketing, por exemplo; e

- Uso de consultores externos: muitas vezes, a pequena empresa desconhece,

desconsidera ou mesmo rejeita a possibilidade de consultoria. No entanto, um profissional externo pode ser de grande utilidade para o negócio.

Segundo Longen (1997), existem alguns aspectos e características comportamentais que representam sérios problemas para o sucesso de novos pequenos empreendimentos. Os mais freqüentes são:

- Senso de invulnerabilidade: é um aspecto inerente a indivíduos que acham que nada de desastroso pode lhes acontecer. Em decorrência deste pensamento, são pessoas mais propensas a aproveitar eventos inadequados e a correr riscos desnecessários e não inteligentes. Este comportamento possui sérias implicações negativas quando se visa abrir um negócio;

- Crença de que é "super-homem": este termo ilustra pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente desempenhar-se melhor que os outros. Elas correm estes riscos para provar para si mesmas e para impressionar os outros de que são altamente capazes de executar tarefas que são difíceis de serem realizadas pela grande maioria das pessoas;

- Senso de anti-autoridade: algumas pessoas esquivam-se do controle de suas ações por outros indivíduos. Este aspecto contrasta com o pensamento de que todo empreendedor tem que utilizar o feedback de maneira a melhorar cada vez mais suas tarefas e seu negócio;

- Impulsividade: ao deparar-se com uma decisão, certas pessoas sentem que devem fazer algo rapidamente. Elas falham ao explorar as implicações de suas ações e na revisão dos resultados após a ação;

- Falta de autocontrole: gerentes com este traço sentem que podem fazer pouco, já que não conseguem controlar o que acontece a si mesmos;

- Perfeccionismo: esta característica pode se tornar a grande inimiga do empreendedorismo, pois o tempo gasto na obtenção da perfeição muitas vezes inviabiliza os resultados;

- Excesso de autoconfiança: característica dos empreendedores que pensam que têm

todas as respostas e, usualmente, têm poucas; e

- Senso de independência: este fator pode limitar a atuação do empreendedor, pois ele pensa que é capaz de realizar todas as coisas por ele mesmo, sem a participação e ajuda de outras pessoas.

Segundo Vieira (2002), os tópicos abordados acima dificultam a implantação de qualquer instrumento de gestão. Neste caso, um processo de conscientização antes da implantação de um processo de gestão auxiliará na aceitação deste por parte do empreendedor e também de sua equipe de trabalho.

Neves (2000, p.13), com respeito aos profissionais de pequena empresa, afirma que "na maioria das vezes, criam suas empresas sem dispor de recursos e condições que seriam necessários para seu funcionamento eficaz".

É apresentado na Tabela 5 o resultado de estudo (Dolabela, 1999b) sobre os principais fatores que motivam a mortalidade das MPE's.

Tabela 5- Principais fatores de mortalidade das micro e MPE's

FATORES DE MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	FATOR
Não utilizam recursos de informática	90 %
Não utilizam técnicas de marketing	85 %
Não treinam recursos humanos	80 %
Não avaliam produtividade	65 %
Não gerenciam qualidade	60 %
Não usam planejamento de vendas	50 %
Não controlam estoques	47 %
Não utilizam sistemas de custeio	45 %
Não utilizam planejamento de produção	40 %

Fonte: Dolabela, 1999b.

Deve ser ressaltado, dessa apresentação, que os fatores são acumulativos, ou seja, a empresa pode ter sua morte atribuída a mais de um deles.

Ainda, não se perca de foco que, no caso das empresas de prestação de serviços técnicos, como projetos de engenharia, por exemplo, a utilização dos recursos de informática está majoritariamente voltada ao apoio das atividades de projeto, enquanto que as atividades administrativas não têm o mesmo tratamento.

Com base no resultado desse estudo e nos problemas anteriores apresentados, é possível concluir o quão diversas e complexas são as deficiências da micro e da pequena empresa em função, principalmente, do despreparo de seus diretores (em geral proprietários) em relação aos instrumentos de gestão disponíveis e já consagrados pelo uso.

Pelo exposto, no próximo item serão apresentadas, com base na bibliografia consultada, algumas recomendações para minimizar os impactos desses problemas e, portanto, melhorar a probabilidade de sucesso dos micro e pequenos empreendimentos.

1.4. Caminhos para o sucesso da micro e da pequena empresa

Borinelli, Rosa e Von Mecheln (1997) afirmam que a "boa administração" é o fator determinante da sobrevivência e sucesso de todas as empresas, principalmente das de pequeno porte, o qual consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar seus processos.

Huang e Brown (1999) admitem que a pequena empresa não pode utilizar as mesmas técnicas administrativas utilizadas pelas grandes empresas. Segundo os autores, a pequena empresa enfrenta uma situação típica considerada como "resource poverty", ou seja, "pobreza de recursos", não apenas financeiros e materiais, mas também a falta de tempo, de experiência e de conhecimento técnico das várias áreas do negócio por parte dos seus gestores/empreendedores.

Logo, é de extrema importância que sejam realizados estudos para o desenvolvimento de instrumentos de gestão apropriados à realidade dessas empresas, que considerem suas principais características internas e o complexo panorama onde atuam. Importante também é o desenvolvimento dos mecanismos de formação e fomento de empreendedores para lidar com estas questões organizacionais.

Para Vieira (2002) o sucesso das MPE's tem uma grande ligação com o seu nível de planejamento. Essa necessidade de planejamento ocorre por dois motivos: as MPE's não têm força para competir em todas as frentes e, portanto, precisam escolher sabiamente todos os seus embates, e não possuem reserva financeira para sobreviver a muitos dos seus erros. Por estes motivos, devem planejar cuidadosamente seus movimentos.

Megginson, Scott e Megginson (1991) também consideram o planejamento fundamental para o sucesso das MPE's. Segundo os autores, o planejamento bem desenvolvido pode despertar o interesse de possíveis investidores, guiar o proprietário e gestores na operação do negócio, direcionar e motivar empregados e proporcionar um ambiente atrativo para clientes e futuros funcionários.

É importante destacar, porém, que segundo estes autores, planejar não é uma atividade fácil de ser realizada, e por isso, muitas vezes, é negligenciada. Eles salientam que, dentre os fatores que podem levar o pequeno empresário a não planejar, destacam-se: o medo de tomar conhecimento dos problemas e das fraquezas que podem aparecer no processo; a falta de conhecimento de como planejar e o sentimento de que as mudanças futuras não podem ser planejadas.

Eles salientam que o planejamento requer criatividade, toma tempo e é difícil de se realizar, mas realmente auxilia na detecção de problemas potenciais e possibilita a preparação antecipada para enfrentá-los.

Mais adiante, ainda neste capítulo, em um item específico, serão apresentadas algumas definições e as principais características de um plano de negócio, bem como algumas orientações para sua formulação, que é a principal ferramenta de planejamento para empreendimentos de pequeno porte.

Segundo Schel (1995), algumas iniciativas fundamentais para o sucesso dos pequenos negócios estão inseridas dentro do ambiente de competência do poder público, tais como:

acesso da mão-de-obra à treinamento e educação básica; disponibilização de crédito; criação de mecanismos de estímulo e acesso ao mercado e fomento de programas de formação de empreendedores, etc.

Muitas empresas só obtiveram sucesso no momento em que conseguiram se diferenciar dos concorrentes. Para Marcondes e Bernardes (1997), a diferenciação é o que causa o sucesso de uma empresa, trazendo lucros e satisfação dos clientes.

Aliás, ouvir os clientes tem sido um grande recurso para garantir a estabilidade e longevidade dessas empresas. Conhecendo e atendendo seus clientes, elas diminuem a probabilidade de que ocorram enganos. Infelizmente, as MPE's costumam olhar para cada cliente como uma grande fonte de riquezas, não como uma venda momentânea (SCHEL, 1995).

Vieira (2002) apresenta um sistema desenvolvido por Clark para iniciar e dirigir um empreendimento com sucesso. Esse sistema é composto por dez etapas, sendo que, para se atingir a etapa seguinte, é necessário ter cumprido a anterior. São elas: 1) Desenvolver os objetivos pessoais e da empresa; 2) Definir um nicho de mercado viável para o seu produto ou serviço; 3) Desenvolver o seu plano de marketing; 4) Desenvolver um plano aproximado de negócio; 5) Determinar as necessidades financeiras de forma aproximada; 6) Formar o seu time chave: fundadores, gestores/empreendedores e diretores; 7) Finalizar suas necessidades financeiras e criar o seu plano formal de negócios; 8) Desenvolver uma estratégia para obter financiamento para a empresa; 9) Fazer o marketing do seu plano com sucesso, atraindo capitais; e 10) Fazer o marketing do seu produto ou serviço e gerenciar seu negócio de forma a atingir seus objetivos.

Visando contribuir para o sucesso da pequena empresa, Rinke (1998) elaborou seis estratégias que fundamentam uma gestão vitoriosa que, segundo ele, permitirão a construção

de uma empresa próspera, capaz de progredir no mundo atual onde predominam as mudanças rápidas:

1) Criar uma filosofia organizacional- elaborar a missão, visão e valores fundamentais da empresa. A missão compreende o tipo de negócio que é o foco da organização, a visão descreve o futuro desejado pela organização, e os valores ajudam as pessoas envolvidas a identificarem o certo e o errado dentro da organização;

2) Construir um clima favorável - deve-se criar um clima agradável e estimulante, pois as pessoas gostam de trabalhar juntas para atingirem metas pessoais e organizacionais;

3) Capacidade de treinar - treinamento consiste em um sistema que desenvolva as pessoas e permita que elas aprendam pela descoberta orientada e também pela prática;

4) Comunicação - é necessário que haja o desenvolvimento intencional de um sistema de informação que permita o fluxo controlado de informações, onde tanto os executores como os tomadores de decisão tenham as condições necessárias para realizar suas atividades;

5) Colocar o cliente sempre em primeiro lugar - o cliente é, de fato, a razão de ser de qualquer empresa. No pequeno negócio, devido ao seu pouco fôlego financeiro, ele se torna ainda mais importante. Logo, deve ser colocado em primeiro lugar na lista de prioridades dos gestores dessas empresas; e

6) Conduzir as mudanças - no cenário atual, as empresas necessitam estar constantemente adaptando seus produtos e, conseqüentemente, sua estrutura interna às novas exigências. Esta adaptação, porém, não pode se dar de forma desordenada, e sim ser feita de maneira consciente e estruturada.

Ainda neste capítulo será feita uma revisão teórica sobre mudança organizacional visando subsidiar o estudo com referências sobre o assunto, de forma a possibilitar a execução de mudanças conscientes e contínuas nas empresas objeto de estudo desta dissertação, que são as micro e pequenas empresas.

Grande parte dos problemas característicos das MPE's podem ser minimizados com a capacitação dos seus proprietários (empreendedores) e também com o desenvolvimento prévio à abertura da empresa, ainda que assessorado por consultoria externa, de um plano do negócio.

Nesse sentido, mais à frente, será apresentada uma visão conceitual do que é empreendedorismo e plano de negócio, e como eles podem contribuir para melhorar o desempenho das MPE's.

1.5. Estatísticas do Empreendedorismo

No ano de 2004, constatou-se que a percepção de novas oportunidades aumentou o empreendedorismo no Brasil.

A pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que mede o empreendedorismo em 31 países de todos os continentes, mostrou que o Brasil se destaca entre os dez primeiros países empreendedores do mundo. Em 2000, ficou com a primeira colocação, caindo para a 5ª, em 2001, para a 7ª em 2002 e subindo um ponto (6º lugar) em 2003, .

O crescimento apontado é devido a que, em 2003, aumentou o percentual de abertura de negócios pela percepção de novas oportunidades do que por necessidade. Em 2002, o país havia ficado em primeiro lugar em empreendedorismo por necessidade entre os países pesquisados. Já em 2003, o Brasil apresentou a terceira maior população empreendedora por oportunidade registrada pela pesquisa.

Em 2002, estimava-se que havia no Brasil 14 milhões de empreendedores. Desse total, 56% eram empreendedores por necessidade, ou seja, gente que perdeu o emprego formal, era subempregado ou nem tinha emprego e teve que abrir negócios para sobreviver; e 43% eram empreendedores atentos a novas oportunidades de negócios.

Em 2003, o número de empreendedores manteve-se estável. Porém, foi registrado que os empreendedores por necessidade caíram para 43%. Enquanto isso, o percentual de

empreendedores por oportunidades passou para 53%, representando uma inversão significativa entre os dois pólos do empreendedorismo no país.

A pesquisa no Brasil aponta barreiras para o desenvolvimento da atividade empreendedora, fatores favoráveis à abertura de pequenos negócios e sugere uma série de propostas para dinamizar o empreendedorismo nacional.

Do elenco de propostas constam as reduções da burocracia, o acesso ao crédito, diminuição dos custos tributários e trabalhistas, melhoria do sistema de informações relativas a abertura e condução dos negócios e educação voltada empreendedorismo.

A Global Entrepreneurship Monitor tem por objetivo monitorar a dinâmica empreendedora do país, coletando informações que podem orientar e influenciar programas, políticas e ações de instituições de natureza pública ou privada, no sentido de favorecer os micro e pequenos negócios.

A pesquisa GEM é organizada pela Babson College (EUA) e pela London Business School (Inglaterra) e realizada anualmente. No Brasil, a GEM é coordenada pelo SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e pelo IBQP, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná.

1.6. Estatísticas das empresas informais

As empresas informais são importantes para o estudo da inclusão social pelo trabalho, tema da presente dissertação de Mestrado.

Entretanto, o tema é extenso, e demandaria um estudo demorado e longo, que não cabe no escopo desta dissertação, razão pela qual não se alongará mais na análise da questão, dando-se, apenas, alguns dados, a fim de que se faça uma idéia da extensão do setor de empresas informais.

O IBGE, em 1997, realizou a Pesquisa da Economia Informal Urbana – ECINF, nas áreas urbanas, visando captar o papel e a dimensão do setor informal na economia brasileira,

identificando os proprietários de negócios informais: trabalhadores por conta própria e pequenos empregadores, nos domicílios em que moram e, através deles, investigar as características de funcionamento das unidades produtivas.

Foram consideradas como empresas pertencentes ao setor informal aquelas cuja constituição jurídica não pertencia ao grupo das Sociedades Anônimas e, também, aquelas cujo preenchimento da declaração anual do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica em 1997, não foi feita no formulário - Lucro Real, porque estas pertencem ao universo de empresas que se enquadram na definição de pequenos empreendimentos, porém possuem características tais como: receita elevada, alto grau de formalização e estrutura organizada, que as diferenciam dos empreendimentos informais. Os resultados da pesquisa mostram que no Brasil, em outubro de 1997:

1. Existiam 9,5 milhões de empresas informais, das quais 86% por conta-própria e 14% empregadores. Cerca de 58% eram empresas de comércio e serviços e 28% da indústria.

2. As empresas do setor informal ocupavam 12.870.420 pessoas, distribuídas entre trabalhadores por conta própria, pequenos empregadores, empregados com e sem carteira de trabalho assinada e trabalhadores não remunerados.

3. Segundo o IBGE, vários são os motivos para iniciar um negócio, entre estes, o mais citado pelos proprietários de empresas do setor informal foi “não encontrou emprego” , respondidos por 2.531.932 proprietários, ou 25% do total. Ocorreram outros motivos, como, por exemplo, obter independência, respondido por 2.086.317 proprietários (m), oportunidade de fazer sociedade, para 245.348 proprietários (2,4%); tradição familiar, para 857.235 proprietários (8,5%); horários flexível, para 214.049 proprietários (2,1%); complementação da renda familiar, escolhida por 1.786.860 respondentes (17,7%); negócio promissor, para 837.337 pessoas (8,3%); experiência na área, respondida por 871.902 arguídos (8,6%) e outros motivos menos relevantes.

4. Entre as empresas informais, 3,2 milhões (34%) tiveram dificuldades para desenvolver o negócio devido a falta de clientes. Outra dificuldade encontrada por 18% dessas empresas foi a concorrência, além de outras de menor magnitude.

No item da pesquisa que tratou do início da atividade informal, ou seja, de como iniciaram o negócio, a grande maioria dos empresários dos oito setores selecionados pelo SEBRAE entrou sozinho no atual negócio (81%). Existe também um percentual significativo de empresários informais que tiveram seu início no negócio como empregado ou ajudante não-remunerado, especialmente nos setores de laticínios (14%) e de madeira/móveis (13%).

Em termos absolutos, isto significa que, em média, 682.817 novas empresas foram abertas e 453.465 empresas foram extintas por ano, no período de 1997 a 2000.

Importante ressaltar que o saldo é sempre positivo, uma vez que a taxa de natalidade é 1,5 vez superior à de mortalidade, ou seja, registrou-se um número sempre maior de empresas sendo abertas do que sendo fechadas, ocorrendo um crescimento vegetativo.

Além de concentrar o maior número de empresas, as micro empresas apresentam também as maiores taxas de natalidade e de mortalidade. No ano de 2000, por exemplo, cerca de 99% das empresas criadas estão localizadas nesse porte.

A Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas foi realizada pelo SEBRAE em 1999, e teve como propósito aferir a taxa de mortalidade de empresas e os fatores condicionantes dessa mortalidade.

No item da pesquisa que tratou das dificuldades na condução dos negócios, a falta de capital de giro foi apontada em 73% dos Estados que fizeram parte da pesquisa como a maior dificuldade na condução das atividades, juntamente com a carga tributária e a recessão econômica.

Segundo a maioria dos entrevistados, a empresa para ter sucesso deve possuir bom conhecimento do mercado onde atua (48%). Também ter um bom administrador (41%) e

fazer uso de capital próprio (31%) foram fatores considerados importantes para o sucesso do empreendimento.

O trabalho Demografia das Firms Brasileiras, elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (BNDES, 2004), forneceu um quadro da dinâmica recente de sobrevivência das firmas formais no Brasil, por porte e por região geográfica, exibindo dados sobre a taxa de mortalidade e natalidade das empresas do referido setor, mostrando que:

1. A participação das firmas com até 19 empregados, no ano de 2000, representava 93% do total, 97% dos nascimentos e 99% das mortes;

2. No que tange à evolução do número de firmas no período de 1995 a 2000:

a. Em 1996: registrou-se o menor crescimento de firmas (74 mil);

b. Em 1997: registrou-se o maior crescimento de firmas (131 mil);

c. Em média, a cada ano foram criadas 314 mil firmas e fechadas 219 mil.

3. Relativamente à evolução da taxa de natalidade no período de 1996 a 2000, tem-se que:

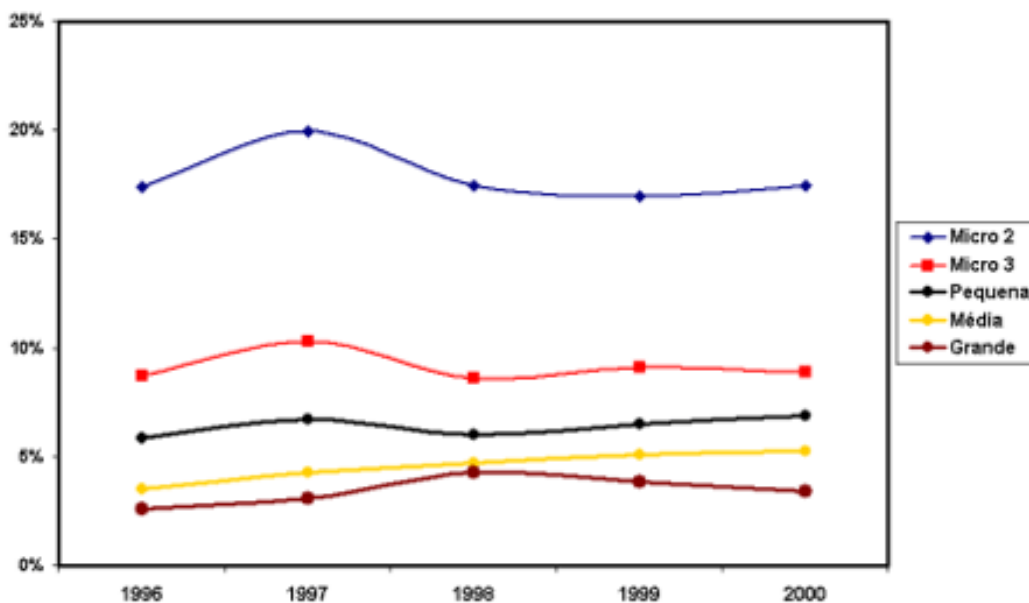
a) o Gráfico 1 demonstra que ocorreu crescimento na natalidade das empresas com 1 a 4 empregados, entre 1996 e 1997, passando a se verificar um decréscimo nesses nascimentos entre 1997 e 1998, estabilizando-se, praticamente, até 2000;

b) a natalidade das demais micro e pequenas empresas foi semelhante a àquelas caracterizadas como Micro 2, sem variações consideráveis;

c) as empresas de porte médio têm crescido constantemente, de forma linear, desde 1996;

d) as grandes empresas tiveram taxas de natalidade crescentes de 1996 a 1998, ocorrendo uma inflexão nessa curva, com decréscimo nos nascimentos entre 1998 e 2000.

Gráfico 1: Taxa de natalidade de firmas no Brasil, por porte: 1996 – 2000 (%)



Nota: Micro 2: De 1 a 4 empregados
 Micro 3: De 5 a 19 empregados

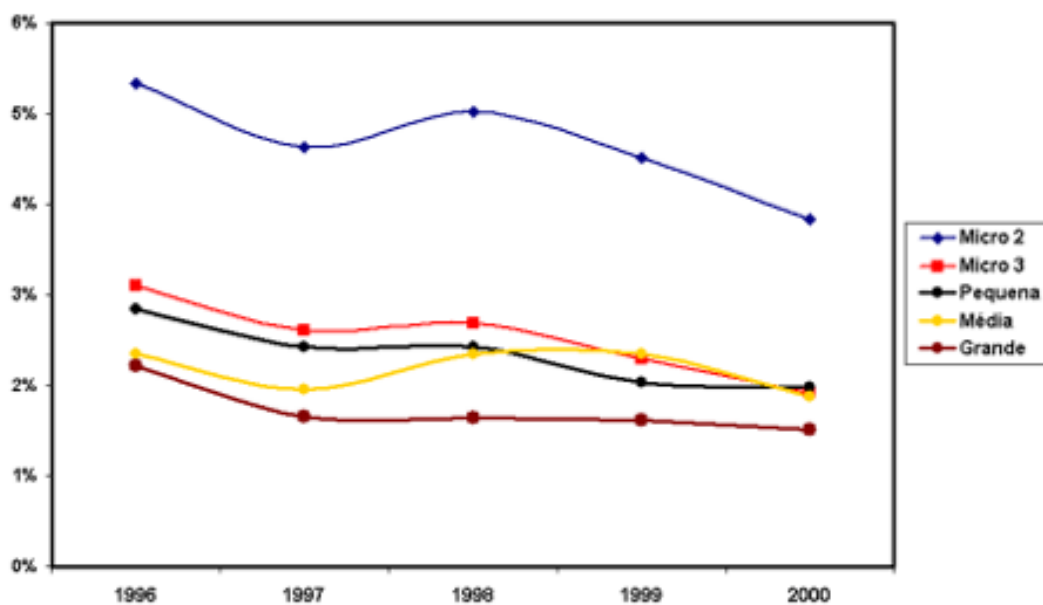
Fonte: BNDES – Demografia das Firms Brasileiras – Informe-se nº 50, janeiro 2003

4. No que tangeu à evolução da taxa de mortalidade no período de 1996 a 2000, como mostrado no Gráfico 2, verificou-se que:

a) As taxas de mortalidade, que estavam decrescentes, aumentaram para as micro empresas de classe BNDES 2, ou seja, aquelas com 1 a 4 empregados, entre os anos de 1997 e 1998, quando houve uma crise cambial no Brasil, voltando a decrescer de 1998 até 2000;

b) As empresas de porte médio foram as que apresentaram maior período de índices crescentes de mortalidade, pois foram oneradas com taxas crescentes entre os anos de 1997 e 1999, fato que trouxe à observação que essas empresas foram as que mais sofreram com a crise cambial ocorrida, a par da bancarrota da Argentina, naquele período, e que afetou os negócios no âmbito do MERCOSUL;

Gráfico 2: Taxa de mortalidade de firmas no Brasil, por porte: 1996 – 2000 (%)



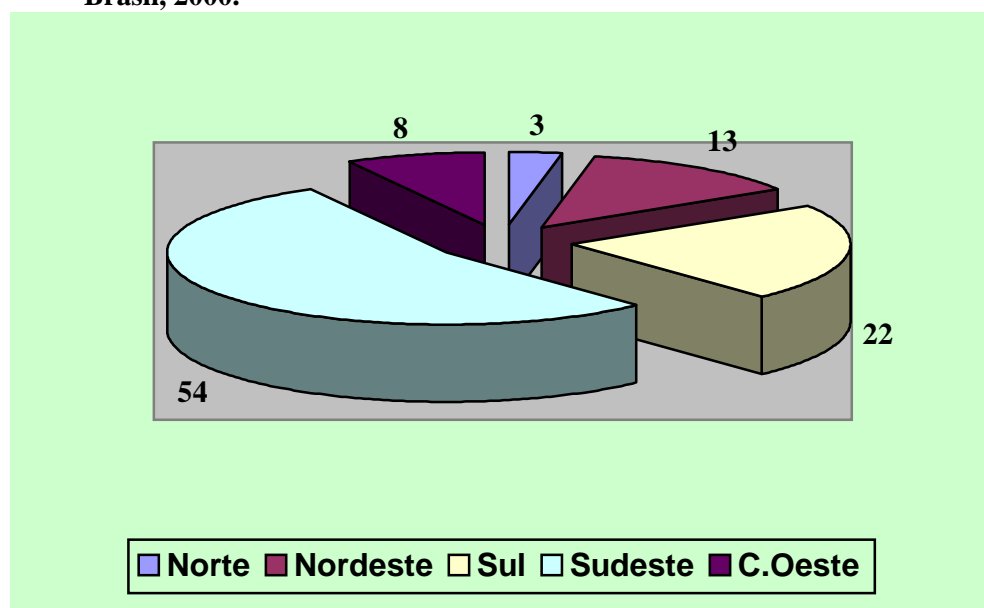
Nota: Micro 2: De 1 a 4 empregados

Micro 3: De 5 a 19 empregados

Fonte: BNDES – Demografia das Firms Brasileiras – Informe-se nº 50, janeiro 2003

5. Finalmente, para encerrar o item da demografia das empresas brasileiras, dá-se a participação e crescimento do número de firmas, segundo a região, no período de 1995 a 2000, como mostrado nos Gráficos 3 e 4:

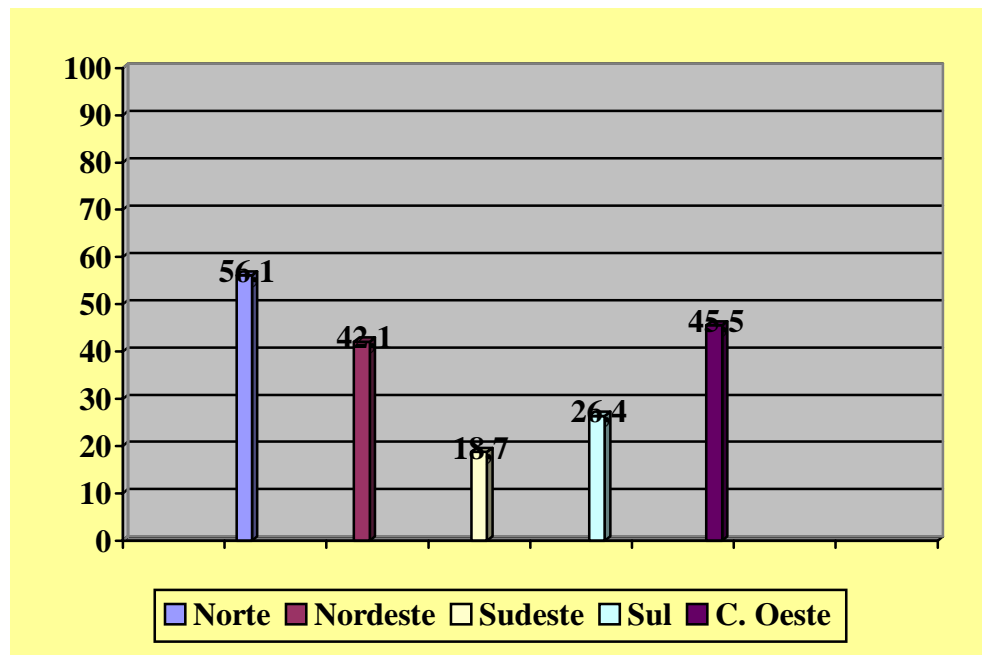
Gráfico 3- Participação regional, em porcentagem, no total de firmas - Brasil, 2000.



Fonte: BNDES – Demografia das Firms Brasileiras – Informe-se nº 50, janeiro 2003

Quanto ao crescimento, tem-se a situação abaixo mostrada, no Gráfico 4:

Gráfico 4- Crescimento (%) do número de firmas- Brasil, 1995 a 2000



Fonte: BNDES – Demografia das Firms Brasileiras – Informe-se nº 50, janeiro 2003

É relevante, no escopo dessa pesquisa, apresentar dados sobre a participação das micro e pequenas empresas nas exportações, como será visto a seguir.

Os dados sobre exportação, aqui apresentados, fazem parte do estudo elaborado pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX: “Empresas Exportadoras Brasileiras”, realizado em 2002. A classificação adotada no referido trabalho é a mesma utilizada pelo SEBRAE, não havendo assim prejuízo quanto à análise dos dados em relação à variável porte.

Das empresas exportadoras no período de 1990 a 2000, a pesquisa do IBGE detectou que as MPE representam cerca de 64% das empresas exportadoras no ano de 2000.

Em relação ao valor exportado, dos dados referentes ao período de 1990 a 2000, segundo o porte das empresas, verifica-se, por exemplo, que no ano de 2000 as MPE foram responsáveis por cerca de 12% do valor exportado, o que demonstra que apesar de ser maioria

entre as empresas exportadoras, essas empresas ainda não são responsáveis pelo maior volume exportado em termos quantitativos.

Importância primacial deve ser dada, no caso das empresas informais e das micro e pequenas empresas, sobre as estatísticas sobre créditos, por ser esse um dos fatores impeditivos de desenvolvimento dessas empresas, segundo os dados obtidos na pesquisa.

Daí, vem que os dados a seguir apresentam estatísticas sobre crédito, baseados nos estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. As tabelas abaixo resumem os dados, observando-se o volume de crédito e o ranking dos agentes financeiros mais ativos no segmento das MPE .

Tabela 3 – Produtos ofertados (2001 – abr/2003)

Produto	Ano		
	2001	2002	jan/abr2003
BNDES-Automático	1.570	1.638	558
- Apoio Investimento	1.036	989	289
-Programas Agrícolas	534	649	269
Finame	1.750	2.363	987
Finame Leasing	139	224	96
Finame Agrícola	1.841	3.006	402
Finem	202	739	47
Bndes-Exim	199	313	112
Mercado de Capitais	50	12	5
Cartão BNDES	-	-	0
Aplicações não Reembolsáveis	34	42	6

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

1.7. Estatísticas complementares sobre micro e pequenas empresas

A seguir, serão apresentados alguns estudos e pesquisas sobre MPE's, como forma adicional de consulta ao universo dos micro e pequenos negócios.

De acordo com dados publicados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC , tem-se as seguintes estatísticas sobre MPE:

4. As empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas) representam cerca de 52,8% da força de trabalho (Rais/2000);

5. Segundo o Informe-se nº 36 (jan/02) da AFE/BNDES, que utiliza a RAIS, excluindo os estabelecimentos sem pelo menos um empregado formal (2,842 milhões de empresas):

Em 2000 havia em todo o País 400 mil microempresas (com até 19 empregados) a mais do que em 1995, representando 93% do total de estabelecimentos empregadores e 26% dos trabalhadores formais.

Entre 1995 e 2000 o número de grandes empresas cresceu 2,2% e o de microempresas (com até 19 empregados) cresceu 25%.

Embora as maiores responsáveis pelo aumento no nível de emprego tenham sido as microempresas (com até 19 empregados), os estabelecimentos de médio e grande porte ainda respondiam, em 2000, por 55% dos postos de trabalho (e por menos de 2% do total de empresas). Aos setores de comércio e serviços foram os que tiveram maior aumento no nível de emprego entre 1995 e 2000, neles predominando as microempresas com até 19 empregados.

Em 2000 havia 2.161.783 empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas), assim distribuídas: 0,29% no extrativismo mineral, 10,65% na indústria de transformação, 0,25% nos serviços industriais de utilidade pública, 4,3% na construção civil, 37,6% no comércio, 35% nos serviços, 0,37% na administração pública e 11,5% na agropecuária.

11. Nos contratos públicos federais de prestação de serviço em vigor até o ano 2000, 30% foram firmados com micro e pequenas empresas, sendo 9% com micro e 21% com pequenas empresas (SLTI/MP);

12. Entre 1995 e 1997, 81% das micro e pequenas empresas exportadoras pesquisadas tiveram maior intercâmbio comercial com os países do Mercosul. Em seguida estava a

Comunidade Européia, com 10%, e os Estados Unidos, com 4,3%. (Estudo: "A micro e pequena empresa no comércio exterior", Métodos Consultoria, ago/00 - Sebrae);

13. Segundo pesquisa elaborada em 37 países, os quais, juntos, representavam quase 2/3 da população mundial, em 2002 o Brasil figurava em sétimo lugar no ranking dos países com maior nível geral de empreendedorismo. A taxa brasileira de atividade empreendedora total, que indica a proporção de empreendedores na população de 18 a 64 anos de idade, foi de 13,5%, estimando-se em 14,4 milhões o número de empreendedores no País, dos quais 42% eram mulheres. Além disso, o Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, 7,5% do total, enquanto a média foi inferior a 2%. Isto é, 55,4% dos que abriram um negócio próprio em 2002 o fizeram por dificuldade em encontrar trabalho. (GEM - Global Entrepreneurship Monitor, projeto criado pela London Business School (GB) e pela Babson School (EUA) e coordenado no Brasil pelo IBQP/PR em parceria com o SEBRAE);

1.8. Panorama das empresas brasileiras em 2000

Em 2000, integravam o Cadastro Central de Empresas 4.124.600 empresas ativas que ocupavam 30.588.955 pessoas no ano de 2000, sendo 25.032.445 trabalhadores assalariados e 5.556.510 proprietários ou sócios com atividade nas empresas.

Para o conjunto de pessoas assalariadas, registrou-se o pagamento, no referido ano, de R\$ 239.105.375,00 mil em salários e outras remunerações.

O quadro estrutural mais geral é apresentado na Tabela 4 e no Gráfico 1, onde pode ser visualizada a distribuição do número de empresas, do volume de assalariados e do montante de salários e remunerações pelas atividades econômicas definidas no nível de seção da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE.

Tabela 4 – Distribuição percentual do número de empresas, do pessoal assalariado e de salários e outras remunerações, segundo seção da CENAE – Brasil - 2000

SEÇÃO DO CNAE	DISTRIBUIÇÃO (%)		
	NÚMERO DE EMPRESAS	PESSOAL ASSALARIADO	SALÁRIOS E OUTRAS REMUNERAÇÕES
Total	100,00	100,00	100,00
Agricultura, pecuária, avicultura e exploração florestal	0,64	1,37	0,75
Pesca	0,03	0,02	0,01
Indústrias extrativas	0,28	0,37	0,46
Indústrias de transformação	9,91	20,64	22,43
Produção e distribuição de eletricidade, gás, água	0,03	0,90	2,09
Construção	2,68	3,73	2,61
Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	49,76	16,38	9,83
Alojamento e alimentação	7,03	3,17	1,41
Transportes, armazenagem e comunicações	3,27	5,49	6,29
Intermediação financeira	1,28	2,43	6,67
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	13,30	9,96	7,99
Administração pública, defesa e seguridade social	0,29	23,55	27,01
Educação	1,55	4,01	5,47
Saúde e serviços sociais	2,13	3,60	3,03
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	7,83	4,38	3,95

Fonte: IBGE – Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2000

Nota: As diferenças porventura apresentadas entre soma de parcelas e respectivos totais são provenientes do critério de arredondamento.

A Tabela 5 apresenta a distribuição do número de empresas, do pessoal ocupado total, do pessoal assalariado e de salários e outras remunerações, segundo faixas de pessoal ocupado total.

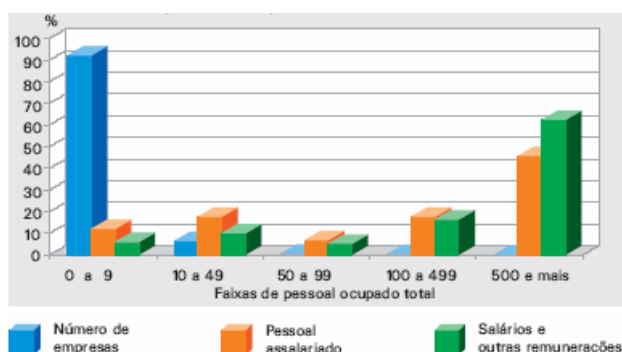
Tabela 5 - Distribuição do número de empresas, do pessoal ocupado total, do pessoal assalariado e de salários e outras remunerações, segundo faixas de pessoal ocupado total

FAIXA DE PESSOAL OCUPADO TOTAL	DISTRIBUIÇÃO (%)				
	NÚMERO DE EMPRESAS	PESSOAL OCUPADO		SALÁRIOS E OUTRAS REMUNERAÇÕES	RELAÇÃO ENTRE O PESSOAL OCUPADO TOTAL E O PESSOAL ASSALARIADO
		TOTAL	ASSALARIADO		
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	1,22
0 a 4 pessoas ocupadas	82,1	17,1	4,5	2,5	4,64
5 a 9 pessoas ocupadas	10,1	8,7	7,5	3,5	1,41
10 a 29 pessoas ocupadas	5,6	11,7	12,2	6,6	1,15
30 a 49 pessoas ocupadas	0,9	4,5	5,2	3,4	1,06
50 a 99 pessoas ocupadas	0,6	5,8	6,8	5,2	1,03
100 a 499 pessoas ocupadas	0,5	14,7	18,2	16,4	1,01
500 a mais pessoas ocupadas	0,1	37,5	45,6	62,3	1,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas, 2002

As empresas com até quatro pessoas ocupadas representavam 82,1% do total das empresas, empregavam 17,1% do pessoal ocupado total e 4,5% do pessoal assalariado e pagavam 2,5% dos salários e outras remunerações. Por outro lado, as empresas de grande porte, com mais de 500 pessoas ocupadas, representavam somente 0,1% das empresas, mas empregavam 37,5% do pessoal total e 45,6% do pessoal assalariado e pagavam 62,3% dos salários e outras remunerações. A mesma distribuição, por faixas mais agregadas, é visualizada no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição percentual das empresas, do pessoal assalariado e de salários e outras remunerações, segundo faixas de pessoal ocupado total – Brasil – 2000

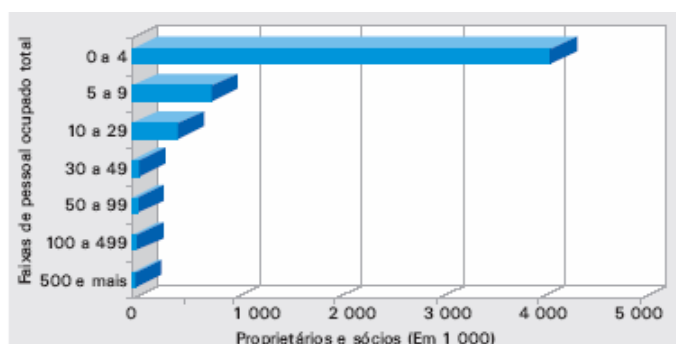


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas, 2002

Destaca-se a maior concentração de pessoal ocupado total relativamente ao pessoal assalariado no segmento de menor tamanho. Chama-se atenção para o fato de que nessas empresas é particularmente expressiva a participação de proprietários e sócios no total de pessoal ocupado, sendo relevante o número de unidades que operam apenas com os próprios donos, sem assalariados.

