

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL COMO FATOR
DE SUCESSO DENTRO DAS EMPRESAS - UM ESTUDO DE CASO**

JOÃO BRAZ DA SILVA

FLORIANÓPOLIS, 2004

JOÃO BRAZ DA SILVA

**O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL COMO FATOR
DE SUCESSO DENTRO DAS EMPRESAS - UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida à Universidade Federal
de Santa Catarina, para a obtenção do grau
de mestre em engenharia de produção.

Prof. Alejandro Martins Rodrigues, Dr

FLORIANÓPOLIS, 2004

O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL COMO FATOR
DE SUCESSO DENTRO DAS EMPRESAS - UM ESTUDO DE CASO

João Braz da Silva

Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de “mestre em engenharia de produção”, área de gestão de negócios, e aprovada em sua forma final pelo programa de pós-graduação em engenharia de produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Alejandro Martins Rodrigues, Dr.
Orientador

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Prof. Ana Franzoni, Dra.

“Uma descoberta, seja feita por um menino na escola ou por um cientista trabalhando na fronteira do conhecimento, é em sua essência uma questão de reorganizar ou transformar evidências, de tal forma que se possa ir além delas assim reorganizadas, rumo a novas percepções”.

Jerone Bruner

AGRADECIMENTOS

A Deus

Razão de todas as coisas.

Aos meus pais:

Dário José da Silva (in memorian), Maria da Silva e,

a minha esposa Juliana,

por estarem sempre presentes e confiantes em cada passo dessa

jornada,

Aos professores que se tornaram exemplos e incentivadores dessa

caminhada,

*Um agradecimento em especial aos professores Diomário Queiroz pela
compreensão e estímulo e ao professor Alejandro Martins pela acolhida e*

auxílio na pesquisa,

Ao professor Plínio e a sua esposa Neiva pela confiança depositada e

pelo exemplo de comprometimento com os ideais da UFSC,

Aos colegas do programa pelo companheirismo e longas horas de

reunião,

Ao Sr. Paulo Roberto Olsen, diretor-presidente da TCM e a toda a sua

equipe que me receberam com tanta presteza e dedicação,

*Ao Sr. Tony Chierighini, gerente do CELTA, pela presteza e
disponibilização das informações sobre esse mundo maravilhoso que é incubar*

empresas,

Aos amigos de todas as horas pelas palavras de ajuda,

A todos aqueles de forma direta ou indireta contribuíram para a

realização desse trabalho.

Índice

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE ABREVIATURAS.....	12
RESUMO	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I	15
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 OS OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTANCIA	19
1.4 A PERGUNTA DA PESQUISA	20
1.5 METODOLOGIA.....	21
1.5.1 Delimitação da Pesquisa.....	21
1.5.2 Hipóteses da Pesquisa.....	22
1.6 DESCRIÇÃO DA PESQUISA	23
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
CAPITULO II	26
2 O BRASIL DOS ÚLTIMOS 20 ANOS.....	26
2.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO.....	26
2.1.1 O papel das micros, pequenas e médias empresas.....	28
2.1.2 As empresas de base tecnológica - EMBATEC.....	34
2.1.3 As EMBATEC e o desenvolvimento econômico brasileiro.	36
2.1.4 As fases da evolução da tecnologia.....	37
2.1.5 - Os Fatores críticos de sucesso para as EMBATEC.....	39
2.1.6 As taxas de mortalidade empresarial das EMBATEC.....	42
2.2 AS INCUBADORAS DE EMPRESA	46
2.2.1 A definição de incubadora	47
2.2.2 A importância das incubadoras	50
2.2.3 As Incubadoras Brasileiras	55
2.2.3.1 A evolução do número de incubadoras no Brasil.....	55

2.2.3.2	As incubadoras de Santa Catarina	57
2.2.4	As incubadoras Norte Americanas	60
2.2.4.1	Breve histórico das incubadoras nos EUA	60
CAPÍTULO III	63
3	GESTÃO EMPRESARIAL	63
3.1	AS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	63
3.1.1	O problema da falta de informação	65
3.1.2	A falta do compartilhamento	66
3.1.3	A dificuldade das MPMEs ficarem em equilíbrio	68
3.1.4	A falta de gerenciamento financeiro nas MPMEs.....	72
3.1.5	O contador voltado para a performance.....	80
3.1.6	Ferramentas de gestão	83
3.1.6.1	Plano de Negócio	83
3.1.6.2	A auditoria de negócios	89
3.1.6.3	O Benchmarking como ferramenta de Gestão	92
3.1.6.4	ERP (Enterprise Resource Planning).....	94
3.1.6.4	Análise das demonstrações financeiras.....	96
3.1.7	A importância das ferramentas de gestão.....	106
3.1.8	As ferramentas de gestão no auxílio à tomada de decisão	109
3.1.9	As limitações das ferramentas de gestão	111
CAPÍTULO IV	112
4	ESTUDO DE CASO: EMPRESA TCM INFORMÁTICA	112
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INCUBADORA CELTA	112
4.1.1	Histórico do CELTA.....	113
4.1.2	Os serviços oferecidos pelo CELTA	116
4.1.3	Serviços para Incubação de Empresas	117
4.1.4	As empresas residentes no CELTA.....	119
4.2	TCM INFORMÁTICA LTDA	121
4.2.1	Uma empresa com tecnologia de ponta.	121
4.2.2	Resultados e Discussões.....	124
4.2.2.1	INFORMAÇÕES GERENCIAIS.	124
4.2.2.2	DIAGNÓSTICO.	126
4.3	RECOMENDAÇÕES	128
CAPÍTULO V	135

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	135
CAPITULO VI	137
6 REFERÊNCIAS	137
APENDICE A.....	142

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - AS FASES DE UMA EMBATEC	37
FIGURA 2 - FATORES DE SUCESSO PARA AS INCUBADORAS	53
FIGURA 3 – CICLO DE AMPLIAÇÃO DE SUCESSO NAS INCUBADORAS.....	54
FIGURA 4 - NÚMERO DE INCUBADORAS NO BRASIL – 1988 À 2002.....	55
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DE INCUBADORAS NO BRASIL.....	56
FIGURA 6 - OS NUMEROS DAS INCUBADORAS BRASILEIRAS.....	57
FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DE INCUBADORAS EM SC.....	59
FIGURA 8 - TRABALHADORES EM INCUBADORAS	60
FIGURA 9- DINÂMICA ATUAL DO MUNDO DOS NEGÓCIOS.....	69
FIGURA 10 - O PROCESSO DECISÓRIO NAS EMPRESAS	73
FIGURA 11 - O PLANO DE NEGÓCIO NO PROCESSO EMPREENDEDOR	87
FIGURA 12 - AUDITORIA DE NEGÓCIOS	91
FIGURA 13 - VISÃO GLOBAL DO PROCESSO BENCHMARKING	93
FIGURA 14 – BALANÇO PATRIMONIAL.....	98
FIGURA 15 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCICIO (D.R.E.)	99
FIGURA 16 - PONTO DE EQUILIBRIO.....	102
FIGURA 17 - INCUBADORA DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA - BIGUAÇU	130
FIGURA 18 - MODELO DE CLINICA DE EMPRESAS	134

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- A INFLAÇÃO BRASILEIRA NOS ULTIMOS 15 ANOS -IBGE	26
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL	32
TABELA 3 - PARTICIPAÇÃO DA MPMES NA EXPORTAÇÕES MUNDIAIS.....	33
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL OCUPADO NO BRASIL.....	33
TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL OCUPADO EM SANTA CATARINA	33
TABELA 6 - RELAÇÃO DAS DIFICULDADES DAS EMBATEC INCUBADAS.....	41
TABELA 7 - RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS	42
TABELA 8- ATIVIDADES REALIZADAS PELAS INCUBADORAS NOS EUA	61
TABELA 9 - SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA DAS INCUBADORAS - EUA.....	61
TABELA 10 - CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL	71
TABELA 11 - ATIVIDADES FINANCEIRAS	76
TABELA 12 - NECESSIDADES DE GERENCIAMENTO.....	77
TABELA 13 – AS DIFICULDADES DA PEQUENA EMPRESA	79
TABELA 14 - DESCRIÇÃO DA ÁREA CONSTRUÍDA DO CELTA.....	115
TABELA 17 - INDICADORES – TCM INFORMÁTICA	126

LISTA DE ABREVIATURAS

ACIBIG – Associação Comercial e Industrial de Biguaçu

ACIOC – Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos

CELTA – Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas

CIETEC – Centro Incubador de Empresas Tecnológicas de Tecnologias Avançadas.

CRM – Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com Clientes)

EMBATEC – Empresas de Base Tecnológica

EC – Estudo de Caso

ERP – Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresarias)

EVA – Economic Value Added (Valor Econômico Agregado ou Adicionado)

GRADUADA OU LIBERADA – Empresa que iniciou atividades na incubadora e já está no mercado tradicional dos negócios.

INCUBADA - Empresa que está dentro de uma incubadora

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

MPME's – Micro, Pequena e Média Empresas.

NBIA - National Business Incubation Association

P & D – Projetos e Desenvolvimento

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RECEPET – Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Avançados

SEBRAE – Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas

OTA – Office of Tecnoy Assesment

RESUMO

O desenvolvimento econômico brasileiro conta atualmente com uma grande participação das MPMEs (Micro, Pequenas e Médias Empresas). Essa participação das MPMEs torna-se importante não apenas pela geração de novos empregos, mas também pela melhor distribuição de renda entre empreendedores e trabalhadores. Dentre as diversas áreas de atuação das MPMEs, uma das que mais se destaca pelo potencial de desenvolvimento, bem como, pelo volume de receitas obtidas, é o setor de tecnologia e automação industrial, onde muitas dessas empresas passam a ocupar lugares de destaque no tocante a faturamento bruto. As empresas de base tecnológica e que estão residentes (hospedadas) em incubadoras, apresentam uma taxa de sucesso bem acima da média das empresas tradicionais. É possível, portanto, comprovar a importância do trabalho desenvolvido por essas incubadoras no sentido de promover um melhor desempenho operacional das empresas ali instaladas. No entanto, embora as taxas de mortalidade das empresas pertencentes a incubadoras sejam infinitamente inferiores às aquelas apresentadas pelas empresas tradicionais, percebe-se que no Brasil muitos desses empreendimentos não atingem seu real potencial de desenvolvimento, em virtude de não possuírem uma maior atenção com o planejamento e gerenciamento administrativo financeiro. O estudo visa (pretende) demonstrar qual a importância e/ou tratamento recebido pelas ferramentas de gestão empresarial como base de apoio à decisão, por essas empresas incubadas no Parque Tecnológico Celta, avaliando o impacto na performance econômica e financeira dessas empresas.