O Gráfico 6 explicita a concentração de proprietários e sócios por tamanho de empresa. Observa-se que dentre os 5.556.510 proprietários ou sócios com atividade nas empresas, citados anteriormente, 4.117.567 (74,1%) encontram-se na faixa de empresas com até 4 pessoas ocupadas.

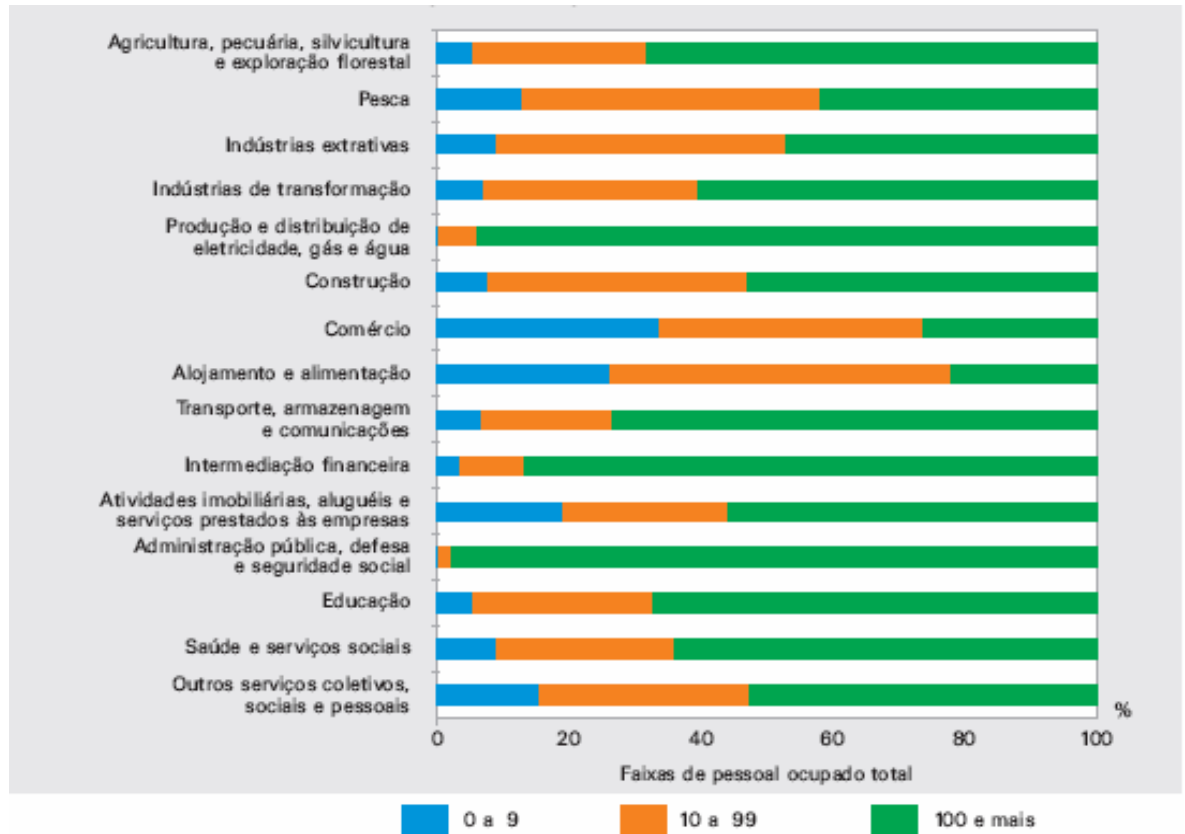
Gráfico 6 - Número de proprietários e sócios, segundo faixas de pessoal ocupado total - Brasil – 2000



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas, 2002

A distribuição do emprego por seção da CNAE e porte da empresa está representada no Gráfico 7, a seguir.

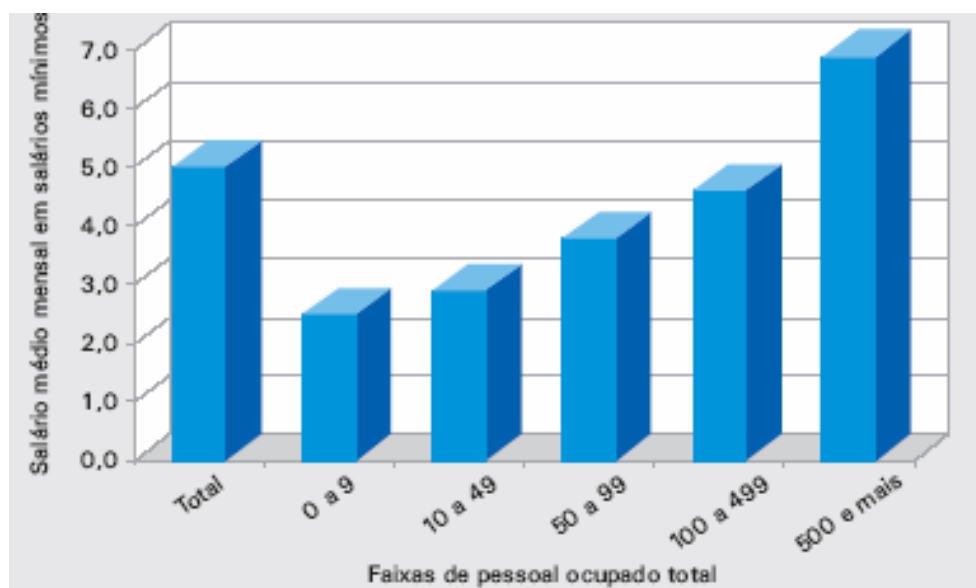
Gráfico 7 – Distribuição percentual do pessoal assalariado, segundo seção da CNAE e faixas de pessoal ocupado total–Brasil -2000



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas, 2002

Os salários pagos nas empresas com mais de 500 pessoas ocupadas são, em média, 38% superiores aos salários pagos pelo total das empresas em 2000. Já as empresas com até 9 pessoas ocupadas pagam salários médios 50% inferiores ao total das empresas.

Gráfico 8 - Salário médio mensal em salários mínimos, segundo faixas de pessoal ocupado total - Brasil - 2000

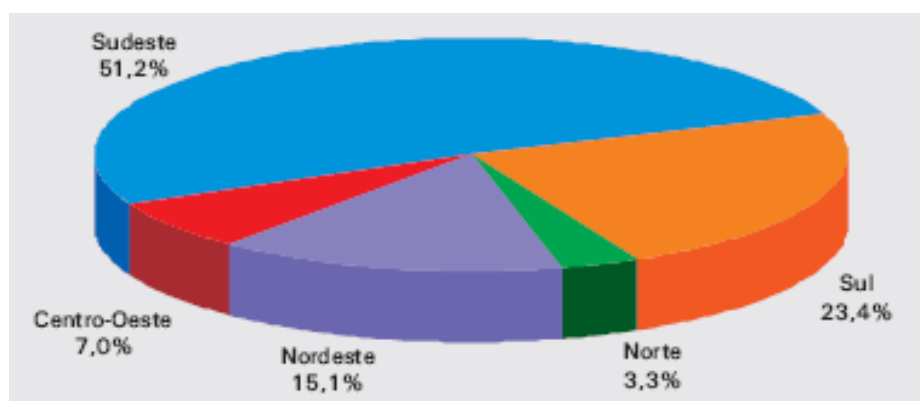


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas, 2002

1.8.1. Análise regional

A análise da atuação das unidades locais no enfoque regional mostra uma forte concentração de unidades localizadas na Região Sudeste, com 51,2% das unidades, o que pode ser visualizado no Gráfico 9. As demais regiões estão assinaladas no gráfico.

Gráfico 9 - Distribuição percentual das unidades locais, segundo as Grandes Regiões - Brasil - 2000



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas, 2002

1.8.2. Demografia de empresas

A demografia de empresas pode ser definida como o estudo da população de empresas, a quantificação de seus movimentos de nascimentos (criações) e mortes (encerramentos), a definição da expectativa de vida a partir do porte e das atividades das novas empresas, a pirâmide etária, dentre outros indicadores. São informações que refletem a dinâmica econômica e têm nos Cadastros de Empresas sua principal fonte de dados.

Apresenta-se, a seguir, uma quantificação dos nascimentos e mortes de empresas ocorridos no período de 1997 a 2000, segundo o IBGE (2003), com base em seu Cadastro Central de Empresas.

Esse estudo foi realizado comparando-se a população de empresas no final de um ano com os movimentos de entradas e saídas de empresas ao longo do ano seguinte, a cada dois anos consecutivos. Considera-se o nascimento de uma empresa em determinado ano como um registro de CNPJ que não constava no ano anterior; e a morte como a ausência de uma empresa, também representada por uma inscrição no CNPJ, existente no ano anterior. Com base nos dados são calculadas taxas de natalidade e de mortalidade a cada ano, assim entendida a relação entre o número de nascimentos ou mortes em um ano dividido pela população de empresas do ano anterior. O estudo concentrou-se no total de empresas, sem detalhamento por níveis da classificação de atividades, mas avaliou a distribuição das empresas por tamanho, segundo o número total de pessoas ocupadas, identificando cinco faixas de tamanho.

Os dados mostram elevadas taxas de natalidade e de mortalidade de empresas em todos os anos, com as médias situando-se em 19,4% e 12,9%, respectivamente.

Em termos absolutos, isto significa que, em média, 682.817 novas empresas foram abertas e 453.465 empresas foram extintas por ano, no período considerado.

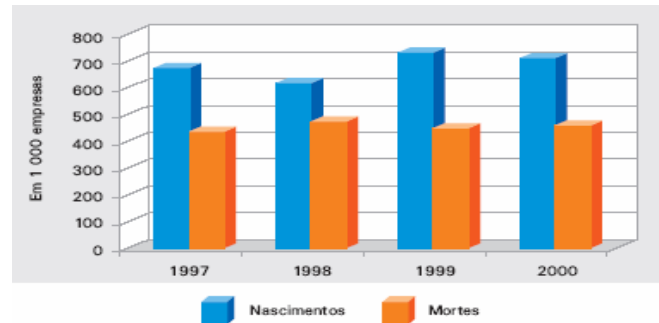
Ressalte-se que o saldo é sempre positivo, uma vez que a taxa de natalidade é 1,5 vez superior à de mortalidade, ou seja, registrou-se um número sempre maior de empresas sendo abertas do que sendo fechadas.

Por tamanho, observa-se que a maioria das empresas no Brasil (82%) estão concentradas na faixa de 0 a 4 pessoas ocupadas, enquanto na faixa de 500 ou mais pessoas ocupadas encontra-se, em média, apenas 0,15% das empresas. Além de concentrar o maior número de empresas, a faixa de 0 a 4 pessoas ocupadas apresenta também as maiores taxas de natalidade e de mortalidade. Para efeito de comparação essas taxas foram, no período de 1997 a 2000, em média, de 21,1% e 14,8% para as empresas até 4 pessoas ocupadas, enquanto para as empresas de 500 pessoas ou mais foram de 2,0% e 2,2%, respectivamente, revelando no período que quanto maior o porte das empresas, menores suas taxas de natalidade e mortalidade.

Reitera-se que a proporção de nascimentos de empresas na faixa de 0 a 4 pessoas ocupadas é expressiva. Cerca de 93% das empresas criadas a cada ano estão localizadas nessa faixa. Da mesma forma, as mudanças de porte, levando em conta o número de pessoas ocupadas, também são mais expressivas na faixa inferior, pois as empresas, se não forem extintas, tendem a crescer nos anos subseqüentes à sua criação.

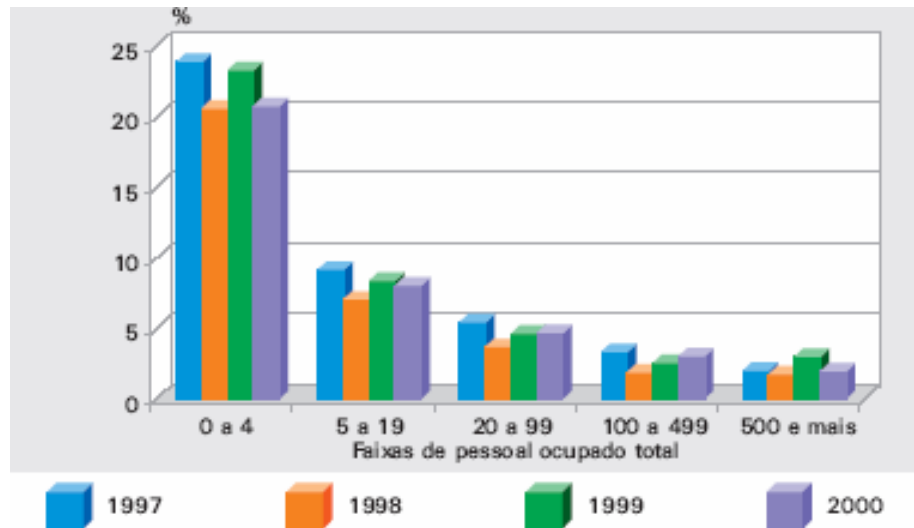
O Gráfico 10 mostra a quantidade de nascimentos e mortes das empresas e os Gráficos 11 e 12 mostram as taxas de natalidade e mortalidade anuais de empresas, segundo faixas de pessoal ocupado total no período analisado.

Gráfico 10 – Nascimentos e mortes das empresas no Brasil - 1997-2000



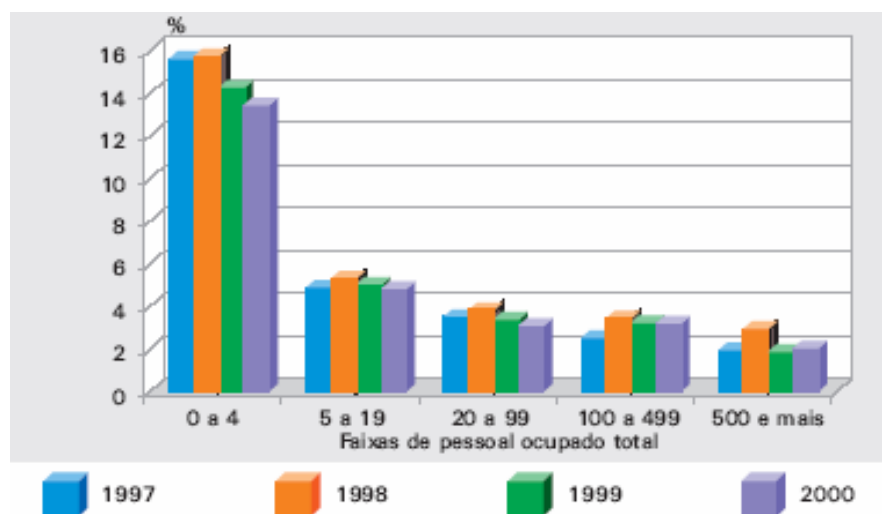
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas 1996-2000

Gráfico 11 - Taxa de natalidade das empresas, segundo faixas de pessoal ocupado total - Brasil - 1997-2000



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas 1996-2000

Gráfico 12 - Taxa de mortalidade das empresas, segundo faixas de pessoal ocupado total –Brasil - 1997-2000



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Nacional de Empresas 1996-2000

1.9. Empreendedorismo

O mundo tem passado por transformações em curto período de tempo, principalmente no século XX, com o advento de invenções que mudaram o estilo de vida das pessoas. Estas invenções são fruto da inovação, de algo inédito ou mesmo de uma nova visão de como utilizar as coisas que já existem, mas que ninguém anteriormente olhou de outra maneira.

No entanto, por trás destas inovações existem pessoas ou mesmo equipes com um conjunto de características especiais, visionárias que questionam, arriscam, que querem algo diferente, que fazem as coisas acontecerem: que empreendem.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p. 19).

O papel do empreendedor sempre foi relevante na sociedade, mas sua intensificação deu-se somente nas últimas décadas em decorrência do avanço tecnológico, que requer um número cada vez maior de empreendedores. A economia e os meios de produção também se intensificaram de forma que hoje existe a necessidade de conhecimentos formais, ao oposto do conhecimento empírico, como era no passado. Assim, de acordo com Bessone (2000), a ênfase no empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, não sendo apenas mais um modismo. Além disso, a competição econômica, também tem forçado empresários a adotar paradigmas diferentes que eram no passado.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, o momento atual pode ser denominado era do empreendedorismo, por serem os empreendedores que estão eliminando barreiras culturais e

comerciais, encurtando distâncias, renovando os conceitos econômicos, globalizando, criando novas relações de trabalho, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

O empreendedorismo tem sido alvo das políticas públicas, na maioria dos países, crescendo a partir de 1990. Segundo Dornelas (2001), no Brasil, o empreendedorismo também tem sido tratado com maior importância, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos como os Estados Unidos, onde os empreendedores são considerados grandes propulsores da economia. Nesse sentido, Dornelas (2001) comenta que a conjunção do intenso dinamismo empresarial e do rápido crescimento da economia aliados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, aparentemente apontam para o empreendedorismo como sendo o principal responsável para o crescimento econômico, criando empregos e prosperidade.

1.9.1. Breve histórico do surgimento do empreendedorismo

O termo empreendedor, ou ‘entrepreneur’, tem origem francesa e quer dizer ‘aquele que assume risco e começa algo novo’. Foi utilizado pela primeira vez por volta de 1800 pelo economista francês Jean Baptiste Say, com o intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (DRUCKER, 1987).

De acordo com Hisrich (1986), o primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Pólo, que, como empreendedor assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste. Assim, enquanto Marco Pólo assumia uma postura empreendedora, ativa, correndo riscos físicos e emocionais, o capitalista apenas assumia os riscos de forma passiva. O autor comenta, ainda, que na Idade Média o termo era utilizado para definir o indivíduo que gerenciava grandes projetos de produção, porém sem assumir grandes riscos e utilizando recursos disponíveis. No entanto, os primeiros indícios de relação entre empreendedorismo e assumir riscos ocorreram no século XVII. Nesse período, o

empreendedor passou a estabelecer acordos contratuais de prestação de serviços ou mesmo de fornecimentos de produtos com o governo.

De acordo com Oliveira (1995), Richard Cantillon, escritor e economista irlandês do século XVII, é considerado como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, ou seja, aquele que assumia riscos, do capitalista, que é aquele que fornecia o capital. Cantillon empregou o termo para designar alguém disposto a assumir riscos de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho, sem a certeza de recolocá-lo ou vendê-lo. No século seguinte o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, graças ao início da industrialização mundial.

De acordo com Longen (1997), Jean Batist Say definia o empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que paga, bem como os lucros que lhe pertencem, ou seja, uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para ele, o julgamento, a perseverança, conhecimento sobre o mundo assim como sobre os negócios e possuir a arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor.

Afirma Longen (1997) que por volta de 1900, Joseph Schumpeter dá nova conotação ao termo empreendedor, definindo-o como alguém que perturbava e desorganizava a ordem vigente, sendo o agente responsável pela transformação e desenvolvimento econômico. Para o autor, empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos processos ou produtos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimentos, criando novos tipos de organizações.

Em pesquisas realizadas abordando a influencia do empreendedor na economia, Schumpeter (1997) concluiu que o empreendedor tinha uma função muito importante: a destrutiva criativa, em que velhas industrias são continuamente substituídas por novas.

Afirmou também, que o empreendedor é fundamental, pois provoca impacto na economia, quebrando antigos padrões e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade em todos os sentidos.

Ainda, comenta ser o empreendedor o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. (LONGEN, 1997).

No final do século XIX e início do século XX, freqüentemente os gerentes ou administradores eram confundidos com os empreendedores, sendo analisados apenas do ponto de vista econômico, como aqueles que planejam, dirigem e exercem controle sobre as ações desenvolvidas nas organizações, porém a serviço do capitalista.

Conforme Oliveira (1995), o termo 'entrepreneur', francês, de origem latina, foi incorporado pela língua inglesa pela falta de um termo correspondente. Na língua portuguesa, contudo, existe uma palavra que traduz de forma fiel o seu significado: empreendedor.

Existe ainda o termo 'intrapreneur' ou intraempreendedor, que de acordo com Pinchot III (1989), é aquele que, mesmo sem deixar a organização em que atua realiza atos de criação ou inovação típicos de um empreendedor. O que diferencia o 'intrapreneur' do empreendedor, portanto, é o fato de atuar de forma empreendedora, só que dentro de uma empresa já estruturada.

A figura do empreendedor vem aparecendo em diversas discussões teóricas nos últimos anos, mais amiúde nos estudos sobre planejamento e estratégia empresariais. É, então, necessária uma prévia reflexão sobre quem são os empreendedores. Aqueles que criam e inovam dentro da empresa objetivando lucros são, então, os 'intrapreneurs', já os 'entrepreneurs' são os empreendedores que agem como os 'intrapreneurs', só que em sua própria empresa (PINCHOT III, 1989, p. 26-47). As pessoas que, mesmo não sendo

incentivadas, dão suas contribuições de forma a inovar os métodos de administração das empresas, seus produtos ou serviços e os hábitos do consumidor, é que são realmente os verdadeiros empreendedores. Em geral, são pessoas que têm alto nível de envolvimento com seus negócios.

Os 'intrapreneurs', na busca de estabelecerem novos produtos, processos e serviços, acabam por inovar ao integrar técnica e marketing, colaborando, portanto, na estratégia da empresa e na obtenção de lucros. Em geral, os 'entrepreneurs' não têm como motivação principal a obtenção de riqueza, mas para eles a motivação primordial é realização pessoal. Pinchot III (1989, p. 26) anota: "Os 'intrapreneurs', assim como os 'entrepreneurs', não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas."

A idéia de executivo estadista (OLIVEIRA, 1991) é muito semelhante à de Pinchot III (1989, p. 26-47). Oliveira (1991, p. 295) assinala: "Um empreendedor, ou 'entrepreneur', é aquele que inicia um novo negócio por conta própria. Um 'intrapreneur' vive um processo semelhante, mas dentro de uma empresa". A inovação é algo inato ao executivo estadista, que não teme riscos ou barreiras para transformar suas idéias em lucro, sendo uma questão de comportamento, e não traço de personalidade. O espírito empreendedor é algo pertencente ao indivíduo ou a uma instituição e não um traço de personalidade (DRUCKER, 1998, p. 33).

As semelhanças entre os dois tipos de empreendedor estão nos seguintes aspectos: desejo por autonomia, autoconfiança, coragem para enfrentar riscos médios e trabalhar com determinação. A diferença é basicamente uma só: os 'entrepreneurs' não gostam de trabalhar para terceiros. Ainda Oliveira (1991, p. 295) destaca: "Entrepreneurship é a capacidade de fazer um empreendimento decolar do zero, de operacionalizar novas idéias e fazê-las bem sucedidas".

Os líderes formados na Era da Inovação serão diferentes dos tradicionais gerentes, muitas vezes mais voltados para talentos analíticos. A coragem, a intuição e a capacidade de delegar confiança com prudência resultarão em um maior número de ‘intrapreneurs’ nas organizações (PINCHOT III, 1989, p. 29-30).

Conforme Degen (1989, p. 10-12), há alguns fatores limitantes ao aparecimento de empreendedores: a imagem social que um bom emprego possa proporcionar pode ser um fator que iniba o início de um empreendimento, em razão do conforto e do ‘status’ que ele proporcione ao empregado. Enquanto isso, a disposição para assumir riscos deve ser encarada como uma das características essenciais no caráter do empreendedor, porém todos os homens de negócios querem assumir riscos em um novo empreendimento. Já o capital social, que é formado pela herança educacional, religiosa e familiar, pode influenciar na intelectualidade do indivíduo, conseqüentemente, inibindo o espírito empreendedor que há dentro dele.

E Zoghlin (1994, p. 3) acentua:

Historicamente, os empreendedores têm sido um espécie à parte em relação ao estereótipo do homem de negócios. Eles eram determinados, inovadores, ousados iconoclastas que prezam pela sua independência. Eles não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam.

Os executivos, ao contrário, seguiam as regras do jogo empresarial mecanicamente. O motivo principal pelo qual ingressaram em empresas foi evitar riscos, obter recompensas realistas, alcançar metas atingíveis, fazer parte de uma equipe. Era cômodo trabalhar para uma grande organização, em que tinham acesso a numerosos recursos, contavam com a aprovação de superiores hierárquicos e a satisfação de subir todos os escalões, e recebiam benefícios e aumentos salariais periódicos.

Cumpre, conforme Degen (1989, p. 10-12), primordialmente, analisar alguns motivos que levam as pessoas, com potenciais para serem empreendedores, não se tornarem efetivamente empreendedores. Talvez, muitos dos executivos das empresas ajam como verdadeiros empreendedores, porém, para o autor, esses não o são, porque são inibidos pela imagem social e a segurança financeira que esses empregos oferecem, ou ainda pelo capital social herdado. De acordo com Zoghlin (1994), os executivos experientes estão se tornando

empreendedores, pelo fato de serem demitidos das empresas, ou por serem tolhidos da iniciativa empreendedora.

Essa idéia conflita diretamente com a opinião de Pinchot III (1989) e Oliveira (1991), os quais entendem que o sujeito para ser empreendedor não necessariamente tem que sair da empresa para fundar outra, mas pode ser empreendedor na própria empresa onde trabalha. O empreendedor não é apenas aquele indivíduo que fundou ou que é o dono da empresa, contudo, também é aquele que cria e tem idéias inovadoras, as quais, se postas em prática, trarão resultados eficazes e, logicamente, sucesso para a empresa.

Para Drucker (1998, p. 33), o empreendedor não é um capitalista, bem como não é um empregador, embora possa ser as duas coisas, porém pode ser também um empregado ou um auto-empregado. Para tal, basta que ele seja inovador.

Para Schumpeter (1988, p. 54-56) uma pessoa que sonha ou deseja criar empresas, bem como participa da fundação dessas e que pratica a inovação, tem o caráter do empresário que realiza novas combinações, mas que o perde, assim que tiver montado o seu negócio e começar a dirigi-lo. Pode ser um dos empregados na liderança de uma empresa, como gerentes ou membros da diretoria, ou mesmo um homem de negócios independente, como um financista. E pode ser um capitalista, especialmente em firmas pequenas. Esse desinteresse, após a criação do negócio, em dirigi-lo também foi observado nos 'intrapreneurs' por Pinchot III (1989, p. 26).

Antes de se prosseguir no caminho da Escola Empreendedora, é necessário destacar, ainda, outros conceitos pertinentes ao assunto, para se elucidar. Um deles é o conceito de estratégia. Ansoff (1990, p. 95) ensina que "A estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização". Definir objetivos e metas a partir dos recursos disponíveis, decidir quais os melhores meios e ações para alcançá-los de

uma maneira melhor do que o seu concorrente, bem como monitorá-los, não é uma tarefa simples.

No entanto, as estratégias podem ser emergentes ou deliberadas. As emergentes têm uma realização, mas não era pretendida anteriormente. Já as deliberadas são planejadas e têm um caráter mais intencional, sendo que foram plenamente realizadas. Ainda, existe um terceiro tipo, constituídas por aquelas que não foram realizadas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 18).

Outra definição importante que afeta direta ou indiretamente as organizações é o planejamento estratégico, seja em maior ou menor grau de formalização. É importante deixar claro, antes, o que não é planejamento estratégico: não é oriundo de quantificações e técnicas, apesar de auxiliá-lo; não pode ser visto como a aplicação de métodos científicos em nível decisório, está mais voltado para análise, raciocínio e responsabilidade do que para a técnica; não é prever o futuro, já que esse é imprevisível; a inovação possibilita as mudanças política, econômica e social, e recompensa a contribuição do empresário pelo lucro; não é tratar do futuro, mas sim, decidir no presente o que pertence ao futuro; não é eliminar o risco por tentativa ou minimizá-lo, mas sim, de assumir os riscos inerentes ao negócio, bem como compreendê-los (DRUCKER, 1975, p. 133-135). Assim, Drucker (1975, p. 136) define planejamento estratégico:

É o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente, de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada.

Essas definições para a estratégia e para o planejamento estratégico são contundentes do ponto de vista teórico, pois sabe-se que na realidade a estratégia foi usada, inicialmente, nas primeiras guerras militares, os grandes conquistadores da humanidade sempre se valeram da estratégia para alcançarem seus objetivos.

E complementando esses conceitos, antes de falar na Escola Empreendedora, definiu-se pensamento estratégico. Levy (1986, p. 23) leciona: "O pensamento estratégico é a parte não analítica do 'ser empresário', é a iniciativa, o empreendimento, a força, a retomada, a imaginação". Na verdade, o pensamento estratégico deve ser mais sintético e estar mais voltado, no caso do empreendedor, para a visão estratégica. Quando o planejamento falha, a visão se sobressai.

A Escola Empreendedora, uma das bases de análise da pesquisa desta dissertação, agasalha o argumento de que as organizações precisam de um líder visionário e criativo com amplos poderes, propício à inovação. Teve seus primeiros rudimentos pelas contribuições de economistas, sendo Schumpeter o mais proeminente, e na Administração, devem-se a Peter Drucker e Pinchot III, conceitos importantes, que serão discutidos mais adiante. Existem, porém, inúmeras publicações sobre o assunto, enveredando até pelo lado da Psicologia.

1.9.2. Os fundamentos da Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora apesar de ser uma escola descritiva, possui elementos de natureza prescritiva, pois ela não só focou a formação da estratégia na figura centralizadora de um líder, como também não desprezou elementos mais intangíveis. Esse senso de direção e condução define-se por visão, e é uma espécie de representação mental oriunda de um líder que tem a estratégia na cabeça (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 98-100).

Em uma entrevista com os fundadores de 100 companhias de crescimento rápido de um total de 500 empresas dos E.U.A da lista da Inc., em 1989, pesquisadores constataram os seguintes dados sobre plano de negócios: 41% não tinham; 26% possuíam apenas um esboço rudimentar; 5% tinham projeções financeiras elaboradas para investidores, e apenas 28% tinham um plano completo. O principal motivo que alegaram deles não elaborarem um plano formal de negócios foi o fato de eles estarem em negócios cujos mercados eram muito dinâmicos (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 105). Em relação às empresas

de base tecnológica cujo mercado é muito dinâmico, seria o caso de ocorrer uma situação semelhante?

Nesse caso, a organização fica dependente da visão desse líder, que procura direcionar as ações, tornando-a submissa às suas idéias. A formação da estratégia é deliberada à medida que é conduzida pelo empreendedor, ao mesmo tempo que é emergente, já que é adaptativa às experiências do líder, ganhando flexibilidade.

Alguns teóricos ligados à economia discorreram sobre inovação, sendo um dos mais relevantes Schumpeter (1988, p. 56). Na visão desse autor, os empresários são capazes de conceber idéias lucrativas através de novas combinações.

No entanto, a função da liderança está mais vinculada à vontade e à autoridade, do que ao intelecto e às idéias originais, apesar de que é, ao assumir coisas novas, que aparece, em geral, a figura do líder (SCHUMPETER, 1988, p. 62). A liderança, quando vinculada à inovação, é referendada pelo impacto que a mudança causa nas pessoas e na estrutura a qual o líder criativo está vinculado.

A Administração deu novo impulso à Escola Empreendedora, principalmente nas pessoas de Peter Drucker e Gifford Pinchot III. Drucker (1998, p. 199-203) identificou ser necessário aprender a administração empreendedora. E Pinchot III (1989, p. 26-47) entendeu que existem basicamente dois tipos de empreendedor, um interno (intrapreneur) e outro externo à organização (entrepreneur). Foi por meio da liderança personalizada na visão estratégica, ou seja, através dos empreendedores, que algumas organizações obtiveram sucesso e outras saíram do fracasso iminente (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 102).

Outro tema muito discutido nessa escola tem sido a personalidade empreendedora. Os pontos básicos a serem discutidos nesse aspecto são: existe um perfil da personalidade

empreendedora? E, caso exista, qual seria a personalidade empreendedora? A cognição é outro aspecto relevante para esses teóricos, mas não se insere no foco desta dissertação.

Muito tem sido escrito sobre o assunto, e a maioria dos autores que aborda o tema orienta seus esforços para discernir os traços dos empreendedores bem-sucedidos. No entanto, os estudos de Kets de Vries (1985, p. 161-163) sobre empreendedores-proprietários indicam que esse tipo de empreendedor tem dificuldade de submeter-se a ordens de terceiros e, para serem empregados, além disso, apontaram para o lado obscuro da personalidade empreendedora: necessidade de controle, senso de desconfiança e desejo de aplausos.

Os empreendedores bem-sucedidos, independentemente de sua motivação, seja dinheiro, poder, curiosidade, fama ou reconhecimento, devem aprender a inovação sistemática, isto é, buscar deliberada e organizadamente as mudanças, em rumo à inovação econômica ou social, com a finalidade de criar valor e dar uma contribuição; e não somente a inovação técnica deve ser considerada no escopo das mudanças (DRUCKER, 1998, p. 41, 45).

A contribuição dessas abordagens à geração de estratégias na organização empreendedora pode ser enumerada em 4 pontos principais: 1) a oportunidade inovadora é o foco da organização empreendedora; 2) o executivo principal centraliza o poder, podendo governar pelo uso da autoridade ou pelo carisma, sendo que a visão substitui o plano formal; 3) há um enfrentamento da incerteza e é vista como oportunidade para ganhos potenciais; e 4) a necessidade de realização, basicamente, é o propulsor da motivação dos empreendedores, que têm por principal meta o crescimento da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 105-106).

As premissas da Escola Empreendedora são: o líder tem a estratégia na mente, como uma visão do que pretende no futuro; a intuição e experiência do líder são as bases para o processo de formação da estratégia; o líder implementa a visão através da centralização e controle, mas faz alterações específicas, caso necessário; a visão é flexível, a estratégia é

deliberada no sentido global, porém emergente de acordo com o desenrolar da visão, sujeita à inovação; a organização adapta-se ao líder, ao qual é concedido grande poder e capacidade de manobra; a estratégia é voltada para nichos de mercados protegidos contra as forças da concorrência direta (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 111).

Nesta dissertação, restringiu-se o foco da análise nas empresas da Incubadora de Empresas de Santos, no que tange ao conteúdo da literatura da Escola Empreendedora de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), em apenas alguns aspectos dessa Escola, relacionados a liderança centralizada, a inovação e visão associada ao plano formal de negócios. Apesar de inúmeras vertentes comporem a Escola Empreendedora, as contribuições de Schumpeter (1984, 1988); Drucker (1998); Pinchot III (1989) foram decisivas como suporte teórico para desenvolver os objetivos do presente estudo.

Ressalta-se, por necessário, que Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p. 102) situam o intra-empreendimento na Escola de Aprendizado. No entanto, vê-se na liderança do empreendedor, seja ele interno ou externo, que outros autores pertencentes à Escola Empreendedora, principalmente Drucker (1998, p. 33) e Pinchot III (1989, p. 11-12), sustentam que não necessariamente o executivo principal que exerce a liderança empreendedora tem que ser o proprietário da empresa. E Schumpeter (1988, p. 56) lembra que ao empresário inovador compete somente a criação de negócios e não a direção.

E ainda segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 323), "[...] o intra-empreendedor [...] funciona melhor na estrutura menos rígida da 'adhocracia' inovadora", o que parece remeter ao paradoxo básico da liderança 'intrapreneur', solucionado por outro autor dessa Escola.

Pinchot III (1989, p. 151):

Existe uma forte necessidade de estabelecimento centralizado de direção nas fases iniciais de um novo negócio. Até que as direções básicas estejam claramente definidas, existem opiniões demais para que a tomada de decisões em grupo funcione. O que é necessário é uma clara declaração 'entrepreneur', não um compromisso concebido por uma comissão. A era dos líderes dominadores e dos membros de equipes subservientes acabou (...) Uma parte importante da sua tarefa não é executar a visão do

líder, mas também questioná-la, esclarecê-la e melhorá-la. Isto desafia o modelo de liderança centralizada. Os líderes 'intrapreneurs' bem-sucedidos resolvem este paradoxo em seus empreendimentos, criando um híbrido de empreendedorismo monárquico e gerência participativa (...).

Os conceitos de Drucker (1998, p. 39) e Schumpeter (1988, p. 49), relativos à inovação, dão ênfase à organização empreendedora. Mas, Mintzberg e Quinn (2001, p. 292) afirmam que: "A organização empreendedora pode inovar, certamente, mas somente de maneira relativamente simples".

Lembra-se o fato de que é preciso compreender a natureza do sistema ou subsistema da Escola Empreendedora, ou seja, o conjunto de proposições que permitem a construção mental do seu modelo conceitual básico, possibilitando as mensurações necessárias para diagnosticar a informação do estado do sistema e a interpretação dos dados. Essa informação revela os dados que demonstram o estado da organização, segundo os objetivos escolhidos na pesquisa (LIKERT, 1975, p. 157).

1.10. As organizações

1.10.1. A organização empreendedora

A organização empreendedora é montada em uma estrutura muito simples, com pouca formalidade, ausência de padronização, com poucos níveis hierárquicos. Ela é centralizada na figura do executivo principal, quase não recorrendo a procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento, Esse tipo de organização lida com as inovações de forma empreendedora. A estrutura da organização empreendedora é orgânica, geralmente são jovens e pequenas (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 152-153).

No entanto, Drucker (1998, p. 205-207) discorda desse último ponto, quando relata que uma empresa não somente é empreendedora pelo fato de ser nova e ainda pequena, mas é empreendedora aquela que cria uma inovação, de forma a criar um nicho de mercado específico.

Na verdade, no caso específico da empresa de base tecnológica que produz algo inovador, mudando ou transformando valores, ela tem o caráter empreendedor.

A visão do executivo principal, influenciada decididamente pela sua personalidade, norteia as ações da organização empreendedora, sendo que, muitas vezes, o empreendedor age até de forma intuitiva, tomando decisões de forma flexível, de maneira a focalizar as oportunidades. Essas organizações têm uma liderança visionária, carismática ou autocrática (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 233).

As estratégias nesse tipo de empresa são, na maioria das vezes, deliberadas, em virtude da estrutura centralizada, mas podem também ser emergentes, na medida que as idéias se desenvolvem, sendo que até mesmo a visão pode mudar, fruto de aprendizagem e adaptações que vão surgindo. Essas organizações têm a missão como algo muito importante para a geração das estratégias. A missão dá o sentido para onde a organização deve ir (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 238).

Isso parece ser uma vantagem para algumas pessoas que gostam de acesso direto ao chefe e um sentido claro de missão. Outras pessoas podem encará-las como autocráticas e mesmo paternalistas. Porém, tanto pode ser proveitoso para a organização depender de uma liderança forte e visionária como pode ser algo que a torne frágil, pela dependência de uma só pessoa.

Outra questão é quando o líder escolhe ou decreta o nicho correto de atuação, a organização fica flexível e com alta capacidade de resposta às iniciativas do líder. E na situação em que o ambiente fique hostil à organização, caso em que as adaptações não surtem efeito, o líder pode mudar o nicho (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 238).

No caso mais clássico, a organização empreendedora é erguida sob os auspícios do líder fundador ou proprietário, mas, em tempos difíceis, até as grandes organizações podem ser salvas por um líder visionário. Em suma, ela consiste do patrão e o resto (MINTZBERG,

AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p. 225). Mas será que essa forma de organização cria um ambiente propício à inovação? Isto remete à questão dos empreendedores internos e externos.

Na classificação das organizações por Mintzberg e Quinn (2001, p. 298), eles advogam que a organização inovadora ou “adhocracia” é que facilita o intra-empresariado, já que é menos rígida. E, ainda, conforme assinalam Mintzberg e Quinn (2001, p. 293), relativamente à inovação:

A configuração empreendedora também retém uma estrutura flexível e orgânica, podendo desta maneira renovar. Porém, essa inovação está restrita a situações simples, as que podem ser facilmente compreendidas por um único líder. A inovação sofisticada requer outro tipo de estrutura flexível, uma que possa reunir diferentes formas de expertise. Assim sendo, a ‘adhocracia’ precisa admitir e delegar poder aos especialistas, pessoas cujos conhecimentos e habilidades tenham sido amplamente desenvolvidos em programas de treinamento.

Nesta dissertação, foi adotada uma postura reflexiva sobre o assunto, baseada principalmente nos trabalhos de Pinchot III (1989) e Drucker (1998), com relação à liderança empreendedora, e de Schumpeter (1984) e Drucker (1998), pertinente à inovação. Todos são citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como pertencentes à Escola Empreendedora.

No que concerne à estratégias, como já relatado acima, essa mesma postura foi adotada, no que tange à aproximação do caminhar da formulação estratégica das MPE’s de base tecnológica abrigadas na Incubadora de Empresas de Santos da via moderna das teorias de Zaccarelli (2005), Contador (1996) e Contador, De Sordi e Carvalho (2005).

1.10.2. A Organização Inovadora

Retomando o assunto inovação, diz-se que a organização inovadora também é orgânica. No entanto, é descentralizada, no sentido de que as decisões e ações estão alocadas em vários pontos e níveis, no entanto, o poder se desloca para onde estiver o ‘expertise’, tendo como as pessoas-chave para a empresa o pessoal de pesquisa e desenvolvimento (P & D) e os profissionais do conhecimento. A inovação sofisticada é o seu principal objetivo, incluindo

equipe multidisciplinar de especialistas, unidos de forma informal. A 'adhocracia' operadora inova e assume projetos para satisfazer seus clientes, como, por exemplo, as empresas de cinema; já a 'adhocracia' administrativa faz projetos para si própria, como nas empresas petroquímicas (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 293-294).

Morgan (1996, p. 53) lembra que "estilos abertos e flexíveis de organizações são necessários", onde a mudança de tecnologia é constante, provocando mudanças ambientais. Morgan (1996, p. 57) aprimora a análise contingencial, quando mostra a necessidade de "[...] variar os estilos de organização entre as sub-unidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos sub-ambientes".

No entanto, as empresas podem organizar seus empreendimentos para inovar sob a forma de 'adhocracias', como são conhecidas as organizações matriciais, que possuem estruturas de burocracias modificadas, e podem operar de maneira mais livre, mais orgânica. Segundo, ainda, Morgan (1996, p. 60), o tipo matricial de organização, em geral, "Aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com seus ambientes, incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos".

A opção estratégica em modelar as empresas, segundo padrões organizacionais menos burocráticos, mais "enxutos", de forma a atingir a eficiência e a eficácia nos empreendimentos, tem promovido maior comprometimento, melhoria da competência e incremento da motivação no comportamento dos seus subordinados.

De acordo com os ensinamentos de Morgan (1996, p. 362), cérebros e organizações funcionam como sistemas de comunicação e tomadas de decisão. É necessário que as organizações criem idéias em seus negócios e "[...] bons sistemas de comunicação para a transmissão de informações relevantes para onde isto se faz necessário". A metáfora do cérebro evidencia a importância para a organização da comunicação e da tomada de decisão, e como as informações devem correr ao longo do sistema de informação da empresa.

Morgan (1996, p. 99) conclui que os cérebros e as organizações podem ser vistos como sistemas holográficos, criando "[...] uma visão da organização na qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender e auto-organizar-se". Na realidade, as organizações, quando possuem um planejamento holográfico, estrategicamente se posicionam de forma a aprender a aprender. A readaptabilidade é percebida em cada microparte da empresa que, por sua vez, está impregnada de sua missão.

A interação das partes é necessária e está inserida na estratégia da empresa holística, de maneira a transformar todo o ambiente organizacional. Segundo Weil (1987, p.96), relatando estudos de Niculescu, "Os diferentes 'sistemas' são conjuntos de elementos entre os quais se exerce uma interação que não pode jamais reduzir-se a zero." E ainda, conforme Kobayashi (2000, p. 233), "A inovação deve ser um processo contínuo e deve abraçar todos os níveis e as esferas da empresa numa visão holística".

A criação de pequenas empresas de alta tecnologia, ou de base tecnológica, pode, também, ser classificada de maneira simplificada em: "spin-offs", emulação de grandes empresas e de universidades ou instituições de pesquisas (FERRO e TORKOMIAN, 1988, p. 45-46). O termo "spin-offs" refere-se às novas empresas cujos empreendedores deixaram as firmas onde trabalhavam para iniciar seus negócios no mesmo ramo de atividades, tornando-se concorrentes de suas empresas anteriores. A motivação desses empreendedores é baseada na perspectiva de mais autonomia e retorno financeiro, bem como poderem levar à frente seus projetos rejeitados nas grandes empresas.

As grandes empresas, geralmente, não têm a mesma flexibilidade das pequenas. A burocracia nas grandes empresas pode ser uma barreira para a inovação tecnológica, atingindo, principalmente, as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pelo raciocínio economicista de valorizar o resultado de pesquisas somente no curto prazo. Então, torna-se interessante para essas empresas estimular o surgimento de pequenas empresas, que

podem oferecer a terceirização de serviços especializados ou fornecer produtos, de acordo com a demanda específica dessas grandes empresas, possibilitando uma estrutura ‘adhocrática’ mais voltada à criatividade e inovação. Para a pequena empresa, existem inúmeras vantagens financeiras, podendo até ser controlada acionariamente pela empresa maior. De acordo com Brasil (2001, p. 6), outros pontos a serem observados são:

As redes de computadores propiciam as PME’s a participação nas economias de escala. A instabilidade da demanda, a política monetária mundial afetada pelos choques do petróleo, a segmentação da demanda, o processo de abertura comercial e econômica, a introdução das tecnologias da informação entraram em choque com modelo administrativo antigo das grandes corporações, que tinham custos fixos elevados e grande inflexibilidade dos processos, produtos e serviços, favorecendo as PME’s com custos fixos baixos e maior flexibilidade. As grandes empresas tiveram que se adaptar na nova economia, aparecendo então as fusões, os processos de ‘downsizing’, a descentralização da produção, a terceirização, dando-se maior importância à iniciativa empreendedora e as novas tecnologias de informação. Mesmo assim, as grandes empresas continuam comandando o destino da economia, que se globalizou.

A criação de empresas a partir de pessoas, e de projetos de pesquisa ligados às universidades ou às instituições de pesquisa, é viabilizada pela formulação de um novo produto, serviço, ou ainda, uma nova forma de encarar o mercado, obtidos pelo resultado de pesquisas científicas. Por que não começar o negócio a partir de um escritório em uma incubadora de pequenas empresas?

As incubadoras, geralmente, oferecem suportes físico e gerencial nas áreas de marketing e negócios, a preços baixos. O mínimo oferecido são um escritório e equipamentos, mas alguns chegam a oferecer serviços de secretaria e fax, salas de reunião e até laboratórios. É ideal para o primeiro ano de existência da empresa.

As empresas incubadas passam por um processo de seleção, que inclui desde a análise de documentação até a formulação de um plano de negócios.

A escolha da Escola Empreendedora, de acordo com os ensinamentos de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), leva a uma reflexão sobre o assunto, abrindo espaços para críticas e contribuições, quando se compara essa teoria com as posições de alguns autores

pertencentes à própria Escola, e, ainda, às outras teorias da mesma área de conhecimento. O objetivo da pesquisa não é analisar todas as escolas de pensamento estratégico dos autores anteriormente citados, pois o foco é na questão empreendedora. Nem mesmo serão abordados todos os princípios da Escola Empreendedora e, por isso, então, foram selecionados, especificamente, três: o executivo principal tem um planejamento informal, pois o negócio da empresa está na sua mente e não no papel; a inovação é presente na prática empresarial desse executivo, e a liderança é centralizada na figura de um empreendedor.

Vieira (2002), ao relatar trabalhos de Fillion, afirma que, para cada pequeno negócio, existe sempre um empreendedor que o criou. Por isso, qualquer estudo sobre pequena empresa deve, necessariamente, ser acompanhada por uma discussão em torno dos seus proprietários-gerentes e sobre empreendedorismo.

Qualquer organização é a expressão dos propósitos de seus fundadores, que determinam também a forma como são aglutinadas as contribuições individuais de cada um dos participantes do sistema (KRAUSZ, 1981).

Portanto, a compreensão do comportamento organizacional é uma das condições essenciais para o entendimento do processamento humano das decisões no contexto do empreendedorismo. Além disso, a sobrevivência de uma organização é determinada pela capacidade de interação do sistema organizacional com o meio ambiente em que está inserida (MACEDO, 2003).

Krausz (1981) ainda coloca que, dentro de uma organização, os comportamentos individuais são determinados, em parte, pela característica de personalidade de cada pessoa, pela cultura da organização e também pela malha de relacionamentos sociais, ou seja, papéis representados em diferentes situações.

Dessa forma, os fatores que compreendem o processo de tomada de decisão empreendedora englobam não apenas a menor unidade do sistema, que é o comportamento

individual dentro do contexto organizacional, mas também a dinâmica do relacionamento interpessoal, grupal e da organização como um todo, bem como o relacionamento da organização com o meio ambiente ao seu redor.

A organização pode ser definida, em termos comportamentais, como a coordenação de diferentes atividades individuais visando atingir seus objetivos e manter sua sobrevivência por meio do relacionamento com o meio ambiente (MACEDO, 2003).

Dá a importância das características individuais dos empreendedores neste sistema complexo e a necessidade do seu comportamento se coadunar com as peculiaridades de suas atividades nos níveis individual e grupal.

As MPE's são caracterizadas por alto fator de empreendedorismo, tendo em vista que seu sucesso está estritamente relacionado à habilidade de empreender e gerir de seus proprietários (OLIVEIRA, FABRÍCIO e MELHADO, 2004).

Segundo Gauthier e Lapolli (2000), até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico científico do empreendedor. Entretanto, foram identificadas algumas características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores que podem ser aperfeiçoadas, de forma a garantir maiores chances de sucesso.

O empreendedor é alguém capaz de persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, e convencê-los de que sua visão poderá levá-los a uma situação confortável no futuro.

Segundo Fillion (1999, p. 19),

o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Um empreendedor sabe identificar oportunidades, agarrá-las e buscar recursos para transformá-las em algo lucrativo. Ele deve ser capaz de atrair estes recursos, demonstrando o

valor de seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade e gerar bons resultados.

Segundo Santos e Pereira (1995), um empreendedor bem-sucedido é uma pessoa como qualquer outra, mas com algumas características específicas, tais como: motivação para realizar; persistência na busca dos objetivos (saber onde se quer chegar); flexibilidade; criatividade; autoconfiança; e capacidade para assumir riscos.

Esses autores ressaltam a necessidade de que o empreendedor seja persistente e, ao mesmo tempo, flexível, de maneira a ser capaz de mudar de direção quando se fizer necessário. Para tanto, é necessário que ele desenvolva criatividade, autoconfiança e capacidade para assumir riscos.

O indivíduo criativo é uma importante fonte geradora de idéias, pois ele cria soluções para problemas ou dificuldades existentes, para descoberta de novas possibilidades, para a consecução das metas, etc. Porém, é fundamental que o empreendedor seja organizado o suficiente para não se perder no meio das idéias e possibilidades. É necessário que ele tenha uma visão que transcenda as questões puramente operacionais e consiga ter exata noção do todo, além de vislumbrar as projeções para o futuro.

Já a autoconfiança e a capacidade para assumir riscos são mecanismos de grande influência tanto no momento de idealizar e captar recursos para um novo negócio, como para a rotina de gestão da empresa já em funcionamento. Essas são duas características essenciais a qualquer gerente, seja ele proprietário ou não de uma empresa.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), o empreendedor tem uma noção de domínio sobre os tipos de problemas que pode encontrar. Os estudos mostram que os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes que vêem os problemas de iniciar um novo negócio, mas acreditam em sua habilidade para superá-los.

Os empreendedores fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Eles são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços. Sem eles, a inovação permanece em estado potencial, ou move-se ao ritmo dos processos burocráticos, que não são mais adequados em um ambiente de alta concorrência (PINCHOT III, 1989).

Dolabela (1999b) argumenta que não se pode dissociar o empreendedor da empresa. Ambos fazem parte do mesmo conjunto e devem ser percebidos de forma holística. O dono e os próprios funcionários acabam por influenciar a "personalidade" da empresa.

Segundo Drucker (1987), o empreendedorismo na empresa requer algumas práticas administrativas, tais como: focar a visão administrativa em oportunidades, fomentar o espírito empreendedor por todo grupo administrativo, e realizar sessões informais e programadas dirigidas por um membro da alta administração, com representantes dos diversos setores da empresa, com objetivo de ouvir sugestões e reclamações.

Segundo o mesmo autor, para que uma empresa seja receptiva ao empreendedorismo, é necessária a implementação de mecanismos de avaliação e controle do desempenho inovador.

Para desenvolvimento desses mecanismos, o autor sugere os seguintes passos:

- 1) Estabelecer a prática de retroalimentação dos projetos inovadores;
- 2) Desenvolver uma revisão sistemática dos esforços inovadores;
- e 3) Impor a avaliação de todo desempenho inovador da empresa face aos seus objetivos inovadores.

De acordo com Dornelas (2001), as seguintes características são atribuídas aos empreendedores de sucesso: são visionários; são indivíduos que fazem a diferença; são determinados e dinâmicos; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; ficam ricos; são bem relacionados; planejam; assumem riscos calculados; sabem tomar decisões; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são dedicados; são independentes e constroem seu próprio

destino; são líderes e formadores de equipes; são organizados; possuem conhecimento técnico; e criam valor para a sociedade.

Longen (1997) elaborou, com base em outros estudos, uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa.

Esses fatores são: a) necessidade de aprovação: os indivíduos possuem necessidade de conquistar uma alta posição na sociedade, serem respeitados pelos amigos, aumentarem o status e o prestígio junto a família, conquistarem algo e serem reconhecidos por isto; b) Necessidade de independência: está vinculada à autonomia, à iniciativa, à organização, enfim, ao poder de gerenciar sua própria vida levando em conta suas próprias aspirações; c) Necessidade de desenvolvimento pessoal: relaciona-se com a tendência que cada um possui de procurar desenvolver, testar e aperfeiçoar suas capacidades. A necessidade de desenvolvimento pessoal faz com que o empreendedor procure sempre ser inovador, esteja à frente no desenvolvimento tecnológico e aproveite as oportunidades emergentes; d) Necessidade de segurança: é a necessidade de auto-preservação, uma vez que cada um procura proteger-se contra os perigos reais e imaginários, físicos ou psicológicos; e) Necessidade de auto-realização: é a necessidade que as pessoas possuem de maximizar seu próprio potencial; de fazer aquilo que são capazes. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente, colocando à prova suas capacidades.

Os empreendedores também são identificados pelas habilidades que possuem. Aiub (2002) relata os resultados de uma pesquisa realizada com empreendedores de sucesso da França, Canadá, Japão e Estados Unidos, onde as seguintes habilidades foram diagnosticadas: i) Habilidade de identificar novas oportunidades; ii) Habilidade de avaliar oportunidades e pensar criticamente; iii) Habilidade de comunicação persuasiva;

iv) Habilidade de negociação; v) Habilidade de comunicação interpessoal; vi) Habilidade de escutar e adquirir informações; e vii) Habilidade de resolver problemas.

Por fim, cabe ressaltar que os empreendedores, de uma forma geral, não possuem necessariamente alto grau de desenvoltura em todas as características listadas nesta pesquisa.

É verdade que eles necessitam ter um razoável grau de desenvolvimento na maioria delas. Entretanto, o maior mérito de identificá-las em empreendedores de sucesso é para que sirvam de referência ao contínuo aprimoramento daqueles que têm aptidões para empreender, e possam desenvolvê-las formalmente por meio de treinamento, capacitação e com boa dose de persistência.

1.10.3. Plano de negócio

Segundo Pizo (2002), o plano de negócio passou a ter maior destaque com o crescimento das atividades de incentivo ao empreendedorismo nos últimos anos, e com o aumento da importância das MPE's na economia mundial. A necessidade de sua elaboração fica ainda mais evidenciada quando se consideram os números e os motivos que levam os pequenos negócios a encerrarem suas atividades prematuramente no Brasil.

Pinchot III (1989) define plano de negócio como sendo um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Já Pavani, Deutscher e López (1997) definem o plano de negócio como sendo um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, respondendo ao leitor as perguntas: Quem sou? O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero? Para onde vou?

Para Dolabela (1999a), conforme relatou Pizo (2002), o plano de negócio deve descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Porém, cabe salientar que seu uso é verificado com maior frequência junto ao planejamento de novos

empreendimentos, não se desaconselhando, todavia, seu uso para empresas que já estejam em funcionamento e que desejam ampliar seus negócios, ou mesmo realizar profundas mudanças internas.

Segundo o SEBRAE (2004), o plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão e/ou reestruturação de empresas.

Ainda segundo o SEBRAE (2004), em uma visão ampliada, o plano de negócio tem as seguintes funções: a) Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional; b) Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação. Para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor deverá comparar o previsto com realizado; e c) Facilitar a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Dentre os aspectos mais comuns no plano de negócio, podem-se destacar alguns apresentados por Dolabela (1999a) e Pavani, Deutscher e López (1997):

1) É um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases do projeto das empresas, pois deixa transparente a forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente e o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e risco;

2) É a descrição precisa do negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la. Não deve ser confundido com a empresa e nem com o próprio negócio; ele é sua descrição; e

3) O fato de ser um documento único que reflete na íntegra as características pretendidas da empresa, o torna um instrumento de comunicação eficiente entre os envolvidos na sua operação e negociação interna e externa, facilitando a administração da interdependência entre sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc.

Segundo Degen (1989), antes de iniciar a elaboração do plano de negócio, o empreendedor deve definir seu objetivo. Isto é, se o plano se destina exclusivamente a ordenar as idéias e a analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento, ou a atrair possíveis investidores. É importante definir prioridades e concentrar o plano de negócio na primeira etapa do desenvolvimento do novo empreendimento ou do projeto de ampliação/recuperação da empresa.

Segundo Pizo (2002), um bom plano de negócio permite elevar a eficiência da gestão e, portanto, aumentar a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da empresa.

Para atingir estes objetivos, os planos de negócios são estruturados e formatados para atenderem ao tipo de público a que se destina. Cada entidade, seja banco, órgão de fomento, parceiro, fornecedores ou tipo de negócio que está sendo analisado, pode requerer tipos de informações diferentes.

Pavani, Deutscher e López (1997) relacionam, conforme Tabela 6, os possíveis públicos para os planos de negócios e quais objetivos desejados.

Tabela 06: Possíveis públicos e objetivos para os planos de negócios

Público	Objetivos pretendidos
A própria empresa	Para comunicação interna com os empregados
Bancos	Para conseguir financiamentos
Clientes potenciais	Para vender o produto I serviço
Executivos de alto nível	Para aprovar e alocar recursos
Fornecedores	Para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria- prima
Gente talentosa	Que a empresa deseja contratar para fazer parte do Staff
Gerentes	Para obter comprometimento
Intermediários	Pessoas que ajudam a vender seu negócio
Investidores	Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados
Parceiros	Para estabelecer estratégias conjuntas
Sócios Potenciais	Para estabelecer acordos e direção

Fonte: Pavani, Deutscher e López, 1997.

Quanto à profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no plano de negócio de forma discriminatória e orientada ao tipo de público com o qual se deseja comunicar, dando maior ênfase àquela área que irá justificar o negócio (PIZO, 2002).

Segundo Degen (1989), o detalhamento do plano do negócio depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que basear-se em produtos, mercados ou processos existentes e bem-conhecidos.

Quanto mais desconhecidos os novos negócios, mais difícil é convencer sócios, investidores, empregados, fornecedores e clientes de sua viabilidade. Nesses casos, um bom plano do negócio é fundamental para conseguir a credibilidade necessária à sua aceitação, particularmente a análise dos riscos e medidas para reduzi-los.

Segundo Pavani, Deutscher e López (1997), a elaboração de um plano de negócio é a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao futuro pretendido pela empresa, permitindo o conhecimento do seu sistema de gestão, dos números que a refletem e as funções exercidas pelas pessoas, sendo, portanto, um

efetivo instrumento de base para o controle gerencial.

Com a elaboração do plano de negócio, adquire-se o conhecimento completo do tipo de negócio ou serviço, dos objetivos traçados, dos clientes atuais e potenciais, dos mercados, dos preços, da concorrência, dos recursos financeiros disponíveis, das operações e do ambiente externo, permitindo seu melhor gerenciamento e obtenção de melhores condições para o estabelecimento de estratégias mercadológicas.

Capítulo 2

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA DA REGIÃO METROPOLITANA DE SANTOS

A evolução da globalização econômica vem modificando a forma de concorrência mundial, bem como os padrões de competitividade nacional. Autores, como Collins e Porras (1995), Daveni (1995), Hamel e Prahalad (1995) e Quinn (1996), têm evidenciado esse processo de mudança. Sendo o município a unidade básica nacional, e as empresas nele instaladas os principais impulsionadores do desenvolvimento sócio-econômico, por meio do investimento privado, como Keynes (1990) já havia publicado em 1936, um plano que se propõe ao desenvolvimento sócio econômico, pelo ganho da vantagem competitiva, deverá se preocupar com o desenvolvimento das empresas instaladas no município, ou incentivar a implantação de novas indústrias, conforme afirma Kotler.

2.1. A Região Metropolitana de Santos

O estudo limitou-se à Região Metropolitana de Santos, região que faz parte da primeira macro-metrópole do sudeste brasileiro, situação que a coloca como pólo de desenvolvimento econômico e de geração de negócios (BEZERRA, 2000).

2.1.1. A Região Metropolitana de Santos propriamente dita

A região denominada Região Metropolitana de Santos, constituída em 30 de julho de 1996 pela Lei Complementar nº 815, é integrada por nove municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. Ocupa área de 2.373 km², menos de 1% área do estado, como mostrado na Tabela 6 e é a terceira maior região do Estado de São Paulo em termos populacionais, contando 1,5 milhão de habitantes, número que dobra no período de férias (EMPLASA, 2005).

O estudo Cidades Sustentáveis (BEZERRA, 2000) aponta a Região Metropolitana de Santos como a primeira macro-metrópole do sudeste brasileiro, por sua interligação com as

regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas, com as cidades de Sorocaba, São José dos Campos e demais cidades do Vale do Paraíba.

Pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), a Região Metropolitana de Santos apresenta indústria altamente especializada em refino de petróleo (a Refinaria Presidente Bernardes se localiza em Cubatão) e na metalurgia básica (a Cia. Siderúrgica Paulista – COSIPA, também, em Cubatão). Com relevância para a região, mas com participação reduzida no total do Estado, encontra-se a indústria química, também em Cubatão, que se vale da produção da refinaria para a obtenção de insumos básicos à sua produção. O Porto de Santos favorece a existência de serviços que aparecem em volume maior que a atividade industrial (3% dos serviços e comércio do Estado).

Isso se deve, à característica do município de Santos de pólo comercial de todo o litoral e, principalmente, ao Porto que permite uma série de atividades de apoio ao setor de serviços, como agências de viagens, serviços de corretagem, logística de transporte e reparação de contêineres. Também no setor de serviços da Baixada, possuem importância, em relação ao total do Estado, os segmentos de atividades de lazer, cultura, alojamento e alimentação, ligados à atividade turística da região.

2.1.2.Rápido histórico de Santos

Segundo Haddad Filho (2004), em 1532, Brás Cubas chegou ao recém descoberto Brasil, junto com Martin Afonso de Sousa, fundando o povoado de Brás Cubas. Nele passou a residir, iniciando o plantio de milho e de cana de açúcar. Depois, adquiriu as terras no Enguaguaçu, para onde transferiu o porto, e no sopé do Outeiro de Santa Catarina, construiu o Hospital de Santa Casa, o primeiro do Brasil, denominado Hospital de Todos os Santos. Em 1545, o povoado de Brás Cubas foi elevado a Vila e, em 26 de janeiro de 1839, a vila de Santos foi elevada a cidade. Em 12 de outubro de 1979, a cidade recebe o título de estância balneária, que mantém até hoje.

Tabela 7 – Caracterização Territorial e Populacional das Regiões Metropolitanas do Estado de São Paulo com Destaque para a Região Metropolitana de Santos

Região	Área (em Km ²)			População		
	Total	Estado (%)	Brasil (%)	Habitantes	Estado (%)	Brasil (%)
Brasil	8.547.404	-	-	169.799.170	-	-
Estado de São Paulo	248.809	-	2,91	37.032.403	-	21
Regiões Metropolitanas	14.097	5,67	0,16	21.693.671	58,6	12
São Paulo	8.051	3,24	0,09	17.878.703	48,3	10,5
Campinas	3.673	1,48	0,04	2.338.148	6,3	1,4
Região Metrop. de Santos	2.422,8	0,97	0,03	1.476.820	4	0,87
Bertioga	491,7			30.039		
Cubatão	142,3			108.309		
Guarujá	142,6			264.812		
Itanhaém	599,0			71.995		
Mongaguá	143,2			35.098		
Peruíbe	326,2			51.451		
P. Grande	149,1			193.582		
Santos	280,3			417.983		
S. Vicente	148,4			303.551		

Fonte: Censo Demográfico IBGE – 2000.

Segundo a EMPLASA (2005), Santos tem uma área total de 271 Km², sendo 39,4 na ilha de São Vicente e 231,60 na parte continental. Essa área já foi maior, tendo diminuído à medida que algumas regiões foram se desenvolvendo e pediram sua emancipação, como foram os casos dos municípios de Cubatão, Guarujá e Bertioga.

Quanto aos seus limites territoriais, Santos faz divisa com os municípios de Santo André, Mogi das Cruzes e Salesópolis ao Norte, a ilha de Santo Amaro, onde se situa o município do Guarujá, e o Oceano Atlântico ao Sul, Bertioga ao Leste e Cubatão e São Vicente ao Oeste. A proximidade do município de Santos com vários outros, forma a Região Metropolitana de Santos, que foi regulamentada em 30 de Julho de 1996, através da lei complementar n.º 815.

A distância da capital é de 68 quilômetros, sendo as rodovias dos Imigrantes e Anchieta as vias de acesso com a grande São Paulo.

Segundo o IBGE (2005), em 01/08/1996 a população de Santos era de 412.243 habitantes conforme contagem feita naquele ano. No Censo de 2000, os números apresentados foram de 417.983, o que resulta uma taxa de crescimento no período de 0,33%.

A população é composta por 193.222 Homens, equivalendo a 46,23%, e 224.761 Mulheres, que representam 53,77% do total. Essa população está, geograficamente, distribuída com 415.747 habitantes, ou 99,46%, na área urbana, e 2.236 pessoas, ou 0,54%, na área rural. A população rural se encontra na área continental do município.

No que tange à qualidade de vida em Santos, afirma Haddad Filho (2004) que o Núcleo de Gestão Municipal do Instituto Pólis apresentou pesquisa realizada entre os cento e oitenta e um municípios mais populosos do Brasil, exceto municípios do estado do Pará, onde a cidade de Santos ficou em 1.^o lugar no ranking de qualidade de vida com o índice de 0,930.

O referido índice é denominado Índice Municipal do Instituto Pólis e considera os dados relativos à renda, habitação, ambiente e alfabetização. Realça, Haddad Filho (2004) que referido instituto também realizou a medição através de outro índice, denominado Índice Social Municipal do Instituto Pólis, em que se acrescentam ao anterior, dados sobre educação e saúde. Nesse segundo estudo, o índice da cidade ficou em 0,826, o que lhe valeu o 2.^o lugar dentre todos os outros municípios pesquisados.

Relata Haddad Filho (2004) notícia veiculada no Diário Oficial de Santos do dia 25 de janeiro de 2003, dando conta que, na abertura do Fórum Social Mundial ocorrido naquele mesmo mês de janeiro de 2003, foi apresentado o IES - Índice de Exclusão Social dos municípios. Esse trabalho foi desenvolvido por pesquisadores da PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e da USP- Universidade de São Paulo, levando em conta a pobreza, a quantidade de jovens, a alfabetização, a escolaridade, o emprego formal, a desigualdade e a violência. Dos 5.507 municípios presentes no Censo 2000, apenas 200

possuíam um índice satisfatório e Santos foi um deles, aparecendo em 4.^o lugar com o índice 0,765, ficando atrás apenas de Florianópolis, São Caetano do Sul e Águas de São Pedro.

Conforme exposto acima, o IES atribuído à cidade de Santos vai ao encontro do IDH-M - Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios, elaborado pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas - PNUD, conjuntamente com o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que coloca Santos em 3.^o lugar no estado de São Paulo e em 5.^o lugar no Brasil, com o índice de 0,871. Obtiveram resultado melhor que Santos as cidades de São Caetano do Sul, com 0,919; Águas de São Pedro, com 0,908; Niterói, com 0,886 e Florianópolis, com 0,875. Como se sabe, o IDH é resultante do cruzamento de dados de renda, expectativa de vida e nível educacional.

Os Quadros 33 e 34, a seguir, mostram os dados do PNUD.

Quadro 33- Índice de Desenvolvimento Humano - Municipal, 1991 e 2000. Análise Percentual da evolução dos indicadores das dez primeiras cidades do Brasil

Município	IDHM , 1991	IDHM , 2000	IDHM-Renda, 1991	IDHM-Renda, 2000	IDHM Longevidade, 1991	IDHM Longevidade, 2000	IDHM Educação, 1991	IDHM Educação, 2000
1° São Caetano do Sul (SP)	0,842	0,919	0,832	0,896	0,782	0,886	0,913	0,975
2° Águas de São Pedro (SP)	0,848	0,908	0,834	0,918	0,811	0,874	0,898	0,933
3° Niterói (RJ)	0,817	0,886	0,827	0,891	0,717	0,808	0,908	0,96
4° Florianópolis (SC)	0,824	0,875	0,803	0,867	0,771	0,797	0,898	0,96
5° Santos (SP)	0,838	0,871	0,825	0,873	0,775	0,788	0,913	0,952
6° Bento Gonçalves (RS)	0,799	0,87	0,749	0,799	0,787	0,873	0,86	0,938
7° Balneário Camburiú (SC)	0,797	0,867	0,782	0,859	0,751	0,803	0,857	0,94
8° Joaçaba (SC)	0,816	0,866	0,752	0,793	0,814	0,856	0,881	0,949
9° Porto Alegre (RS)	0,824	0,865	0,818	0,869	0,748	0,775	0,907	0,951
10° Fernando de Noronha (PE)	0,759	0,862	0,676	0,829	0,761	0,835	0,84	0,923

Fonte: www.pnud.org.br Elaboração: SEPLAN/DESDOE

Quadro 34 – Nível percentual da evolução dos indicadores das dez primeiras cidades do Brasil

Nível Percentual				
Município	IDHM	IDHM - Renda	IDHM - Longevidade	IDHM - Educação
1° São Caetano do Sul (SP)	9,14489311	7,692307692	13,29923274	6,790799562
2° Águas de São Pedro (SP)	7,0754717	10,07194245	7,768187423	3,897550111
3° Niterói (RJ)	8,44553244	7,738814994	12,691177127	5,726872247
4° Florianópolis (SC)	6,18932039	7,97011208	3,372243839	6,904231626
5° Santos (SP)	3,93794749	5,818181818	1,677419355	4,271631982
6° Bento Gonçalves (RS)	8,88610763	6,675567423	10,92757306	9,069767442
7° Balneário Camburiú (SC)	8,78293601	9,846547315	6,924101198	9,6849447491
8° Joaçaba (SC)	6,12745098	5,45212766	5,15970516	7,718501703
9° Porto Alegre (RS)	4,97572816	6,234718826	3,609625668	4,851157663
10° Fernando de noronha (PE)	13,5704875	22,63313609	9,724047306	9,880952381

Fonte: www.pnud.org.br Elaboração: SEPLAN/DESDOE

Segundo o IPEA (2005), em 1970 o PIB da cidade de Santos era de US\$ 2.775.562.762, o que significava, no ranking das cidades do estado de São Paulo, o 4.º lugar. Já no ano de 1996, o PIB da cidade de Santos foi de US\$ 4.408.171.572, valor este equivalente ao 8.º lugar no ranking estadual. Mesmo que os números indiquem melhoria, em comparação com algumas outras regiões o crescimento econômico ficou aquém. O crescimento percentual do PIB nesse período de 26 anos foi de 58,82%, enquanto o da cidade de Guarulhos foi de 339,21% e o de São José dos Campos 504,22%.

Segundo Haddad Filho (2004), pesquisa realizada pelo NESE – Núcleo de Estudos Sócio-econômicos da Universidade Santa Cecília, que traz a evolução do desemprego na cidade de Santos, pode-se observar que a curva tem oscilado consideravelmente, sendo que no período de doze meses entre março de 2002 a março de 2003, o desemprego se acentuou.

Ainda segundo esse autor, outra pesquisa do NESE, publicada no Jornal A TRIBUNA na edição de 11/04/2002, ressaltou o crescimento do mercado informal. Em março de 2001, esse mercado de trabalho era da ordem de 30,0%, passando em março de 2002, para 35,0%. Deste contingente, 57,30% são autônomos e 42,7% aposentaram a carteira de trabalho.

Para Haddad Filho (2004), que conduziu pesquisa de mestrado sobre competitividade de cidades e qualidade de vida, o desemprego é a principal causa geradora de exclusão social. Para ele, a falta de renda dele decorrente impede o acesso à educação, saúde, alimentação, entre outros bens e serviços fundamentais para uma vida digna, com padrões mínimos de qualidade de vida. Entende Haddad Filho (2004) que o desenvolvimento econômico torna-se essencial para garantir o acesso ao trabalho, colaborando com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e, conseqüentemente, da região onde elas vivem. Porém, torna-se fundamental observar que o processo de desenvolvimento econômico deve ser sustentável, contemplando outras dimensões e não apenas a dimensão do crescimento econômico.

Daí, vem que, segundo o IBGE, no Censo de 2000, a cidade de Santos apresentou 96,63% da sua população alfabetizada. Este número é relativo aos cidadãos residentes na cidade e com 10 ou mais anos de idade.

No que se refere à renda da família santista, relata Haddad Filho (2004) que o NESE - Núcleo de Pesquisas e Estudos Econômicos da UNISANTA – Universidade Santa Cecília, divulgou uma pesquisa denominada “Pesquisa de Orçamento Familiar”, realizada durante 22 meses no período de Janeiro de 1999 a Outubro de 2000, com 207 famílias. Diz o autor que, embora realizada no ano de 2000, os dados dessa pesquisa continuam disponíveis no site InvestSantos, pois não foi realizado, até a data de 24 de abril de 2004, outro estudo daquela dimensão.

A pesquisa apontou para a situação de como estão distribuídas as faixas de renda no universo pesquisado, segundo a Tabela 8:

Tabela 8 – Faixas de renda da população da cidade de Santos.

Faixa de Renda – R\$	Participação - %
Até R\$ 800,00	21,4
De R\$ 801,00 á R\$ 1.600,00	30,2
De R\$ 1.601,00 á R\$ 2.400,00	20,9
De R\$ 2.401,00 á R\$ 3.200,00	10,2
Acima de R\$ 3.201,00	17,2

Fonte:Haddad Filho, 2004.

A seguir, passa-se a discorrer sobre as MPE's na Região Metropolitana de Santos, a partir daquelas hospedadas na Incubadora de Empresas de Santos.

Antes, porém, será necessário trazer à leitura alguns conceitos e definições sobre incubação e incubadoras, a fim de melhor ilustrar o que será relatado da pesquisa realizada.

2.2. As Incubadoras de Empresas e as Empresas Incubadas

A dinâmica de desenvolvimento da economia mundial, nos tempos atuais, vem sendo influenciada pela consolidação de um novo paradigma técnico-econômico, onde a globalização da economia leva o setor produtivo a um esforço crescente na busca da competitividade. O binômio inovação – competitividade, nesse contexto, constitui um elemento para a modernização do parque produtivo nacional, com vistas à ampliação de sua participação no comércio internacional de bens e serviços.

A inovação tecnológica, entendida aqui como a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado, torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento sócio-econômico dos países, os quais reconhecem que, para melhorar e ampliar suas estruturas industriais e de exportação, são necessárias medidas para estimular atividades de ciência e tecnologia, que estejam articuladas com as demandas do setor produtivo.

A inovação pode ser vista como fonte da determinação e liderança de um grupo de pessoas, tidas como empresários inovadores (SCHUMPETER, 1988, p. 54-66). Esse autor, também relacionado como pertencente à Escola Empreendedora, relata que os ciclos tecnológicos têm como principal estímulo a inovação promovida por esses empresários, quebrando paradigmas tecnológicos, cujo dinamismo acaba rompendo barreiras, expandindo mercados e criando nichos de negócios, objetivando lucros.

Para João (2001), na transição para a nova economia emergente, onde e quando os ciclos de inovação são cada vez menores, a noção de estratégia passa por uma reformulação.