Palavras Chaves: Gestão Empresarial, Empreendedorismo, Incubadoras de empresas, Planejamento, desempenho econômico e financeiro, mortalidade empresarial.

ABSTRACT

Nowadays the Brazilian Economy development has a representative participation of MPMEs (Micro, Small e Big Companies). This participation becomes important not barely by the generation of new jobs, but also by the best distribution of incomings among enterpreuners and workers. The most distinguished segment is the sector of technology and industrial automation by its potential and its amount of invoicing. Many of these companies are in a prominent position related to its profit bruto. Companies of technological base lodged (located) in incubators present a success tax higher than the average tax of the traditional companies as well. It is possible, therefore, to prove the importance of the work developed by these incubators in order to promote a better operational performance. However, although the taxes of failure of the companies located in that incubators are infinitely lower to those presented by the traditional companies, in Brazil many of these companies do not reach its real potential of development because they do not have the ideal attention of the planning area and of the administrative and financial areas. The present study was carried out in order to demonstrate what is the importance and what kind of application the management tools have to that companies installed in the Parque Tecnológico Celta, in Florianópolis, Santa Catarina, evaluating the impact caused by each management tool used by these companies and its impact on its economic and financial performance.

Words Keys: Manegement, Enterpreuner, Incubators, Planning, Economic and Finantial Performance

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desenvolvimento econômico e social brasileiro, assim como o próprio universo, vive um momento de profunda transformação. No entanto, o Brasil a partir dos anos 80, adquiriu uma característica toda especial de mudança – O controle oficial da inflação e a abertura de seu mercado.

Esses fatores somados às transformações do mundo moderno, fizeram grandes modificações na economia nacional, bem como, nas relações de emprego existentes até a década de 80.

No campo econômico as empresas brasileiras foram obrigadas a transformar sua forma de gestão em virtude da concorrência cada dia mais presente, assim como, pelos resultados obtidos através de ganhos financeiros e que agora não aconteciam mais. Isso levou à uma revisão completa dos sistemas de gestão das empresas e algumas dessas não conseguiram sobreviver. Outro importante fator, foram os cortes de gastos realizados na busca de adequar-se ao mercado, com produtos cada vez melhores e preços competitivos. Essa redução de custos infelizmente levou à uma grande redução dos número de empregos, principalmente no setor da indústria brasileira.

No campo social isso afetou sensivelmente os trabalhadores brasileiros, que passou a ser exigido sem que houvesse o devido preparo para essas exigências. A mudança de comportamento nas empresas com relação à produtividade (resultado), levou o trabalhador brasileiro à uma necessidade muito intensa de buscar conhecimento e capacitação para servir ao mercado, gerando por conseguinte uma onda preocupante de desemprego.

A onda de desemprego assola não apenas o Brasil, mas todo o mundo em virtude da automação dos processos produtivos que possuíam uma grande participação de mão-de-obra.

No Brasil uma das maneiras encontradas para combater o desemprego é a geração de novos negócios (Empreendimentos), onde ex-trabalhadores assumem a

missão de desenvolver sua própria empresa e com isso gerar produção, renda e conseqüentemente novos postos de trabalho.

Peter Drucker no artigo “Eles não são empregados, são pessoas” publicada pela revista exame, afirmou que os tempos são outros e que isso é uma tendência que não deverá se reverter tão cedo:

“Duas mudanças extraordinárias vem ocorrendo no mundo dos negócios, sem que a maioria de nós tenha prestado muita atenção. Em primeiro lugar, um número espantoso de pessoas que trabalham para empresas não são mais empregados tradicionais dessas organizações. E, em segundo lugar, um número cada vez maior de empresas está terceirizando suas relações de emprego. Elas não administram mais os principais aspectos de suas relações com pessoas que são, formalmente, seus funcionários. Essas tendências não devem se reverter tão cedo. Na verdade, provavelmente estão ocorrendo por alguns bons motivos...”

Essas novas empresas, no entanto, ao surgirem necessitam de apoio e incentivos para que possam prosperar num mercado cada vez mais competitivo, exigente e globalizado, onde apenas os competentes sobrevivem.

Dentro desse contexto de surgimento de novas empresas, encontramos um importante segmento empresarial que se destaca pelo alto conhecimento técnico-científico de seus profissionais, a chamada empresas de base tecnológica, as quais agregam grande valor intelectual aos seus produtos e serviços, gerando uma grande expectativa de inovações e conseqüente resultado financeiro.

Como qualquer novo empreendimento essas empresas necessitam de estruturação para nascer, crescer e permanecer no mercado.

Para viabilizar que essas fases de uma empresa se concretizem, surge um grande e importante apoio para as mesmas - as incubadoras de empresa.

As incubadoras de empresas assumem um papel importante, atuando como um centro (elo) protetor dessas empresas, através da disponibilização de estruturas física e orientação empresarial, haja vista, todas as necessidades que devem ser atendidas por essas empresas, para que seja possível obter resultados satisfatórios, que permitam a sua continuidade de operação, evitando que as mesmas venham a integrar o rol de empresas fechadas (falidas).

Além das incubadoras e segundo os registros de estudos sobre as experiências de empresas que foram bem e mal sucedidas, observa-se que existem práticas de negócios e ferramentas da boa gestão empresarial, que podem

aumentar as chances de sucesso de qualquer empreendimento, principalmente no tocante a forma de gerenciar os recursos existentes.

CHING em seu livro *Gestão baseada em custeio por atividades*, relata as necessidades de mudança de comportamento :

“Tudo isto leva as empresas a repensarem suas formas de administrar seus negócios, a reestruturarem-se e principalmente, a fazerem reengenharia de seus processos estratégicos e de seus negócios. Qual a empresa que não foi afetada por qualquer das revoluções citadas?”.

Qual a empresa que não viu sua concorrência crescer de forma assustadora? Qual a empresa que não se modernizou tanto em nível fabril como de escritório? Qual a empresa que reduziu seu contingente de funcionários para ficar mais produtiva?

Os objetivos finais pretendidos são enxugar custos, ganhar agilidade, eliminar atividades que não agregam valor e concentrar esforços nas atividades essenciais para melhor atender aos clientes.” (CHING, 1995, p.13 e 14)

Dentre as práticas de gestão discutidas e sugeridas por diversos autores e diretores de grandes empresas, pode-se destacar:

- a) Elaboração de um plano de negócio baseado em proposições realistas e objetivas, capazes de serem acompanhadas com eficiência;
- b) Efetuar acompanhamento do plano de negócios e avaliar indicadores econômicos financeiros, comparando-os ao planejado e ao desempenho da concorrência ou empresa de mesmo porte;
- c) Avaliar indicadores de falha (problemas econômicos e financeiros), para evitar maiores dificuldades para um bom desempenho administrativo e financeiro;
- d) Conhecer o custo final dos produtos e serviços para a correspondente fixação do preço de venda;
- e) Medir e gerenciar indicadores de desempenho econômico e financeiro, capazes de mostrar e direcionar as ações das empresas estudadas;
- f) Adotar política de remuneração para funcionários e acionistas como fator motivacional no desempenho das atividades individuais de cada um;
- g) Existência de sistema integrado de informações (software ERP) capaz de fornecer subsídios estratégicos para a tomada de decisão.

Esses relatos demonstram a necessidade de se efetuar um diagnóstico sobre as práticas de gestão empresarial adotada pelas empresas pertencentes à

incubadoras, no sentido de avaliar a existência e importância dispensada pelos gestores (gerentes) na utilização dessas práticas.

Um dos pontos mais marcantes dentre as práticas existentes e utilizadas nas empresas bem sucedidas (excetuando-se as chamadas empresas visionárias), é que todas possuem um bom PLANO DE NEGÓCIOS, que identifica os pontos fortes e fracos das empresas e enumeram todos os requisitos e prazos que devem ser cumpridos para que suas propostas se concretizem.

Nas ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas de sucesso, observa-se também a existência de:

- ✓ Informações organizadas de forma que facilitem a tomada de decisão;
- ✓ Políticas de remuneração e capacitação de funcionários;
- ✓ Estratégias de custo, produção e venda bem definidos;
- ✓ Constante aprimoramento das rotinas e processos internos, agregando valor aos produtos oferecidos ao consumidor (cliente) externo ou interno;
- ✓ Investimento permanente na qualificação do ser humano e aproveitamento total das capacidades internas;
- ✓ Automação dos processos e tarefas criando novas habilidades para os envolvidos nos referidos processos e tarefas.

Essas práticas e ferramentas auxiliam na boa condução de qualquer atividade de negócio, aumentando a eficiência gerencial, bem como reduzem as dificuldades de administrar os recursos da empresa, diminuindo conseqüentemente os riscos de falência (mortalidade), principalmente das micro, pequenas e médias empresas, que possuem menos capacidade de absolver os impactos negativos da má gestão dos recursos (humanos e financeiros) nas atividades comerciais, levando ao comprometimento do seu patrimônio e conseqüentemente aumentando o risco da sobrevivência.

1.2 OS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desse trabalho é demonstrar que o uso das ferramentas de Gestão Empresarial pelas pequenas e médias empresas, viabilizam a melhoria dos indicadores de performance econômica e financeira das mesmas, podendo levar a um conseqüente aumento da capacidade de sucesso desses empreendimentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a partir de um questionário, qual a utilização das informações gerenciais disponíveis pela empresa objeto do estudo de caso.
- Realizar o diagnóstico na empresa TCM Informática de maneira a obter alguns dos indicadores econômicos e financeiros.
- Propor para a TCM Informática, ações de melhoria na utilização das ferramentas de Gestão Empresarial como fator de sucesso empresarial.
- Estimular a criação de incubadoras de inovação e tecnologia como forma de minimizar as dificuldades do pequeno e médio empreendedor em obter o sucesso desejado.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTANCIA

O desperdício e a falta de emprego, gerado pela morte (fechamento) das empresas de pequeno e médio porte, é sem dúvida uma ocorrência que influencia no campo econômico e social de um Município, Estado ou País. Por isso esse trabalho visa identificar as reais necessidades desses empreendedores, bem como, os trabalhos que atualmente são realizados. A partir disso propor melhoria das ações de auxílio destinada a este importante seguimento empresarial de nosso país.

Esta pesquisa surgiu, a partir das necessidades de:

- a) Medir o desempenho (performance) operacional e financeiro das MPMEs;

- b) Investigar a capacidade de gestão empresarial de uma das empresas de base tecnológicas residentes na incubadora CELTA¹ de Florianópolis;
- c) Identificar o uso de ferramentas de gestão pela empresa incubada e buscar o relacionamento do sucesso empresarial à utilização ou não dessas ferramentas;

Embora os índices de mortalidade dessas empresas sejam bem inferiores aos índices de mortalidade da MPMES tradicionais, o estudo pretende mostrar que a utilização das práticas e ferramentas da boa gestão corporativa como instrumentos que auxiliem a tomada de decisão, podem gerar capacidades e facilidades que viabilizem além do possível incremento na performance de negócios, uma melhor visualização das necessidades e oportunidades que devem ser gerenciadas e atendidas para que seja possível maximizar o desempenho do empreendimento, possibilitando alcançar o sucesso com maiores e melhores resultados.

É necessário também avaliar o comportamento dessas empresas em relação ao tratamento dispensado às informações econômicas e financeiras como instrumentos para a tomada de decisão, buscando identificar seus reflexos no resultado final da atividade empresarial.

A partir desse estudo pretende-se despertar o interesse dos sócios/diretores das empresas de base tecnológica, instaladas (residentes) no parque CELTA, para a importância do gerenciamento das informações (gestão empresarial) com base em dados e informações extraídos das relações internas e externas dessas empresas com o mercado, como forma de aumentar a capacidade de gerar resultados financeiros (e não financeiros) ainda mais positivos, e conseqüentemente gerando um maior sucesso (lucro).

1.4 A PERGUNTA DA PESQUISA

O presente estudo está sendo proposto por identificar a partir de estudos realizados dentro do CELTA, fragilidades gerencial em algumas empresas incubadas e que são comuns à várias outras pequenas e médias empresas que atuam de forma tradicional. No entanto, o estudo de caso retratou apenas uma

¹ CELTA – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica – Florianópolis(SC)

dessas empresas em virtude da dificuldade de acessar os dados gerenciais das mesmas, e poder emitir considerações sobre as informações disponíveis para o gerenciamento. Nesse sentido surgem os seguintes questionamentos:

a) A utilização de ferramentas de gestão empresarial, poderá auxiliar a empresa (Estudo de Caso) na obtenção de melhor desempenho e, que contribua para aumento do seu sucesso empresarial?

b) A implantação de uma incubadora com serviços de consultoria e assessoria e, que vise diminuir a falta de gestão dos negócios de suas incubadas, poderá aumentar essa capacidade de sucesso?

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Delimitação da Pesquisa

As causas e efeitos que se busca na pesquisa, dizem respeito ao desempenho econômico e financeiro obtido pela empresa estudada (Estudo de Caso), onde se procura atrelar (vincular) esse desempenho ao comportamento das práticas de gerenciamento administrativo e financeiro adotados pelos sócios-gerentes da empresa e as capacidades internas e ou externas que os auxiliam na tomada de decisão principalmente na gestão de recursos financeiros e humanos.

Não é pretensão desse trabalho alocar todos os méritos do sucesso empresarial, ao bom desempenho da gestão de negócios, mas sim evidenciar o quanto é necessário saber administrar bem os recursos de uma empresa, como forma de fazê-la bem sucedida em seus negócios.

Os fatores de sucesso de um empreendimento derivam da “aglutinação” de vários componentes internos e externos à empresa, que se bem administrados podem e devem levar a empresa aos resultados planejados.

No campo interno (que teoricamente se tem o controle) pode-se apontar que a existência de planejamento, a correta administração dos recursos humanos e financeiros que são necessários as atividades empresariais, a definição adequada

de estratégias de atuação e gerenciamento dos negócios entre outros. No campo externo (que não se tem controle) pode-se apontar a política econômica interna e/ou externa, a interferência do clima e outros conflitos que influenciam na aquisição de matéria-prima para seu produto, catástrofes e guerras nacionais e/ou internacionais.

Esses componentes controláveis ou não, interferem cada qual em suas especificidades nos resultados da empresa e, se os componentes incontroláveis (externos) não podem ser previstos e evitados, deve-se, portanto, alocar todos os esforços para atender e controlar os componentes internos que dependem única e exclusivamente da atuação dos gestores do empreendimento.

Neste trabalho, iremos abordar apenas as competências da área interna, dando ênfase à gestão administrativa e financeira dos negócios, bem como a utilização de ferramentas e práticas de gestão que possam auxiliar o bom desempenho das empresas.

A grande maioria da literatura citada na referência, aponta para as dificuldades geradas pela falta de gerenciamento administrativo financeiro, principalmente pelas pequenas e médias empresas que não possuem uma maior capacidade para combater os resultados deficitários de sua administração.

1.5.2 Hipóteses da Pesquisa

Em virtude de não podermos creditar o sucesso e/ou insucesso no desenvolvimento empresarial das empresas, apenas à alguns determinados fatores do mundo dos negócios, o enfoque dado ao presente trabalho procurou identificar os requisitos administrativos e financeiros que devem ser cumpridos para que uma empresa possa nascer, crescer e continuar se desenvolvendo durante toda a sua existência.

Por isso na pesquisa realizada buscou-se identificar:

- Havia indicadores econômicos e financeiros que indicassem o desempenho operacional das atividades da empresa;
- Qual o desempenho em termos de rentabilidade, endividamento, liquidez e lucratividade da empresa objeto do estudo de caso.
- Se existia Plano de Negócios que refletisse a realidade da empresa e do mercado onde a mesma atua;

- Havia avaliações periódicas sobre os resultados alcançados e, feitas alterações de rotinas e processos para corrigir aqueles que não cumpriam suas funções;

A partir desse diagnóstico será possível traçar um modelo de gestão a ser seguido por essa empresa, como forma de aumentar sua capacidade de gerenciamento dos recursos, buscando um aumento na performance e a conseqüente obtenção do sucesso almejado pelas atividades de negócios.

1.6 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Na montagem e elaboração dessa pesquisa, foram ouvidos e avaliados os depoimentos do gerente da incubadora CELTA, bem como, vários profissionais da empresa TCM Informática, no sentido de diagnosticar e avaliar os enfoques que deveriam ser dadas para o presente trabalho. Buscou-se ouvir os profissionais das Associações Comerciais dos municípios, as quais representam teoricamente os anseios da classe empresarial. Com isso foi possível avaliar com fidelidade a real situação econômico financeira das empresas e as possíveis relações entre esse desempenho e a preocupação na adoção de práticas e ferramentas da boa gestão empresarial como um dos fatores que poderiam aumentar o sucesso nos negócios.

Essa pesquisa pode ser definida como sendo um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Gil (1999, p.42)

A classificação dessa pesquisa poderá ser melhor entendida segundo definição do próprio Gil (1991, p.42), onde utiliza-se a classificação da pesquisa em 03 (três) grupos: “(a) pesquisas bibliográficas e documentais, b) levantamentos e c) estudo de caso”.

Neste contexto essa pesquisa é:

- a) **Bibliográfica e documental**, quando analisa e documenta a extensa bibliografia apresentada, tendo o cuidado necessário para validar as novas propostas e sugestões trazidas em “papers” pelos

novos e competentes escritores, comparando-as com as teorias e práticas de autores de livros já consagrados.

- b) **Levantamento**, quando aplicou questionário de múltiplas escolhas, procurando identificar o nível de desempenho e perfil de gerenciamento das empresas residentes do parque CELTA de Florianópolis.
- c) **Estudo de Caso**, quando procurou identificar o desempenho e perfil gerencial da empresa TCM Informática, avaliando as razões que contribuíram para os resultados apresentados por essa empresa.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema essa pesquisa pode ser caracterizado em quantitativa quando apresenta comparativos sobre desempenho entre empresas sediadas no CELTA. Possui também o enfoque qualitativo quando busca identificar as possibilidades de causas para um desempenho abaixo do esperado por algumas dessas empresas.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor identificação do conteúdo desse trabalho, foram criados 5 capítulos, que apresentam cada um deles uma etapa dessa dissertação.

No capítulo primeiro (INTRODUÇÃO), é apresentado as razões e justificativas para realização desse trabalho, seus objetivos e resultados esperados, qual a metodologia, descrição e abrangência da pesquisa.

Nos dois capítulos seguintes (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA) , é apresentada uma parte da extensa pesquisa de fundamentação teórica que auxiliou nas proposições de causas e efeitos que devem ser solucionados para que micros, pequenas e médias empresas possam obter sucesso em seu desempenho empresarial.

O segundo capítulo ressalta a importância das pequenas empresas para a economia nacional, bem como, o surgimento de empresas de base tecnológicas como uma das formas mais adequadas de obter sucesso frente ao diferencial que a tecnologia poderia significar para os novos empreendimentos.

O papel e importância das incubadoras de empresas é destacado nesse capítulo como forma de demonstrar as necessidades e capacidades que devem ser atendidas para obter-se sucesso na administração de novas empresas.

No terceiro capítulo, são apresentadas as razões para que as empresas possuam estratégias de negócios, bem como as dificuldades e problemas enfrentados pela maioria das pequenas empresas que estão no mercado.

Esse capítulo traz ainda algumas ferramentas de gestão que podem ser utilizadas pelas empresas no sentido de auxiliar a tomada de decisão. São trazidos também nesse capítulo alguns exemplos das aplicabilidades dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão.

No quarto capítulo (APLICAÇÃO PRÁTICA), é apresentada uma incubadora de base tecnológica, bem como a empresa que serviu como estudo de caso para a comprovação dos resultados do presente trabalho.

O estudo de caso é realizado em uma empresa da incubadora, que atualmente abriga 36 empresas, onde teoricamente os problemas apresentados no capítulos 2 e 3 , talvez pudessem ser menos vivenciados (ou existentes).

No quinto capítulo (CONCLUSÕES E SUGESTÕES), é apresentada as considerações e conclusões com base na fundamentação teórica e sua comparação com os resultados apresentados no estudo da realidade da incubadora CELTA e o estudo de caso apresentado.

CAPITULO II

2 O BRASIL DOS ÚLTIMOS 20 ANOS

2.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO

É necessário fazer uma reflexão sobre o momento atual da economia brasileira, onde as pessoas, mas principalmente as pessoas (que são empresas), se vêem levadas a terem comportamentos diferentes do que tinham nos últimos 10 ou 12 anos.