Para o autor,

A inovação passa a ser uma nova fonte de valor. Mais do que gerar extensões de linhas de produtos ou ganhos de eficiência incrementais, devem passar a reinventar o modo de gerir uma empresa. Simplesmente tornar-se maior ou melhor não é mais uma estratégia. Uma vontade irreversível de ser diferente, esta sim é uma estratégia (JOÃO, 2001, p. 299)

São vários os sistemas e mecanismos que vêm sendo mundialmente utilizados para induzir a criação de empresas inovadoras. Geralmente são denominados Pólos, Parques, Distritos Industriais, Escolas de Empreendedores, Centros de Inovação, entre outros, cada qual com particularidades próprias, atendendo a diferenciadas fases do processo de criação de empresas, quais sejam: a geração da idéia, as etapas da pesquisa, do desenvolvimento de protótipo, a fase em que a idéia transforma-se em processo, produto ou serviço e, por fim, a produção em escala.

Dentre os mecanismos e arranjos institucionais/empresariais que viabilizam a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços destaca-se a incubação de empresas, na qual é importante a participação ativa da comunidade que realiza pesquisas e atividades tecnológicas, nas universidades e em outras instituições de cunho tecnológico. Em um contexto onde o conhecimento, a eficiência e a rapidez no processo de inovação passam a ser reconhecidamente os elementos decisivos para a competitividade das economias, o

processo de incubação é crucial para que a inovação se concretize em tempo hábil para suprir as demandas do mercado.

Em vista disso, é factível afirmar que a incubadora de empresas pode cumprir com eficácia e eficiência o papel nucleador do processo de criação de empresas.

Com o objetivo de fomentar o surgimento de micro e pequenas empresas inovadoras, o Governo Federal, por meio do MCT e suas agências CNPq e FINEP, e em parceria com o MICT, Banco do Nordeste, SEBRAE, SENAI, ANPROTEC e IEL, lançaram o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas - PNI, ação prioritária do PACTI, para articular, consolidar, ampliar, aprimorar e divulgar o apoio disponível para instituições que planejam instalar incubadoras e unidades administrativas destinadas ao seu gerenciamento.

No âmbito desta dissertação, considerando-se que a pesquisa foi conduzida junto a empresas residentes na Incubadora de Empresas de Santos, torna-se necessário trazer o conceito de incubação de empresas e prover informações sobre as incubadoras e, sem maior profundidade, alguns procedimentos necessários à implantação desses centros de desenvolvimento empresarial. Essas informações incluem a conceituação de incubadoras e os benefícios de sua implantação. Por último, traz-se informações sobre programas e instituições que podem ser utilizados por incubadoras, instituições gestoras e empresas incubadas e graduadas.

O PNI - Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas, assim conceitua as incubadoras:

Uma Incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente

construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades descritos a seguir:

- Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;

- Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reunião, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;

- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros;

- Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empresendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual;

- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

As incubadoras podem ser de três tipos, dependendo do tipo de empreendimento que abrigam, a saber.

- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.

- Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais

É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, que detém tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

- Incubadoras de Empresas Mistas

É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

No que tange à necessidade de se implantar incubadoras de empresas, tem-se que as incubadoras são mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas. Contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico, na medida em que são potencialmente capazes de induzir o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial e criam a maior parte dos postos de trabalho no país. Dados do SEBRAE (2005) mostram que as micro, pequenas e médias empresas constituem cerca de 99% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto – PIB.

Estatísticas de incubadoras americanas e européias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% detectado entre empresas nascidas fora do ambiente de incubadora. No Brasil, estimativas já apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras também fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos. Para as

nascidas fora do ambiente de incubadora, o SEBRAE aponta uma taxa de mortalidade de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento.

Entre as várias razões que ocasionam essa elevada taxa de mortalidade, o SEBRAE detectou problemas gerenciais como a principal delas. Outras razões, citadas pelo Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo – SIMPI, não menos importantes, são as dificuldades burocráticas, que incluem uma legislação complexa, exigente e que acarreta altos custos burocráticos, tributários, de produção e comercialização, além das dificuldades concorrenciais para os micro e pequenos empresários que atuam em mercados oligopolizados, onde grandes empresas ditam prazos e condições de pagamentos para a aquisição de produtos e fornecimento de insumos. Além disso, sabe-se que as elevadas taxas de juros sobre os empréstimos, superiores às que pagam as grandes empresas, bem como as exigências dos emprestadores por garantias reais, que geralmente o micro e pequeno empresário não pode oferecer, deixam-no sem acesso ao crédito. Completa esse quadro de entraves o difícil acesso a tecnologias para a inovação em produtos e em processos de produção.

As incubadoras de empresas podem contribuir principalmente para a solução de duas dessas dificuldades, quais sejam:

- capacidade gerencial dos empresários
- incorporação de tecnologia aos produtos e processos da empresa. As incubadoras também podem minimizar os efeitos dos outros problemas mencionados, e maximizar a utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais de que dispõem os micro e pequenos empresários, contribuindo para a sobrevivência das empresas que passam pelo processo de incubação. Além disso, estimula o empreendedorismo e divulga a possibilidade de se criar um negócio próprio, com chances reais de êxito, como opção à busca de empregos.

Segundo a ANPROTEC (2005) e o SEBRAE (2004), as MPE's que surgem no mercado sem contar com o apoio das incubadoras têm menores chances de incorporar inovações em

seus processos de produção ou de prestação de serviços. Os micro e pequenos empresários, de modo geral, têm seu tempo consumido pelo trabalho cotidiano e rotineiro, enfrentam dificuldades financeiras, contam com um quadro de recursos humanos diminuto, muitas vezes recrutado na própria família, quase sempre sem especialização e capacitação para incorporar inovações à empresa. Comparado a essa situação, o ambiente de uma incubadora é um habitat mais que desejável para as empresas nascentes, considerando que, além do apoio técnico-econômico, há sinergia criada pela concentração de empreendedores que têm como meta o sucesso empresarial.

De acordo com a ANPROTEC (2005), para uma cidade ou região, os benefícios decorrentes da instalação de uma incubadora são muitos. Ocorre a mobilização e a coordenação de recursos locais já disponíveis e o surgimento de novos negócios. Quanto ao aumento do número de postos de trabalho, ainda que empresas intensivas em tecnologia absorvam pequenos contingentes de mão-de-obra, no longo prazo, caso sejam bem sucedidas, acabam por gerar empregos diretos e indiretos.

Também em longo prazo, será observado um aumento gradual na arrecadação local de impostos, tanto quanto na de encargos sociais e previdenciários, na medida em que as empresas se consolidarem e deixarem a incubadora, graduando-se, e passando a participar do mercado. Além disso, pequenas indústrias regionais em declínio, mas que apresentem algum potencial de recuperação, poderão ser revitalizadas e aumentar a chance de se manterem competitivas, se suas empresas tiverem a oportunidade de se instalar em uma incubadora.

Ainda que o retorno financeiro não seja alcançado em pouco tempo, o que, embora desejável, do ponto de vista da incubadora não é o objetivo principal, os investimentos realizados na sua instalação, bem como os custos decorrentes de seu funcionamento, podem ser compensados pelos benefícios acima descritos.

2.2.1. Origens

Segundo Morais (1997, p. 41), o fato que gerou a concepção de incubadoras de empresas foi o êxito que obteve a região hoje conhecida como Vale do Silício, na Califórnia, a partir das iniciativas da Universidade de Stanford, que na década de 50 criou um Parque Industrial e, posteriormente, um Parque Tecnológico (Stanford Research Park), com o objetivo de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas e a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, sobretudo do setor eletrônico. O êxito obtido com essa experiência estimulou a reprodução de iniciativas semelhantes em outras localidades, dentro e fora dos Estados Unidos.

Conforme Spolidoro (1996, p. 02), é interessante saber que, em 1937, antes mesmo da instalação do Parque, a Universidade apoiou os fundadores da Hewlett Packard, que eram alunos recém-graduados. Eles receberam auxílio para abrir uma empresa de equipamento eletrônico, receberam bolsas e tiveram acesso ao laboratório de Radiocomunicações da Universidade.

Na Europa, as incubadoras surgiram inicialmente na Inglaterra, a partir do fechamento de uma subsidiária da British Steel Corporation, que estimulou a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas com a produção do aço, preconizando uma terceirização, e também em decorrência do reaproveitamento de prédios subutilizados (MORAIS, 1997, p. 42-43).

Como relatado por Morais (1997, p. 30), a estrutura que as incubadoras apresentam atualmente, no entanto, configurou-se na década de 70, nos Estados Unidos. De acordo com o autor, a partir do final da década de 70 e no início dos anos 80, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, governos locais, universidades e instituições financeiras se reuniram para alavancar o processo de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio, decorrente da recessão dos anos 70 e 80.

A motivação era de natureza econômica e social, visando a criação de postos de trabalho, geração de renda e de desenvolvimento econômico. Foram concebidas, portanto, dentro de um contexto de políticas governamentais que tinham o objetivo de promover o desenvolvimento regional. Assim, além de focalizarem setores de alta tecnologia, privilegiaram também setores tradicionais da economia, não intensivos em conhecimento, com o objetivo de aprimorar processos de produção e de inovar produtos. A criação de incubadoras vinculadas a universidades e/ou dentro de parques tecnológicos foi, assim, acompanhada do surgimento de incubadoras sem ligações formais com instituições de ensino e pesquisa (MORAIS, 1996, p. 44).

Segundo Lalkaka (1996), atualmente o Japão também passou a utilizar incubadoras de empresas, assim como muitos países em desenvolvimento, a exemplo da China, Índia, México, Argentina, Turquia e Polônia, entre outros.

Como mostrado pela ANPROTEC (1997), no Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq. A seguir, Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal também estabeleceram incubadoras. Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, que iniciou a articulação do movimento de criação de incubadoras de empresas no Brasil, afiliando incubadoras de empresas ou suas instituições gestoras. Há, atualmente, segundo essa Associação:

- cerca de 135 incubadoras;
- aproximadamente 1.100 empresas incubadas;
- cerca de 450 empresas que cumpriram com sucesso o período de incubação;
- cada uma dessas empresas gera em média 03 empregos;
- cada empresa coloca em média 03 produtos, processos ou serviços no mercado.

Dados sobre as incubadoras nos Estados Unidos indicam que atualmente há mais de 800 empreendimentos deste tipo no país, sendo que em 1980 havia apenas 12. Estimativas da National Business Incubation Association – NBIA, afirmam que incubadoras norte-americanas e empresas graduadas criaram aproximadamente meio milhão de empregos desde 1980 (ANPROTEC 1997).

No Brasil, a exemplo do que ocorre na Europa e nos Estados Unidos, coexistem incubadoras exclusivamente de base tecnológica, incubadoras tradicionais e incubadoras mistas.

Relatou Medeiros (1996, p. 55) que na Europa e nos Estados Unidos é comum que grandes empresas cooperem com empreendimentos de pequeno porte, que se instalam em incubadoras. Geralmente, funcionários da grande empresa deixam seus empregos para montar seu próprio negócio, que desenvolverá um produto ou processo do interesse da grande empresa. Assim, segundo o autor, recursos empresariais destinados à pesquisa podem ser repassados para novas pequenas empresas. Esse tipo de cooperação ainda é raro no Brasil, com exceção do caso da Petrobrás, que mantém incubadoras nas quais as empresas desenvolvem produtos e processos relacionados com as atividades da unidade de produção. Grandes empresas interessadas em transferir seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento também podem apoiar a incubadora (MEDEIROS, 1996).

São vários os objetivos que levam à cooperação, e não necessariamente são objetivos financeiros. O governo local geralmente persegue a capacitação tecnológica em determinadas áreas, a geração de empresas e de postos de trabalho e uma melhoria da imagem da cidade; as instituições de pesquisa geralmente buscam o desenvolvimento e a transferência ou venda de tecnologia e de prestação de serviços; e a iniciativa privada pensa em investimentos de médio e longo prazo. Cabe aos promotores mostrar às várias instituições que a incubadora é um instrumento adequado e eficaz para que alcancem seus objetivos.

Segundo a ANPROTEC (1997), o objetivo geral das incubadoras é adaptado ao caso e à localidade, incluindo o nicho de mercado no qual atuará e o tipo de empresa e de tecnologia que serão promovidos pela incubadora. Essa meta, igualmente, é acelerar o processo de criação de micro e pequenas empresas caracterizadas pela inovação tecnológica, pelo elevado conteúdo tecnológico de seus produtos, processos e serviços, bem como pela utilização de modernos métodos de gestão.

Os objetivos específicos devem fazer referência às expectativas locais onde estão ou estarão instaladas as incubadoras (ANPROTEC, 1997). São eles: a) Capacitar empresários-empREENDEDORES; b) Estimular a associação entre pesquisadores e empresários; c) Estabelecer uma cultura empreendedora; d) Gerar empregos; e) Apoiar a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado; f) Promover a agregação de conhecimento e a incorporação de tecnologias nas micro e pequenas empresas; g) Reduzir a taxa de mortalidade de novas micro e pequenas empresas; h) Consolidar micro e pequenas empresas que apresentem potencial de crescimento; i) Promover a interação entre micro e pequenas empresas e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas

A capacidade gerencial de uma incubadora em administrar suas ações será determinante para o êxito da instituição em configurar-se de fato como uma “vantagem” para as empresas que abriga. Os serviços e facilidades que compõem o ambiente favorável à criação e à consolidação de empresas, tais como o apoio gerencial/administrativo/técnico e de infraestrutura, e que são intrínsecos ao conceito de incubadora, devem estar disponíveis com eficácia e coerência e apenas uma estrutura gerencial adequada poderá providenciá-los (ANPROTEC, 1997).

A incubadora deve formar sua equipe de gestão, ou pelo menos contratar o gerente, e incorporá-lo ao processo já nas etapas iniciais de planejamento.

2.2.2. Regras de Admissão de Empresas na Incubadora

Conforme salientado por Medeiros (1996, p.41), o conceito de incubadora pressupõe a adoção de critérios bem definidos para a admissão de empresas para participar do processo de incubação e de regras que administrem a saída das empresas, quando se esgota o prazo previamente estipulado para a incubação.

Medeiros (1996, p. 37) mostra que os critérios de admissão devem definir a elegibilidade de uma empresa para participar do processo de seleção. São eles: i) A vocação da incubadora, ou seja, as incubadoras tecnológicas aceitarão somente empresas intensivas em tecnologia e conhecimento, as tradicionais aceitarão somente empresas ligadas aos setores tradicionais da economia e as mistas admitirão ambas ; ii) Deverá ser fixado se a área de atuação das empresas elegíveis será restrita, como por exemplo, somente biotecnologia, ou biotecnologia e metalmeccânica ou ainda se poderá atuar em qualquer área do conhecimento; iii) Também deve ser previamente estabelecido se somente indústrias poderão se alojar na incubadora ou se empresas de serviços também serão aceitas; iv) A situação das empresas elegíveis, classificadas em empresa em constituição, nova empresa formada por pessoa física, nova empresa formada por pessoa jurídica, empresas já existentes e departamentos de grandes empresas.

O autor entende ser interessante registrar que em alguns países emergentes, a exemplo da China, as incubadoras buscam atrair empresas e/ou investidores estrangeiros. Esse tipo de incubadora vem sendo denominada incubadora internacional.

2.2.3. Análise das propostas

Conforme a ANPROTEC (1997), uma vez recebidas as propostas dos candidatos, parte-se para a análise daquelas cujas empresas atendam aos critérios de elegibilidade. Nos Estados Unidos e na Europa, as propostas geralmente são encaminhadas com o Plano de Negócios das empresas já elaborados. No Brasil, a maioria das incubadoras, após uma etapa de pré-seleção, que geralmente inclui uma ou várias entrevistas, auxiliam as empresas no esboço do Plano de Negócios, por meio de um curso preparatório, e somente depois os analisam (ANPROTEC, 1997).

Como definido pela ANPROTEC (1997), o curso e a elaboração do Plano de Negócios funcionam como um processo de conscientização da capacidade empresarial e empreendedora do candidato e, ainda, das possibilidades de êxito e dos riscos envolvidos no negócio. Informa a instituição que há candidatos que desistem de transformar suas idéias em uma empresa, por perceberem que as dificuldades e riscos são maiores que as possibilidades de êxito e/ou sentem-se despreparados para assumir os compromissos necessários para o sucesso do empreendimento. Os que permanecem no processo, o fazem porque se sentem seguros e dispostos a prosseguir, conscientes de que a incubadora reduz, mas não anula, os riscos inerentes à criação de empresas (ANPROTEC, 1997).

Finalmente, passa-se à análise do Plano de Negócios de cada candidato. Consoante relatado por Medeiros (1996, p.42), os principais tópicos do Plano de Negócios das Empresas são: 1. Dados resumidos do candidato; 2. Capacitação da equipe; 3. Descrição sumária do empreendimento (do negócio); 4. Descrição detalhada dos produtos ou serviços; 5. Detalhamento do processo produtivo; 6. Propriedade intelectual; 7. Macro ambiente do empreendimento; 8. Mercado, plano de marketing e comercialização; 9. Distribuição, divulgação e assistência pós-venda; 10. Comportamento da concorrência; 11. Relações com os fornecedores; 12. Preço e aspectos financeiros; 13. Fluxo de caixa; 14. Fases do

empreendimento; 15. Aspectos organizacionais e de gestão; 16. Previsão de uso da infraestrutura da incubadora; 17. Investimentos; 18. Parcerias; 19. Plano estratégico da empresa.

Afirma Medeiros (1996, p.38) que os itens que deverão ser analisados, tendo em vista a admissão, são: 1. Projeto técnica e comercialmente viável, como demonstrado no Plano de Negócios da Empresa; 2. Qualificação técnica e gerencial do proponente; 3. Impacto do produto, processo ou serviço na sociedade; 4. Conteúdo tecnológico do produto ou serviço, para empresas de base tecnológica; 5. Previsão da autonomia futura da empresa fora da incubadora; 6. Demonstração da adequação da empresa aos objetivos da incubadora e previsão de interação com as instituições que a apóiam.

2.2.4. Regras de Saída

Para assegurar mudanças periódicas de empresas na incubadora, deve ser estipulado um período, geralmente de 2 a 3 anos, depois do qual a empresa incubada deverá graduar-se e deixar a incubadora. O Plano de Negócios da incubadora deve fixar o prazo máximo de permanência de uma empresa e a escala de preços da taxa de custos básicos, ou seja, se as empresas incubadas poderão pagar preços acima de mercado caso não saiam da incubadora terminado o prazo máximo previsto.

Na maioria dos casos, há regras que obrigam a empresa a graduar-se e a instalar-se em outro local depois de ultrapassado o período de incubação. No entanto, há, em geral, flexibilização das regras sobre esse período, tendo em vista evitar que “quebrem”, terminado o prazo estipulado de incubação. Decisões a respeito de quando e como poderá ocorrer maior flexibilidade das regras de admissão e de saída devem ser tomadas pela equipe de gerenciamento da incubadora, à luz das circunstâncias específicas envolvendo a questão. Deve haver um mínimo de diretrizes pré-estabelecidas para nortear este tipo de decisão.

O Plano de Negócios da incubadora deve indicar se ela continuará, ou não, apoiando as empresas que venham a se graduar e qual será esse suporte, como por exemplo, gerenciar a

saída da empresa, auxiliar na busca de instalações alternativas e dar continuidade aos serviços de consultoria.

Este item do Plano de Negócios deve indicar também em que medida a empresa incubada estará sujeita à revisão regular de seu desempenho. Algumas incubadoras estipulam que as empresas que não conseguem atingir as metas acordadas e registradas em seus planos de negócios estarão sujeitas à intervenção da incubadora em seus procedimentos gerenciais, ou, então, devem deixar a incubadora.

2.3. A Incubadora de Empresas de Santos

A Incubadora de Empresas de Santos, conforme Carballo (2004), tenciona gerar uma cultura empreendedora na região, principalmente no meio acadêmico, que poderá disseminá-la de forma eficiente em sua grade de cursos, atingindo um universo de mais de 30.000 alunos espalhados nas diversas Universidades, Faculdades e Escolas Técnicas das cidades de Santos.

Segundo o autor, a Incubadora de Empresa de Santos pretende aproximar os meios acadêmico, empresarial, institucional e o Poder Público, de forma que estes enxerguem nas Incubadoras de Empresas um importante meio para realização de projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e protótipos, novas tecnologias e novas patentes nacionais, possibilitando o surgimento de empresas que se destaquem por seu caráter inovador, trazendo para a região novos empregos bem qualificados, com os quais será possível reter a mão de obra e os "cérebros" especializados, que hoje buscam oportunidades de trabalho em outras praças.

Com isto, Carballo (2004) informa que a Incubadora de Empresas de Santos divulga à comunidade a importância do seu papel como agente de promoção do desenvolvimento regional, atuando como catalisadora e facilitadora para a viabilização de projetos que possuam caráter de inovação, bem como incentivando a implantação de novas indústrias, parques tecnológicos, tecnópolis, e até o surgimento de outras Incubadoras e Pré-Incubadoras de

Empresas, conforme proposta apresentada durante o evento para as 5 Universidades parceiras. Segundo essa proposta, cada Universidade cria sua própria Pré-Incubadora, atendendo os empreendedores durante o período de desenvolvimento do protótipo. Então, os projetos tomam-se empresas e são encaminhados para uma Incubadora de Empresas, como as de Santos, Praia Grande, Cubatão etc, para sua inserção no mercado, o que proporcionará excelência no processo de incubação e diminuição da mortalidade de empresas nascentes. Trata-se, conforme Carballo (2004), de um novo enfoque na relação Universidade-Empresa. É o Habitat Empreendedor.

Segundo Carballo (2004), assiste-se a um desbravamento de fronteiras na Região Metropolitana de Santos.

A Incubadora de Empresas de Santos foi inaugurada em setembro de 2002, e a de Praia Grande em dezembro de 2003, ambas tendo como gestora a FIESP.

Para o autor, apesar da grande quantidade de instituições de ensino na região, o histórico de pesquisa local é mínimo, com algumas ações que partem dos Centros e Institutos de Pesquisa que as Universidades locais, todas particulares, instalaram há pouco tempo atrás.

Afirma Carballo (2004) que os alunos ainda são educados com a esperança de conseguir, após o término de seus estudos, um bom emprego numa grande empresa, que resolverá suas vidas. Prosseguindo em sua explanação, o autor diz que ocorre, porém, não ser esse o cenário de hoje na economia brasileira e no mercado de trabalho, sendo uma das atribuições da incubadora mostrar a todos que existe, fora do contexto tradicional, uma possibilidade real para aqueles que realmente queiram desenvolver seu próprio negócio, que muitas vezes pode ser viabilizado com poucos recursos em investimentos.

Da mesma forma, as incubadoras oferecem oportunidades para pesquisadores desenvolverem projetos, tanto seus como de terceiros, que resultem em protótipos de produtos viáveis para comercialização no mercado.

Para Carballo (2004), o fato de as universidades locais serem todas particulares toma o desafio da incubadora ainda maior, já que as atividades de pesquisa e desenvolvimento encontram maiores obstáculos a serem superados, principalmente pelo fato de que os professores/pesquisadores não serem funcionários exclusivos de uma única instituição, o que diminui muito o tempo disponível para realização de projetos de pesquisa.

No que tange à missão da Incubadora de Empresas de Santos, trata-se de provocar o desenvolvimento tecnológico regional por meio da criação e incremento de uma rede colaborativa de valor do conhecimento, bem como pelo apoio a empreendedores inovadores na criação e maturação de empresas de atividades estratégicas para a economia local.

O autor assinala que essa missão representa fazer de Santos um pólo nacional de referência da cultura empreendedora e da criação e comercialização de produtos e serviços com alto valor agregado.

Assim, a Incubadora de Empresas de Santos é um condomínio de empresas inovadoras nascentes que recebem serviços, informações e contatos que orientam e facilitam sua sobrevivência e seu desenvolvimento por um período de até 3 anos.

Durante a entrevista para a pesquisa desta dissertação, Carballo afirmou que a Incubadora é fruto da parceria instituída entre as forças vivas da comunidade, quais sejam, meio acadêmico, iniciativa privada, entidades associativas e poder público.

A Incubadora de Empresas de Santos nasceu, então, no âmbito do cenário sócio-econômico local e das vocações da cidade de Santos.

Nesse enfoque, para Carballo, dos anos 80 até os dias de hoje várias Instituições de Ensino Superior transformaram-se em Universidades e Centros Universitários, e contam atualmente com mais de 30 mil alunos. A cidade se transformou em pólo universitário, atraindo pessoas de cidades do ABC e do interior do Estado de São Paulo. Prossegue, o entrevistado, afirmando que esses alunos não encontram mercado na região e, ao se

formarem, acabam procurando outras praças onde tenham maiores chances de encontrar colocação profissional, tornando Santos uma exportadora de cérebros.

Para Carballo, com exceção de Cubatão, com sua vocação industrial, as demais cidades da Região Metropolitana de Santos - Bertioga, Guarujá, São Vicente, Praia Grande, Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe - têm por vocação econômica o turismo de veraneio e, em algumas cidades, a extração da banana e a pesca artesanal.

A implantação de dois aeroportos - um em Itanhaém e outro em Guarujá, onde uma Base Aérea militar será transformada em aeroporto civil - traz uma grande perspectiva de incremento da economia local, seja no turismo com a transformação da região em produto turístico, principalmente no turismo de negócios; seja na logística integrada, com a possibilidade de oferecer transporte de cargas por via aérea - por Guarujá - ampliando o leque de opções de modais e canais de distribuição, tanto para o mercado interno, quanto para exportações.

Carballo entende que a cultura do salário, do modelo Fordista de empresa, da economia do Século XX, do emprego público, da estabilidade e do emprego garantido ainda são princípios que norteiam a educação e a formação das pessoas.

Para ele, a máquina pública já não consegue empregar como em outros tempos, em função da Lei de Responsabilidade Fiscal. A única saída que os governos têm é apoiar a entrada ou a criação de empresas que gerem empregos, que gerem novas tecnologias e exportem seus produtos de alto valor agregado.

Para a Incubadora de Empresas de Santos, por seu administrador, é importante que se dissemine na região a cultura do Empreendedorismo, e a melhor forma de se fazer isso é através do ensino de Empreendedorismo nas Universidades, nas Escolas Técnicas, no Ensino Médio e também no Ensino Fundamental.

Assim, as vocações da Região Metropolitana de Santos fundam-se em atividades de turismo, inclusive o turismo de negócios e eventos, atividades de logística, em virtude do porto, e atividades de pesquisa e desenvolvimento, por causa das universidades locais. Nesse sentido, informa Carballo que as universidades presentes em Santos têm excelentes laboratórios e instalações adequadas para pesquisa e desenvolvimento, assim como professores qualificados, ministrando diversos cursos de especialização e pós-graduação, lato e *stricto sensu*.

Portanto, somando-se as vocações da Região Metropolitana de Santos para as atividades do turismo, logística (em virtude do porto), e educação superior, às atribuições da Incubadora de Empresas de Santos, tem-se como resultado oportunidades para pesquisadores desenvolverem projetos, sejam próprios ou de terceiros, que resultem em protótipos de produtos viáveis para comercialização no mercado.

Neste contexto, a Incubadora de Empresas de Santos foi criada há três anos, com objetivo de criação de empresas inovadoras voltadas para atividades estratégicas para a economia local.

Na percepção da Incubadora de Empresas de Santos, todas as Instituições de Ensino Superior da cidade contam com cursos de Ciência da Computação e Engenharia da Computação, e formam mão de obra altamente qualificada, que tem feito sucesso nas grandes empresas de Tecnologia da Informação em São Paulo/Capital. Por isso, houve uma grande procura à Incubadora por empresas com projetos de TI.

Nesse mesmo diapasão, outro tema que historicamente formou especialistas na cidade é o Design, que contava com um curso superior de Desenho Industrial, na Universidade Santa Cecília, hoje inativo. Segundo Carballo, a UNISANTOS-Universidade Católica, conta com um curso de Arquitetura, de onde se formam designers de interiores, jóias, eco-design e bioarquitetura.

Prosseguindo, o Centro Universitário Monte Serrat - Unimonte, é o segundo curso superior de Turismo no país, e, no dizer de Carballo, "exporta" esta mão de obra para diversos destinos turísticos no Brasil, que demandam especialistas no tema.

Sob essas condições gerais, a Incubadora de Empresas de Santos adotou a Tecnologia da Informação como atividade estratégica para captação de projetos inovadores, principalmente aqueles voltados para o setor de Logística Portuária e Intermodal, como também para o negócio de turismo e hotelaria, para que os empreendedores atendam estes setores com soluções inovadoras em TI, que gerem diferenciais competitivos para a cidade e a região em seus mercados de atuação.

Conforme a Incubadora de Empresas de Santos, o Design, tecnologia que agrega alto valor a produtos, é outro tema de relevância para a instituição, que pretende tomar a cidade um importante pólo no setor, atendendo indústrias no Estado de São Paulo, e criando produtos característicos do Brasil para exportação.

Nesse passo, o turismo é tão importante para a Incubadora de Empresas de Santos que ela planejou tornar-se, ela própria, um equipamento turístico da cidade, já que está instalada em logradouro preservado e em imóvel restaurado no Centro Histórico, por onde passam turistas com frequência.

Assim, a Incubadora de Empresas de Santos vislumbra a oportunidade de aproveitar a mão de obra formada nas Universidades locais, para que desenvolvam soluções tecnológicas para setores estratégicos da economia, otimizando a utilização da infra-estrutura disponível e a logística de distribuição.

Como disse Carballo, Santos é o Portal do Brasil, lema esse adotado pela Prefeitura Municipal de Santos.

As 15 empresas hoje incubadas em Santos desenvolvem e comercializam soluções tecnológicas, produtos e serviços de acordo com as necessidades das atividades econômicas estratégicas para o desenvolvimento local.

Segundo a matriz IEL- ANPROTEC, ocorrem, na Incubadora de Empresas de Santos, os seguintes elementos dinamizadores: a) Tecnologia: mesmo sem as condições ideais para P&D, empresas da Incubadora de Empresas de Santos já depositaram dois Registros de Patente de Produto, e apresentaram cinco projetos PIPE-Fapesp que foram os primeiros da histórica científica da cidade; b) Capital: com o contexto histórico da economia descrito acima, a cultura do capital de risco é inexistente, mas a Incubadora de Empresa de Santos pretende desenvolver grupos de “AngelInvestors” e “Seed Money” na região; c) Mercado: as empresas da Incubadora já operam para demanda local, mas os órgãos de direção da instituição entendem que como Santos é o Portal do Brasil, a exportação é caminho natural. Além disso, a cidade está próxima da Grande São Paulo, maior mercado do Hemisfério Sul; d) Redes de Informações: utilizando o conceito de Rede Colaborativa de Valor do Conhecimento, a Incubadora de Empresas de Santos pretende criar um repositório de conhecimento teórico e mercadológico, funcionando como uma fonte de referência, onde as melhores práticas e idéias serão disseminadas, com o compartilhamento e distribuição sistemática de conhecimento, através da criação de um Portal na Internet o próprio *site* da Incubadora; e) Empreendedores: em menos de dois anos de existência, a Incubadora de Empresas de Santos foi procurada por mais de 200 empreendedores interessados em criar seu próprio negócio a partir de um projeto inovador. Nesse período, a Incubadora realizou 4 processos de seleção onde concorreram mais de 60 projetos; f) Elementos Indutores : a Incubadora de Empresas de Santos foi a primeira a ser inaugurada na Baixada Santista. Praia Grande inaugurou uma Incubadora e Cubatão teve projeto aprovado para a instalação de uma Incubadora; g) Pré-Incubadoras: como elemento indutor, a Incubadora de Empresas de Santos

propôs para as cinco Universidades parceiras que cada uma implantasse a sua Pré-Incubadora;

h) Condomínios empresariais e Centros de Desenvolvimento: segundo a Incubadora de Empresas de Santos, a Prefeitura Municipal de Santos manifestou interesse em implantá-los em futuro próximo; i) Ensino do Empreendedorismo: nenhuma das Universidades parceiras, antes de 2004, contava com cursos de Empreendedorismo. Após o evento Habitat Empreendedor, promovido em 2004 pela Incubadora de Empresas de Santos, a UNIMES, a UNISANTOS e a UNISANTA implantaram a disciplina de Empreendedorismo no curso de Administração e a UNIMONTE criou a Escola de Negócios, também para o curso de Administração. O Colégio Jean Piaget implantou curso de Empreendedorismo para o Ensino Médio. A Prefeitura estuda a implantação do ensino do Empreendedorismo no Ensino Fundamental nas Escolas Municipais; j) Infra-Estrutura: Parques Tecnológicos - foi assinado decreto estadual permitindo a instalação de um Pólo Tecnológico de Tecnologia da Informação em área no Porto de Santos; k) Fomento e Financiamento: por intermédio de Incubadora de Empresas de Santos, há 5 projetos sendo analisados pela FAPESP, e houve 6 projetos SEBRAE Tec de Design aprovados; l) Sistemas de Logística: 4 empresas incubadas fornecem atualmente soluções tecnológicas para empresas do setor de Logística Intermodal; m) Entidades Associativas: entre as entidades parceiras da Incubadora de Empresas de Santos, está a Associação Comercial de Santos, entidade tradicional (130 anos) ligada ao café e comércio exterior, a CDL Câmara de Dirigentes Lojistas Santos-Praia, ligada ao setor varejista, e o CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo; n) Academia: das Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de Santos, 5 delas são parceiras da Incubadora de Empresas de Santos, ou seja, a UNISANTOS-Universidade Católica de Santos, e a UNISANTA-Universidade Santa Cecília, ambas com Convênio assinado, além da UNIMES-Universidade Metropolitana de Santos, o Centro Universitário Monte Serrat-

UNIMONTE e o Centro Universitário Lusíada-UNILUS, com Protocolo de Intenções assinado.

2.4. As micro e pequenas empresas pesquisadas

2.4.1. Empresa “Alfa”

A empresa “Alfa” atua no ramo de treinamento e turismo, operando com serviços de capacitação da qualidade no atendimento aos turistas. Oferece consultoria, treinamento, organização de eventos, projetos e pesquisa para o “trade” turístico, aí inclusa a hotelaria, da região da Costa da Mata Atlântica..

Segundo os seus proprietários, qualidade no atendimento aos turistas, melhor aproveitamento dos atrativos turísticos naturais e artificiais, conscientização do empresariado para fomentar os investimentos na infra-estrutura turística receptiva, são ingredientes que quando bem incentivados e bem coordenados, formam demandas crescentes que propiciam acentuado e permanente desenvolvimento econômico e financeiro à nossa região.

Entre os cursos oferecidos pela empresa estão: Roteiros do Mar (na Fortaleza de Santo Amaro da Barra Grande), Roteiros da Costa da Mata Atlântica, Noções Básicas em Cruzeiros Marítimos, Turismo Receptivo, Qualidade no Atendimento ao Turista, Recepção e Atendimento em Centros Turísticos, Atendimento na Hotelaria, Organização de Eventos, Ecoturismo, Departamentos Hoteleiros (recepção, governança, alimentos e bebidas), Etiqueta Social e Empreendedores Turísticos.

A empresa também desenvolve roteiros ecológicos e históricos, entre eles, Fazenda Cabuçu (com opção de prática de canoagem), Vôo Livre, Passeio no Centro Histórico de Santos e de São Vicente, Roteiro das Praias (passeio de escunas), Circuito Turístico dos Fortes e By Night – que inclui jantares e programas em casas noturnas da região.

Segundo os seus proprietários, a missão da empresa é: "Promover o desenvolvimento da região através do turismo e desenvolvimento"; qualidade no atendimento aos turistas, melhor

aproveitamento dos atrativos naturais e artificiais, conscientização dos empresários para fomentar os investimentos na infra-estrutura turística receptiva.

Segundo os empreendedores, esses ingredientes quando incentivados e bem coordenados, formam demandas crescentes que propiciam um acentuado e permanente desenvolvimento econômico e financeiro à Região.

Com esse objetivo foi criada a “Alfa” que, de acordo com depoimentos dos seus sócios, enfoca o seu trabalho no desenvolvimento sustentável da Região, permitindo assim que tudo seja estudado e planejado para que no futuro todos possam colher os frutos de um desenvolvimento ordenado.

A equipe profissional da empresa “Alfa” é composta por suas duas sócias, Europa da Silva e Oceania de Souza, ambas formadas em Turismo por uma instituição de ensino superior da Região Metropolitana de Santos, e com cursos específicos da área.

A empresa conta com consultores externos., na área de hotelaria.

A empresa “Alfa”, que nasceu de um Trabalho de Conclusão de Curso, TCC, conta com o apoio especial do Centro Universitário Monte Serrat – UNIMONTE, em Santos, e mantém parceria com a Universidade Católica de Santos, UNISANTOS, em projetos turísticos na Fortaleza de Santo Amaro da Barra Grande.

Nesse sentido, mantém, ainda, parceria com as empresas da Incubadora: “Omicron” , “Eta”, “Epsilon”, além do Santos e Região Convention & Visitors Bureau , e da Escola Técnica de Cubatão na realização de cursos de Turismo, Ecoturismo e Hotelaria.

2.4.2. Empresa “Beta”

A empresa “Beta” atua no segmento de desenvolvimento de software para a confecção de etiquetas de endereçamento e mala direta. O software desenvolvido pela “Beta”, nomeado Etiqueta Inteligente, é direcionado para empresários de diversos segmentos de atuação, em todo o território nacional e tem como parceiro os Correios.

O ramo de atuação da empresa “Beta” está situado no segmento de desenvolvimento de software para a confecção de etiquetas de endereçamento e mala direta, utilizando como base de dados o DNE – Diretório Nacional de Endereços – um licenciamento destinado a empresas produtoras de programas de computador para gerenciamento. Segundo os sócios da empresa, o DNE já é considerado por especialistas como uma das melhores bases de dados do mundo.

O software desenvolvido pela “Beta”, nomeado Etiqueta Inteligente, tem como parceiro os Correios.

Esse programa permite a localização de um CEP (Código de Endereçamento Postal) ao se digitar apenas as primeiras letras de um logradouro, além disso, evita possíveis erros de digitação em nomes de rua - por exemplo - e permite, ainda, que sejam salvas coleções de etiquetas digitadas (que também podem ser manuseadas posteriormente, de acordo com a necessidade). Cada etiqueta é gerada dentro do padrão dos Correios quanto ao tipo de letra e seqüência de informações padrão (nome, bairro, rua, cidade, estado e CEP). O software permite ao usuário a impressão das etiquetas na forma numérica e em código de barras (CEPNet), utilizado por grandes birôs de impressão.

2.4.3. Empresa “Gama”

A empresa “Gama” presta serviços na área de Gerenciamento Eletrônico de Dados (GED), que é uma tecnologia nova se comparada com a informática propriamente dita. O GED é a somatória de todas as tecnologias que visam gerenciar informações eletronicamente.

O seu ramo de atividades é o desenvolvimento de tecnologia em arquivos, digitalização de documentos e serviços GED/GEO que permite o armazenamento de “arquivo morto” em mídias digitais que permite a diminuição do espaço ocupado por documentos. O sistema também permite uma rápida localização de arquivos.

A “Gama” também oferece o compartilhamento de rede de Internet para condomínios, através da instalação de um equipamento que permite aos moradores, de cada apartamento,

acesso à Internet. Esse acesso se dá através de uma mesma linha de conexão compartilhada entre todos os condôminos, proporcionando a diminuição dos custos pagos mensalmente pela conexão de Internet em até 50%.

Com isso, cada morador de um prédio pode ter acesso à Internet sem ocupar a linha telefônica residencial.

2.4.4. Empresa “Delta”

A “Delta” é uma empresa que atua na prestação de serviços na área de Tecnologia da Informação.

Segundo os seus proprietários, com um corpo técnico altamente especializado em várias tecnologias, a empresa tem como meta principal o bom atendimento ao cliente.

A empresa, segundo os sócios, está apta a fazer auditorias, dar assessoria, além de projetar, implantar e fazer operações de manutenção. Outro serviço prestado pela “Delta” é a fiscalização de qualquer tipo de obra em redes de telefonia de pequeno, médio e grande porte, redes de computadores e soluções para Internet.

Portanto, o seu ramo de atuação e principais produtos são: sistemas de telefonia; teleinformática; serviços em Internet para condomínios; desenvolvimento de soluções para Internet (Residencial Online); projetos, implantação, instalações, manutenção e operação de centrais telefônicas digitais, públicas e privadas; construção de redes telefônicas; reformas e otimização de redes telefônicas; instalação e substituição de fiação interna; canal indireto de Comercialização da Transit Telecom, operadora de telefonia autorizada pela Anatel na prestação de serviço de telefonia fixa. A Transit Telecom oferece o serviço de chamadas de longa distância nacional e internacional através do código de seleção de prestadora “17”, tendo como público alvo as empresas que têm a necessidade de fazer as chamadas durante o expediente normal de trabalho, sem ter que aguardar horários diferenciados para fazer as suas ligações com tarifas menores

A empresa realiza, ainda, projetos e implantação de redes de computadores em edifícios residenciais e comerciais.

Na área de desenvolvimento de soluções para Internet, a empresa oferece o “Residencial Online”, que é um portal desenvolvido pela “Delta” que tem como público alvo os condomínios, em geral (edifícios comerciais e residências, marinas). O portal desenvolve ações para a diminuição do valor do condomínio e oferece diversas informações, entre elas, legislação, indicações de economia, fornecedores, prestadores de serviço, visualização da administração de condomínios, enquete e assessoria.

O grande desafio do portal da “Delta” é criar uma comunidade onde se pode procurar possíveis soluções para os problemas do seu condomínio.

2.4.5. Empresa “Epsilon”

Os principais objetivos do projeto da “Epsilon” são prover meio seguro e simples de compra de passagens de ônibus pela Internet, e simplificar a obtenção de orçamentos para fretamento de veículos (ônibus e vans, por exemplo).

A “Epsilon” pretende ser o maior banco de dados do País sobre empresas de ônibus, linhas, horários e fretamento de veículos. Segundo os seus proprietários, o pagamento pela contratação de um serviço, através do site, poderá ser feito através de boleto on-line, transferência eletrônica, cartões Visa e Mastercard, além de outros tipos de depósito identificado.

Atuando no ramo de transporte rodoviário, a “Epsilon” não cobrará das companhias de ônibus pelos seus serviços mas, sim, 10% sobre o preço de venda de cada passagem. Os micro-empresários citam, como exemplo, que uma passagem que custa R\$10,00 em um guichê, custará ao consumidor final R\$11,00, através da “Epsilon”. Já as empresas que prestam serviços neste ramo pagarão uma mensalidade de R\$10,00 para ter acesso integral aos pedidos de orçamentos no website.

Entre as principais vantagens desse serviço, a “Epsilon” relaciona o baixo custo para os usuários e economia ao empresário com manutenção de um sistema integrado (Internet, empresa e guichês).

2.4.6. Empresa “Zeta”

A “Zeta” Informática e Desenvolvimento está há mais de 5 anos no mercado. É uma empresa de tecnologia da informação, nas áreas de software e hardware. A empresa desenvolve sistemas inovadores que envolvem equipamentos e programação de sistemas, além de vender componentes e periféricos, fazer manutenção, configuração de redes, desenvolvimento de programas convencionais e projetos especiais.

A empresa atua em assistência técnica e projetos eletrônicos.

Segundo fonte da empresa, desde sua origem, a “Zeta” tem seus clientes como parceiros de negócios, oferecendo aos mesmos contratos de manutenção priorizando o atendimento. A “Zeta” possui uma frota de 3 carros, tem 7 colaboradores diretos e qualidade assegurada em produtos e peças. Além disso, também oferece contratos personalizados, de acordo com a necessidade de seus clientes, e também amplo suporte - que inclui acesso remoto e treinamento de pessoal.

2.4.7. Empresa “Eta”

A empresa “Eta”, segundo os seus sócios, é voltada para a criação de projetos, produtos e serviços que atendam aos anseios da sociedade, no tocante ao desenvolvimento sustentado. Entre os produtos desenvolvidos pela empresa existe uma linha de mobiliário, objetos de decoração e utensílios domésticos feitos de bambu, plástico reciclado e resina vegetal.

Nos projetos de arquitetura, a empresa procura seguir os padrões da agenda da construção sustentável européia, informando que no Brasil, ainda não existem normas regulamentadoras para tal.

O seu ramo de atuação é o ecodesign.

Pelas informações coletadas na pesquisa, plástico reciclado, madeiras certificadas, cimento ecológico, materiais atóxicos, telhas e pisos ecológicos, reuso de água e energia solar são alguns dos itens que a “Eta” costuma especificar em seus projetos. Para exemplificar, o principal sócio citou o projeto de uma residência unifamiliar que será construída em 2005 e 2006 na praia de Canoa Quebrada, no município de Aracati, no Ceará.

Com menos de dois anos de atuação, a “Eta” já iniciou exportações, tendo enviado, como venda piloto, um lote do “kit” “Ambiente para Leitura”, composto por cadeira, revestimento e luminária, para Miami, nos Estados Unidos da América. O mobiliário tem estampas reproduzidas à partir de fotografias de “Cândido Portinari”, que retratam o Centro Histórico de Santos.

2.4.8. Empresa “Thetha”

A proposta apresentada pela empresa é a otimização da vulcanização de pneus para a recauchutagem. Segundo o principal sócio da empresa “Etha”, as máquinas atualmente usadas nesse processo levam cerca de 2 horas e dez minutos para realizar a operação de vulcanização de um único pneu. Já a máquina desenvolvida e patenteada pela “Thetha” utiliza o processo com ar quente, possibilitando a recauchutagem de dez pneus de uma só vez. Essa nova máquina de vulcanização também proporciona a ocupação de menor área para a operação.

O seu ramo de atuação é a indústria de recapagem de pneumáticos, e o seu principal produto e serviço é o seu patenteado sistema de vulcanização e recapagem de pneus.

2.4.9. Empresa “Iota”

A empresa “Iota” desenvolve projetos sob conceito de fábrica de software, consultoria e outsourcing especializado voltados para a automação de operações portuárias, transporte multimodal, rastreabilidade de contêineres em cadeia logística e automações de instalações portuárias alfandegadas.

O seu ramo de atuação está ligado à logística portuária, por meio dos seus produtos e serviços concernentes a soluções em logística portuária.

O software IotaCom, elaborado pela empresa “Iota”, faz automação de terminais portuários de contêineres, garantindo, segundo o seu idealizador, o gerenciamento da retaguarda da operação de embarque, descarga e recebimento automatizados.

Consoante foi informado na entrevista de pesquisa, esse programa otimiza a movimentação de equipamentos, tais como empilhadeira e contêiner, no pátio, com menor custo e a visualização de cada operação, em tempo real.

Também é possível fazer o rastreamento de contêineres, através de um dispositivo de cadeados e etiquetas eletrônicos, que informa imediatamente a abertura ou violação de um contêiner.

2.4.10. Empresa “Kappa”

A empresa “Kappa” desenvolve aparelhos, acessórios e programas na área odontológica e, atualmente, trabalha no projeto de um acessório utilizado na restauração do dente, engenho esse que substitui os "grampos" utilizados por dentistas. Segundo os idealizadores do produto, e proprietários da empresa “Kappa”, a principal vantagem desse novo produto está no menor tamanho, facilitando o trabalho e causando menos incômodos ao paciente. A peça está em fase de teste e de registro de patente.

O seu ramo de atuação é aquele relativo ao segmento odontológico, e o principal produto é a matriz para uso odontológico

Pelo que foi informado pelos proprietários, a empresa “Kappa” está lançando no mercado uma nova matriz para uso odontológico. A peça é confeccionada em aço inoxidável, com 0,05 mm de espessura, em três tamanhos diferentes. É indicada para a restauração em dentes posteriores (pré-molar, molar e molar decíduo) e pode ser utilizada para a colocação de resina composta ou amálgama. A matriz apresenta um sistema de auto-ajuste que facilita a

adaptação aos dentes independente do tamanho deles e proporciona que o campo operatório torne-se mais “limpo”, além de dispensar o uso de porta-matriz ou qualquer tipo de grampo, garantindo maior conforto ao paciente devido ao desenho e ao tamanho reduzido.

Já foi encaminhado ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) o pedido de patente da matriz e da marca “Kappa”. A empresa disponibiliza amostras para os profissionais interessados em conhecer esse novo produto.

2.4.11. Empresa “Lambda”

A empresa “Lambda” é especializada em desenvolver soluções web para a área de tecnologia da informação e comunicação, centrando a sua atividade na interatividade do cliente de forma inovadora e criativa.

O objetivo da empresa é promover e dinamizar os sistemas de informática, apresentando um conjunto de produtos e serviços personalizados que suprem os déficits estruturais nas áreas das novas tecnologias.

A empresa “Lambda” objetiva, também, assessorar e prestar consultoria às agências de viagens. O Trip Club, que é o nome do sítio eletrônico da empresa, facilitará o contato do turista com as empresas do ramo de turismo. Segundo os sócios da empresa “Lambda”, o turista também poderá programar a própria viagem, pois a idéia é fazer com que ele saia de casa com a viagem totalmente planejada adequadamente. Os serviços da “Lambda” agilizarão a busca de várias opções de hotéis, agências de turismo, restaurantes e, assim possibilitará a pesquisa de preços até a compra de pacotes turísticos. Esse portal é um grande guia turístico digital.

O sítio Trip Club, além do que já foi relatado, oferece notícias de mercado, indicações para turistas e artigos, entre outros serviços.

A empresa informa que, através de soluções inovadoras, ela proporciona aos seus clientes a obtenção de níveis de competitividade e modernização elevados, preenchendo as

lacunas existentes nas diversas áreas departamentais da empresa, tais como, por exemplo, “hardware”, “software”, Internet, intranet, extranet e comércio eletrônico.

Segundo informações dos sócios da empresa “Lambda”, essas soluções permitem a introdução de novos métodos de gestão, comunicação e comercialização - mais sofisticadas e eficientes (Desenvolvimento de Sistemas de Informática, Desenvolvimento de Aplicação de Bases de Dados, Desenvolvimento e Manutenção de Sites, Sites Corporativos (EIPs), Soluções em Comércio Eletrônico (B2B e B2C), Soluções de Internet, Intranet e Extranet, Redes de Computadores, Soluções de Software e Hardware).

A “Lambda” propõe a utilização de ferramentas que possibilitam alcançar uma plena integração na economia digital.

2.4.12. Empresa “Ksi”

A empresa “Ksi”, conforme dizem os seus sócios, busca inovar no campo de arquitetura e decoração, aliando em seus produtos o resgate das técnicas artesanais com o uso sustentável dos recursos naturais do Brasil. Utilizando os conceitos do *ecodesign* para disponibilizar produtos ecoeficientes, objetiva um consumo mais consciente por parte de todos. Para isso, os produtos desenvolvidos enfatizam a utilização de matérias-primas alternativas como madeira certificada, fibras naturais, ecotecido e verniz vegetal, entre outros materiais de fácil absorção pela natureza.

O seu ramo de atuação é o *ecodesign*, sendo que, no que tange à sua linha de produção, atualmente a “Ksi” está em fase de desenvolvimento da primeira linha de produtos a ser lançada. Essa linha de produtos é composta por: Barrado decorativo para parede; biombo divisor de espaço; fruteira; mesa aparador; “puff” e revisteiro.

Conforme afirmado pelos sócios, durante a entrevista, a empresa “Ksi” desenvolve mobiliário e acessórios de decoração para pessoas e empresas preocupadas com a melhoria da qualidade de vida e com a preservação do meio ambiente. A meta da empresa é a mudança de

hábitos, além da diminuição do uso irracional dos recursos naturais, que podem gerar danos irreversíveis em um futuro muito próximo.

Assinalam os sócios que o ecodesign é classificado pelo IBPS (Instituto Brasileiro de Produção Sustentável e Direito Ambiental) como consolidação da cultura da sustentabilidade de uma empresa, que passa a desenvolver produtos planejados com ecoeficiência desde a sua criação, através da adoção de tecnologias limpas e da prevenção à geração de resíduos impactantes.

A empresa “Ksi” foi criada no ano de 2004 para trabalhar e criar produtos a partir desse conceito. Fundada com o apoio da Incubadora de Empresas de Santos, atua no setor de decoração e arquitetura de interiores, com produção artesanal ecologicamente correta, com produção totalmente terceirizada. Presta, também, serviço de consultoria, além de criar projetos personalizados de ambientação para empresas.

2.4.13. Empresa “Omicron”

A empresa “Omicron” é uma empresa especializada em soluções para portais corporativos e *websites* com alto valor agregado.

Os sócios da “Omicron”, de acordo com o que afirmaram na entrevista da pesquisa, perceberam nos portais corporativos uma ferramenta indispensável para as empresas reunirem "Tudo num só lugar". Este conceito, segundo eles, envolve gestão integrada do conhecimento e processos das organizações, gerenciamento de documentos, controles de produtividade, melhorias na comunicação interna e externa das empresas, além de redução de papel e demais custos operacionais.

A empresa “Omicron” informa que cria e desenvolve instrumentos que favorecem os negócios dos seus clientes, aumentando-lhes a competitividade e tornando-os mais eficientes.

Os seus principais produtos e serviços são os “websites” inteligentes, portais corporativos.

2.4.14. Empresa “Sigma”

A empresa “Sigma” é uma prestadora de serviços com 11 anos de atividade e que não está na Incubadora de Empresas de Santos. Ela opera nas áreas de engenharia, medicina do trabalho, representações comerciais no exterior e serviços de tradução.

A empresa oferece aos seus clientes serviços diferenciados e inovadores, buscando soluções individuais para as necessidades dos clientes.

A empresa conta com um banco de dados de profissionais especializados, autônomos ou empregados de empresas, que locam horas técnicas conforme demanda, atendendo, com custos baixos e grande flexibilidade, ao que os clientes solicitam.

2.4.15. Empresa “Tau”

A empresa desenvolve trabalhos de cenografia para produções de televisão e teatro, além de fazer ambientações em estandes, vitrines e desenvolver projetos de comunicação visual e entretenimento.

O principal objetivo da empresa é concretizar os sonhos de seus clientes, transformando-os em uma “Tau”

A especialidade da “Tau” é fabricar réplicas de produtos alimentícios; pães, bolos, tortas e doces em geral.

A empresa já realizou trabalhos para a Coca Cola Company, a United International Pictures, o SESC, a Fiesp/Ciesp, o Cinemark e a Secretaria de Estado da Cultura.

2.4.16. Empresa “Fi”

O ramo de atuação da empresa “Fi” é a tecnologia da informação, e os seus principais produtos e serviços são a máquina de busca na Internet, que é o sítio de busca Garimpar.

A comercialização de anúncios se diferencia pela forma que tem o custo estimado por clicks e não por valores fixos, como habitualmente é praticada no mercado. Com isso, o

anunciante tem seu custo estimado pelo número de visitas que realmente recebe, mensurando com maior precisão o retorno do investimento realizado.

Para os clientes corporativos o Garimpar permite monitorar as informações existentes na própria empresa através da busca de informações no banco de dados da companhia, assim como e-mails e páginas da web, além de acompanhar sites de concorrentes, avaliar o que está sendo veiculado na mídia sobre o setor que atua e sobre a própria empresa.

A equipe de colaboradores é jovem, classificada na faixa etária de 18 a 30 anos, e, segundo o principal proprietário da empresa, está comprometida em produzir um trabalho com qualidade e rapidez.

O Garimpar é um produto desenvolvido na Incubadora de Empresas de Santos.

Capítulo 3

DESEMPENHO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE SANTOS

Neste capítulo, vão ser apresentados os resultados da pesquisa de campo feita entre as empresas de base tecnológica da Incubadora de Empresas de Santos, assim como daquelas micro e pequenas empresas que operam fora da Incubadora mas, pela sua longevidade e posição no mercado, podem ser consideradas paradigmas.

A primeira parte, ou seção, do questionário, visa identificar as informações básicas da empresa, como, por exemplo, o seu porte, e as questões têm caráter geral. Objetiva, esse setor, levantar a classificação das empresas quanto ao seu ramo, a forma como a empresa foi constituída e a sua idade.

A segunda seção do questionário identifica o perfil do empreendedor. A sua finalidade é diagnosticar o perfil do empreendedor da micro empresa, fornecendo subsídios para a análise da competitividade das empresas. As questões de pesquisa envolvem as variáveis grau de escolaridade do empreendedor, conhecimento do ramo antes da abertura do negócio, atividade desenvolvida antes da abertura do negócio, realização de pesquisa de viabilidade técnica e econômica, e o motivo para a abertura do negócio. As demais questões dizem respeito à postura gerencial do empreendedor, mostrando aspectos como a relação com os concorrentes, previsão de vendas, estratégias para aumentar as vendas, tomada de decisões sobre investimentos e a forma de administração das empresas.

A terceira seção do questionário busca identificar o estágio do ciclo de vida das empresas pesquisadas. Ela é formada por oito questões baseadas no modelo de ciclo de vida das organizações, conforme Adizes (1998). Cada pergunta tem o objetivo identificar em qual estágio de ciclo de vida a empresa se encontra, em relação às características do seu modelo. A

primeira questão aborda o processo decisório da empresa e é constituída por sete itens, cada um deles significando um estágio do ciclo de vida das organizações. As demais, englobam as diretrizes e políticas, planejamento, hierarquia, foco de atenção, desempenho financeiro, forma de gestão e controles.

A quarta seção do questionário identifica os problemas referentes aos estágios do ciclo de vida das organizações, assinalando os fatores de sucesso ou progresso ou estagnação das empresas.

A quinta seção identifica os campos e armas da competição, segundo Contador (1996), mostrando se a empresa tem uma estratégia consistente para a competição, e se está equipada com as armas organizacionais, ou seja, recursos, capacidades e competências, para empreender a competição.

A última parte do questionário busca identificar aspectos relativos a inovação, estilos de gestão e posicionamento do empreendedor quanto às prioridades do empreendimento e recursos disponíveis para a enfrentar a concorrência.

Finalmente, as duas últimas questões visam traçar um perfil do empresário com base no perfil do empreendedor, como enunciado pela literatura citada nos capítulos anteriores.

Os questionários foram aplicados em entrevistas agendadas previamente, e constaram com a participação do pesquisador e do sócio principal de cada empresa.

Daí, vem:

3.1. Seção I- Identificação da empresa

À pergunta “Qual o ramo de atividades da empresa?”, obteve-se que 6 delas (37,5%) são indústrias, 1 do ramo de comércio, e 9 (56,2%) são prestadoras de serviços.

Quanto ao setor de atividades, à pergunta “Qual o setor de atividades da empresa e principais produtos e/ou serviços?”, resultou que se obteve, majoritariamente, empresas de

informática, desenvolvimento de software no total de 7 delas (43,7%), 2 de ecodesign, e as demais divididas igualmente nos setores de engenharia, comércio de papelaria e materiais de escritório, turismo, equipamentos industriais e médicos, como mostrado na tabela abaixo.

Perguntados quanto ao número de empregados, resultou que 37,5% das empresas, ou seja, 6 delas, têm até 5 empregados, 12,5%, ou 2, têm entre 6 e 10 empregados, e as demais estão igualmente distribuídas nas outras faixas.

Quanto à constituição do capital das empresas, todas as 16, ou 100% das empresas pesquisadas, foram formadas com recursos totalmente provenientes dos sócios, sem participação de terceiros, ou de bancos.

Concernente à forma jurídica das empresas, obteve-se da pesquisa que 5 MPE's incubadas, ou 31,2%, foram constituídas como empresas individuais, enquanto as 11 outras pesquisadas, 68,8%, são sociedades limitadas.

Quanto à idade das empresas, ou seja, quantos anos elas têm de fundadas, 4 apresentam-se bem recentes, com menos de 1 ano de fundadas, 4 com idade entre 1 a 2 anos, outras 4 entre 2 a 4 anos, 2 entre 4 a 6 anos, e 2 acima de 10 anos, como mostrado na tabela a seguir.

A pesquisa mostrou que 15 das empresas foram fundadas pelo proprietário, e somente 1 delas foi adquirida de terceiros.

3.2. Seção II- Identificação do perfil do empreendedor

As características e o perfil do empreendedor estão entre os fatores essenciais para o desenvolvimento e sucesso da empresa, motivo pelo qual focou-se esse aspecto do empresário.

3.2.1. Grau de escolaridade e faixa etária do empreendedor

Sob esse prisma, verificou-se que nenhuma das empresas pesquisadas está sob a direção

de um empreendedor com escolaridade menor do que o segundo grau completo, o que é positivo.

Ainda, tem-se 6 principais dirigentes (37,5%) com curso superior completo, e outros 6 (37,5%) com pós-graduação, completo ou a completar, o que é um fato notável, no cenário de MPE's do Brasil, como descrito no Capítulo 1.

3.2.2. Conhecimento do negócio

O conhecimento prévio do negócio, antes da abertura ou fundação da empresa, é um fator apreciável para o bom desenvolvimento e sucesso da empresa, já que o tempo de aprendizado inicial é menor, justamente no período em que a mortalidade das MPE's é maior.

No que tange a esse fator, ou seja, ao conhecimento prévio do negócio, pelos proprietários e/ou principais dirigentes, obteve-se que a grande maioria deles, vale dizer, 10 proprietários (62,5%) conhecia o ramo de negócio escolhido, 4 (25%) conheciam superficialmente, e outros 2 (12,5%) não conheciam o ramo.

Quanto à experiência profissional prévia do principal dirigente da empresa, antes de montar o negócio atual, que é um fator apreciável para o bom desenvolvimento e sucesso da empresa, resultou, da pesquisa, que 10 dirigentes (62,5%) já haviam trabalhado em empresas privadas, outras empresas ou como profissionais autônomos ou liberais. Dos restantes, 3 (18,8%), eram estudantes universitários, e se tornaram empreendedores dos TCC apresentados ao final dos cursos em que se graduaram, e 2 eram aposentados.

A pesquisa detectou, igualmente, a atividade prévia dos demais sócios das empresas, cujos resultados estão apresentados na **Tabela 16, do Anexo 3**.

Perguntados se haviam feito pesquisa de mercado e/ou estudo de viabilidade técnica e econômica dos empreendimentos, as respostas foram simétricas, ou seja, a metade dos empreendedores não encomendou essas pesquisas, e a outra metade o fez.

Conhecer o negócio em que irá atuar é um pré-requisito para um bom desempenho do empreendedor, mas não é o único. Os estudos de mercado e de viabilidade técnica e econômica do negócio são importantes, porque o empreendedor poderá ter uma visão mais ampla das necessidades de capital de giro e quantidade de vendas para alicerçar e robustecer a decisão de abertura do negócio, atingir o ponto de equilíbrio e manter a competitividade da empresa .

Igualmente, quanto aos sócios do negócio.

Para se investigar a motivação para a abertura do negócio, que representa a característica do empreendedorismo, se empreendedorismo por oportunidade, se por necessidade, fez-se o questionamento de “Qual foi o principal motivo que levou a abertura do negócio?”, obtendo-se respostas que indicam, além do conhecimento prévio do negócio, um desejo de realização profissional.

Nessa questão, poderia haver mais de uma opção para o respondente assinalar.

As respostas preponderantes foram no sentido da realização profissional, coadjuvadas pela oportunidade de negócio e conhecimento do ramo de atividade, que são características intrínsecas do empreendedor, conforme registrado no Capítulo 1.

3.2.3. Postura estratégica

O sucesso, fracasso ou a estagnação do negócio dependem da forma como o empreendedor irá se posicionar diante do mercado.

Quanto à reação do empreendedor aos movimentos da concorrência, a pesquisa mostrou que os empresários, em sua grande maioria, ou seja, 12 deles, representando 75%, oferecem produtos diferenciados dos seus concorrentes, e 2 são únicas no mercado de atuação.

Apenas 1 delas oferece aos seus clientes o mesmo que o concorrente, mas, seguindo afirmou, a preços menores e com ênfase na qualidade do atendimento.

A avaliação dos resultados da empresa e correção dos rumos futuros pode ser auxiliada

pela técnica da previsão de vendas.

Na presente pesquisa, obteve-se a dimensão temporal utilizada pelas empresas.

A previsão de vendas é uma ferramenta auxiliar no controle de resultados da empresa, tornando possível um mecanismo de ação corretiva das estratégias utilizadas pela empresa, que será capaz de estabelecer metas para serem alcançadas ou, em caso contrário, poder reavaliar as atividades realizadas.

De todo modo, todas as empresas pesquisadas fazem previsões de vendas, variando, tão somente, o tempo em que isso é feito.

Quando a eleição de estratégias para aumentar as vendas, todas as empresas adotaram procedimentos pró-ativos, não ocorrendo nenhuma delas que buscasse reduzir preços pela diminuição da margem de lucro.

Significante foi que 37,5% das MPE's da Incubadora de Empresas de Santos têm consigo o conceito de redução de preços por diminuição dos custos de produção, outros 37,5% por inovação (desenvolvimento de novos produtos) e 25% por busca de novos mercados e clientes. Outras, na proporção de 12,5%, procuram reduzir custos pela melhoria da economia de escala, ao passo que iguais 12,5% o fazem por ações de marketing, promoções e propaganda.

Não menos importante é o fato de que 1 empresa procura investir na melhoria da qualidade do produto ou serviço, como forma de redução de custos, completando o rol das posturas pró-ativas de enfrentamento da concorrência, relativas a essa questão específica.

Interessante notar que nenhuma das empresas pesquisadas tem por norma reduzir custos pela diminuição das margens de lucros, que tem uma conotação negativa na relação de competitividade. Diminuição de margem de lucros representa perda de capacidade de investimentos futuros e, no limite, a bancarrota, ou inviabilização da empresa.

Os resultados demonstrariam que as empresas teriam adquirido habilidades gerenciais

importantes, provavelmente devido à incubação, pela hospedagem com treinamentos eficazes.

A maneira com que se reage à concorrência, quando ela reduz os seus preços, revela o perfil estratégico do empreendedor, porquanto a ação concorrencial deve ser pró-ativa. Assim, quando o concorrente avança, a empresa deve reagir adequadamente, sob pena de perder mercado.

Sob esse aspecto, a empresa não deve, de forma alguma, ignorar o que a concorrência apresenta ao mercado, pela possibilidade de se perder competitividade e capacidade de reação às dificuldades.

A empresa deve conhecer os seus pontos fortes e os fracos, a fim de saber como neutralizar os concorrentes, mormente em ambientes instáveis e competitivos.

Perguntadas como reagiriam quando um concorrente anuncia uma promoção de preços ou promoção, as respostas dadas são as seguintes: 11 empresas, representando 68% do total, ignoram os movimentos da concorrência, o que é um erro. Isso pode, talvez, ser explicado pelo noviciado das empresas, mas é um aspecto que elas devem ficar atentas e corrigir rumos, para que não venham a perder competitividade em um futuro próximo. Das demais, 4 empresas, ou 25%, fazem promoção, mantendo o preço, o que é uma estratégia correta.

A empresa restante, faz o mesmo que a concorrência, o que pode ser tratado como uma “guerra de preços”, cujos efeitos não são fáceis de serem avaliados, constituindo-se, portanto, uma estratégia mais frágil.

O relacionamento com os concorrentes demonstra o grau de maturidade da empresa no convívio concorrencial.

No que tange a essa postura, a pesquisa apurou um amadurecimento das empresas em sua maioria de 68%, o que é um dado significativo e positivo, mormente se for considerada a possibilidade futura de formação de arranjos produtivos locais, ou “clusters”.

3.2.4. Gestão da empresa

A gestão da empresa é a função intrínseca do empreendedor, nesse caso toma o seu lugar de empresário, assumindo as atitudes administrativas, formulações estratégicas e tudo o mais que seja necessário para o desenvolvimento da empresa.

A primeira questão apresentada, nesse prisma, é relativa à responsabilidade pela tomada de decisões sobre investimentos, cujos resultados foram bem divididos.

O resultado não surpreende, posto que uma das características mais peculiares das MPE's é a centralização da gestão. Entretanto, 4 empresas pesquisadas, ou seja, 25% do universo estudado, recebe aconselhamento externo, mormente do SEBRAE, o que mostra o âmago do processo de incubação e os seus efeitos para o incremento do conhecimento e das capacidades das empresas hospedadas na Incubadora de Empresas de Santos.

Relativamente ao critério para análise de novos investimentos na empresa, os resultados apurados demonstram que a maioria das empresas, 11 delas, ou 68,8%, realizam análise de viabilidade econômico-financeira na própria empresa, nenhuma delas solicita esse serviço para empresas externas, de consultoria, 1 empresa faz para aproveitar uma oportunidade, 1 pede assistência ao SEBRAE, e 3 tomam decisões por intuição, demonstrando uma certa imaturidade, ou, ainda, uma menor confiabilidade nos resultados advindos.

A faixa etária do principal dirigente da empresa, a princípio, e pelo que se conhece, não influi ponderadamente na garantia da evolução positiva do ciclo de vida das organizações, da mesma forma que não tem relação com o estágio de vida da empresa.

Mesmo assim, apresenta-se as faixas etárias dos principais dirigentes das MPE's pesquisadas.

Concernente à administração da empresa, é relevante considerar que as empresas pesquisadas são geridas pelo proprietário, em 75% dos casos (12 empresas) e 25% pelo proprietário com assistência do SEBRAE.

3.3. Seção III- Identificação do estágio do ciclo de vida da empresa.

Neste item, apresenta-se os resultados das questões relativas ao processo decisório das empresas, assim como às suas diretrizes e políticas, como mostrado a seguir.

Quanto ao processo decisório nas empresas, tem-se que o proprietário, em 75% das vezes, ou seja, em 12 empresas, eventualmente delega poderes de decisão a empregados, voltando a tomá-los de volta em suas mãos.

De qualquer forma, as decisões são tomadas pelo proprietário, ou por ele e pelos seus sócios, corroborando o que lecionaram os autores mostrados no Capítulo 1.

No que é relativo às diretrizes e políticas da empresa, os resultados mostram-se surpreendentes, pois as empresas pesquisadas são, em sua maioria, novas (exceto 2 delas, que têm 10 anos ou mais), e a formalização de diretrizes e políticas não é comum nesse estágio inicial de vida das MPE's, vindo a ocorrer nos estágios mais avançados do ciclo de vida das organizações.

O que explicaria essa formalização seria, então, a atenção e ação eficientes e eficazes da Incubadora de Empresas de Santos, que teria acelerado o processo de amadurecimento dessas organizações, alçando-as da fase da infância para a do toca-toca, conforme Adizes (1998).

Nesse caminho, vê-se que o planejamento das atividades das empresas foi estabelecido, acentuadamente (56%) de maneira formal, focado em vendas, característica essa que também pertence a ciclos mais adiantados da vida das organizações, levando à sugestão de que a Incubadora de Empresas de Santos possa ter tido um papel preponderante nesse avanço organizacional.

Quanto à estrutura hierárquica das MPE's pesquisadas, tem-se a confirmação de toda a teoria expendida nos capítulos anteriores, já que 14 empresas, ou 87,5% do total investigado, apresenta estrutura hierárquica por um organograma achatado, formada pelo proprietário e poucas pessoas na área de produção.

No que tange ao foco de atenção das MPE's objeto desta dissertação, tem-se que aquelas que 10 empresas, ou 62,5% do total, buscam novas oportunidades de vendas, 9 MPE's dedicam-se a melhorar a qualidade dos produtos existentes, 5 delas, 31%, procuram novos produtos e mercados, e 5 empresas, 32%, movimentam-se no sentido de formar parcerias e "clusters", formando uma estratégia consentânea com as mais modernas tendências mundiais para MPE's.

Qualquer uma das alternativas mostradas, exhibe uma mentalidade empresarial aberta e moderna, fruto, provavelmente, da influência do ambiente da Incubadora de Empresas de Santos e dos treinamentos e recursos que ela proporciona às empresas lá hospedadas.

Os resultados relativos à situação do caixa das MPE's pesquisadas, mostram que 4 empresas, 25%, apresentam caixa negativo, 7 empresas, ou 43,75% do total, apresentam caixa positivo e vendas em ascensão, 2 têm lucros reduzidos, apesar das vendas serem boas, 2 têm vendas estáveis e controla custos com boa lucratividade, e 1 informa que os custos elevados diminuem drasticamente os lucros. Nenhuma das empresas pesquisadas apresenta caixa deficitário, a ponto de inviabilizar o negócio.

Ressalte-se que caixa negativo, em empresas em fase inicial, mormente as incubadas, não é um fato anormal, mas não pode se prolongar por períodos mais extensos, porque pode conduzir a empresa a uma situação de insolvência, com a conseqüente morte.

Outro aspecto importante da gestão de empresas é o que concerne aos controles utilizados pela empresa.

Sob esse enfoque, 12 empresas, ou 75% do total, aplicam controle de custos e melhoria de qualidade, 4 empresas, ou 25%, usam controle baseado em dados financeiros, conforme prescreve Tinoco (2001;2003), e 1 tem controles informais, que é reflexo da sua pouca idade e estágio inicial do ciclo de vida.

3.4. Seção IV- Identificação dos problemas referentes aos estágios do ciclo de vida da empresa.

Nessa seção, foram analisados aspectos ligados ao risco do negócio, objetivos, relações de poder e rentabilidade das empresas.

Em relação aos riscos na abertura do negócio, 12,5% dos empreendedores, ou 2 empresas, não os avaliaram, ao passo que 87,5% o fizeram. Os que não a avaliaram informaram que já conheciam o negócio, e entenderam desnecessária essa fase da abertura da empresa.

O risco do negócio deve sempre ser avaliado, sob pena de o empreendedor vir a perder tudo o que conquistou e investiu, as suas economias, bens pessoais etc. A avaliação dos riscos para a abertura do negócio é um procedimento essencial para o seu sucesso, tanto quanto a experiência no ramo.

Os empreendedores que avaliaram os riscos, fizeram-no, majoritariamente, isto é, 14 empresas, 87,5% do total, por um plano de negócio; 2 empresas contrataram a elaboração de um plano de negócio para um profissional externo, tendo uma delas se socorrido no SEBRAE.

Dos resultados acima, tem-se que os riscos foram assumidos sob uma postura de empreendedorismo de oportunidades, e não de necessidade, já que todos os instrumentos de avaliação do risco foram planos de negócios.

Quanto à motivação para o empreendedor assumir os riscos da abertura do negócio, 6 deles fizeram-no por possuir experiência anterior, 1 assumiu o risco por ter vislumbrado ganhos em curto prazo, 3 fizeram-no por conta de estudos de mercado, e 6 assumiram o risco por motivos diversos, tais como lançar um produto inédito e inovador, realizar um sonho, observação de carência de negócio como esse, produto de TCC e, até, inexperiência.

O grau de risco tem relação direta com o sucesso do empreendedor. Relativamente à intensidade do risco assumido pelo empreendedor, quando da abertura do negócio, segundo

Adizes (1998), quanto maior o risco assumido, maior é a probabilidade de sucesso.

O empreendedor, para ter sucesso, tem que ter comprometimento com a empresa, fazendo com que, na hipótese ideal, ele não tenha outra fonte de renda que não seja a proveniente do seu negócio. O empreendedor deve necessitar da empresa, para a sua sobrevivência.

Dentre todas as empresas pesquisadas, apenas 1 tinha como sócio principal uma pessoa com outra fonte de renda, que era o caso de um professor universitário, proprietário de uma empresa incubada.

A pesquisa mostrou que 14 empresas foram abertas com recursos financeiros provenientes de economias próprias dos sócios fundadores, sendo que das outras 2 restantes, 1 foi aberta com recursos de empréstimos bancários, e a outra com dinheiro resultante da venda de um imóvel da sua sócia proprietária.

O empreendedor deve estar atento aos objetivos pretendidos pela empresa.

Quando uma empresa atinge o estado da plenitude, segundo Adizes (1998), ela se caracteriza pelo aumento da capacidade de se autocontrolar e do aumento da sua flexibilidade.

Nesse estágio, a estrutura organizacional e os sistemas empresariais são funcionais, a visão estratégica e a criatividade são formalizadas e a empresa é orientada para resultados, com o planejamento formalizado e adaptado às mudanças ambientais.

Sendo os recursos humanos o ativo mais valioso das MPE's, torna-se essencial que os empregados tenham, além de um bom desempenho profissional técnico, um real envolvimento com os objetivos e metas da empresa, a fim de se integrarem à estrutura e colaborarem com o desenvolvimento e sucesso da empresa.

Portanto, nas empresas pesquisadas, 100% delas definiram os seus objetivos e metas de forma clara, para os seus empregados.

Quanto às habilidades dos empregados, a pesquisa mostrou que 75% das empresas dispõem de pessoal que cumpre a rotina satisfatoriamente e tem liberdade de propor melhorias, demonstrando um sentimento de respeito do proprietário para com os empregados, e que a relação de poder não se dá por coerção pura, mas por colaboração.

Viu-se, ainda, desses resultados, que 12,5% das empresas têm empregados capacitados a responder satisfatoriamente aos reclamos do dia a dia.

Quanto ao quadro de funcionários, prepondera nas empresas pesquisadas uma mescla de empregados iniciantes e veteranos, o que permite às empresas assim constituídas manter o seu espírito de inovação e competição.

Como muitas empresas pesquisadas são novas, não é estranho encontrar quadros de funcionários formados por novatos.

Um quadro funcional como o que resultou da presente pesquisa não deveria apresentar alta rotatividade, por todos os motivos já apresentados.

E é isso o que ocorre, vale dizer, a rotatividade da mão de obra das empresas pesquisadas é muito baixa, apresentando índices de 75% das empresas com rotatividade muito baixa, e 25% com rotatividade baixa.

Índices, como esses, podem garantir um desenvolvimento harmônico para a empresa, que chegará mais rapidamente ao estágio da estabilidade.

Pesquisando o nível educacional dos empregados das MPE's estudadas, fator importante em empresas de base tecnológica, resultou que 6 empresas têm empregados com nível universitário incompleto, 4 têm pessoal com formação superior, 4 empresas (20%) tem pessoal com segundo grau e 2 empresas possuem empregados com primeiro grau. Esses trabalhadores menos preparados educacionalmente, são artesãos, que fazem os produtos das empresas incubadas que operam com ecodesign.

Quando às necessidades de formação educacional dos empregados, quando da admissão

nas empresas, resulta que as empresas estão com os seus empregados adequadamente dotados de qualificação educacional.