O Brasil de uma inflação mensal de mais de 80% ao mês, passou a partir de 1996 a ter inflação mensal de apenas 1 dígito no ano, conforme a Tabela 1.

TABELA 1- A INFLAÇÃO BRASILEIRA NOS ÚLTIMOS 15 ANOS -IBGE

ANO	INPC Acumulado no ano (%)
1988	993,28
1989	1.863,56
1990	1.585,18
1991	475,10
1992	1.149,06
1993	2.489,11
1994	929,32
1995	21,98
1996	9,12
1997	4,34
1998	2,49
1999	8,43
2000	5,27
2001	9,44
2002	14,74

Fonte: IBGE / 2003

Como percebe-se o controle da inflação se deu nos últimos 10 anos, nesse período outras transformações ocorreram no país e no mundo. A concorrência vinda

com a abertura do mercado brasileiro, acompanhado dos processos de privatização das estatais, a estabilização da economia e o controle da inflação, foram os elementos chave para uma nova realidade para todos os brasileiros, principalmente o setor empresarial que teve que se reorganizar em termos de gestão dos negócios, e organização nas empresas não é um assunto coeso dentro das empresas, senão vejamos o que diz LERNER (1996, p.203):

“Um dos assuntos mais polêmicos sobre administração de empresas é o da organização de modo geral. Embora muitos aleguem conhecimento e experiência, poucos realmente estão preparados para essa difícil missão. Na prática, o grande problema é que quase todos se julgam habilitados, intervindo e opinando com influência nas decisões, às vezes catastróficas, mesmo que seja em seu próprio desfavor como donos do negócio”.

Organizar consiste em aplicar corretamente critério e metodologias, assim como estudar a fundo culturas organizacionais de cada empresa e de seu pessoal básico atuante. Não importa se o negócio é pequeno, médio ou grande, ou se o ramo é hospitalar, hoteleiro, comercial, industrial, imobiliário, cibernético, jornalístico, de rádio e TV, turismo, comércio exterior e outros.

Ou seja: a questão é de mentalidade, de filosofia de trabalho, de postura profissional e ética, sem perder de vista o objetivo principal de qualquer empreendimento que quem quer que seja costuma envolver-se: ganhar dinheiro. “

Esses elementos fizeram as empresas avaliar suas capacidades de produzir e vender produtos melhores do que seus concorrentes e por preços que lhe refletissem lucros no final do período. Todas essas mudanças no comportamento das empresas chegaram rapidamente as pessoas (que são empresas), que ao não justificarem sua empregabilidade por falta de competência e aptidões pessoais, bem como pela onda da automação de produção que aumentava a produtividade e reduzia custos.

As empresas deixaram de viver de rendas de aplicação financeira, o Balanço Patrimonial e a apuração do Lucro Final das empresas deixou de contar com um relevante item de reflexo nesses resultados, a famigerada Correção Monetária dos ativos imobilizado e do Patrimônio Líquido e a única fórmula capaz de manter uma empresa no mercado seria produzir cada vez mais e melhor, e com custos cada vez mais baixos para poder competir com seus concorrentes que estavam numa luta feroz para conquistar uma importante fatia do mercado.

Todas essas mudanças fizeram as empresas re-organizarem seus processos produtivos, reduzir seus custos, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e buscar novos mercados até então não imagináveis ou possíveis de serem atingidos pela pouca capacidade que tínhamos de atender mercados mais exigentes e globalizados.

O reflexo de tudo isso em poucos anos de economia estabilizada foi a demissão de vários profissionais (a maioria sem qualificação), a descoberta que apesar do Brasil ter um grande potencial de desenvolvimento, o modelo de empresas até o final dos anos 80 não atendia mais as necessidades de um mercado que buscava reconhecer e remunerar apenas quem produzisse com qualidade e menor custo.

Esse novo cenário, fez com que houvesse necessidade de mudança na forma de organizar as empresas. E sobre mudança de comportamento Cornélio Teixeira (1986, p.18) define como e quando essa deve acontecer :

“Como e quando tomar essa decisão? Primeiro, certifique-se que está realmente disposto a promover mudanças. Pois a mudança empresarial é mais difícil do que a mudança de hábitos individuais. Ela envolve a mudança interativa de comportamento de grupos de pessoas e da própria mentalidade empresarial. Em física, isto seria chamado de “Força de arraste” e a dificuldade deste movimento seria proporcional a própria inércia da empresa. “

2.1.1 O papel das micros, pequenas e médias empresas

O surgimento de novas empresas é quase que 100% formada por pequenos investidores ou por trabalhadores que vislumbram uma oportunidade de conseguir renda e trabalho.

Essas empresas (uma grande maioria prestadora de serviços), ocupam um significado todo especial para o desenvolvimento econômico e social do país, haja vista, que se apresentam com potencial para absorver a maioria dos desempregados com experiência (como empresários ou empregados), bem como, uma quantidade próxima de 5% da população que torna-se economicamente ativa todo ano.

A definição de micro e pequena empresa não é fácil de ser caracterizada, para TEIXEIRA, a finalidade do enquadramento é que dará os critérios adotados:

“A conceituação das empresas segundo o seu porte é tarefa relativamente complexa, devido ao grande número de variáveis que podem ser consideradas, além da necessidade de determinação de parâmetros para medir essas variáveis”.

No entanto, não é necessário lograr uniformidade a esse respeito. O critério escolhido e suas medidas vão depender efetivamente dos fins que se tem em vista. É o caso do Banco do Brasil, que adotou critérios próprios, levando-se em conta, para melhor defini-los, o valor do ativo imobilizado, entre outros indicadores.” (TEIXEIRA, 2002. p.21)

Já para DEITOS, o número de empregados prevalece como sendo o critério mais utilizado no mundo.

“Para o enquadramento como PMEs, não existe um critério universal. Sendo assim, cada país define seus próprios critérios, que poderão ser: número de trabalhadores, volume de negócios, total de ativos, balanço de resultados, etc. Entre estes critérios, o mais comumente adotado é a classificação segundo o número de empregados.

No Brasil a forma mais freqüente de enquadramento das MPEs também é o número de empregados. Para o setor industrial o referencial é o seguinte: Microempresa: de 0 a 19 empregados; Pequena empresa – de 20 a 99 empregados; Média empresa – de 100 a 499 empregados; Grande empresa – acima de 499 empregados. No setor comercial e de prestação de serviços, considera-se o seguinte referencial: Microempresa – de 0 a 09 empregados; Pequena empresa – de 10 a 49 empregados; Média empresa – de 50 a 99 empregados; Grande empresa – acima de 99 empregados.” (DEITOS, 2002. p.30 e 31)

Em virtude de não existir uma única definição para micro e pequenas empresas de base tecnológica, será adotado um misto da definição do SEBRAE² e da proposta do OTA³, do congresso norte-americano para as empresas de alta tecnologia.

Com esse entendimento citamos a definição do relatório de pesquisa, onde MACHADO (2001, p. 56) fala sobre as Micro e Pequenas Empresas de Base Tecnológica.

“Micro e pequenas empresas de base tecnológica são empresas industriais com menos de 100 empregados, ou empresas de serviços com menos de 50 empregados, que estão comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. Estas empresas usam tecnologias inovadoras, tem uma alta proporção de gastos com P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados pequenos e específicos”.

² SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

³ OTA - Office of Technology Assessment

O papel das MPMEs (Micro, Pequena e Média Empresa), tem sido discutido e muitos países têm intensificado os investimentos para esses empreendimentos, que são responsáveis na maioria dos países desenvolvidos pela maioria da produção industrial e também do oferecimento de novos postos de trabalho.

Prova da importância dessas empresas para os países pode ser observado no relato de DEITOS (2002, P.26):

“Assim, nos últimos anos, vem sendo crescente o interesse em torno das PMEs em todos os níveis: sócio-econômico, industrial e político. Isto porque, “em quase todo o mundo a participação de micro, pequenas e médias empresas na economia é altamente significativa; elas representam algo em torno de 90% do total de empreendimentos, e contribuem com percentuais (sic) variados mas sempre expressivos na geração de empregos”(Domingos, 1995:44).

Esse potencial de geração de empregos e de ocupação da mão-de-obra é altamente desejável num cenário em que o desemprego tornou-se um problema estrutural. Para Gesinaldo Cândido, “o fortalecimento das PMEs constitui-se uma preocupação de todas as nações, devido a sua importância para o crescimento econômico regional e global, principalmente pela sua capacidade de absorção de mão-de-obra, num momento em que o maior problema político, econômico e social dos países a nível mundial tem sido o crescente aumento das taxas de desemprego”(Cândido, 1998:03).”

Esse tipo de empreendimento, traz vários benefícios para a sociedade, segundo Rivanda Teixeira (2002, p.22 e 23) essas empresas representam tais vantagens:

“Autores como Solomon (1989), Batalha e Demori (1991) e Rattner et al.(1985) dão destaque às funções macro e microeconômicas das pequenas e médias empresas. Para eles, essas empresas funcionam como “amortecedores”de choques em épocas de crises econômicas, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e tem papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas em relação às grandes empresas. As PMEs são reconhecidamente mais flexíveis e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas o que lhes garantem um papel de lócus privilegiado de inovação tecnológicas.”

Visando identificar a real importância das micro e pequenas empresas, apresentamos também o que diz BATALHA (1990, p.23) sobre as vantagens oferecidas pelas PMEs:

“Sintetizando algumas vantagens do fortalecimento e da instalação de novas PMEs pode-se dizer que:

As PMEs absorvem mais mão-de-obra por capital investido.

A produção por capital investido é maior nas MPEs.

As pequenas empresas possuem importante ação complementar aos grandes empreendimentos.

Através das PMEs pode-se promover a descentralização das atividades industriais do país, fazendo com que este se desenvolva por inteiro.

.....

.....

.....

Há a criação de empresas de tecnologia de ponta, onde se associam o pequeno investidor e o técnico responsável pela geração de tecnologia.

....”

No entanto, o nascimento dessas empresas, muitas vezes ocorrem sem a devida estruturação organizacional, que deve existir para que se consiga obter sucesso no empreendimento. Falta tempo e capacidade para planejar, administrar e controlar os recursos e potenciais da empresa. Em seu livro *Administração, Organização e Contabilidade de Custos do Trabalho*, A.Lopes Sá (1984, p.94) retrata isso:

“As pequenas e médias empresas mostram uma estrutura caracterizada por substancial concentração do poder maior. Os dirigentes coincidem, na maior parte dos casos, com os proprietários, quase sempre também os próprios fundadores.