Na evolução educacional dos empregados das empresas se vê que em 75% das MPE's o nível educacional dos empregados, após entrarem nas empresas, foi bastante incrementado, e em 25% dos casos melhorou discretamente.

De uma forma, ou de outra, houve progressos dos empregados, fato que vai ao encontro da inclusão social pelo trabalho.

O quadro de empregados das MPE's pesquisadas aumentou muito para 9 empresas, ou 56,3%, aumentou discretamente para 6 empresas, representando 37,5% do universo estudado, e permaneceu o mesmo em apenas 1 das MPE's.

Quanto aos benefícios sociais dos empregados, vê-se que ocorreu inclusão social dos empregados, pelo trabalho, posto que eles recebem os benefícios da Previdência Social, garantia do tempo de serviço, defesa contra despedida injustificada, e demais verbas previdenciárias, securitárias e legais.

Alguns, como mostrado, recebem bolsa de estudos par si, planos de saúde etc.

3.5. Seção V- Identificação dos campos e armas da competição, adotados pela empresa

Neste item, apresenta-se os resultados das questões relativas ao método e metodologia de formulação da estratégia da competição, por meio dos campos e armas da competição, segundo Contador (1996), Zaccarelli (2005), e Contador, De Sordi e Carvalho (2005), de acordo com os questionários juntados nos anexos desta dissertação.

Foi solicitado aos entrevistados que respondessem a dois questionários apresentados, e que se encontram nos anexos desta dissertação, conforme Tabela V.1, Campos da Competição, e V.2. Armas da Competição.

Foi esclarecido, a fim de que os proprietários das empresas analisadas não tivessem

dúvidas nas respostas, que CAMPO da competição refere-se a um atributo que interessa ao comprador (como qualidade, preço etc.), e é onde a empresa pretende estabelecer a sua estratégia e obter vantagem competitiva, ao passo que ARMA da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo (como produtividade, qualidade no processo, domínio da tecnologia etc.). A partir desses conceitos, os empreendedores e empresários assinalaram a hierarquia, ou escala, de valores da empresa para cada um dos itens.

Os resultados estão relatados ao final do capítulo, no relato individual de cada uma das empresas estudadas.

Sendo as empresas pesquisadas do ramo micro e pequenas empresas, operando sob a égide do empreendedorismo, elas devem embasar as suas estratégias na inovação, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). E os resultados mostrados na Tabela 53 apresentam 100% de empresas inovadoras.

Assim sendo, a inovação dos produtos é feita, primordialmente, dentro das empresas, como mostraram os resultados da pesquisa.

No que diz respeito aos investimentos das empresas, analisando-se as respostas relativas as finalidades dos objetivos em novos investimentos nas empresas pesquisadas, ficou patente que em 87,5% dos casos estudados, os investimentos são para o crescimento do negócio, 75% são para a criação de novos produtos e 62,5% para melhora dos produtos já existentes.

Nessa questão foi possível assinalar mais de uma opção.

Considerando que informações mercadológicas são importantes para a divulgação da empresa e dos seus produtos, investimentos em Marketing são ferramentas poderosas para o empreendedor.

Entretanto, é sabido que as MPE's têm dificuldades de caixa, e esses investimentos acabam por ficar relegados a um plano secundário. Relegando Marketing a um plano

secundário, apresentou-se então, as áreas que a empresa mais privilegia. Os resultados trazem à discussão uma visão encurtada do empreendedor da realidade organizacional, patenteando uma falta de visão sistêmica.

No que tange à rentabilidade, a pesquisa mostrou que as empresas pesquisadas encontrar-se-iam, segundo Adizes (1998), na fase do ciclo da vida chamado estabilidade.

Nessa fase, a rentabilidade localiza-se no curto prazo, sendo que nas empresas com idades entre 1 e 2 anos, a rentabilidade é imediata.

Essa diferenciação apresentada pelas MPE's da Incubadora de Empresas de Santos, pode ter a ver, como já percebido anteriormente, com a metodologia e os métodos de incubação utilizados em Santos.

As MPE's pesquisadas encontraram dificuldades para investir por diversos motivos, sendo os custos elevados os mais citados, por 12 empresas, ou 75% do total, seguida pela escassez de mão de obra especializada, respondida 11 vezes, e encargos financeiros muito altos, afirmado por 10 empresas. Para 25% das empresas, ou seja, 4 MPE's, elas não têm receita suficiente para investimentos.

Para se ter elaborado um estudo, ou pesquisa, sobre fatores de competitividade, nos tempos que se vive, não há como negligenciar a análise da utilização da Tecnologia da Informação pelas empresas, pois essas ferramentas são, entre tantas, as que mais estão evoluindo e diminuindo em custos, tornando-se acessíveis, muitas delas, até mesmo para as MPE's.

À pergunta "A empresa utiliza quais dos recursos de Tecnologia da Informação abaixo citados?", verificou-se que a que mais utilizada são os computadores para controles administrativos e financeiros, assim como para contactos com clientes pela Internet, apontados por 16 empresas, ou seja, a totalidade delas, o fax (para 75% das empresas) e o celular, utilizado por 14 empresas, que equivalem a 87,5% do total da amostra.

Os recursos menos utilizados são a Internet discada, que está sendo substituída pela conexão de banda larga, e o sistema de transmissão de voz sobre IP, sendo o mais conhecido o “Skype”, apontado por 1 empresa como de sua utilização.

Finalmente, traça-se um perfil do empreendedor, por ele mesmo, com as duas derradeiras questões da pesquisa.

Assim, em face das suas experiências de terem criado empresas de base tecnológica, via Incubadora, os empreendedores atribuíram notas a si mesmos, mostrando, majoritariamente, as seguintes características, cujos conceitos foram 4 e 5.

Do mesmo modo, os empreendedores foram convidados a responder a pergunta abaixo, tendo em vista as suas experiências de terem criado empresas de base tecnológica, via Incubadora. Nessa questão, os valores atribuídos eram correlacionais, ou seja, correspondiam a situações determinadas, do tipo “Concordo”, “Concordo pouco”, “Não concordo e nem discordo”, “Discordo pouco” e “Discordo totalmente”, como mostrado no corpo da pergunta.

Os conceitos atribuídos variavam entre 1 a 5.

Pergunta : Sobre a figura do empreendedor, e em face de sua própria experiência em ter criado uma empresa de base tecnológica, via Incubadora, assinale o quanto você concorda ou discorda, de cada afirmação abaixo:

3.6. Resultados do desempenho individual das MPE’s pesquisadas

A seguir, passa-se a descrever as empresas incubadas, de acordo com as respostas individuais dadas nos questionários, e a análise feita a partir do método dos Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 1996; CONTADOR, DE SORDI, CARVALHO, 2005).

3.6.1. Empresa “Alfa”

Ramo	: Treinamento e turismo.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 4 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior
N.º de empregados	: 7
Faturamento	: Não informado

Mercado	: Agências de turismo, hotéis, promotores de eventos.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Assistência ao cliente, produto, preço e imagem.
Armas da competição adotadas	: Venda direta; logística ágil, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores; projeto do produto; organização administrativa; tecnologia da informação; administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.2. Empresa “Beta”

Ramo	: Informática.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 4 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior
N.º de empregados	: 6
Faturamento	: R\$ 180.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Empresas em geral.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Produto, assistência ao cliente, prazo e imagem.
Armas da competição adotadas	: Venda direta, sistema de elaboração de propostas comerciais; processo produtivo de bens e serviços; logística interna ágil; administração da produção de bens, controle estatístico do processo, agilidade na programação da produção, redução do tempo de espera; projeto do produto, engenharia do produto; organização administrativa, organograma achatado; finanças, despesas operacionais reduzidas; tecnologia da informação; administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.3. Empresa “Gama”

Ramo	: Informática.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 3 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior
N.º de empregados	: 5
Faturamento	: R\$ 200.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Empresas em geral, bibliotecas, centros de pesquisas, acesso a Internet.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.

Campos da competição escolhidos	: Preço, projeto e qualidade do produto, assistência ao cliente, prazo de entrega e imagem do produto e da empresa.
Armas da competição adotadas	: Venda direta, logística externa ágil; processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo, tecnologias adequadas no processo produtivo; logística interna ágil, relacionamento cooperativo com os fornecedores, componentes/matéria prima com qualidade e/ou inovadores; administração da produção de bens, controle estatístico do processo; estratégia, monitoramento da concorrência; projeto do produto, engenharia do produto, agilidade no lançamento de novos produtos e/ou serviços; organização administrativa, organograma achatado; finanças, despesas operacionais reduzidas; tecnologia da informação; administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.4. Empresa “Delta”

Ramo	: Serviços de telecomunicações.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 3 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior, pós graduado.
N.º de empregados	: 4
Faturamento	: R\$ 200.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Empresas em geral, redes de telefonia e Internet.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Projeto e qualidade do produto; assistência ao cliente; imagem do produto, da marca e da empresa, e imagem preservacionista.
Armas da competição adotadas	: Venda direta; processo produtivo de bens e serviços, gestão ambiental, melhoramento contínuo do processo, tecnologias adequadas no processo produtivo; logística interna e externa, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores, componentes/matéria prima com qualidade e/ou inovadores; administração da produção de bens, controle estatístico do processo; projeto do produto, agilidade no lançamento de novos produtos e/ou serviços; finanças, despesas operacionais reduzidas; tecnologia da informação; administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.5. Empresa “Epsilon”

Ramo	: Informática, tecnologia de informação.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 2 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior.
N.º de empregados	: 2
Faturamento	: R\$ 100.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Público em geral, terminais rodoviários.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Projeto e qualidade do produto; assistência ao cliente; imagem do produto, da marca e da empresa.
Armas da competição adotadas	: Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo, tecnologias adequadas no processo produtivo; logística interna e externa, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores; administração da produção de bens, controle estatístico do processo; projeto do produto; finanças, despesas operacionais reduzidas; tecnologia da informação; administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.6. Empresa “Zeta”

Ramo	: Informática, processamento de dados, software, hardware, tecnologia de informação.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 5 anos.
Grau de escolaridade do proprietário	: Pós graduação completo.
N.º de empregados	: 7
Faturamento	: R\$ 210.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Público em geral, empresas, poder público.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Preço; Projeto do produto; assistência ao cliente; imagem do produto, da marca e da empresa, imagem preservacionista.

Armas da competição adotadas : Relacionamento cooperativo com o cliente; Marketing, publicidade e propaganda; Processo produtivo de bens e serviços, estudo do trabalho, automação dos processos de produção, melhoramento contínuo do processo, tecnologias adequadas no processo produtivo; administração da produção de bens, controle de qualidade total, tamanho reduzido do lote de produção, agilidade na reprogramação da produção, redução do tempo de espera; Projeto do produto, engenharia do produto; Finanças, financiamentos, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação, sistema de informação interno e externo; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.7. Empresa “Eta”

Ramo : Escritório de projetos e desenho industrial.
 Porte : Micro empresa, sociedade limitada.
 Idade da empresa : 2 anos
 Grau de escolaridade do proprietário : Superior.
 N.º de empregados : 4
 Faturamento : R\$ 100.000,00 anuais, aproximadamente.
 Mercado : Público em geral, móveis, utensílios e decorações.
 Relação de poder : Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
 Dinâmica de poder : Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.

Campos da competição escolhidos : Preço, guerra de preço; Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de modelos, novos modelos; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa, imagem preservacionista.

Armas da competição adotadas : Venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, logística externa ágil, equipe de vendas agressiva; Marketing, publicidade e propaganda; Processo produtivo de bens e serviços, gestão ambiental, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, logística interna ágil, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores, componentes/matéria prima com qualidade e/u inovadores; Administração da produção de bens, tamanho reduzido do lote de fabricação, agilidade na reprogramação da produção; Estratégia, realização de projetos comunitários, monitoramento da concorrência; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.8. Empresa “Thetha”

Ramo	: Indústria.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 4 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior incompleto.
N.º de empregados	: 1
Faturamento	: R\$ 200.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Manufatura, recauchutadoras de pneus.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Produto, projeto e qualidade do produto, novos modelos; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa, imagem preservacionista.
Armas da competição adotadas	: Relacionamento cooperativo do cliente, venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, logística externa ágil, rede de distribuição, sistema de elaboração de proposta comercial, equipe de vendas agressiva; Marketing, publicidade e propaganda; Processo produtivo de bens e serviços, gestão ambiental, melhoramento contínuo do processo, estudo do trabalho, automação dos processos de produção, tecnologias adequadas no processo produtivo; Logística interna e externa, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores, componentes/matéria prima com qualidade e/ou inovadores; Administração da produção de bens, operação “just in time”, CEP- Controle Estatístico do Processo, sistema PCP- Programação e Controle da Produção, CQT- Controle de Qualidade Total, tamanho reduzido do lote de fabricação, agilidade na reprogramação da produção, redução do tempo de espera; Estratégia, realização de projetos comunitários; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal, pagamento de salários acima da média do mercado.

3.6.9. Empresa “Iota”

Ramo	: Prestação de serviços, desenvolvimento de software.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 2 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior.

N.º de empregados	: 3
Faturamento	: R\$ 200.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Terminais portuários.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Preço; Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de modelos, novos modelos; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.
Armas da competição adotadas	: Venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, equipe de vendas agressiva; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, logística interna ágil, relacionamento cooperativo com fornecedores; Estratégia, monitoramento da concorrência; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.10. Empresa “Kappa”

Ramo	: Indústria.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 2 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior.
N.º de empregados	: 3
Faturamento	: R\$ 200.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Odontólogos.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Produto, projeto e qualidade do produto, novos modelos; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.

Armas da competição adotadas : Relacionamento cooperativo do cliente, serviço de atendimento ao consumidor, logística externa ágil, rede de distribuição, equipe de vendas agressiva; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo, automação dos processos de produção, tecnologias adequadas no processo produtivo; Logística interna e externa, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores, componentes/matéria prima com qualidade e/ou inovadores; Administração da produção de bens, tamanho reduzido do lote de fabricação, agilidade na reprogramação da produção; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.11. Empresa “Lambda”

Ramo : Prestação de serviços, desenvolvimento de software.
 Porte : Micro empresa, sociedade limitada.
 Idade da empresa : 2 anos
 Grau de escolaridade do proprietário : Superior.
 N.º de empregados : 4
 Faturamento : R\$ 185.000,00 anuais, aproximadamente.
 Mercado : Empresas em geral.
 Relação de poder : Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
 Dinâmica de poder : Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
 Campos da competição escolhidos : Preço; Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de modelos, novos modelos; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.
 Armas da competição adotadas : Venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, equipe de vendas agressiva; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, logística interna ágil, relacionamento cooperativo com fornecedores; Estratégia, monitoramento da concorrência; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.12. Empresa “Ksi”

Ramo	: Escritório de projetos e “ecodesign”.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 1,5 ano.
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior.
N.º de empregados	: 4
Faturamento	: R\$ 100.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Público em geral, arquitetura e decoração.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de modelos, novos modelos; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa, imagem preservacionista.
Armas da competição adotadas	: Venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, logística externa ágil, equipe de vendas agressiva; Processo produtivo de bens e serviços, gestão ambiental, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores, componentes/matéria prima com qualidade e/u inovadores; Administração da produção de bens, tamanho reduzido do lote de fabricação, agilidade na reprogramação da produção; Estratégia, realização de projetos comunitários; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.13. Empresa “Omicron”

Ramo	: Prestação de serviços, desenvolvimento de websites.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 4,5 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior, pós graduação em andamento.
N.º de empregados	: 8
Faturamento	: R\$ 250.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Empresas em geral.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Preço; Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de modelos; Prazo, de entrega e pagamento; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.

Armas da competição adotadas : Relacionamento cooperativo do cliente, venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo, estudo do trabalho, automação do processo de produção, tecnologias adequadas ao processo produtivo; Logística interna e externa, relacionamento cooperativo com fornecedores; Estratégia, monitoramento da concorrência; Finanças, financiamento, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação, sistema de informação interno e externo; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal, pagamento de salário acima da média de mercado.

3.6.14. Empresa “Sigma”

Ramo : Prestação de serviços técnicos e consultoria empresarial.

Porte : Micro empresa, sociedade limitada.

Idade da empresa : 11 anos

Grau de escolaridade do proprietário : Superior, especialização e mestrado.

N.º de empregados : 5

Faturamento : R\$ 245.000,00 anuais, aproximadamente.

Mercado : Empresas em geral.

Relação de poder : Dois níveis hierárquicos, direção e operação.

Dinâmica de poder : Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.

Campos da competição escolhidos : Preço; Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de produtos, novos produtos; Prazos de negociação, cotação e pagamento; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.

Armas da competição adotadas : Relacionamento cooperativo do cliente, venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, logística externa ágil; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo, estudo do trabalho, tecnologias adequadas no processo produtivo; Logística interna e externa, logística interna ágil, desenvolvimento de fornecedores, relacionamento cooperativo com fornecedores; Administração da produção de serviços, agilidade na reprogramação da produção; Estratégia, monitoramento da concorrência; Projeto do produto, engenharia do produto, agilidade no lançamento de novos produtos e serviços; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação, sistema de informação interno e externo; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal, pagamento de salários acima da média de mercado.

3.6.15. Empresa “Tau”

Ramo : Prestação de serviços de cenografia.
 Porte : Micro empresa, sociedade limitada.
 Idade da empresa : 2 anos
 Grau de escolaridade do proprietário : Superior.
 N.º de empregados : 3
 Faturamento : R\$ 165.000,00 anuais, aproximadamente.
 Mercado : Empresas em geral.
 Relação de poder : Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
 Dinâmica de poder : Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
 Campos da competição escolhidos : Preço; Produto, projeto e qualidade do produto, variedade de modelos, novos modelos; Assistência ao cliente, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.
 Armas da competição adotadas : Venda direta ao consumidor, equipe de vendas agressiva; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, logística interna ágil, relacionamento cooperativo com fornecedores; Estratégia, monitoramento da concorrência; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.16. Empresa “Fi”

Ramo	: Prestação de serviços, desenvolvimento website de buscas na Internet.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 2,5 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior.
N.º de empregados	: 3
Faturamento	: R\$ 125.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Empresas em geral.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Preço; Produto, projeto e qualidade do produto; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.
Armas da competição adotadas	: Venda direta ao consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, equipe de vendas agressiva; Processo produtivo de bens e serviços, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, relacionamento cooperativo com fornecedores; Estratégia, monitoramento da concorrência; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal.

3.6.17. Empresa “Rô”

Ramo	: Comércio, papelaria, suprimentos e materiais para escritórios.
Porte	: Micro empresa, sociedade limitada.
Idade da empresa	: 14 anos
Grau de escolaridade do proprietário	: Superior.
N.º de empregados	: 5
Faturamento	: R\$ 250.000,00 anuais, aproximadamente.
Mercado	: Empresas e público em geral.
Relação de poder	: Dois níveis hierárquicos, direção e operação.
Dinâmica de poder	: Participação dos empregados nas decisões, com delegação e controle.
Campos da competição escolhidos	: Preço; Produto, qualidade e variedade de produtos; Prazos de negociação, de cotação e de entrega; Assistência ao cliente, antes, durante e pós venda; Imagem do produto, da marca e da empresa.

Armas da competição adotadas : Venda direta ao consumidor, relacionamento cooperativo do consumidor, serviço de atendimento ao consumidor, equipe de vendas agressiva, logística externa ágil; Processo produtivo serviços, melhoramento contínuo do processo; Logística interna e externa, logística interna ágil, relacionamento cooperativo com fornecedores; Estratégia, monitoramento da concorrência; Organização administrativa, organograma achatado; Finanças, despesas operacionais reduzidas; Tecnologia da informação; Pessoal, administração participativa e motivação do pessoal, capacitação e desenvolvimento do pessoal, pagamento de salários acima da média de mercado.

Capítulo 4

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO INSTRUMENTOS DE INCLUSÃO SOCIAL

A partir dos resultados obtidos e mostrados no Capítulo 3, passa-se a demonstrar como as MPE's podem ser um dos instrumentos de inclusão social pelo trabalho, comparando-se aqueles resultados com o embasamento teórico da pesquisa.

Adicionalmente, devem ser relatadas estudos complementares sobre a inclusão social pelo trabalho, por meio de micro e pequenas empresas, como descrito a seguir.

La Fuente (2005) conduziu pesquisa de Mestrado sobre a logística reversa das latas de alumínio e embalagens PET, e constatou que todas as empresas recicladoras de Santos, estivessem em que elo fosse da cadeia reversa, são micro e pequenas empresas que, ainda, são o desaguadouro do trabalho de centenas de catadores de latas e plásticos PET. Assim, pelo trabalho, essas pessoas encontram um trabalho digno, que lhes provê os recursos necessários às suas sobrevivências.

Freddo e Haddad (2005), mostraram que a micro empresa inovadora é agente de resolução de conflitos ambientais e, pelo empreendedorismo e inovação, apoiada em conhecimentos, recursos, competências, alcança o sucesso, desenvolve novos produtos a partir da resolução de problemas encontrados no dia a dia.

Assim, verifica-se, no caso das MPE's, como foram erigidos os pilares que alicerçam a pesquisa na teoria em administração estratégica, trazendo-se à luz como essas empresas enfrentaram o desafio em se encontrar formas por meio das quais são desenvolvidas e mantidas as suas competitividades.

Como foi dito, para que uma empresa seja instrumento de inclusão social pelo trabalho, ela deverá desenvolver recursos, capacidades e competências que lhe sejam necessários e suficientes para a manutenção da sua competitividade, sucesso e longevidade.

As MPE's pesquisadas, enquadrando-se nos conceitos da Escola Empreendedora, como formulado por Mintzbert, Ahlstrand e Lampel (2000), assim como se encaixando nas definições de Schumpeter (1988) e Drucker (2002), inovam e revestem-se de um manto revolucionário, consoante preconizou João (2001, p. 288), no que tange à formulação da estratégia.

As MPE's participantes da pesquisa desta dissertação de Mestrado, têm focos definidos, fazem análises interna e externa, delinearão os campos da competição, definindo adequadamente as armas necessárias para enfrentarem o mercado onde se inseriram, vale dizer, mediram os seus recursos, capacidades e competências, para obter sucesso nos campos em que desejam competir, a partir da análise da concorrência e dos desejos e necessidades dos clientes. Essas atitudes e comportamentos são concordantes com o que prescrevem Contador (1996; 2003); Zaccarelli (2005); e Contador, De Sordi e Carvalho (2005), no novo método de avaliação da competitividade e sucesso das empresas, o método dos campos e armas da competição, método esse aqui comprovado para a avaliação da competitividade das MPE's.

Mesmo que as MPE's pesquisadas não se enquadrem à perfeição nos conceitos inseridos na abordagem de Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), conhecida como "visão da empresa baseada em recursos", conforme citado por Oliveira Jr. (2001), também dele não se afastam, porque esse enfoque combina a análise interna e externa da organização, suportada por uma estrutura apoiada na base de que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa. A proposição de que os recursos internos da empresa sejam os principais determinantes da sua competitividade é verificada pelos recursos humanos das MPE's, que são os seus mais importantes meios de competir.

Os resultados obtidos na pesquisa conduzida nesta dissertação demonstram, igualmente, que o determinante da competitividade das MPE's são os seus recursos internos, mormente os recursos humanos, e a análise interna e externa delas, situações que se contrapõem àquela da

análise da indústria, enunciada por Porter (1986), onde o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição no meio em que opera.

Nesse enfoque, as MPE's pesquisadas demonstraram que não sendo totalmente empresas baseadas em recursos, apesar de não se afastarem desse conceito, mostraram a sua forma de se compreender a razão existente entre recursos e produtos, permitindo a análise de como os seus produtos necessitam de recursos para o seu desenvolvimento, e quais são eles, tanto quanto alguns recursos podem ser utilizados para diversos produtos. Dessa forma, considerando-se os recursos humanos das MPE's, verifica-se os enunciados contidos no trabalho de Wernerfelt (1984), onde ficam definidos os recursos como sendo algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou, também, como aqueles ativos, tanto tangíveis como intangíveis, relacionados de modo semipermanente à empresa. De todo modo, a utilização desses recursos é a principal vantagem competitiva da empresa, quer dizer, a possibilidade de aplicar recursos para desenvolver uma posição competitiva mais difícil de ser alcançada pelos demais.

As MPE's pesquisadas demonstraram que estão desenvolvendo e sustentando vantagem competitiva por meio dos seus recursos internos mais valiosos, que são os recursos humanos, agentes de inovação e desenvolvimento da flexibilidade das empresas, pelo empreendedorismo dos seus proprietários.

Os resultados obtidos na pesquisa ora dissertada, mostraram harmonia tanto com o método dos campos e armas da competição, formulado por Contador (1996;2005), e Contador, De Sordi e Carvalho (2005), como com os enfoques de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), trazidos nos capítulos anteriores.

Os resultados apresentados pelas MPE's pesquisadas, mostrando que empreendedorismo, inovação e desenvolvimento de recursos humanos são os fatores de

atribuição da vantagem competitiva das empresas em estudo, não havendo como se dissociar um do outro, verificam a teoria de Stalk, Evans e Shulman (1992).

Esses resultados também são consentâneos com o que estabeleceram Prahalad e Hamel (1990), no que tange à abordagem baseada em recursos, no sentido de que as competências essenciais representam “a aprendizagem coletiva da organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção” ou então, como enunciado por Hamel e Prahalad (1995, p. 203), mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente, tem-se que “competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

No caso das MPE's, os seus recursos mais valiosos são os recursos humanos.

É certo, pelo que se obteve em resultados no Capítulo 3, que as MPE's só não alcançam resultados melhores e mais rapidamente por falta de apoio governamental, mormente no que se relaciona com acesso ao crédito, que é muito caro. E esses recursos financeiros fazem falta para ações de marketing, importante aspecto do desenvolvimento das empresas em geral, tanto quanto para pesquisa, linhas de financiamento, ajuda econômico-financeira, de fomento a atividades industriais e agrícolas, enfim, de políticas específicas que influenciam as decisões das empresas no que concerne à localização das atividades geradoras de empregos e competências.

Também nesse aspecto, a pesquisa concorda com o que preconizaram Fleury e Fleury (2000, p. 119), Reeb (1999), Schel (1995), e Vieira (2002), sobre o papel do Estado e quando enfocaram o tema sob o prisma da atratividade do Brasil, ao tratarem da atratividade do país em dependência à elaboração, pelos órgãos governamentais, de políticas adequadas ao fomento e incentivo às atividades educacionais, que disponibilizariam, para o mercado, trabalhadores mais qualificados, estabelecimento de políticas e sistemas educacionais adequados às mudanças impostas pela evolução tecnológica, da mesma forma que uma

melhoria da infra-estrutura e uma reforma tributária que desonerasse as atividades produtivas. O SEBRAE, na medida das suas possibilidades e limitações, presta esse tipo de atividade, que é coadjuvado pela FIESP e CIESP, no apoio às incubadoras de empresas.

As MPE's pesquisadas, ao definirem o foco no cliente, estabelecerem os campos e armas da competição, conseqüentemente, pelos resultados apresentados no Capítulo 3, aproximam-se bastante da visão de que o conhecimento é nuclear para várias tradições de pesquisa, tais como a aprendizagem organizacional, administração da tecnologia e cognição empresarial, conforme Grant (1996, p. 110).

O “estoque de conhecimento”, como a empresa é entendida por Oliveira Jr. (2001, p. 131), consiste, no presente caso, no conjunto de conhecimentos técnicos, administrativos e científicos das MPE's, já que ocorrendo um organograma achatado, com dois níveis hierárquicos, no máximo, os empregados e os proprietários vivenciam as mesmas experiências, conjuntamente, sendo esse bloco o patrimônio em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação, assim como no conhecimento relacionado à coordenação das ações na organização.

Ao contrário das grandes organizações, nas MPE's não existe o ambiente de alienação e castração do indivíduo, vale dizer, não há ambiente propício, ou um “mecanismo”, à manipulação do inconsciente dos sujeitos na empresa, como proposto por Freddo (1996). Portanto, todos os fatos ocorrentes nas MPE's, como demonstrado nos resultados do Capítulo 3, são de pleno conhecimento dos empregados, que, apesar de sentirem o dia a dia da empresa, não têm viabilidade de ascensão aos cargos de poder. Assim, o “estoque de conhecimento” é um bloco mais sólido do que aquele existente nas grandes corporações, tornando as MPE's, especialmente as ora estudadas, em empresas baseadas em recursos.

As MPE's pesquisadas, como não seria diferente, são "organizações de uma só cabeça", apresentando uma estrutura organizacional chamada "estrutura simples", que de acordo com

Mintzberg (1996), não existindo departamentos ou divisões que exigem a descentralização da tomada de decisão.

Verificou-se, no presente estudo, conforme Mintzberg (1996), os elementos comuns às MPE's, quais sejam, a coordenação efetuada predominantemente pela supervisão direta, o poder centralizado nas mãos do dirigente e a gestão das operações internas está sob o controle de apenas algumas pessoas, além do dirigente. A tomada de decisões é flexível, o que está relacionado à rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado que é facilitada pela centralização do poder. As decisões estratégicas, administrativas e operacionais são coordenadas de maneira estrita, porque um só indivíduo é capaz de manter o controle sobre elas.

Flexibilidade, no mundo globalizado, é uma importante vantagem competitiva, característica essa intrínseca às MPE's, especialmente nas empresas ora estudadas, como visto nos resultados desta pesquisa.

As MPE's estudadas, apesar de algumas delas serem do mesmo ramo, e estarem hospedadas no mesmo espaço físico, ainda não aplicam a estratégia enunciada por Casarotto Filho e Pires (2001), para a conquista da competitividade global das pequenas empresas, que tem por base redes de empresas e desenvolvimento local, de acordo com a experiência italiana.

Assim, também não se verifica o que prescreveu Amato Neto (2000), relativamente à busca de maior poder de competitividade por parte de empresas industriais, pelo fenômeno de agrupamentos de empresas, operando em cooperação na cadeia produtiva, e a obtenção de resultados que ofereçam subsídios ao desenvolvimento de políticas industriais e orientação, em particular os planos de desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas.

As observações de Gonçalves e Koprowski (1995), assim como as de Cleto (1989), enunciadas no Capítulo 2, foram, verificadas, em totalidade, na presente pesquisa, que

destacou as características das MPE's enunciadas pelos autores.

Idêntico senso, os resultados apresentados são concordantes com as afirmações de Passos (1996), relacionadas com o desempenho da pequena empresa nas atividades em que há inovação tecnológica e ao desempenho das MPE's de funções importantes por via indireta, ao absorverem os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura econômica, e ao desempenho de tarefas menos compensadoras (porém necessárias) na economia, com assimilação da queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco.

Os resultados apresentados nesta pesquisa mostram as MPE's como agentes de mudanças e inclusão social pelo trabalho, pela inovação, o que verifica os princípios trazidos por Batalha e Demori (1990) sobre a flexibilidade da pequena empresa aliada à sua predisposição para inovações, propiciando o aparecimento de novos serviços e produtos.

As MPE's desta dissertação de Mestrado mostram um período médio de vida de 2 anos para cima, o que supera o período de maior mortalidade das empresas, segundo SEBRAE (2005). Portanto, elas desenvolveram recursos, capacidades e competências que lhes permitem visar o futuro e o sucesso, já passada a fase crítica de morrerem ainda muito jovens. Apesar da falta de capital, dificuldade em obter financiamento, falta de mão-de-obra especializada, além de mudanças na política econômica do país, fatores importantes para a mortalidade das empresas, segundo Vieira (2002), elas têm, até o momento do encerramento da pesquisa, uma gestão eficaz, o que pode ser o fator de sustentação dessa incipiente longevidade. Assim ocorrendo, as empresas estão superando um dos principais problemas apontados por Pereira Júnior e Gonçalves (1995), ou seja, a dificuldade de se atingir eficazmente o mercado com pouquíssimos recursos.

A Incubadora de Empresas de Santos proporcionou às MPE's pesquisadas treinamentos e condições físicas para a obtenção de ferramentas e técnicas de gestão, facilitando o caminho da competitividade, longevidade e sucesso, eliminando algumas das dificuldades enunciadas

por Longenecker, Moore e Petty (1997), no que corresponde à competitividade delas, apresentando condições para que esse ser vivo (DE GEUS, 1998, p. 191), possa tomar decisões como resultado de um processo de aprendizado.

As MPE's pesquisadas enquadram-se, em processo inicial, também, nos conceitos enunciados por De Sordi (2003), nos temas relativos aos sistemas de informações empresariais, processos empresariais automatizados, integração de múltiplas soluções de softwares, gestão de conhecimentos, e serviços eletrônicos pela Internet, que, entre outros, pela própria dinâmica da economia moderna, são muito importantes para a adequada gestão das empresas.

O processo de incubação colocado às MPE's pesquisadas eliminou algumas das dificuldades enunciadas por Segura, Sakata e Riccio (2003), colaborando na formação técnica e administrativa dos proprietários e empregados dessas empresas, alavancando a competitividade delas.

Idêntico senso no que tange aos cuidados na gestão contábil e de custos, conforme Tinoco (2001), sendo que, a incubação, proporcionou às empresas condições de maior visibilidade, além de adicionar valor conceitual aos empreendimentos.

A gestão por processos de negócios foi verificada na presente pesquisa, trazendo resultado harmônico com o que afirmou De Sordi (2005) sobre a busca incessante e continuada de melhoria de desempenho, afirmando, o autor, que para as MPE's é bastante próximo da realidade vivida por esse tipo de organização.

Os fatores de mortalidade das empresas trazidos ao estudo por Pereira Júnior e Gonçalves (1995) não se verificaram, posto que todas as MPE's demonstraram foco no cliente, trabalham com equipamentos novos, e os proprietários e empregados receberam, e ainda recebem, treinamentos adequados na Incubadora de Empresas de Santos, seja em cursos diretos, seja por meio do SEBRAE e/ou convênios existentes.

As MPE's pesquisadas não apresentaram os problemas típicos na administração, relacionados por Gimenez (1998), o que colabora para o atingimento da longevidade e do sucesso.

Exceto algumas características irremovíveis de personalidade dos proprietários, também não foram observados os fatores apontados por Longen (1997) representantes de alguns sérios problemas para o sucesso de novos pequenos empreendimentos. Desse modo, admite-se que ficaram afastadas as dificuldades citadas por Vieira (2002) para a implantação dos instrumentos de gestão proporcionados pelos treinamentos realizados na Incubadora de Empresas de Santos.

Dos estudos de Dolabela (1999b) sobre os principais fatores que motivam a mortalidade das MPE's, a falta de ações de marketing foi observada nas MPE's analisadas, sendo a falta de recursos financeiros e os altos custos dos financiamentos e empréstimos bancários a causa da falha nessas iniciativas.

A Incubadora de Empresas de Santos proporciona às suas hospedadas treinamentos variados em diversas técnicas e campos da administração, aproximando as empresas treinadas do que lecionam Borinelli, Rosa e Von Mecheln (1997).

Esses treinamentos oferecidos, em conjunto com o SEBRAE, FIESP, CIESP e universidades apoiadoras, são apropriados à realidade das MPE's, não discrepando do que entendem Huang e Brown (1999).

A escolha de campos onde competir, a o desenvolvimento de recursos, capacidades e competências para a busca do sucesso no mercado (armas da competição) pelas empresas da pesquisa, consoante resultados efetivamente apresentados no Capítulo 3, mostra homogeneidade conceitual entre Contador (1996), Contador, De Sordi e Carvalho (2005), Megginson, Scott e Megginson (1991) e Vieira (2002), no que tange ao sucesso das MPE's ter uma grande ligação com o seu nível de planejamento.

As MPE's pesquisadas buscam se diferenciar no mercado, o que pode contribuir para a sua longevidade e sucesso, justificativa essa localizada na esteira do que discorrem Marcondes e Bernardes (1997), quanto às possíveis causas do sucesso de uma empresa, trazendo lucros e satisfação dos clientes.

Mesmo não tendo como base explícita dos seus sistemas e estilos de administração, os proprietários das empresas pesquisadas, tanto as hospedadas na Incubadora de Empresas de Santos como as externas a ela, aplicam procedimentos que se identificam com as dez etapas desenvolvidas por Clark para iniciar e dirigir um empreendimento com sucesso, e relatadas por Vieira (2002).

Da mesma forma, o conjunto de estratégias desenvolvido pelas MPE's desta dissertação, é concordante com o que propôs Rinke (1998), para uma gestão vitoriosa que leve à construção de uma empresa próspera, capaz de progredir no mundo atual onde predominam as mudanças rápidas.

Os proprietários das MPE's pesquisadas têm o típico perfil do empreendedor, sendo inovadores e detendo, por trás dessas, um conjunto de características especiais, visionárias que questionam, arriscam, que querem algo diferente, que fazem as coisas acontecerem: que empreendem.

Os proprietários das empresas, como demonstrado no Capítulo 3, são empreendedores, portanto pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado, conforme havia enunciado Dornelas (2001, p. 19).

Ainda, de acordo com o mesmo autor, o momento atual pode ser denominado era do empreendedorismo, por serem os empreendedores que estão eliminando barreiras culturais e

comerciais, encurtando distâncias, renovando os conceitos econômicos, globalizando, criando novas relações de trabalho, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

Nesse sentido, as MPE's podem ser instrumentos de inclusão social pelo trabalho, no rastro do que formulou Dornelas (2001), quando comentou que a conjunção do intenso dinamismo empresarial e do rápido crescimento da economia aliados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, aparentemente apontam para o empreendedorismo como sendo o principal responsável para o crescimento econômico, criando empregos e prosperidade.

No mesmo sentido, essa inclusão social pelo trabalho está alicerçada no que afirmaram, identicamente, Dornelas (2001) e Longen (1997), sobre o fato de ser o empreendedor o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Verificou-se, na pesquisa, que todas as MPE's do espectro estudado praticam a inovação, que é algo inato ao executivo estadista, que não teme riscos ou barreiras para transformar suas idéias em lucro, sendo uma questão de comportamento, e não traço de personalidade (PINCHOT III, 1989, p. 26-47; OLIVEIRA, 1991) . Das respostas dadas às questões específicas, no questionário aplicado, conclui-se que todos os entrevistados entendem que espírito empreendedor é algo pertencente ao indivíduo ou a uma instituição e não um traço de personalidade, conforme já havia afirmado Drucker (1998, p. 33).

Nenhum dos entrevistados avalizou a opinião de que um bom emprego pode substituir o empreendedorismo, conforme havia sugerido Degen (1989, p. 10-12), ao assinalar alguns fatores limitantes ao aparecimento de empreendedores. Ao contrário, todos os proprietários das MPE's são concordantes com Degen (1989), quanto ao fato de que a disposição para assumir riscos deve ser encarada como uma das características essenciais no caráter do

empreendedor. Não houve maneira de se confirmar, com segurança, de que o capital social dos empreendedores entrevistados tenha sido formado pela herança educacional, religiosa e familiar, que poderia, segundo Degen (1989) influenciar na intelectualidade do indivíduo, conseqüentemente, inibindo o espírito empreendedor que há dentro dele.