A própria natureza da firma individual e de pequenas sociedades oferece uma mentalidade centralizadora; existe, aí, uma substancial diferença em relação às formas mais evoluídas societárias, como aquelas de capital.

Sendo menos complexas tais sociedades são menos governadas pelas suas estruturas de capital e mais influenciadas pela atuação dos dirigentes.”

Mas mesmo contando com essa estrutura, essas empresas nascem, se desenvolvem e produzem resultados que orgulham todos esses empreendedores. No entanto, o preço dessa falta de planejamento é muito alto e, muitas empresas não conseguem obter êxito em suas tentativa de ser bem sucedida ou até mesmo

obter resultados satisfatórios e acabam desistindo do sonho de ser um empresário de sucesso e acabam integrando o rol da empresa falidas e/ou fechadas.

A capacidade e importância dessas empresas, se dá por vários motivos. Primeiramente pelos números, que segundo pesquisa da CNI (1998) essas empresas são responsáveis por :

- Cerca de 4 milhões de empresas constituídas;
- 96 % do número de estabelecimentos;
- 60% da oferta total de empregos formais;
- Criação de 96% de novos empregos nos últimos 7 anos;
- 42% dos salários pagos;
- 48% da produção nacional;
- 8% da exportação Catarinense;
- 2% da exportação brasileira;
- de cada 10 empresas constituídas, 7 não completam o 2º ano de existência.

Além disso, a importância das MPMEs no Brasil e no mundo pode ser identificada na Tabela2, e nas tabelas subsequentes:

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Porte das empresas				
Micro	Pequena	Média	Grande	TOTAL (%)
13,40%	14,82%	15,41%	56,37%	100,0%

Fonte: SEBRAE/ IBGE -1994)

Embora não existam pesquisas científicas mais recentes sobre esses números, sabe-se que a composição está ficando cada vez mais favorável a uma maior participação das Micro, Pequenas e Médias empresas na composição da produtividade brasileira. Isso também pode ser verificado conforme tabelas abaixo:

A tabela 3 por exemplo mostra o quanto essas empresas representam de participação nas exportações nos países desenvolvidos e, teoricamente o quanto podem fazer aqui no Brasil.

TABELA 3 - PARTICIPAÇÃO DA MPMES NA EXPORTAÇÕES MUNDIAIS

IDENTIFICAÇÃO	Volume de Exportação
Itália	60%
EUA e Japão	40 à 45%
Brasil	2%
Santa Catarina	8%

Fonte: Simone Kafruni /2002

O número de pessoas ocupadas nessas empresas no Brasil e em Santa Catarina, tabela 4 e 5 respectivamente, mostra o quanto elas contribuem para um quadro social mais justo do ponto de vista da condição de estar empregado.

TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL OCUPADO NO BRASIL

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE PESSOAS	PARTICIPAÇÃO
Micro Empresas	12,4 milhões	43,8%
Média Empresas	2,5 milhões	9,0%
Grande Empresas	13,3 milhões	47,2%
TOTAL	28,2 milhões	100,0%

Fonte: SEBRAE/SC-IBGE –1998

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL OCUPADO EM SANTA CATARINA

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE PESSOAS	PARTICIPAÇÃO
Micro Empresas	681 mil	60,0%
Média Empresas	162 mil	14,3%
Grande Empresas	292 mil	25,7%
TOTAL	1,135 mil	100,0%

Fonte:SEBRAE/SC-IBGE –1998)

Isso demonstra o quanto são viáveis os pequenos e médios investimentos, embora lhes falte muitas vezes capacidade para gerenciar tanto potencial.

A grande participação da MPME's na economia nacional contrasta com a alta taxa de mortalidade dessas empresas, sendo que essa taxa de mortalidade vai

reduzindo a cada ano de sobrevivência ou na medida que essas empresas vão crescendo. É o que relata DEITOS (2002, P.32):

“Nesta pesquisa observou-se que “no universo das micro e pequenas, quanto maior a empresa, maiores são suas chances de sobrevivência”(Bessone, 2000:41). Assim, considerando que a pesquisa refere-se às MPEs, se a mesma fosse realizada em relação ao seguimento das PME, deduz-se que os índices poderiam ser menores.”

Essa realidade das empresas brasileiras, desperta o interesse em busca de causas e efeitos (soluções) para os casos de insucessos da pequena e média empresa brasileira, em virtude de todo o potencial demonstrado por essas empresas.

É importante ressaltar o trabalho desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, que tem se mostrado um fiel parceiro do desenvolvimento dessas empresas e conseqüentemente do país.

2.1.2 As empresas de base tecnológica - EMBATEC

Dentro do surgimento das novas empresas de pequeno porte, às empresas de tecnologia mostram-se com um interessante ramo, em virtude de seu investimento ser basicamente voltado para o conhecimento técnico especializado e o desejo de inventar ou aprimorar os processos e procedimentos industriais.

Para se ter uma idéia do que são empresas de base tecnológica, trazemos o conceito apresentado por FURTADO (1998, p.27):

“...Para precisar ainda mais o nosso foco de estudo, tentaremos aqui definir a empresa de base tecnológica. Mas para conceituar a empresa de base tecnológica é necessário, inicialmente, definir outro termo: tecnologia. Barbieri reconhece que o termo tecnologia é entendido de diversas maneiras e se furta a definições precisas. Etimologicamente, o termo vem do grego: logya significa tratado, que estuda, que trata, mais techné, com o sentido de artes. Assim tecnologia é “o conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a determinado ramo de atividade” (pg.855), ou ainda, “ciência que trata da técnica, vocabulário peculiar de uma arte ou ciência, explicação, concernentes à arte e à técnica”(pg.1371).”

Segundo o artigo “Criação de Infra-Estruturas Tecnológicas: A experiência Brasileira de Incubadoras de Empresas”, publicado na revista do BNDES em janeiro

de 2001, é grande a importância das empresas de base tecnológica para qualquer país, onde “As atividades de ciência e tecnologia são consideradas o motor do progresso, e a cada novo investimento na área é justificado como se fosse gerar, automaticamente, nova riqueza e desenvolvimento”.

Em Santa Catarina existe uma concentração e interesse em desenvolverem-se empresas de base tecnológicas, principalmente em Florianópolis, basicamente por dois motivos:

- a) A existência da Universidade Federal que forma todo ano mais de uma centena de profissionais com uma grande carga teórica de informações para quem deseja atuar nessa área de negócio;
- b) A localização e características geográficas de uma ilha somada a necessidade de preservação ambiental fazem com que muitos investimentos sejam realizadas nas chamadas “Indústrias sem chaminés”.

Por esses e outros aspectos, os produtos e serviços de empresas de base tecnológica acabam atendendo os desejos e anseios da comunidade empresarial de Florianópolis, do Brasil e do Mundo.

Essas empresas possuem características próprias sob o ponto de vista da tecnologia, onde se encontram várias experimentações e projetos de novos produtos, em virtude da produção sob encomenda (necessidade) dos clientes, gerando muitas vezes um ganho significativo para os processos e/ou tarefas envolvidas e conseqüentemente gerando para essas empresas uma grande compensação (ganho) financeira.

Outras características dessas empresas são as incertezas relativas à relação da tecnologia com o mercado, haja vista, as adaptações e sub produtos que irão surgir a partir do acesso da concorrência àquela nova tecnologia que gerou um resultado expressivo durante algum tempo.

A literatura brasileira descreve as dificuldades dessas empresas em manter-se no estágio máximo, alcançado após o lançamento de um produto ou serviço, em virtude da necessidade de investimento e implementações constantes para manter-se com um diferencial em seu produto gerando um ganho em relação aos concorrentes.

Para Shumpeter (Noteboon, 1994) “a vantagem da pequena empresa reside no seu potencial flexibilidade e proximidade com o cliente. As principais desvantagens estão nas deseconomias de escala e de escopo e na pequena experiência”.

Em suma as pequenas empresas investem menos P&D, mas em geral são mais eficientes pela flexibilidade e proximidade do cliente. FIGUEIREDO (2001, p.70), diz que :

“A Inovação tecnológica é uma das funções em que as pequenas empresas apresentam vantagens graças à sua flexibilidade, menor risco do experimento e proximidade com mercado, o que lhe permite transformar pesquisa em produto e em prazo mais curto.”

2.1.3 As EMBATEC e o desenvolvimento econômico brasileiro.

Todos os novos empreendimentos correm riscos e estão sujeitas as dificuldades normais de qualquer empreendimento iniciante (aquelas de menor porte são mais vulneráveis à esses riscos e dificuldades), no entanto, as empresas de base tecnológica assumem uma variação diferenciada, principalmente quanto ao potencial de desenvolvimento, tendo em vista, que as variáveis desse desenvolvimento está atrelada a capacidade de agregar valor à seus produtos e serviços, através de novas idéias e inovações tecnológicas.

Segundo Porter (1990, pg.10) as empresas de base tecnológica são as que apresentam maior potencial para geração de “prêmios de preço”. Ele continua afirmando que:

“as nações mais competitivas tem buscado viabilizar a constituição deste tipo de empresas, tanto em função de sua maior rentabilidade, quanto devido à natureza dos empregos que geram – mais exigentes em relação a qualificação dos recursos humanos e mais bem remunerados”.

Pesquisa realizada por MACHADO, Et al (2001, p.55) afirma “que o principal fator que diferencia estas empresas de outras empresas de caráter não tecnológico, é o risco das atividades inovativas”. Este é um parâmetro que dever ser considerado quando da avaliação dos pequenos negócios de base tecnológica.

As empresas de base tecnológica constituem-se num importante segmento empresarial, a partir do momento, que agregam grande valor intelectual à seus produtos e serviços, gerando oferta de trabalho qualificado, contribuindo para a

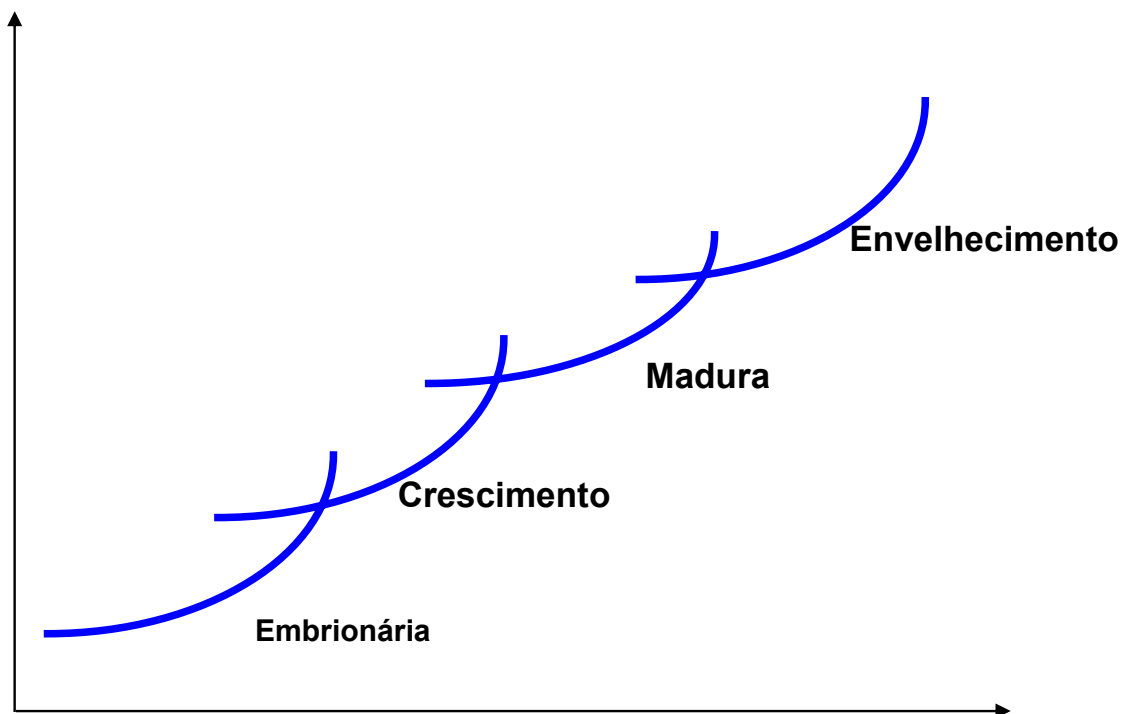
crescente busca de conhecimento pelos estudantes e trabalhadores no sentido de se manterem empregáveis e gerando o que toda as nações do mundo estão buscando (criar riquezas sem agredir o meio ambiente).

Todo o investimento recebido por essas empresas tem se mostrado pouco, se compararmos com os resultados que elas podem proporcionar e, por isso cada vez mais os investidos de riscos (capital venture) estão procurando empresas que possam mostra-se com potenciais dignos de receberem os investimentos disponíveis por esses investidores, criando alternativas de trabalho uma população teoricamente qualificada (graduada).

2.1.4 As fases da evolução da tecnologia

As empresas de uma forma geral, podem ser comparadas ao seres humanos quanto à suas fases de existência, sendo necessário vários cuidados e tratamentos distintos em cada uma dessas fases para que se tenha uma existência saudável, produtiva e duradoura, como apresentado na figura 1.

FIGURA 1 - AS FASES DE UMA EMBATEC



Fonte: MACHADO - 2001

De acordo com alguns autores, dentre eles (Steele, 1989 e Betz, 1987) o desenvolvimento tecnológico é dividido em 4 (quatro) fases de existência de uma EMBATEC, fazendo referência (analogia) ao ciclo de vida da tecnologia. Essas fases são:

Embrionária: Nessa fase várias soluções são estudadas e a maior dificuldade está em decidir pela mais adequada ou ser flexível o suficiente para adaptar-se à uma escolha equivocada. Essas dificuldades são agravadas pelo desconhecimento total da reação do mercado ao produto e/ou serviço lançado, pois não se tem a noção se os desejos e expectativas do mercado estarão atendidas e, isso gera uma grande insegurança em toda a estrutura do empreendimento. Com isso os autores afirmam que:

Crescimento: Quando se está nessa fase a produção deve estar em “totalmente otimizada” para que os produtos ou serviços apresentem-se como algo palpável que a empresa possa se apegar para justificar seu desempenho nos negócios. Surgem nesse momento os produtos que são aceitos e avaliados pelos clientes e também pelos próprios concorrentes

Madura: Esse é um momento de reflexão e prospecção sobre o futuro da empresa, pois nessa fase ela já encontra-se consolidada no mercado e as necessidades de gerenciamento da produção são vitais para a continuidade da mesma. Essa fase muitas vezes torna-se crítica em virtude de uma certa acomodação ou despreparo da gerência para atender as necessidades que agora são maiores e que os concorrentes estão sempre dispostos a tomar o espaço deixado pelos ineficientes.

Envelhecimento: Agora é hora de avaliar todas as fases anteriores, estudar as necessidades atuais (cada vez mais dinâmica) e reorganizar todos os esforços para produzir e/ou aperfeiçoar os produtos ou serviços dentro da nova realidade que se estabelece à partir daquele momento, no qual é preciso manter o espírito empreendedor cada vez mais forte dentro de toda a empresa.

Nas fases acima apresentadas, não é possível apontar qual a mais difícil ou mais importante para que uma empresa se solidifique no mundo dos negócios, no

entanto, uma constatação é feita pelos estudiosos do assunto: É necessário um preparo inicial para enfrentar todas as fases de um empreendimento.

Uma das alternativas disponíveis para esse preparo são as consultas e auxílios que podem ser obtidos nas Entidades criadas especialmente para esse fim, as quais adquirem e repassam conhecimento sobre as necessidades de diversos empreendimentos e com isso podem evitar que os novatos e inexperientes possam aprender sem ter quer errar.

Em seus estudos sobre assistência as pequenas empresas na Austrália Willians (1986) apud Rolffe Peacock (2000, p.57) afirma que:

“Quanto maior o número de consultas a pessoas com conhecimento e outras fontes de informação, maiores as chances de sucesso. Isto era uma das grandes preocupações no levantamento de Beddall (1991), que queixou-se que apesar das numerosas fontes disponíveis (agencias governamentais, escolas técnicas, associações comerciais e profissionais, câmaras de comércio...), as pessoas que pretendem abrir um pequeno negócio demonstram uma relutância em utilizá-los”.

O mesmo Peacock (2000, p.17) recomenda ainda que:

“O Departamento de industria, Tecnologia e Comércio deveria propiciar uma alta campanha de conscientização para que os potenciais iniciantes em pequenos negócios pudessem levar para a casa o valor do treinamento gerencial antes de iniciar o empreendimento”.

2.1.5 - Os Fatores críticos de sucesso para as EMBATEC

Em virtude das vantagens e potenciais existentes nas EMBATEC, existe uma grande concentração de esforços dos setores públicos e privados na tentativa de fortalecer esse importante segmento. No entanto, os resultados apesar de serem melhores do que aqueles apresentados pelas empresas tradicionais, não são totalmente satisfatórios justamente pelo falta de maximização dos resultados, o que acaba não ocorrendo, muitas vezes pela falta de avaliação de desempenho e pela própria identificação dos fatores que contribuíram ou não para o resultados alcançados.

Em estudo realizado por MACHADO, Et al (2001, p.6) é relatado que na literatura existente, uma das dificuldades para o crescimento das pequenas

empresas de base tecnológica está “na falta de experiência das agências de fomento e dos financiadores privados em avaliar e propor correções no processo de gestão destas empresas”.

A mesma pesquisa revela ainda que embora alguns estudos internacionais tenham lançado alguma luz sobre a questão, os resultados são ainda bastante inconclusivos quanto aos fatores críticos de sucesso das empresas de base tecnológica.

Atualmente os estudos realizados no Brasil, têm sido focados no desempenho das incubadoras e pólos de empresas de base tecnológica e não nas empresas propriamente ditas, o que leva por conseguinte à uma identificação dos pontos fortes e fracos das incubadoras e das regiões onde estas são instaladas, mas não aponta as necessidades de gestão das empresas incubadas. Nesse sentido relatamos as conclusões de FURTADO (1998, p.96) sobre a criação de incubadoras:

“....., podemos apontar algumas conclusões a que chegamos como, por exemplo:

o desejo de mudar a vocação econômica da cidade com a criação de empresas e pólo industrial;

vontade de transformar pesquisa aplicada, muitas vezes engavetada, em produto, apoiando a criação de empresas;

existência de estímulo universidade/sociedade através de novos negócios, a partir de tecnologia desenvolvida na universidade e, por último,

efeito demonstração: trazer para o Brasil ações que aconteciam no exterior – Estados Unidos e Europa.”

Já com relação às empresas, e buscando identificar as dificuldades encontradas pelas EMBATEC, Paulo C.Alvin (1998, p.32) cita que segundo pesquisa da COPPE/UFRJ, um das dificuldades encontradas por essas é a “falta de experiência gerencial”.

TABELA 6 - RELAÇÃO DAS DIFICULDADES DAS EMBATEC INCUBADAS

-
- Fraca demanda das empresas em serviços tecnológicos;
 - Dificuldade de encontrar parceiros no processo de produção;
 - Dificuldade de conseguir fornecedores confiáveis;
 - Dificuldade de financiamento da produção (capital de giro);
 - Acesso limitado a financiamento público para iniciar produção;
 - Inexperiência em termos de comercialização;
 - Identificação limitada de potenciais usuários e compradores;
 - Invisibilidade da empresa no mercado;
 - Mercado de difícil identificação;
 - Falta de experiência gerencial
-

Fonte: Paulo C.Alvim

A grande maioria (para não dizer todos) dos itens acima mencionados, refletem fatores controláveis e possíveis de serem gerenciados (controlados) internamente pelas empresas, desde que existam vontade e capacidade para não apenas identificá-los, mas para sugerir possíveis medidas que derivam ou refletem essas dificuldades gerando maiores tendências de crescimento da empresa.

Outro importante alerta deve ser dado às EMBATECs que operam (estão instaladas) em incubadoras, onde muitas vezes o ambiente mais preparado e favorável à conter os diversos fatores de sucesso, pode levar os empresários à um relaxamento de suas atribuições e atividades necessário ao bom desempenho. O que se observou nas visitas realizadas ao CELTA, pode ser definido pelo depoimento do sr. Tony Chierighini⁴ de Florianópolis, onde o mesmo confirma essa preocupação. “Tem empresários pensando que o simples fato de estar na incubadora, resolverá todos os seus problemas de gestão da empresa”.