Todavia, os resultados apresentados no Capítulo 3 demonstram aplicação ao que assinalou Zoghlin (1994, p. 3), sobre serem os empreendedores, historicamente, uma espécie à parte em relação ao estereótipo do homem de negócios, por conseqüência de serem determinados, inovadores, ousados iconoclastas que prezam pela sua independência e que não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam.

As empresas pesquisadas aplicam estratégias típicas da Escola Empreendedora, com foco no cliente, segundo o que se obteve dos resultados relatados no Capítulo 3, destacando-se o argumento de que as organizações precisam de um líder visionário e criativo com amplos poderes, propício à inovação, conforme Schumpeter, Drucker e Pinchot III, conceitos importantes, que serão discutidos mais adiante. Existem, porém, inúmeras publicações sobre o assunto, enveredando até pelo lado da Psicologia.

Cada uma das MPE's analisadas tem o seu senso de direção e condução, ou a sua visão, como uma espécie de representação mental oriunda do seu proprietário e líder, que tem a estratégia na cabeça, consoante o que definiram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98-100).

Verifica-se, no caso em tela, que as organizações são dependentes da visão desse líder, tornando-a submissa às suas idéias e formando a estratégia de forma deliberada à medida que é conduzida pelo empreendedor, ao mesmo tempo em que é emergente, já que é adaptativa às experiências do líder, ganhando flexibilidade.

De acordo com o que foi respondido pelos entrevistados, é possível confirmar a teoria de Kets de Vries (1985, p. 161-163) que indica terem, os empreendedores proprietários,

dificuldade de submeter-se a ordens de terceiros e para serem empregados, além de confirmarem, em algum grau, aspectos da personalidade empreendedora de necessidade de controle, senso de desconfiança e desejo de aplausos.

O acervo de respostas ao questionário aplicado na pesquisa, conforme Capítulo 3, mostra que as MPE's estudadas, tanto no perfil da empresa inovadora, como nas características dos proprietários empreendedores, assim como nas abordagens relativas à geração de estratégias, estão adaptadas aos conceitos trazidos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 105-106), assim como atendem às premissas da Escola Empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, P. 111), tanto quanto as contribuições dadas a essa Escola de Estratégia por Schumpeter (1984, 1988); Drucker (1998) e Pinchot III (1989).

As organizações estudadas estão montadas em estruturas simples, com, no máximo, dois níveis hierárquicos, com formalidade e padronização incipientes. Elas são centralizadas na figura do executivo principal, com estrutura orgânica, são jovens (exceto duas delas, que têm 10 anos ou mais de vida) e pequenas, consentâneas com o que definiram Mintzberg e Quinn (2001, p. 152-153). Na esteira dos mesmos autores, as MPE's analisadas têm uma têm uma liderança visionária, carismática ou autocrática (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 233).

Nesta dissertação, foi adotada uma postura reflexiva sobre o assunto, baseada principalmente nos trabalhos de Pinchot III (1989) e Drucker (1998), com relação à liderança empreendedora, e de Schumpeter (1984) e Drucker (1998), pertinente à inovação. Todos são citados por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) como pertencentes à Escola Empreendedora.

No que concerne à estratégias, como já relatado acima, essa mesma postura foi adotada, no que tange à aproximação do caminhar da formulação estratégica das MPE's de base tecnológica abrigadas na Incubadora de Empresas de Santos da via moderna das teorias de Zaccarelli (2005), Contador (1996) e Contador, De Sordi e Carvalho (2005).

As MPE's pesquisadas apresentam as características apontadas por Morgan, são flexíveis, inovadoras e agregam valor aos seus produtos, focando o cliente.

Os resultados obtidos conferem com o que Dornelas (2001) enunciou para os empreendedores, com a única ressalva do fato de os empreendedores ficarem ricos, fato esse que não foi possível constatar, por motivos diversos.

Quanto à motivação para a abertura das empresas, os resultados contidos no Capítulo 3, conferem exatamente com a descrição de Longen (1997) das razões do empreendedor para tal atitude.

Igualmente, com relação às habilidades dos empreendedores, em comparação com os estudos de Aiub (2002).

Pelo exposto, as Micro e Pequenas Empresas objeto desta dissertação de Mestrado podem ser instrumentos de inclusão social pelo trabalho, porque desenvolveram, e estão a desenvolver, recursos (principalmente os recursos humanos), capacidades e competências, além de estratégias adequadas, para serem competitivas e atingirem o sucesso.

As micro e as pequenas empresas, inseridas em um ambiente que lhes proporcione adquirir e desenvolver recursos, capacidades e competências, aplicando estratégias baseadas em inovação, consoante a Escola Empreendedora descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tem plenas condições de ser um dos instrumentos de inclusão social pelo trabalho.

Assim, poderão ser instrumentos de inclusão social pelo trabalho, fato esse que é corroborado pelo incremento do número de empregados desde a fundação das empresas, assim como pelo aumento da capacitação técnica e educacional dos empregados.

Ainda, elas incluem socialmente pelo pagamento de encargos sociais e previdenciários, além dos benefícios oferecidos aos seus colaboradores.

Se cada uma das micro e pequenas empresas brasileiras tiverem oportunidade de receber treinamentos, capacitação, acesso a financiamentos, como tiveram as MPE's desta

pesquisa, e, ao final e ao cabo desse processo de aprendizado e desenvolvimento, puderem admitir, cada uma delas, 1 empregado, então em pouco tempo 5 milhões de brasileiros terão emprego formal, incluindo-se entre os consumidores de carteira assinada, merecedores dos benefícios constitucionais previstos para os trabalhadores registrados, e haverá maior arrecadação de tributos, pela formalização da economia, permitindo ao Poder Público maior quantidade de recursos financeiros para a consecução dos objetivos do Estado.

As micro e pequenas empresas objeto da presente dissertação, 14 delas hospedadas na Incubadora de Empresas de Santos, desenvolveram recursos, adquiriram capacidades e competências, desenvolveram estratégias empreendedoras, pela inovação, e apresentam crescimento e desenvolvimento contínuo e sustentado, podendo ser consideradas instrumentos de inclusão social pelo trabalho.

CONCLUSÃO.

Procurou-se expor, neste trabalho, a partir dos resultados obtidos da pesquisa realizada junto às micro e pequenas empresas abrigadas na Incubadora de Empresas de Santos, assim como daquelas não hospedadas naquela instituição de fomento e desenvolvimento empresarial, e comparando-se esses resultados com o que prescrevem os autores da literatura relacionada, que as micro e pequenas empresas podem ser instrumentos de inclusão social pelo trabalho.

Para tanto, devem os empreendedores e empresários serem treinados adequadamente, adquirirem conhecimentos de gestão de negócios, terem acesso a crédito e financiamentos e receberem atenção e apoio do poder público, nas suas três esferas, vale dizer, federal, estadual e municipal.

As empresas pesquisadas estão desenvolvendo, e algumas já desenvolveram, recursos, capacidades, competências e estratégias que lhes permitam enfrentar a concorrência e obterem sucesso.

A empresa, atualmente, tem que adquirir competências para ser global, mesmo que não vá atuar globalmente, porquanto ela vai encontrar, concorrendo com os seus, produtos e serviços provenientes de outros estados e países, e necessitará estar capacitada para enfrentar esses desafios.

As micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Santos, objeto do presente trabalho, encontram-se em estágios diferentes de desenvolvimento, mas caminham para uma trajetória consistente rumo ao sucesso, porque desenvolvem recursos, capacidades e competências para esse objetivo, ou seja, a longevidade e o êxito.

Ficou demonstrado que as MPE's objeto desta pesquisa, possuem estratégias diferenciadas e consistentes, desenvolveram recursos, especialmente os recursos humanos, que as habilitam a buscar o sucesso e a perenidade.

Essas empresas adquiriram capacidades e competências que merecem continuar a se desenvolver, a fim de solidificar as bases do desenvolvimento dessas organizações que, desse modo, crescerão e terão condições de incluir socialmente, pelo trabalho, milhões de trabalhadores.

Se cada uma das micro e pequenas empresas brasileiras, devidamente assistidas pelos órgãos de fomento, como o SEBRAE, por exemplo, e com acesso ao crédito, treinamento, aquisição de conhecimentos, puder, nos próximos anos, ampliar o seu quadro de empregados em 1 trabalhador cada uma, ter-se-á a inclusão de mais de 5 milhões de trabalhadores no mercado de trabalho formal. Esse contingente, recolhendo contribuições previdenciárias, FGTS, PIS, PASEP, contribuirá sobremaneira com a arrecadação tributária, ajudando o poder público a exercer as suas funções de provedor de serviços essenciais.

A circulação de riquezas, provenientes do aumento da massa salarial, dos agora incluídos pelas MPE's, fará o comércio incrementar as suas vendas, ocorrendo, então, um ciclo prosperidade para a massa de trabalhadores incluídos no mercado pela via das MPE's, em que o trabalhador poderá ter acesso ao que hoje lhe é negado.

Ressalte-se que a inclusão social representa viger, para o indivíduo, todos os seus direitos e garantias individuais, pelo acesso aos bens e serviços colocados à sua disposição tanto pelo Estado, como pelo comércio.

Portanto, inclusão social conota ter o indivíduo os atributos da cidadania, tais como o acesso ao trabalho digno, saúde, educação, habitação, segurança, lazer, previdência social, proteção à velhice e a todos os demais direitos insertos na Constituição Federal, que é a carteira de identidade de um país.

Por outro lado, mas no mesmo diapasão, a inclusão social é uma obrigação do Estado, que, todavia, necessita, para a implementação dos direitos do cidadão, como mostrado na

Carta Magna, de recursos financeiros imprescindíveis, que são originários dos impostos cobrados da população.

E impostos são obtidos da economia formal, conseqüentemente do trabalho formal, gerador de contribuições sociais e previdenciárias.

Assim, por meio do trabalho formal, o indivíduo tem garantidos esses atributos da cidadania, ao mesmo tempo em que participa do desenvolvimento econômico do país, gerando riquezas para toda a nação, formando, dessa maneira, um ciclo virtuoso que merece ser incrementado e incentivado, por tudo e por todos.

O que se tentou mostrar, neste trabalho, é que as micro e pequenas empresas podem desenvolver recursos, capacidades e competências, e estudar as suas estratégias, a fim de identificar fatores de longevidade, visando o seu desenvolvimento contínuo e sustentado.

E longevidade da empresa, por definição, e como verificado nesta dissertação, significa existência de atividade e, conseqüentemente, de trabalho digno, sendo um sinônimo de inclusão social.

Ao final, deixa-se assinalado que as micro e pequenas empresas, pela sua participação na economia brasileira, a par do que ocorre com outros países, aqui demonstrados, devem receber todo o apoio, oficial e privado, necessário para a garantia do crescimento e longevidade desse setor, a fim de que venham a ser instrumentos de inclusão social.

BIBLIOGRAFIA

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

AIUB, G. W. **Inteligência empreendedora:** uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora. 2002. 106p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ALMEIDA, M. I. R **Contribuições para Introdução do estudo do planejamento estratégico.** 1985. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1985.

_____. **Manual de planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AUDRETSCH, D. B.; PRINCE, Y. M.; THURIK, A. R. **Do small firms compete with large firms?** Atlantic Economic Journal, Vol. 27, Issue 2, p.201-210, Jun, 1999.

BARROS, C. D. **Implantando um projeto de qualidade e participação.** Controle da Qualidade. São Paulo, n.6, p. 6 - 8, out./nov. 1991.

BARROS, F.R.; MODENESI, R. L. **Pequenas. e médias indústrias:** análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas.** Rio de Janeiro: Vozes, 1968.

BONOMA, T. V. **Case research in marketing:** opportunities, problems and process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.

BORINELLI, M. L.; ROSA, P. M.; VON MECHELN, P. J. **A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte.** In: XII Convenção dos Contabilistas do Paraná (1997: Maringá). Anais... Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Maringá: CRC/PR, 1997.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies.** London: Routledge, 1992 (Contemporary Social Research: 20).

CAMPOS, V. F. **TQC:** Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para Competitividade.** São Paulo: Futura, 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão Estratégica de Negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CLETO, M. G. **Metodologia de formulação do plano estratégico para pequenas e médias empresas**. 1989. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1989.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. **Competing on resources: strategy in the 1990s**. Harvard Business Review, 1995, July-August. P. 118-128

CONTADOR, J.C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1996.

_____. (Coord.) **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2.ed. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1998.

_____.; DE SORDI, J.O., CARVALHO, M.F.H. **Estratégia competitiva para micro e pequenas empresas**. In: ENEGEP- ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXV, 2005, Porto Alegre. Anais do XXV ENEGEP, p. 239. Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2002.

_____. **Casebook for use with Business Research Methods**. New York: McGraw Hill Professional, 1998.

DEGEN, R.J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DE GEUS, A. **A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DE SORDI, J.O. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão por processos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DOLABELA, F (a). **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

_____ (b). **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUPAS, G. **Economia Global e Exclusão Social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FILLION, L.J. **Entrepreneurship as a subject of higher education**, In: Seminário "A Universidade Formando Empreendedores", Brasília, maio de 1999.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. **Estratégias empresariais e desenvolvimento de competências**, São Paulo:Atlas, 2000

_____.; FISHER, R.M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo, Atlas.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR, M.M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento- Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo, Atlas. 2001.

FREDDO, A.C.M. **A Ideologia em Ato. A “filiação” imaginária do sujeito**: Um estudo exploratório sobre o “mecanismo” de manipulação do inconsciente dos sujeitos na empresa. 2. ed. Santos: Leopoldianum, 2005.

_____.; HADDAD, C.T. **Empreendedorismo e inovação na resolução de conflitos ambientais**. In: SINAP 2005- SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO- ESTRATÉGIAS PARA INSERÇÃO GLOBAL E SUSTENTABILIDADE, II, 2005, Santos. Anais do SINAP 2005. Santos: Unisantos, 2005. p.15

GASPERINI, V. **Pequenas lojas formam cooperativas para fazer frente às grandes redes**. Revista Construção, São Paulo, ano XII, n.121, Ago, 2000.

GAUTHIER,F.A.O.;LAPOLLI,E.M. **Empreendedorismo em organizações**. In.: Empreendedorismo na engenharia. UFSC, ENE, 2000.

GIL, A C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIMENEZ, F. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo**: um estudo com pequenas empresas. Revista de Administração Contemporânea, Vol. 2, n.7, jan/fev, 1998.

GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo:EDUSP, 1995.

GRANT, R. **Toward a knowledge-based theory of the firm**, Strategic Management Journal, Winter Special Issue. 1996, p. 109-122.

HADDAD FILHO, E.S. **A Qualidade de Vida Como Fator de Desenvolvimento Econômico Sustentável**: O caso da cidade de Santos. Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios. Programa de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Santos, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Strategic Management**: competitiveness and globalization: concepts. Austrália: South-Western College. 2001.

HUANG,X.; BROWN,A. **An analysis and classification of problems in small business**. International Small Business Journal, Vol. 8, issue 1, p. 73-86, oct/dec,1999.

IEF - Instituto de Estudos Financeiros. Disponível em <<http://www.ief.com.br>>. Acesso em 27/07/2004.

JOÃO, B.N. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KETS DE VRIES, M.F.R. **The dark side of entrepreneurship**. Harvard Business Review, p. 160-167, nov/dez. 1985.

KOBAYSHI, S. **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999. . Marketing de A a Z. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

_____. BLOOM P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

KRAUSZ, R. R. **Homens e organizações**: adversários ou colaboradores - análise transacional aplicada às organizações. São Paulo: Nobel, 1981.

LA FUENTE, J.M. **A logística reversa das embalagens das latas de alumínio e embalagens PET**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios). Programa de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Santos, 2005.

LAUDON, K.C. e LAUDON, J.P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abril/junho 1999.

LEVY, A.R. **Estratégia em ação**: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos. São Paulo: Atlas, 1986.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

_____. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LONGEN, M.T. **Um Modelo Comportamental para o Estudo do Perfil do Empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACEDO, M. **O Estudo do perfil empreendedor em empresas familiares**. 2003. 109p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

MARCONDES, R.C.; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D.P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MEGGINSON,L.C.;SCOTT,C.R;MEGGINSON,W.L. **Successful small business management**. Boston: Irwin, 1991.

MENEGASSO, M. E. **Declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário. 1998. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**: Estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**: Um Roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, S.F.; SOUZA, C.A. **Sistemas de apoio à decisão na pequena e média empresa**: estudos de casos comparados em empresas comerciais de pequeno porte. In: VII SEMEAD - Seminários de Administração da FEA/USP. São Paulo: FEA/IUSP, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**: Edição Executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES JR.,L.T. **Sou um bom profissional**. Porque não tenho clientes? Disponível em http://www.biblioteca.sebrae.com.br/btelbte.nsf/Arquivos_profissional.pdf>. Acesso em 26/07/04.

NEVES, J.L. **Contribuição ao estudo da estratégia na definição do negócio**: um estudo exploratório sobre microempresas e empresas de pequeno porte no Estado de São Paulo. 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, A C. **Tecnologia de informação**: competitividade e políticas públicas. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 34-43, abr/jun, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. (a) **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O executivo estadista**: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA JR, M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: **Gestão Estratégica do Conhecimento**, São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2001.

PASSOS, C.F. **Desafios para as pequenas e médias empresas**. Folha de São Paulo. São Paulo, 17 Julho, 1996.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A; LÓPEZ, S. M. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Lexikon editorial, 1997.

PEREIRA JÚNIOR; P. J. C.; GONÇALVES, P. R. S. **A empresa enxuta**: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**. São Paulo: Harbra, 1989.

PIZO, C.A. **Planos de negócios para empresas virtuais**: uma análise do uso e especificidades. 2002. 125p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

POCHMANN, M. (Org.). **Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Edit. Cortez, 2002.

_____; AMORIM, R. (Org.). **Atlas da Exclusão Social no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PORTER, M.E. **Competição = on competition**: Estratégias competitivas essenciais. 11.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva**. 7.ed. 30 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**. 26.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **The Core Competence in the Corporation**, Harvard Business Review, 1990, Maio-Junho, p.79-91

_____; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição**: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REEB, W. L. **Small business consulting forum**: global functions as an investigative checklist. Accounting Today, July 26, 1999.

RINKE, W.J. **A empresa vitoriosa**: seis estratégias de gerenciamento. São Paulo: Futura, 1998.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SACHS, I. **Inclusão Social pelo Trabalho**: Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SANTOS,G.T.; ROSSI,G.; JARDILINO, J.R.L. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. São Paulo: Gion Editora, 2000.

SANTOS, S. A; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o seu potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

SCHEL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas**: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEGURA,L.C.; SAKATA, M. C. G.; RICCIO, E. L. **Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte**. In: 2º SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE. São Paulo: FEAIUSP, 2003.

SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo. **A hora e a vez das pequenas empresas**. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.simpi.com.br/>>. Acesso em 06/07/2004.

STALK, G., EVANS, R. e SHULMAN, L. **Competing on capabilities**: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, March-April, 1992, p. 57-69

TINOCO, J.E.P. **Balanco social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. KRAMER, M.E.P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2003.

UNIDO - UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. **Subcontracting for modernizing economies**. New York: United Nations Publication, 1974. 135 p.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. Tese (Doutorado)Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, v. 5., 1984, p. 171-180

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005

ZOGHLIN, G.G. **De executivo a empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Cartilha de Microcrédito**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/linhas/microcredito.asp>> Acesso em 20.mar.2004

_____. **Exportações das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/desenvolvimento/>>. Acesso em 20.mar.2004.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 14.jun.2004.

IPEA, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. **IPEA Data**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 15.jul.2004.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Exportações brasileiras por micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/brpesquisa_exportacao/arq/analise_pesquisa_exportacao.pdf>. Acesso em 12.out.2004

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Micro e pequenas empresas em números**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em 04.mai.2004

_____. **Estudos e pesquisas SEBRAE**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em 04.mai.2004

_____. **Aprenda SEBRAE: A economia informal**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/economiaiinformal.asp>>. Acesso em 04.mai.2004

_____. **Cooperar e crescer: Arranjos produtivos locais**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjospdprodutivoslocais.asp>>. Acesso em 05.mai.2004

_____. **Aprenda SEBRAE: Estudos especiais**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosespeciais.asp>>. Acesso em 05.mai.2004

_____. **Cooperar e crescer: Cadeias produtivas**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/cadeiasprodutivas.asp>>. Acesso em 05.mai.2004

_____. **Para sua empresa: como obter crédito**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/comoobtercredito.asp>>. Acesso em 20.mar.2004

ANEXO 1

Questionário de Pesquisa



Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu*
Mestrado em Gestão de Negócios

**AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO INSTRUMENTOS DE INCLUSÃO SOCIAL: UM ESTUDO
 EXPLORATÓRIO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SANTOS**

Mestrando : Carlos Tebecherani Haddad
 Orientador : Prof. Dr. Antonio Carlos Freddo

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

SEÇÃO I- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual o ramo de atividades da empresa ?

- 1.1. () Indústria
- 1.2. () Comércio
- 1.3. () Prestação de serviços
- 1.4. () Educação

2. Qual o setor de atividades da empresa e principais produtos e/ou serviços?

- 2.1. Setor de atividades : _____
- 2.2. Produto/serviço : _____

3. Qual o número de empregados ?

- 3.1. () Até 5
- 3.2. () Entre 6 e 10
- 3.3. () Entre 11 e 20
- 3.4. () Entre 21 e 50
- 3.5. () Acima de 50 e menos de 100

4. Como é constituído o capital da empresa?

- 4.1. () 100% de capital próprio dos sócios
- 4.2. () 100% de capital de terceiros
- 4.3. () 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros
- 4.4. () Maior parte de capital próprio
- 4.5. () Maior parte de capital de terceiros

5. Qual a forma jurídica da empresa ?

- 5.1. () Empresa individual
- 5.2. () Sociedade por quotas de responsabilidade limitada
- 5.3. () Sociedade anônima

6. Qual a idade da empresa ?

- 6.1. () Menos de 1 ano
- 6.2. () 1 a 2 anos
- 6.3. () 2 a 4 anos
- 6.4. () 4 a 6 anos
- 6.5. () 6 a 8 anos
- 6.6. () 8 a 10 anos
- 6.7. () Acima de 10 anos

7. Como a empresa foi constituída ?

- 7.1. () Fundada pelo proprietário
- 7.2. () Adquirida de terceiros
- 7.3. () Adquirida de parentes
- 7.4. () Herança

SEÇÃO II- IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR**8. Grau de escolaridade do principal dirigente ?**

- 8.1. () Mínimo, ou 1.º grau incompleto
- 8.2. () 1 grau completo
- 8.3. () 2 grau incompleto
- 8.4. () 2 grau completo
- 8.5. () Superior incompleto
- 8.6. () Superior completo Qual ?
- 8.7. () Pós graduação incompleto
- 8.8. () Pós graduação completo

9. O principal dirigente/proprietário, ou algum dos sócios, conhecia o ramo de negócio escolhido?

- 9.1. () Sim
- 9.2. () Não
- 9.3. () Conhecia superficialmente
- 9.4. () Conhecia profundamente

10. Qual atividade o principal dirigente exercia antes de montar o negócio atual ?

- 10.1. () Estudante
- 10.2. () Funcionário público
- 10.3. () Funcionário de empresa privada
- 10.4. () Profissional autônomo ou liberal
- 10.5. () Proprietário de outra empresa
- 10.6. () Aposentado
- 10.7. () Desempregado
- 10.8. () Outra
Qual ? _____

11. Quais eram as atividades dos demais sócios antes de montarem o negócio atual?

	Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3
11.1. Estudante	()	()	()
11.2. Funcionário público	()	()	()
11.3. Funcionário de empresa privada	()	()	()
11.4. Profissional autônomo ou liberal	()	()	()
11.5. Proprietário de outra empresa	()	()	()
11.6. Aposentado	()	()	()
11.7. Desempregado	()	()	()
11.8. Outra _____	()	()	()
Quais ? _____			

12. Antes de iniciar as atividades :

	SIM	NÃO
12.1. Realizou-se ou encomendou-se pesquisa de mercado	()	()
12.2. Realizou-se ou encomendou-se estudo de viabilidade econômica do negócio	()	()

13. Qual era a experiência empresarial do principal dirigente antes de iniciar a atividade atual?

- 13.1. () Nenhuma
- 13.2. () A minha família já trabalhava nessa atividade
- 13.3. () Razoável (já havia trabalhado nesta atividade como empregado)
- 13.4. () Boa (já havia trabalhado e/ou já tinha experiência como empresário)
- 13.5. () Excelente (já havia tido experiências bem sucedidas com outros negócios)

14. Qual era a experiência empresarial dos demais sócios antes de montar o negócio atual ?

	Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3
14.1. Nenhuma	()	()	()
14.2. A sua família já trabalhava nessa atividade	()	()	()
14.3. Razoável (já havia trabalhado nesta atividade como empregado)	()	()	()
14.4. Boa (já havia trabalhado e/ou já tinha experiência como empresário)	()	()	()
14.5. Excelente (já havia tido experiências bem sucedidas com outros negócios)	()	()	()

15. Qual foi o principal motivo que levou a abertura do negócio ? Se necessário, assinale mais de uma opção

- 15.1. () Conhecimento do ramo de atividade
- 15.2. () Oportunidade de negócio
- 15.3. () Falta de oportunidade de trabalho
- 15.4. () Desejo de liberdade
- 15.5. () Vontade de ganhar dinheiro
- 15.6. () Realização profissional
- 15.7. () Disponibilidade de capital
- 15.8. () Outra

16. Em relação aos concorrentes, a empresa

- 16.1. () Era, ou é, a única no mercado de atuação
- 16.2. () Oferece produtos e/ou serviços diferenciados dos seus concorrentes
- 16.3. () Apresenta um melhor preço em relação aos demais produtos do mercado
- 16.4. () Oferece aos seus clientes o mesmo que o concorrente
- 16.5. () Conhece as estratégias dos principais concorrentes

17. Quanto à previsão de vendas para o futuro:

- 17.1. () São feitas para o período de até 30 dias
- 17.2. () São feitas para o período de até 60 dias
- 17.3. () São feitas para o período de até 90 dias
- 17.4. () São feitas para o período de até 180 dias
- 17.5. () São feitas para o período dos próximos 12 meses
- 17.6. () São feitas para períodos acima de 12 meses
- 17.7. () Não são feitas

18. Quais são, por ordem de importância, as estratégias para aumentar as vendas ? Assinale pela ordem de importância (Exemplo : 1.º, 2.º, 3.º ...)

- 18.1. () Reduzir os preços, pela redução da margem de lucro
- 18.2. () Reduzir os preços, pela redução de custos
- 18.3. () Reduzir os preços, pela combinação da redução de custos e da redução da margem de lucro
- 18.4. () Aumentar o volume de produção, melhorando a economia de escala
- 18.5. () Investir na melhoria da qualidade do produto/serviço
- 18.6. () Investir em marketing, propaganda e promoções
- 18.7. () Buscar novos clientes/mercados
- 18.8. () Desenvolver novos produtos
- 18.9 () Outra

Especificar : _____

19. Quando um concorrente anuncia uma redução de preços ou promoção, a empresa:

- 19.1. () Faz o mesmo
- 19.2. () Mantém o preço, mas faz promoção
- 19.3. () Ignora
- 19.4. () Outra

Especificar : _____

20. A relação com os concorrentes pode ser considerada :

- 20.1. () Ótima
- 20.2. () Boa
- 20.3. () Razoável
- 20.4. () Ruim
- 20.5. () Não há relação com os concorrentes

21. A tomada de decisões sobre investimentos na empresa é tomada :

- 21.1. () Pelo sócio principal, por iniciativa própria
- 21.2. () Decisão conjunta de todos os sócios
- 21.3. () Pelo sócio principal, com aconselhamento externo (SEBRAE, banco etc.)
- 21.4. () Outra

Especificar : _____

22. Qual é o critério para análise de novos investimentos na empresa ?

- 22.1. () Análise de viabilidade econômico financeira feita na própria empresa
- 22.2. () Análise de viabilidade econômico financeira feita externamente
- 22.3. () Por intuição
- 22.4. () Para aproveitar uma oportunidade existente
- 22.10 () Outra

Especificar : _____

23. Qual a faixa etária do principal dirigente da empresa

- 23.1. () Entre 20 e 30 anos de idade
- 23.2. () Entre 30 e 40 anos de idade
- 23.3. () Entre 40 e 50 anos de idade
- 23.4. () Entre 50 e 60 anos de idade
- 23.5. () Acima de 60 anos de idade

24. Como a empresa é administrada ?

- 24.1. () Pela família
- 24.2. () Por profissional contratado (administrador)
- 24.3. () Pelo proprietário
- 24.4. () Pelo proprietário e por profissional contratado
- 24.5. () Por profissionais contratados

SEÇÃO III- IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

25. Quanto ao processo decisório na empresa, qual é a alternativa que melhor o representa :

- 25.1. () As decisões são tomadas pelo proprietário
- 25.2. () As decisões são tomadas pelo proprietário e demais sócios
- 25.3. () Às vezes, o proprietário delega poderes de decisão a outros empregados, voltando novamente a concentrá-los em suas mãos
- 25.4. () Há um administrador contratado, que toma a decisão na empresa
- 25.5. () As decisões são descentralizadas, com o uso do planejamento formal, por escrito, para a tomada de decisão
- 25.6. () As decisões são descentralizadas, com comunicação direta entre as pessoas
- 25.7. () As decisões são descentralizadas, com a presença de grupos divergentes
- 25.8. () As decisões são centralizadas nos diretores, sem comunicação entre eles

26. Quanto às diretrizes e políticas da empresa, pode-se dizer que :

- 26.1. () A empresa possui diretrizes e políticas formalizadas (escritas)
- 26.2. () A empresa não possui diretrizes e políticas escritas
- 26.3. () A empresa possui poucas diretrizes e políticas escritas
- 26.4. () A empresa está sendo formalizada, havendo resistência das pessoas
- 26.5. () São muitas, e interligadas
- 26.6. () São muitas, porém pouco interligadas
- 26.7. () São muitas, mas não interligadas
- 26.8. () Não há diretrizes e políticas estabelecidas

27. De que forma a empresa estabeleceu o planejamento de suas atividades ?

- 27.1. () Informal
- 27.2. () Formal, focado em vendas
- 27.3. () Lucro de curto prazo, focado em produtos e mercados existentes
- 27.4. () Lucro focado em produtos e mercados internos
- 27.5. () Preocupação primordial com questões internas
- 27.6. () Preocupação com investimentos em vários negócios
- 27.7. () Preocupação com questões internas e externas

28. Quanto à estrutura hierárquica da empresa, ela é :

- 28.1. () Formada pelo proprietário e poucas pessoas na área de produção
- 28.2. () Formada pelo proprietário e encarregados de produção e vendas
- 28.3. () Formada pelo proprietário e profissionais especializados nas áreas de produção, vendas, financeiro e administrativo
- 28.4. () Formada pelo pessoal do ítem acima, e assessores (staff)
- 28.5. () Fortemente estabelecida com grupos de poder político interno
- 28.6. () Focada na descrição rígida de cargos

29. No que tange ao foco de atenção da empresa, pode-se dizer que :

- 29.1. () A empresa está procurando novas oportunidades de vendas
- 29.2. () A empresa está procurando novos produtos e mercados
- 29.3. () A empresa já possui um volume considerável de vendas e está buscando aumentar a lucratividade sobre elas
- 29.4. () A empresa está criando novas empresas para obter novos produtos e mercados
- 29.5. () A empresa está procurando melhorar a qualidade dos produtos existentes
- 29.6. () A empresa está adquirindo outras empresas, para obter produtos e serviços novos
- 29.7. () A empresa está se associando a outras empresa, a fim de aumentar o seu mercado e incrementar a sua lucratividade
- 29.8. () A empresa está envolvida na formação de arranjos produtivos locais ("clusters")
- 29.9. () A empresa está preocupada somente com a sua organização interna

30. Para definir o desempenho financeiro da empresa, qual das afirmativas abaixo é a mais adequada?

- 30.1. () A empresa apresenta caixa negativo
- 30.2. () A empresa apresenta caixa negativo, apesar das vendas em expansão
- 30.3. () A empresa apresenta caixa positivo e as suas vendas estão em expansão
- 30.4. () Os lucros são pequenos, apesar das vendas serem boas
- 30.5. () A empresa mantém suas vendas estáveis, controlando custos com boa lucratividade
- 30.6. () A empresa visa lucro de curto prazo
- 30.7. () A empresa está perdendo participação no mercado e seus lucros estão caindo
- 30.8. () Os custos operacionais estão diminuindo drasticamente os lucros
- 30.9. () Caixa deficitário, sem condições de manter a empresa

31. Quanto aos controles utilizados pela empresa :

- 31.1. () São informais
- 31.2. () São poucos e informais
- 31.3. () Controle de custos e melhoria da qualidade
- 31.4. () Controle baseado em dados financeiros
- 31.5. () Controles rígidos, focados no fazer, e não no que é necessário fazer
- 31.6. () Grande quantidade de controles
- 31.7. () Auto controle, com uso de orçamentos rígidos

SEÇÃO IV- IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS REFERENTES AOS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

32. Em relação aos riscos na abertura do negócio

- 32.1. () Foram avaliados
32.2. () Não foram avaliados

33. Se foram avaliados, como isso foi feito ?

- 33.1. () Por meio de um profissional, com o uso de um plano de negócio
33.2. () Pelo próprio empreendedor, por um plano de negócio
33.3. () Pelo próprio empreendedor, por experiência própria e intuição
33.4. () Por um órgão público
33.5. () Outro.
Qual ? _____

34. O que levou o principal dirigente/proprietário a assumir esse tipo de risco ?

- 34.1. () Possuía experiência anterior
34.2. () Um familiar tinha (ou tem) esse tipo de negócio
34.3. () Falta de outras oportunidades
34.4. () Influência de amigo e familiares
34.5. () Na época havia muitos destes negócios dando certo
34.6. () Visualizou ganhos em curto prazo
34.7. () Estudos de mercado
34.8. () Outro.
Qual ? _____

35. Quanto ao risco assumido na abertura do negócio, ele foi :

- 35.1. () Mínimo
35.2. () Pequeno
35.3. () Médio
35.4. () Elevado

36. Os sócios têm outra atividade geradora de renda ?

- 36.1. () Não
36.2. () Sim.

Qual ? _____

37. Quanto ao capital necessário para a abertura do negócio, ele foi :

- 37.1. () Proveniente de economias próprias dos sócios fundadores
37.2. () Proveniente de empréstimos de familiares dos sócios fundadores
37.3. () Proveniente de empréstimos de amigos dos sócios fundadores
37.4. () Proveniente de empréstimos bancários
37.5. () Outros

Qual ? _____

38. Quanto aos objetivos pretendidos, quando da fundação da empresa :

- 38.1. () Ainda não foram atingidos
- 38.2. () Estão sendo atingidos
- 38.3. () Foram atingidos parcialmente
- 38.4. () Serão atingidos na sua plenitude
- 38.5. () Já foram atingidos em _____

39. Quanto aos objetivos e metas da empresa, em relação aos empregados :

- 39.1. () Não foram comunicadas aos empregados
- 39.2. () Estão sendo comunicadas a eles aos poucos
- 39.3. () Não são muito claras para eles
- 39.4. () Estão bem definidas e claras para eles

40. Quanto às habilidades dos empregados ?

- 40.1. () São capacitados para responder satisfatoriamente aos problemas rotineiros
- 40.2. () Não estão capacitados para responder satisfatoriamente aos problemas rotineiros
- 40.3. () Estão em desenvolvimento
- 40.4. () Cumprem a rotina satisfatoriamente
- 40.5. () Cumprem a rotina satisfatoriamente e têm liberdade de propor melhorias

41. Quanto ao quadro de funcionários ?

- 41.1. () É formado por pessoas que estão desde o início da empresa
- 41.2. () É formado de pessoas novas na empresa
- 41.3. () É formado por parte de iniciantes e veteranos
- 41.4. () É formado pela maior parte de veteranos
- 41.5. () É formado majoritariamente por novatos na empresa

42. Quanto à rotatividade da mão de obra, ela é

- 42.1. () Muito baixa
- 42.2. () Baixa
- 42.3. () Média
- 42.4. () Elevada

43. Quanto ao nível educacional dos empregados, pode-se dizer que ele é

- 43.1. () Básico
- 43.2. () Primeiro grau
- 43.3. () Segundo grau
- 43.4. () Universitário incompleto
- 43.5. () Universitário

44. Quanto ao nível de formação educacional dos empregados para exercer as atividades da empresa:

- 44.1. () É necessário nível básico somente
- 44.2. () É necessário nível de primeiro grau
- 44.3. () É necessário segundo grau
- 44.4. () É necessário nível universitário
- 44.5. () O treinamento interno supre carências de formação externa do empregado

45. O nível educacional dos empregados, após começarem a trabalhar na empresa:

- 45.1. () Não se alterou
- 45.2. () Melhorou discretamente
- 45.3. () Foi bastante incrementado
- 45.4. () Os treinamentos oferecidos habilitaram o empregado para as tarefas
- 45.5. () Os treinamentos oferecidos habilitaram o empregado para trabalhar em outras empresas congêneres

46. O quadro de empregados da empresa, desde a sua abertura:

- 46.1. () Permanece o mesmo
- 46.2. () Diminuiu
- 46.3. () Aumentou discretamente
- 46.4. () Aumentou muito
- 46.5. () É formado majoritariamente por novatos na empresa

47. Os empregados da empresa desfrutam de quais benefícios ?

- 47.1. () Previdência social, porque são registrados
- 47.2. () Todos os benefícios legais (vale transporte, vale refeição ...)
- 47.2. () Creche para os filhos
- 47.3. () Cesta básica
- 47.4. () Bolsa de estudos para si
- 47.5. () Bolsa de estudos para os filhos
- 47.6. () Condução da empresa
- 47.7. () Outros

Quais ? _____

Tabela V.2. - Armas da competição

N.º	Arma da competição	Intensidade da arma				
		1	2	3	4	5
	CLIENTE OU CONSUMIDOR					
01	Relacionamento cooperativo do cliente					
02	Venda direta ao consumidor ou franquia					
03	Serviço de atendimento ao consumidor					
04	Logística externa ágil					
05	Rede de distribuição					
06	Sistema de elaboração de proposta comercial					
07	Equipe de vendas agressiva					
	MARKETING					
08	Publicidade e propaganda					
	PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS					
09	Gestão ambiental					
10	Melhoramento contínuo do processo					
11	Estudo do trabalho					
12	Automação do processo de produção					
13	Tecnologias adequadas no processo produtivo					
14	Célula de manufatura					
	LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA					
15	Logística interna ágil					
	FORNECEDOR DE BENS					
16	Desenvolvimento de fornecedores					
17	Relacionamento cooperativo com fornecedores					
18	Componentes/matéria prima com qualidade e/ou inovadores					
	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS					
19	Operação "just in time"					
20	CEP- Controle Estatístico do Processo					
21	Sistema de PCP- Programação e Controle da Produção					
22	CQT - Controle de Qualidade Total					
23	Tamanho reduzido do lote de fabricação					
24	Agilidade na reprogramação da produção					
25	Redução do tempo de espera					
	ESTRATÉGIA					
26	Realização de projetos comunitários					
27	Monitoramento da concorrência					
	PROJETO DO PRODUTO					
28	Engenharia do produto					
29	Agilidade no lançamento de novos produtos e/ou serviços					
	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					
30	Organograma achatado					
	FINANÇAS					
31	Financiamento					
32	Despesas operacionais reduzidas					
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO					
33	Sistema de informação interno e externo					
	PESSOAL					
34	Administração participativa e motivação do pessoal					
35	Capacitação e desenvolvimento de pessoal					
36	Pagamento de salário acima da média de mercado					

49. Em relação aos produtos da empresa, qual a afirmativa mais próxima do estado atual ?

- 49.1. () São inovados constantemente, seguindo o mercado
- 49.2. () São inovados somente quando há queda nas vendas
- 49.3. () São inovados constantemente, surpreendendo o mercado
- 49.4. () Não são inovados

50. Quanto à inovação dos produtos

- 50.1. () É feita dentro da empresa
- 50.2. () É feita fora da empresa, por consultores ou terceirizados

51. Os investimentos da empresa

- 51.1. () São para melhora dos produtos já existentes
- 51.2. () São para criação de novos produtos
- 51.3. () São para o crescimento da empresa

52. Quanto ao Marketing da empresa

- 52.1. () Não é feito investimento em pesquisa de produtos e mercados
- 52.2. () Os investimentos em pesquisa de produtos e mercados são escassos
- 52.3. () A empresa investe mais em propaganda do que em pesquisa
- 52.4. () A empresa investe mais em pesquisa do que em propaganda

53. Quais são as áreas que a empresa mais privilegia ?

Assinale pela ordem de importância (Exemplo : 1^o, 2^o, 3^o ...)