Nesse sentido VEDOVELLO (2001, p.187) afirma “ é importante enfatizar que a simples implementação de infra-estruturas tecnológicas não se constitui, por si só, em um fator de sucesso, seja em termos empresariais, setoriais, regionais ou nacional”.

⁴ Tony Chierighini – Gerente da Incubadora CELTA de Florianópolis

2.1.6 As taxas de mortalidade empresarial das EMBATEC.

Para iniciar esse item, é oportuno informar que por taxa de mortalidade empresarial, entende-se a relação entre as empresas oficialmente criadas e aquelas que efetivamente deixaram de funcionar em determinado período.

“Entre as várias razões que ocasionam a alta taxa de mortalidade das MPME’s (70% até o 2º ano), o SEBRAE detectou que os problemas gerenciais, são uns dos principais motivos para aumentar essa taxa de mortalidade”. Manual para implantação de incubadoras - PACTI

A seguir é apresentado um estudo realizado pela Revista PEGN⁵, publicada em janeiro de 2000, onde demonstra a falta de compreensão dos empresários sobre os reais motivos que afetam seu desempenho no mercado.

TABELA 7 - RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

CAUSAS DA MORTALIDADE DAS MPEs	
Segundo os Empresários	Segundo Consultores
Falta de Capital de Giro	Desconhecimento do mercado
Carga Tributária elevada	Falta de capital de giro
Recessão econômica no país	Concorrência + ágil e preços melhores
Maus pagadores	Desconhecimento técnico
Problemas financeiros	Modismo
Concorrência muito forte	Saque de dinheiro para despesas pessoais
Escassez de clientes	Baixo investimento em comunicação
Falta de crédito	Descontrole contábil e administrativo
Mão-de-Obra sem qualificação	Baixa qualificação de mão-de-obra
Ponto inadequado	Nível de dívidas bancárias insustentável

Fonte : Revista Pequenas Empresas (PEGN) – Jan/2000.

Embora as taxas de mortalidade das micros, pequenas e médias empresas de base tecnológica, principalmente aquelas residentes em incubadoras, sejam efetivamente menores que as taxas de mortalidade de empresas normais, é necessário no entanto avaliar os fatores que condicionam essa maior performance das empresas instaladas em incubadoras, visando identificar os reais motivos que alavancam a produtividade e bom desempenho dessas empresas.

⁵ Revista PEGN – Pequenas Empresas e Grandes Negócios

Sobre o desenvolvimento da empresa dentro de incubadora, Ricardo de Almeida Prado Xavier⁶, acesso ao site da empresa em 05/02/2003, escreve em artigo denominado “Pequenas notáveis” que “

As estatísticas oficiais mostram que 75% das micro/pequenas empresas brasileiras fecham durante os primeiros cinco anos de vida por falta de capacitação adequada de seus gestores. ... Foi para atenuar esse problema que, nos últimos anos, desenvolveu-se diversos projetos de incubadoras de empresa no País... Assim o total de pequenas empresas incubadas e que fecham as portas passou para 25%”.

Outra demonstração dessa capacidade das incubadoras é apontada por VEDOVELLO(2001, p.192), onde afirma que:

“as empresas que foram assistidas por tais instituições (incubadoras) terem demonstrado uma capacidade de sobrevivência significativamente maior do que as demais. Nos Estados Unidos de acordo com a NBIA (1999), cerca de 87% das empresas que saíram de incubadoras continuavam em atividade. A maioria delas estava funcionando por pelo menos cinco anos. Em nítido contraste, Nucci (1999), utilizando dados de estabelecimentos, tomando como base o censo americana de 1987, aponta que a probabilidade de um estabelecimento sobreviver por cinco anos é de apenas 40%”.

Não se deve nesse momento, questionar os números em si, se eles representam são 75 ou 80% ou se são 20,25 ou 30% , mas uma das constatações relevantes nesse depoimento é da importância das incubadoras para o fortalecimento das empresas e com isso gerando uma conseqüente capacidade da empresa em se manter no mercado.

Para avaliar o verdadeiro motivo de sucesso de qualquer empresa, é necessário avaliar todo o potencial em relação aos requisitos necessários que a empresa possui para produzir e vender seus produtos e serviços e comparar com o resultado obtido. Essa preocupação é mostrada pelos grandes empreendimentos, que buscam avaliações permanentes com seus concorrentes, através de comparações com resultados obtidos por empresas que atuam no mesmo ramo de negócio, na mesma região geográfica, entre outros comparativos. Isso permite uma visão geral, ampla e focada dos negócios, refletindo-se num diferencial de competitividade para essas empresas. O Benckmarking é uma das ferramentas

⁶ Ricardo Almeida P.Xavier, é presidente da empresa Manager Assessoria em Recursos Hunmanos.

utilizadas pelas grandes empresas para esses tipos de avaliação do seu desempenho.

É necessário medir se o desempenho alcançado pelas empresas de base tecnológica, residentes em incubadoras está totalmente maximizado, ou se apenas uma parte da potencialidade dessas empresas foi alcançado, mas em virtude do excelente nível (volume) de faturamento, essa se coloca como um bom desempenho em termos de sobrevivência empresarial.

A literatura existente sobre essas empresas traz informações sobre as fases do empreendimento e alerta que é comum que quando do lançamento de novos produtos com novas tecnologias, sejam alcançados excelentes resultados, os quais devem ser futuramente explorados e alcançados pelos concorrentes após alguns meses de acesso à novas tecnologia.

Nesse sentido Utterback & Suarez (1990) alertam sobre a relação entre a inovação tecnológica e a estrutura da empresa. Onde ao introduzir um nova tecnologia ou uma inovação tecnológica radical no mercado, através da criação de um novo produto ou serviço, uma ou poucas empresas irão deter o conhecimento tecnológico do produto ou processo por um período de tempo, ocasionando um monopólio ou oligopólio temporário, com altas margens de lucro.

“No início do negócio, propiciada pela introdução de uma inovação radical no mercado, por meio da criação de um produto completamente novo, uma ou poucas empresas vão deter o conhecimento tecnológico do produto e do processo, resultando numa situação de oligopólio ou monopólio temporário, com e margens de lucros altos.” Relatório de pesquisa SEBRAE/SP e IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, julho/01, P. 9

No entanto, à medida que o volume de produção e a demanda crescem, e uma maior variedade de aplicações é aberta pelas inovações, diversas novas empresas entram no mercado com inúmeras variações do produto.

Isso torna o mercado seletivo em relação à capacidade de inovar e se adaptar as novas necessidades geradas pelo próprio concorrente e toda empresa que almeje ter alguma vantagem competitiva em relação à seus concorrente deverá possuir uma maior habilidade na melhoria do processo e agilidade no desenvolvimento de novas capacitações técnicas e de engenharia se desejarem manter-se no mercado.

Concluí-se, portanto que aquelas empresas que se tornarem inaptas à concorrência, serão automaticamente excluídas do mercado competitivo, pois enquanto essas não atenderem mais as exigências do mercado outras estarão surgindo para atender essas necessidades e “tirando”. Uma importante fatia das empresas ineficientes.

O importante para os empreendimentos existentes é portanto, reconhecer a necessidade de estar preparado para ser bem sucedido não apenas numa das fases da empresa, mas sim, continuar buscando o crescimento, consolidação e estabilidade no mercado. Segundo Marco Aurélio Bedê do SEBRAE/SP,

“Não se pode atribuir a um único fator a causa do fechamento das empresas. A mortalidade das empresas está associada a um conjunto amplo de fatores que, à medida que se acumulam, elevam substancialmente as chances do negócio ser mal sucedido.”

Nesse contexto o próprio Bedê aponta como fatores que contribuem para a mortalidade das empresas:

- a) a falta de planejamento prévio adequado;
- b) a falta de dedicação exclusiva do proprietário;
- c) o falta de gerenciamento do fluxo de caixa;
- d) conjuntura econômica;
- e) fatores extra econômicos (problemas particulares)

Para que sejam geradas uma maior conscientização dos empresários e profissionais da gestão, é necessário ter uma ampla e completa avaliação dos fatores de sucesso (envolvendo todos os setores) das organizações e, publicar e divulgar esses fatores para que sejam cumpridos por todo e qualquer empreendedor que busque aumentar suas chances (capacidades) de ser bem sucedido na atividade empresarial.

Neste contexto, o ambiente de incubadora de empresas se apresenta como um local perfeito para o estudo e disseminação das teorias e práticas de gestão que envolva todos esses fatores, desde o planejamento (Plano de Negócio), passando pela obtenção dos recursos necessários e por fim na melhor forma de administrar esses recursos.

2.2 AS INCUBADORAS DE EMPRESA

Para que houvesse uma melhor e maior habilidade (capacidade) das novas empresas em se estabelecerem no mercado, contando com todos os requisitos para atender seus clientes (espaço físico adequado, proximidade de fornecedores e o mercado, estrutura logística necessária, entre outras) as empresas passaram a contar com todos esses itens aglutinados num mesmo ambiente e o que ainda melhor, por um preço bem abaixo das condições tradicionais do mercado.

É necessário frisar que a redução dos investimentos iniciais com gastos de instalação dessas empresas pode parecer o principal atrativo para essas empresas, no entanto, o que deve ser levado como fator primordial para alavancar o sucesso dessas empresas incubadas, é toda a infra-estrutura disponível nesse ambiente tais como telefonista, fax, xerox, Internet, prospecção de investidores e/ou financiadores, consultorias diversas, entre outros serviços tão importantes para a sustentação de qualquer empresa.

O papel relevante das incubadoras para as empresas pode ser observado no relato feito por José Carlos Assis Dornelas em seu livro “PLANEJANDO INCUBADORAS DE EMPRESAS”, onde afirma que “Muitas empresas graduadas (que já passaram por uma incubadora) de sucesso dificilmente atingiriam o patamar em que se encontram, caso não tivessem passado por uma incubadora de empresas”. – Dornelas (2002, p.25)

Para um melhor entendimento dos conceitos de empresas incubadas e graduadas, segue uma definição da ANPROTEC.

Empresas Incubadas “são aquelas em processo de incubação, ou seja, utilizam a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela Incubadora, ocupando espaço físico, por tempo limitado, na mesma”.

Empresas Graduadas “são aquelas que já passaram pelo processo de incubação, permanecendo ou não no mercado após este período”.