- 53.1. () Finanças
- 53.2. () Marketing
- 53.3. () Produção
- 53.4. () Pesquisa e desenvolvimento
- 53.5. () Vendas
- 53.6. () Assistência ao cliente pós venda
- 53.7. () Treinamento, motivação e desenvolvimento de recursos humanos

54. Qual é a preocupação da empresa quanto à rentabilidade ?

- 54.1. () Imediata
- 54.2. () De curto prazo
- 54.3. () De médio prazo
- 54.4. () De longo prazo

55. Quais são as maiores dificuldades para investir ?

- 55.1. () Os custos são muito altos
- 55.2. () Não há novas tecnologias disponíveis no mercado
- 55.3. () Mão de obra especializada é difícil e escassa
- 55.4. () Encargos financeiros (juros) muito elevados
- 55.5. () Não compensa investir
- 55.6. () A empresa não tem receita suficiente
- 55.7. () Muita incerteza quanto ao retorno

56. A empresa utiliza quais dos recursos de Tecnologia da Informação abaixo citados ?

- 56.1. () Computador, para controles administrativos e financeiros
 56.2. () Computador, para projeto e processos de fabricação (CAD , CAM)
 56.3. () Computador, para contactos com clientes por Internet
 56.4. () Internet discada
 56.5. () Internet banda larga
 56.6. () Fax
 56.7. () Celular
 56.8. () Rádio frequência
 56.9 () Outros

Especificar : _____

57. Em face da sua experiência de ter criado uma empresa de base tecnológica, via Incubadora, assinale a nota que você se atribui (sendo zero o mínimo e cinco o máximo) a cada característica abaixo.

	Características do Entrevistado	Notas				
		1	2	3	4	5
57.1.	Acumulação das habilidades, know how, experiência, em um período de alguns anos, me auxiliou a aprender a ser empreendedor.					
57.2.	As boas idéias, na minha empresa, são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades					
57.3.	Assumo riscos calculados e sei gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso					
57.4.	O êxito e o sucesso da minha empresa dependem de uma equipe de profissionais competentes					
57.5.	Estou longe de ser independente. Sirvo a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família)					
57.6.	Tenho liberdade para definir tempo e intensidade dispensados ao trabalho.					
57.7.	Sou otimista e apaixonado pelo que faço.					
57.8.	Sou sedento pelo saber e aprendo continuamente, pois sei que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a minha chance de êxito.					
57.9.	Uma boa idéia, muito trabalho e dinheiro são meus ingredientes indispensáveis para obter sucesso.					
57.10.	Idade para mim não é barreira; o importante é know how, experiência e relações					
57.11.	Busco realização pessoal, controle do meu próprio destino e a realização dos meus sonhos. O dinheiro é consequência do sucesso nos negócios.					
57.12.	Busco responsabilidade, realização e resultados.					
57.13.	Procuo me orientar para resultados, para o futuro, para o longo prazo.					
57.14	Sei o valor daquilo que faço, sei que o mercado necessita e conheço a concorrência.					

58. Sobre a figura do empreendedor, e em face de sua própria experiência em ter criado uma empresa de base tecnológica, via Incubadora, assinale o quanto você concorda ou discorda, de cada afirmação abaixo:

1 - Discordo totalmente	2-Discordo pouco	3 - Não concordo, nem discordo	4 - Concordo pouco	5 – Concordo plenamente
-------------------------	------------------	--------------------------------	--------------------	-------------------------

	Características do Entrevistado	Grau de concordância				
		1	2	3	4	5
58.1.	Empreendedores são feitos, não nascem.					
58.2.	Qualquer um pode começar um negócio.					
58.3.	Empreendedores são jogadores.					
58.4.	Empreendedores querem o espetáculo só para si.					
58.5.	Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.					
58.6.	Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.					
58.7.	Empreendedores experimentam grande estresse e pagam um alto preço por isso.					
58.8.	Começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência					
58.9.	O dinheiro é o mais importante fator para começar um negócio					
58.10.	Empreendedores devem ser novos e com energia					
58.11.	Empreendedores procuram satisfação imediata de grandes salários.					
58.12.	Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.					
58.13.	Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.					
58.14.	Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a oportunidade.					
58.15.	Ema idéia torna-se uma oportunidade desde que esteja suportada por um estudo de viabilidade técnica e econômica.					

ANEXO 2

Tabelas de Campos e Armas da Competição

Tabela de Campos da Competição

		EMPRESA					PRINCIPAL CONCORRENTE					CLIENTES				
		Notas					Notas					Notas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) Competição em preço																
	3. Em preço															
	4. Em guerra de preço															
	5. Em promoção															
2) Competição em produto																
	6. Em projeto															
	5. Em qualidade															
	6. Em variedade de modelos															
	10. Em novos modelos															
3) Competição em prazo																
	11. De cotação e negociação															
	12. De entrega															
	10. De pagamento															
4) Competição em assistência																
	11. Antes da venda															
	12. Durante a venda															
	13. Após a venda															
5) Competição em imagem																
	14. Imagem do produto, da marca e da empresa															
	15. Imagem preservacionista															

Fonte: Contador, J.C. (2003)

TABELA DE INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

Nº	Arma da competição	Intensidade da arma				
		1	2	3	4	5
	CLIENTE OU CONSUMIDOR					
01	Relacionamento cooperativo do cliente					
02	Venda direta ao consumidor ou franquia					
03	Serviço de atendimento ao consumidor					
04	Logística externa ágil					
05	Rede de distribuição					
06	Sistema de elaboração de proposta comercial					
07	Equipe de vendas agressiva					
	MARKETING					
08	Publicidade e propaganda					
	PROCESSO PRODUTIVO DE BENS					
09	Gestão ambiental					
10	Melhoramento contínuo do processo					
11	Estudo do trabalho					
12	Automação do processo de produção					
13	Tecnologias adequadas no processo produtivo					
14	Célula de manufatura					
	LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA					
15	Logística interna ágil					
	FORNECEDOR DE BENS					
16	Desenvolvimento de fornecedores					
17	Relacionamento cooperativo com fornecedores					
18	Componentes/matéria prima com qualidade e/ou inovadores					
	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS					
19	Operação "just in time"					
20	CEP- Controle Estatístico do Processo					
21	Sistema de PCP- Programação e Controle da Produção					
22	CQT - Controle de Qualidade Total					
23	Tamanho reduzido do lote de fabricação					
24	Agilidade na reprogramação da produção					
25	Redução do tempo de espera					
	ESTRATÉGIA					
26	Realização de projetos comunitários					
27	Monitoramento da concorrência					
	PROJETO DO PRODUTO					
28	Engenharia do produto					
29	Agilidade no lançamento de novos produtos e/ou serviços					
	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA					
30	Organograma achatado					
	FINANÇAS					
31	Financiamento					
32	Despesas operacionais reduzidas					
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO					
33	Sistema de informação interno e externo					
	PESSOAL					
34	Administração participativa					
35	Capacitação e desenvolvimento de pessoal					
36	Pagamento de salário acima da média de mercado					

Fonte: Contador, J.C. (2003)

ANEXO 3

Tabelas de Respostas ao Questionário de Pesquisa

Pergunta 1. Qual o ramo de atividades da empresa ?

Resposta: Tabela A.3.1.- Distribuição das empresas por ramos de atuação.

	Quantidade	Ramo
1.1.	6	Indústria
1.2.	1	Comércio
1.3.	9	Prestação de serviços
1.4.	-	Educação

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 2. Qual o setor de atividades da empresa e principais produtos /ou serviços?

Resposta: Tabela A.3.2. Distribuição das empresas por setores de atuação e produtos.

	Quantidade	Setor
2.1.	6	Informática
2.2.	2	Desenvolvimento de software
2.3.	1	Engenharia
2.4.	1	Papelaria e material de escritório
2.5.	1	Turismo
2.1.	1	Equipamentos industriais
2.2.	1	Equipamentos médicos
2.3.	2	Mobiliário e ecodesign
2.4.	1	Telecomunicações

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 3. Qual o número de empregados ?

Resposta: Tabela A.3.3.- Quantidade de empregados por empresa

	Quantidade de empresas	Número de empregados
3.2.	6	Até 5
3.3.	2	Entre 6 e 10
3.4.	1	Entre 11 e 20
3.5.	1	Entre 21 e 50
3.1.	1	Acima de 50 e menos de 100

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 4. Como é constituído o capital da empresa?

Resposta: Tabela A.3.4. 4. Como é constituído o capital da empresa?

	Quantidade	Constituição do capital
4.1.	16	100% de capital próprio dos sócios
4.2.	-	100% de capital de terceiros
4.3.	-	50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros
4.4.	-	Maior parte de capital próprio
4.5.	-	Maior parte de capital de terceiros

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 5. Qual a forma jurídica da empresa ?

Resposta: Tabela A.3.5. Forma jurídica da empresa

	Quantidade	Forma Jurídica
5.1.	5	Empresa individual
5.2.	11	Sociedade por quotas de responsabilidade limitada
5.3.	-	Sociedade anônima

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 6. Qual a idade da empresa ?**Resposta: Tabela A.3.6. - Faixa de idade das empresas**

	Nº de empresas	Idade da empresa
6.1.	4	Menos de 1 ano
6.2.	4	1 a 2 anos
6.3.	4	2 a 4 anos
6.4.	2	4 a 6 anos
6.5.	-	6 a 8 anos

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 7. Como a empresa foi constituída ?**Resposta: Tabela A.3.7. Constituição da empresa**

	Quantidade	Forma de fundação
7.1.	15	Fundada pelo proprietário
7.2.	1	Adquirida de terceiros
7.3.	-	Adquirida de parentes
7.4.	-	Herança

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

SEÇÃO II- IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR

Pergunta 8. Grau de escolaridade do principal dirigente ?

Resposta: Tabela A.3.8.- Grau de escolaridade dos empreendedores

	Quantidade de empreendedores	Grau de escolaridade
8.1.	-	Mínimo, ou 1. ^o grau incompleto
8.2.	-	1 grau completo
8.3.	-	2 grau incompleto
8.4.	2	2 grau completo
8.5.	2	Superior incompleto
8.6.	6	Superior completo
8.7.	3	Pós graduação incompleto
8.8.	3	Pós graduação completo

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 9. O principal dirigente/proprietário, ou algum dos sócios, conhecia o ramo de negócio escolhido?

Resposta: Tabela A.3.9. - Grau de conhecimento prévio do negócio pelos empreendedores

	Quantidade de empreendedores	Grau de conhecimento prévio do negócio
9.1.	10	Sim
9.2.	2	Não
9.3.	4	Conhecia superficialmente
9.4.	-	Conhecia profundamente

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 10. Qual atividade o principal dirigente exercia antes de montar o negócio atual ?

Resposta: Tabela A.3.10.- Atividade prévia dos empreendedores

	Quantidade de empreendedores	Atividade prévia do empreendedor
10.1.	3	Estudante
10.2.	-	Funcionário público
10.3.	5	Funcionário de empresa privada
10.4.	3	Profissional autônomo ou liberal
10.5.	2	Proprietário de outra empresa
10.6.	2	Aposentado
10.7.	1	Desempregado
10.8.	-	Outra

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 11. Quais eram as atividades dos demais sócios antes de montarem o negócio atual?

Resposta: Tabela A.3.11.- Atividade prévia dos sócios

	Quantidade	Atividade prévia do sócio
11.1.	3	Estudante
11.2.	1	Funcionário público
11.3.	5	Funcionário de empresa privada
11.4.	2	Profissional autônomo ou liberal
11.5.	-	Proprietário de outra empresa
11.6.	2	Aposentado
11.7.	-	Desempregado
11.8.	-	Outra

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 12. Antes de iniciar as atividades :

Resposta: Tabela A.3.12. - Realização de pesquisa de mercado e/ou viabilidade técnica e econômica antes de iniciar o negócio.

	Pesquisa	SIM	NÃO
12.1.	Realizou-se ou encomendou-se pesquisa de mercado	8	8
12.2.	Realizou-se ou encomendou-se estudo de viabilidade econômica do negócio	8	8

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 13. Qual era a experiência empresarial do principal dirigente antes de iniciar a atividade atual?

Resposta: Tabela A.3.13. - Experiência empresarial prévia dos dirigentes

	Quantidade	Experiência empresarial do sócio
13.1.	3	Nenhuma
13.2.	-	A minha família já trabalhava nessa atividade
13.3.	3	Razoável (já havia trabalhado nesta atividade como empregado)
13.4.	8	Boa (já havia trabalhado e/ou já tinha experiência como empresário)
13.5.	2	Excelente (já havia tido experiências bem sucedidas com outros negócios)

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 14. Qual era a experiência empresarial dos demais sócios antes de montar o negócio atual ?

Resposta: Tabela A.3.14.- Experiência empresarial prévia dos sócios

	Quantidade	Experiência empresarial do sócio
14.1.	7	Nenhuma
14.2.	1	A sua família já trabalhava nessa atividade
14.3.	4	Razoável (já havia trabalhado nesta atividade como empregado)
14.4.	1	Boa (já havia trabalhado e/ou já tinha experiência como empresário)
14.5.	-	Excelente (já havia tido experiências bem sucedidas com outros negócios)

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 15. Qual foi o principal motivo que levou a abertura do negócio ? Se necessário, assinale mais de uma opção

Resposta: Tabela A.3.15. - Motivação para abertura do negócio

	Quantidade	Motivação para abertura do negócio
15.1.	8	Conhecimento do ramo de atividade
15.2.	8	Oportunidade de negócio
15.3.	-	Falta de oportunidade de trabalho
15.4.	4	Desejo de liberdade
15.5.	5	Vontade de ganhar dinheiro
15.6.	12	Realização profissional
15.7.	2	Disponibilidade de capital
15.8.	-	Outra

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 16. Em relação aos concorrentes, a empresa

Resposta: Tabela A.3.16. - Postura concorrencial

	Quantidade	Postura concorrencial
16.1.	2	Era, ou é, a única no mercado de atuação
16.2.	12	Oferece produtos e/ou serviços diferenciados dos seus concorrentes
16.3.	2	Apresenta um melhor preço em relação aos demais produtos do mercado
16.4.	1	Oferece aos seus clientes o mesmo que o concorrente
16.5.	8	Conhece as estratégias dos principais concorrentes

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 17. Quanto à previsão de vendas para o futuro:

Resposta: Tabela A.3.17.- Previsão de vendas

	Quantidade	Previsão de vendas
17.1.	2	São feitas para o período de até 30 dias
17.2.	-	São feitas para o período de até 60 dias
17.3.	1	São feitas para o período de até 90 dias
17.4.	9	São feitas para o período de até 180 dias
17.5.	2	São feitas para o período dos próximos 12 meses
17.6.	2	São feitas para períodos acima de 12 meses
17.7.	-	Não são feitas

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 18. Quais são, por ordem de importância, as estratégias para aumentar as vendas ? Assinale pela ordem de importância (Exemplo : 1^o , 2^o , 3^o ...)

Resposta: Tabela A.3.18. - Estratégias para aumento de vendas

	Quantidade	Estratégias para aumentar as vendas
18.1.	-	Reduzir os preços, pela redução da margem de lucro
18.2.	6	Reduzir os preços, pela redução de custos
18.3.	2	Reduzir os preços, pela combinação da redução de custos e da redução da margem de lucro
18.4.	2	Aumentar o volume de produção, melhorando a economia de escala
18.5.	1	Investir na melhoria da qualidade do produto/serviço
18.6.	2	Investir em marketing, propaganda e promoções
18.7.	4	Buscar novos clientes/mercados
18.8.	6	Desenvolver novos produtos
18.9.	-	Outra

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 19. Quando um concorrente anuncia uma redução de preços ou promoção, a empresa:

Resposta: Tabela A.3.19.- Ação contra a concorrência.

	Quantidade	Ação contra a concorrência
19.1.	1	Faz o mesmo
19.2.	4	Mantém o preço, mas faz promoção
19.3.	11	Ignora
19.4.	-	Outra

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 20. A relação com os concorrentes pode ser considerada :

Resposta: Tabela A.3.20.- Relação com a concorrência

	Quantidade	Relação com a concorrência
20.1.	-	Ótima
20.2.	11	Boa
20.3.	2	Razoável
20.4.	-	Ruim
20.5.	3	Não há relação com os concorrentes

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 21. A tomada de decisões sobre investimentos na empresa é tomada :

Resposta: Tabela A.3.21.- Tomada de decisão

	Quantidade	Tomada de decisão
21.1.	6	Pelo sócio principal, por iniciativa própria
21.2.	6	Decisão conjunta de todos os sócios
21.3.	4	Pelo sócio principal, com aconselhamento externo (SEBRAE, banco etc.)
21.4.	-	Outra

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 22. Qual é o critério para análise de novos investimentos na empresa ?

Resposta: Tabela A.3.22. - Critério de análise de investimentos na empresa.

	Quantidade	Critério de análise de investimentos na empresa
22.1.	11	Análise de viabilidade econômico financeira feita na própria empresa
22.2.	-	Análise de viabilidade econômico financeira feita externamente
22.3.	3	Por intuição
22.4.	1	Para aproveitar uma oportunidade existente
22.5.	1	Outra (Especificado SEBRAE)

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 23. Qual a faixa etária do principal dirigente da empresa

Resposta: Tabela A.3.23.- Faixa etária do principal dirigente da empresa

	Quantidade	Faixa etária do principal dirigente da empresa
23.1.	2	Entre 20 e 30 anos de idade
23.2.	2	Entre 30 e 40 anos de idade
23.3.	9	Entre 40 e 50 anos de idade
23.4.	2	Entre 50 e 60 anos de idade
23.5.	1	Acima de 60 anos de idade

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 24. Como a empresa é administrada ?

Resposta: Tabela A.3.24. – Como a empresa é administrada

	Quantidade	Como a empresa é administrada
24.1.	-	Pela família
24.2.	-	Por profissional contratado (administrador)
24.3.	12	Pelo proprietário
24.4.	4	Pelo proprietário e por profissional contratado (SEBRAE)
24.5.	-	Por profissionais contratados

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

SEÇÃO III- IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

Pergunta 25. Quanto ao processo decisório na empresa, qual é a alternativa que melhor o representa :

Resposta: Tabela A.3.25.- Processo decisório na empresa

	Quantidade	Processo decisório da empresa
25.1.	4	As decisões são tomadas pelo proprietário
25.2.	8	As decisões são tomadas pelo proprietário e demais sócios
25.3.	12	Às vezes, o proprietário delega poderes de decisão a outros empregados, voltando novamente a concentrá-los em suas mãos
25.4.	-	Há um administrador contratado, que toma a decisão na empresa
25.5.	1	As decisões são descentralizadas, com o uso do planejamento formal, por escrito, para a tomada de decisão
25.6.	-	As decisões são descentralizadas, com comunicação direta entre as pessoas
25.7.	-	As decisões são descentralizadas, com a presença de grupos divergentes
25.8.	-	As decisões são centralizadas nos diretores, sem comunicação entre eles

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 26. Quanto às diretrizes e políticas da empresa, pode-se dizer que :

Resposta: Tabela A.3.26.- Diretrizes e políticas da empresa

	Quantidade	Diretrizes e políticas da empresa
26.1.	12	A empresa possui diretrizes e políticas formalizadas (escritas)
26.2.	2	A empresa não possui diretrizes e políticas escritas
26.3.	-	A empresa possui poucas diretrizes e políticas escritas
26.4.	1	A empresa está sendo formalizada, havendo resistência das pessoas
26.5.	1	São muitas, e interligadas
26.6.	-	São muitas, porém pouco interligadas
26.7.	-	São muitas, mas não interligadas
26.8.	-	Não há diretrizes e políticas estabelecidas

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 27. De que forma a empresa estabeleceu o planejamento de suas atividades ?

Resposta: Tabela A.3.27. – Forma de planejamento da empresa

	Quantidade	Forma de planejamento
27.1.	1	Informal
27.2.	9	Formal, focado em vendas
27.3.	2	Lucro de curto prazo, focado em produtos e mercados existentes
27.4.	1	Lucro focado em produtos e mercados internos
27.5.	-	Preocupação primordial com questões internas
27.6.	1	Preocupação com investimentos em vários negócios
27.7.	2	Preocupação com questões internas e externas

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 28. Quanto à estrutura hierárquica da empresa, ela é :

Resposta: Tabela A.3.28.- Estrutura hierárquica da empresa

	Quantidade	Estrutura hierárquica da empresa
28.1.	14	Formada pelo proprietário e poucas pessoas na área de produção
28.2.	-	Formada pelo proprietário e encarregados de produção e vendas
28.3.	1	Formada pelo proprietário e profissionais especializados nas áreas de produção, vendas, financeiro e administrativo
28.4.	-	Formada pelo pessoal do item acima, e assessores (staff)
28.5.	-	Fortemente estabelecida com grupos de poder político interno
28.8.	1	Focada na descrição rígida de cargos

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 29. No que tange ao foco de atenção da empresa, pode-se dizer :

Resposta: Tabela A.3.29.- Foco de atenção da empresa

	Quantidade	Foco de atenção da empresa
29.1.	10	A empresa está procurando novas oportunidades de vendas
29.2.	5	A empresa está procurando novos produtos e mercados
29.3.	2	A empresa já possui um volume considerável de vendas e está buscando aumentar a lucratividade sobre elas
29.4.	1	A empresa está criando novas empresas para obter novos produtos e mercados
29.5.	9	A empresa está procurando melhorar a qualidade dos produtos existentes
29.6.	-	A empresa está adquirindo outras empresas, para obter produtos e serviços novos
29.7.	3	A empresa está se associando a outras empresas, a fim de aumentar o seu mercado e incrementar a sua lucratividade
29.8.	1	A empresa está envolvida na formação de arranjos produtivos locais (“clusters”)
29.9.	-	A empresa está preocupada somente com a sua organização interna

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 30. Para definir o desempenho financeiro da empresa, qual das afirmativas abaixo é a mais adequada?

Resposta: Tabela A.3.30. – Desempenho financeiro da empresa

	Quantidade	Desempenho financeiro da empresa
30.1.	4	A empresa apresenta caixa negativo
30.2.	-	A empresa apresenta caixa negativo, apesar das vendas em expansão
30.3.	7	A empresa apresenta caixa positivo e as suas vendas estão em expansão
30.4.	2	Os lucros são pequenos, apesar das vendas serem boas
30.5.	2	A empresa mantém suas vendas estáveis, controlando custos com boa lucratividade
30.6.	-	A empresa visa lucro de curto prazo
30.7.	-	A empresa está perdendo participação no mercado e seus lucros estão caindo
30.8.	1	Os custos operacionais estão diminuindo drasticamente os lucros
30.9.	-	Caixa deficitário, sem condições de manter a empresa

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 31. Quanto aos controles utilizados pela empresa :

Resposta: Tabela A.3.31.- Controles utilizados na empresa

	Quantidade	Controles utilizados pela empresa
31.1.	1	São informais
31.2.	1	São poucos e informais
31.3.	12	Controle de custos e melhoria da qualidade
31.4.	4	Controle baseado em dados financeiros
31.5.	-	Controles rígidos, focados no fazer, e não no que é necessário fazer
31.6.	-	Grande quantidade de controles
31.7.	-	Auto controle, com uso de orçamentos rígidos

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

SEÇÃO IV- IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS REFERENTES AOS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

Pergunta 32. Em relação aos riscos na abertura do negócio

Resposta: Tabela A.3.32.- Avaliação dos riscos de abertura do negócio

	Quantidade	Avaliação dos riscos de abertura do negócio
32.1.	14	Foram avaliados
32.2.	2	Não foram avaliados

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 33. Se foram avaliados, como isso foi feito ?

Resposta: Tabela A.3.33.- Meio de análise de risco

	Quantidade	Meio de análise de risco
33.1.	1	Por meio de um profissional, com o uso de um plano de negócio
33.2.	12	Pelo próprio empreendedor, por um plano de negócio
33.3.	-	Pelo próprio empreendedor, por experiência própria e intuição
33.4.	-	Por um órgão público
33.5.	1	Outro.

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 34. O que levou o principal dirigente/proprietário a assumir esse tipo de risco?

Resposta: Tabela A.3.34.- Motivação para assunção do risco

	Quantidade	Motivação para assunção do risco
34.1.	6	Possuía experiência anterior
34.2.	-	Um familiar tinha (ou tem) esse tipo de negócio
34.3.	-	Falta de outras oportunidades
34.4.	-	Influência de amigo e familiares
34.5.	-	Na época havia muitos destes negócios dando certo
34.6.	1	Visualizou ganhos em curto prazo
34.7.	3	Estudos de mercado
34.8.	6	Outro.

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 35. Quanto ao risco assumido na abertura do negócio, ele foi :

Resposta: Tabela A.3.35.- Intensidade do risco assumido

	Quantidade	Intensidade do risco assumido
35.1.	2	Mínimo
35.2.	4	Pequeno
35.3.	4	Médio
35.4.	4	Elevado
35.5.	2	Mínimo

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 36. Os sócios têm outra atividade geradora de renda ?

Resposta: Tabela A.3.36.- Existência de outra fonte de renda do sócio

	Quantidade	Existência de outra fonte de renda do sócio
36.1.	15	Não
36.2.	1	Sim.

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 37. Quanto ao capital necessário para a abertura do negócio, ele foi :

Resposta: Tabela A.3.37.- Origem do capital social

	Quantidade	Origem do capital inicial
37.1.	14	Proveniente de economias próprias dos sócios fundadores
37.2.	-	Proveniente de empréstimos de familiares dos sócios fundadores
37.3.	-	Proveniente de empréstimos de amigos dos sócios fundadores
37.4.	1	Proveniente de empréstimos bancários
37.5.	1	Outros (venda de imóvel)

Fonte: dados primários, outubro de 2005

Pergunta 38. Quanto aos objetivos pretendidos, quando da fundação da empresa :

Resposta: Tabela A.3.38.- Objetivos pretendidos

	Quantidade	Objetivos pretendidos
38.1.	4	Ainda não foram atingidos
38.2.	2	Estão sendo atingidos
38.3.	2	Foram atingidos parcialmente
38.4.	12	Serão atingidos na sua plenitude
38.5.	-	Já foram atingidos em _____

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 39. Quanto aos objetivos e metas da empresa, em relação aos empregados :

Resposta: Tabela A.3.39.- Objetivos e metas em relação aos empregados

	Quantidade	Objetivos e metas em relação aos empregados
39.1.	-	Não foram comunicadas aos empregados
39.2.	-	Estão sendo comunicadas a eles aos poucos
39.3.	-	Não são muito claras para eles
39.4.	16	Estão bem definidas e claras para eles

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 40. Quanto às habilidades dos empregados ?

Resposta: Tabela A.3.40.- Habilidades dos empregados

	Quantidade	Habilidades dos empregados
40.1.	6	São capacitados para responder satisfatoriamente aos problemas rotineiros
40.2.	-	Não estão capacitados para responder satisfatoriamente aos problemas rotineiros
40.3.	12	Estão em desenvolvimento
40.4.	-	Cumprem a rotina satisfatoriamente
40.5.	12	Cumprem a rotina satisfatoriamente e têm liberdade de propor melhorias

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 41. Quanto ao quadro de funcionários ?

Resposta: Tabela A.3.41.- Quadro de funcionários

	Quantidade	Quadro de funcionários
41.1.	2	É formado por pessoas que estão desde o início da empresa
41.2.	1	É formado de pessoas novas na empresa
41.3.	10	É formado por parte de iniciantes e veteranos
41.4.	2	É formado pela maior parte de veteranos
41.5.	1	É formado majoritariamente por novatos na empresa

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 42. Quanto à rotatividade da mão de obra, ela é**Resposta: Tabela A.3.42.- Rotatividade da mão de obra**

	Quantidade	Rotatividade da mão de obra
42.1.	12	Muito baixa
42.2.	4	Baixa
42.3.	-	Média
42.4.	-	Elevada

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 43. Quanto ao nível educacional dos empregados, pode-se dizer que ele é:**Resposta: Tabela A.3.43.- Nível educacional dos empregados**

	Quantidade	Nível educacional dos empregados
43.1.	-	Básico
43.2.	2	Primeiro grau (artesãos)
43.3.	4	Segundo grau
43.4.	6	Universitário incompleto
43.5.	4	Universitário

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 44. Quanto ao nível de formação educacional dos empregados para exercer as atividades da empresa:**Resposta: Tabela A.3.44.- Nível de formação educacional necessária dos empregados**

	Quantidade	Nível de formação educacional necessária dos empregados
44.1.	-	É necessário nível básico somente
44.2.	3	É necessário nível de primeiro grau (artesãos)
44.3.	9	É necessário segundo grau
44.4.	3	É necessário nível universitário
44.5.	1	O treinamento interno supre carências de formação externa do empregado

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 45. O nível educacional dos empregados, após começarem a trabalhar na

empresa:

Resposta: Tabela A.3.45.- Nível educacional incremental dos empregados

	Quantidade	Nível educacional dos empregados após entrarem na empresa
45.1.	-	Não se alterou
45.2.	4	Melhorou discretamente
45.3.	12	Foi bastante incrementado
45.4.	-	Os treinamentos oferecidos habilitaram o empregado para as tarefas
45.5.	8	Os treinamentos oferecidos habilitaram o empregado para trabalhar em outras empresas congêneres

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 46. O quadro de empregados da empresa, desde a sua abertura:

Resposta: Tabela A.3.46.- Quadro de empregados da empresa, desde a abertura

	Quantidade	Quadro de empregados da empresa, desde a abertura
46.1.	1	Permanece o mesmo
46.2.	-	Diminuiu
46.3.	6	Aumentou discretamente
46.4.	9	Aumentou muito
46.5.	-	É formado majoritariamente por novatos na empresa

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 47. Os empregados da empresa desfrutam de quais benefícios ?

Resposta: Tabela A.3.47. - Benefícios que desfrutam os empregados da empresa

	Quantidade	Benefícios que desfrutam os empregados da empresa
47.1.	12	Previdência social, porque são registrados
47.2.	12	Todos os benefícios legais (vale transporte, vale refeição ...)
47.3.	-	Creche para os filhos
47.4.	1	Cesta básica
47.5.	1	Bolsa de estudos para si
47.6.	-	Bolsa de estudos para os filhos
47.7.	1	Condução da empresa
47.8.	1	Outros (Plano de saúde)

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

**SECÃO V- IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO,
ADOTADOS PELA EMPRESA**

Pergunta 48. A partir desses conceitos, assinale, nas tabelas abaixo (Tabela V.1 -Campos da Competição; Tabela V.2- Armas da Competição), a hierarquia, ou escala, de valores da empresa para cada um dos itens.

Resposta: Tabelas de resultados no Capítulo 3.

Pergunta 49. Em relação aos produtos da empresa, qual a afirmativa mais próxima do estado atual ?

Resposta: Tabela A.3.49. Inovação dos produtos

	Quantidade	Inovação
49.1.	8	São inovados constantemente, seguindo o mercado
49.2.	-	São inovados somente quando há queda nas vendas
49.3.	8	São inovados constantemente, surpreendendo o mercado
49.4.	-	Não são inovados

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 50. Quanto à inovação dos produtos

Resposta: Tabela A.3.50.- Critério de inovação na empresa

	Quantidade	Critério de inovação na empresa
50.1.	15	É feita dentro da empresa
50.2.	1	É feita fora da empresa, por consultores ou terceirizados

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 51. Os investimentos da empresa

Resposta: Tabela A.3.51.- Objetivos dos investimentos da empresa

	Quantidade	Objetivos dos investimentos da empresa
51.1.	10	São para melhora dos produtos já existentes
51.2.	12	São para criação de novos produtos
51.3.	14	São para o crescimento da empresa

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 52. Quanto ao Marketing da empresa

Resposta: Tabela A.3.52.- Marketing

	Quantidade	Marketing
52.1.	4	Não é feito investimento em pesquisa de produtos e mercados
52.2.	2	Os investimentos em pesquisa de produtos e mercados são escassos
52.3.	1	A empresa investe mais em propaganda do que em pesquisa
52.4.	9	A empresa investe mais em pesquisa do que em propaganda

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 53. Quais são as áreas que a empresa mais privilegia ?

Resposta: Tabela A.3.53.- Critério de análise de investimentos na empresa

	Quantidade	Áreas prioritárias para investimentos
53.1.	12	Finanças
53.2.	8	Marketing
53.3.	8	Produção
53.4.	6	Pesquisa e desenvolvimento
53.5.	12	Vendas
53.6.	12	Assistência ao cliente pós venda
53.7.	12	Treinamento, motivação e desenvolvimento de recursos humanos

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 54. Qual é a preocupação da empresa quanto à rentabilidade ?

Resposta: Tabela A.3.54.- Foco na rentabilidade

	Quantidade	Foco na rentabilidade
54.1.	-	Imediata
54.2.	4	De curto prazo
54.3.	11	De médio prazo
54.4.	1	De longo prazo

Fonte: dados primários, outubro de 2005

Pergunta 55. Quais são as maiores dificuldades para investir ?

Resposta: Tabela A.3.55.- Critério de análise de investimentos na empresa

	Quantidade	Critério de análise de investimentos na empresa
55.1.	12	Os custos são muito altos
55.2.	-	Não há novas tecnologias disponíveis no mercado
55.3.	11	Mão de obra especializada é difícil e escassa
55.4.	10	Encargos financeiros (juros) muito elevados
55.5.	-	Não compensa investir
55.6.	4	A empresa não tem receita suficiente
55.7.	1	Muita incerteza quanto ao retorno

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 56. A empresa utiliza quais dos recursos de Tecnologia da Informação abaixo citados?

Resposta: Tabela A.3.56.- Recursos de Tecnologia da Informação

	Quantidade	Recursos de Tecnologia da Informação
56.1.	16	Computador, para controles administrativos e financeiros
56.2.	6	Computador, para projeto e processos de fabricação (CAD , CAM)
56.3.	16	Computador, para contactos com clientes por Internet
56.4.	1	Internet discada
56.5.	15	Internet banda larga
56.6.	12	Fax
56.7.	14	Celular
56.8.	1	Rádio frequência
56.9	1	Outros

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 57. Em face da sua experiência de ter criado uma empresa de base tecnológica, via Incubadora, assinale a nota que você se atribui (sendo zero o mínimo e cinco o máximo) a cada característica abaixo.

Resposta: Tabela A.3.57.- Características do Empreendedor

	Características do Entrevistado	Notas				
		1	2	3	4	5
57.1.	Acumulação das habilidades, know how, experiência, em um período de alguns anos, me auxiliou a aprender a ser empreendedor.	-	1	2	10	3
57.2.	As boas idéias, na minha empresa, são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades	3	-	1	10	2
57.3.	Assumo riscos calculados e sei gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso	-	-	3	3	10
57.4.	O êxito e o sucesso da minha empresa dependem de uma equipe de profissionais competentes	-	-	1	1	14
57.5.	Estou longe de ser independente. Sirvo a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família)	3	1	2	2	8
57.6.	Tenho liberdade para definir tempo e intensidade dispensados ao trabalho.	-	-	1	2	13
57.7.	Sou otimista e apaixonado pelo que faço.	-	-	-	-	16
57.8.	Sou sedento pelo saber e aprendo continuamente, pois sei que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a minha chance de êxito.	-	-	1	2	13
57.9.	Uma boa idéia, muito trabalho e dinheiro são meus ingredientes indispensáveis para obter sucesso.	1	1	1	11	2
57.10.	Idade para mim não é barreira; o importante é know how, experiência e relações	-	-	1	-	15
57.11.	Busco realização pessoal, controle do meu próprio destino e a realização dos meus sonhos. O dinheiro é consequência do sucesso nos negócios.	-	-	-	1	15
57.12.	Busco responsabilidade, realização e resultados.	-	-	1	1	14
57.13.	Procuo me orientar para resultados, para o futuro, para o longo prazo.	-	-	-	8	8
57.14	Sei o valor daquilo que faço, sei que o mercado necessita e conheço a concorrência.	-	-	2	2	12

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

Pergunta 60. Sobre a figura do empreendedor, e em face de sua própria experiência em ter criado uma empresa de base tecnológica, via Incubadora, assinale o quanto você concorda ou discorda, de cada afirmação abaixo:

Resposta: Tabela A.3.60.- Características do Entrevistado

		1 - Discordo totalmente	2-Discordo pouco	3 - Não concordo, nem discordo	4 - Concordo pouco	5 – Concordo plenamente
		Grau de concordância				
	Características do Entrevistado	1	2	3	4	5
58.1.	Empreendedores são feitos, não nascem.					
58.2.	Qualquer um pode começar um negócio.	0				
58.3.	Empreendedores são jogadores.	2				
58.4.	Empreendedores querem o espetáculo só para si.	3				
58.5.	Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.					
58.6.	Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.					6
58.7.	Empreendedores experimentam grande estresse e pagam um alto preço por isso.					5
58.8.	Começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência					
58.9.	O dinheiro é o mais importante fator para começar um negócio					
58.10.	Empreendedores devem ser novos e com energia	3				
58.11.	Empreendedores procuram satisfação imediata de grandes salários.	2				
58.12.	Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.	2				
58.13.	Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.					
58.14	Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a oportunidade.					2
58.15.	Uma idéia torna-se uma oportunidade desde que esteja suportada por um estudo de viabilidade técnica e econômica.					4

Fonte: dados primários, outubro de 2005.