2.2.1 A definição de incubadora

Conceito de Incubadora de Empresas

A literatura existente trata do conceito de incubadora com bastante diversidade, por isso é apresentado uma das definições mais completas, trazida por FURTADO (1998, p. 22, 23 e 24):

“...Nos EUA a palavra se dissemina e seu conceito, na década de 80, passa a ter vários significados. Para melhor precisão metodológica, façamos a distinção entre o conceito amplo e o conceito restrito de incubadora.

Latu sensu, a incubadora se subdivide em três espécies. A primeira diz respeito a um organismo que dirige e induz a política industrial do país. É neste sentido que Kuttner cita o Pentágono como o grande incubador do desenvolvimento tecnológico e industrial dos Estados Unidos.

....

Martin é autor de outra concepção latu sensu do conceito de incubadora. Para ele, a incubadora é todo espaço onde o empreendedor tenha capacidade de desenvolver análise, aprendizado, massa crítica e conhecimento que utilizará em seu negócio atual ou futuro. Ali é o local onde o empreendedor vai gestando sua concepção de empresa ou negócio. Neste sentido, Martin vê o incubado como empreendimento autônomo e a incubadora como qualquer instituição.

....

Por último uma terceira concepção vê o agente empreendedor desenvolvendo-se dentro da empresa, sem dela ainda desligar-se, ou ainda melhor, por ela, empresa, incentivado e emulado a desenvolver projetos criativos. Classifica a incubadora como uma organização, departamento ou assemelhado, no interior de um grande conglomerado, que permite e insufla seus empregados a desenvolver uma idéia brilhante, dar forma a um novo produto ou serviço. Esta concepção de incubadora encaixa-se no exemplo de empresas dinâmicas que albergam dentro de si empregados com idéias arrojadas, geralmente porque participam no mercado de uma acirrada e poderosa concorrência, permitindo assim que seus executivos se tornem empreendedores. Estes executivos via de regra permitem obviamente a renovação da empresa. E este tipo de centro albergador costuma também seu um apoio a empreendedores externos a organização e que precisam de suporte para seus projetos. Vistos dessa forma, a incubadora é um núcleo de empreendimentos e empreendedores internos (intrapreneuring) em conglomerados – ou até de apoio a empreendedores externos – com importante papel de suporte financeiro gerencial.

Do ponto de vista restrito, a concepção de incubadora por ser definida como uma instalação orientada e estruturada para receber e desenvolver novas empresas.”

O termo Incubadora de Empresas, para efeito desta pesquisa, designa empreendimentos que ofereçam espaço físico, por tempo limitado, para a instalação de empresas de base tecnológica e/ou tradicional, e que disponham de uma equipe técnica para dar suporte e consultoria a estas empresas no tocante a gestão das atividades empresariais.

Estágio do empreendimento

• Em operação - Incubadoras com ao menos uma empresa instalada. Aquelas momentaneamente sem empresas instaladas, mas em fase de seleção de novas empresas, também se enquadram neste estágio.

•• Em implantação - Incubadoras em fase de lançamento do seu primeiro edital de seleção de empresas.

•• Em projeto - Incubadoras ainda sem previsão para o lançamento do seu primeiro edital de seleção de empresas.

Incubadoras são Entidades (organizações) sem fins lucrativos, que visam estimular e apoiar a criação de novos negócios, gerando maiores possibilidades de desenvolvimento econômico, financeiro e social para um município, região ou país.

Dentro desse contexto é citado a definição da NBIA – National Business Incubation Association,

“a qual define incubadora de empresas como um processo dinâmico de desenvolvimento de empresas, principalmente através do encorajamento e suporte às mais jovens, auxiliando-as a sobreviver e crescer durante a fase de infância (primeiros três a cinco anos), quando se encontram mais fragilizadas”. Vedovello (2001, p.194) apud NBIA (2001).

Definir e descrever as atividades de uma incubadora é possível apenas no plano macro, haja vista, que as atividades e serviços oferecidos por elas dependem do grau de necessidades dos incubados e também da área de atuação desses.

Alguns autores discorrem sobre a definição de incubadora, mas VEDOVELLO (2000, p.56) resume de forma simples as razões para a existência de diversos modelos de incubadora de empresa salienta:

“ as dificuldades em se definir incubadoras de uma forma ampla e única, devido principalmente à diversidade e heterogeneidade dos modelos em operação. Tal situação é exemplificada pelo contexto europeu, em que a diversidade de estratégias observadas no estabelecimento de incubadoras

reflete as diversidades e/ou particularidades nacionais dentro do próprio continente. Essas diferenças podem ser encontradas, por exemplo, nos nível médio de desenvolvimento tecnológico-empresarial e nas políticas nacionais de apoio às empresas”.

Para melhor visualizar as funções e objetivos das incubadoras, pode-se afirmar que são organizações que objetivam a sistematização dos processos de criação e manutenção de novas empresas (ou já existentes), num ambiente que propicie a troca de informações e conhecimentos tão necessários à existência do empreendimento.

Criando uma relação simples da expressão “incubadora”, em termos de seres humanos seria o mesmo tratamento recebido pelas crianças que por nascerem sem o prazo necessário para sua formação, utilizam-se de serviços e equipamentos para sobreviverem em condições especiais de vida, protegidos por esse sistema, para que não tenham contato com os vírus e ou bactérias que venham causar-lhes problemas de saúde, pois ainda não estão hábitos a defender-se sozinhos.

Nesse sentido as empresas seguem o mesmo principio de nascimento e crescimento do ser humano, tornando-se um ser frágil e necessitado de auxilio principalmente nos primeiros anos de vida nos negócios.

Assim como o ser humano não consegue defender-se sozinho das bactérias e vírus que o cercam nos primeiros dias (ou meses) de vida , as empresas não conseguem defender-se da falta de gestão de forma organizada de seus recursos principalmente nos primeiros anos de existência.

É sabido que quanto maior for o número de serviços e trabalhos oferecidos pela incubadora, maiores serão as vantagens e possibilidades das empresas residentes obterem sucesso em suas atividades.

Quanto aos tipos de incubadoras existentes, verifica-se que a sua grande maioria é de empresas de base tecnológicas, embora existam também aqueles de setores tradicionais e agroindústria.

As incubadoras podem assumir características diversas de acordo com a atividade das empresas incubadas, a região de instalação da incubadora, bem como, a forma de organizar essa estrutura física (ambiente de negócios), onde essas incubadoras podem ser organizar das seguintes formas e/ou modelos:

- a) **Fechada ou Interna** – são aquelas que recebem todas as suas incubadas num mesmo ambiente (espaço) físico. Esse tipo de incubadora normalmente se localiza próximo de uma Universidade ou Instituto de Pesquisa e, em Santa Catarina um modelo desse tipo de incubadora é o CELTA de Florianópolis, que abriga atualmente em suas instalações aproximadamente 40 empresas.
- b) **Abertas ou Externas** – Representada por aquelas incubadoras onde as empresas incubadas não precisam necessariamente estar no mesmo local (espaço físico), podendo manter suas operações em locais próprios, mas sempre com o apoio e supervisão da incubadora que estão ligadas. Um exemplo desse tipo de incubadora é a CIETEC⁷ da Universidade de São Paulo, onde 20 empresas continuam atuando em locais próximos à Universidade.

2.2.2 A importância das incubadoras

A importância chave das incubadoras existentes em qualquer local do mundo, está nas condições de estruturas físicas, operacional e de gestão dos negócios, oferecidos de forma condensada num ambiente que promove o desenvolvimento das empresas ali residentes.

Veras Dantas⁸, publicou no Caderno Especial do Estadão de São Paulo de (18/09/02, p.4) a seguinte afirmação sobre as incubadoras:

“A inexperience administrativa, a falta de conhecimento para divulgar e vender seu produto no mercado e a conveniência de dividir custos com outros parceiros têm sido os principais motivos para micros e pequenos empresários de setores tradicionais procurarem auxílio em incubadoras”.

⁷ CIETEC – Incubadora de empresa de base tecnológica, instalada em São Paulo,

⁸ VERAS DANTAS – Jornalista do “jornal o Estadão” de São Paulo

As incubadoras brasileiras apresentam algumas características comuns às incubadoras Européias e Norte Americanas, sendo que dependendo da área de atuação da empresas e região onde localiza-se a incubadora a existência de alguns serviços pode ou não ser oferecido.

Dentro das definições das características das incubadoras brasileiras, pode-se identificar a grande importância dessas, para o desenvolvimento empresarial brasileiro.

Para que possa ter uma melhor compreensão da importância das incubadoras para o desenvolvimento econômico e financeiros das MPME's, é necessário apresentar alguns de seus conceitos e definições básicos.

Objetivo: Os objetivos das incubadoras que atuam no Brasil são os mesmos daquelas que operam nos outros países. Dentre os objetivos gerais das incubadoras podemos destacar os principais:

- ✓ Estimular as atividades de empreendedorismo;
- ✓ Promover o desenvolvimento regional;
- ✓ Promover o desenvolvimento tecnológico;
- ✓ Diversificar as economias regionais;
- ✓ Promover a geração de empregos e lucros;

Tipos de Incubadora: Em estudo divulgado pelo BNDES (2001), foram apontados três tipos de incubadoras, sendo:

- ✓ **Tecnológicas** (que abrigam somente empresas de base tecnológica, estimulando parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa);
- ✓ **Tradicionais** (não tem como prioridade o estabelecimento de vínculos com Universidades e Centro de Pesquisas);
- ✓ **Mista** (não possuem restrições quanto ao setor de atividades da empresa.

Números de empresas incubadas: O número médio de empresas incubada por incubadora é de aproximadamente 15 à 20 empresas por incubadora.

Localização das Incubadoras: A grande maioria das incubadoras brasileiras está localizada próximo (de 1 à 5 Km) das Universidades e Centros de Pesquisas.

Área de atuação das Incubadoras: As empresas incubadas dividem-se em atividades setoriais e multissetoriais. Sendo que a maioria das setoriais se dedica às atividades de Informática (desenvolvimento de Software), automação industrial, eletrônica, telecomunicações, biotecnologia entre outras.

Em virtude de todos esses atributos e características das incubadoras é que pode-se afirmar com bastante precisão que uma das maiores importâncias das incubadoras tem sido a diminuição dos índices de mortalidade empresarial das micro e pequenas empresas, que por utilizarem todos os serviços e estrutura disponibilizado pelas incubadoras, acabam aumentando consideravelmente o seu potencial de desenvolvimento e por conseguinte sua manutenção no mundo dos negócios.

Outro importante fator a favor das incubadoras é a taxa de retorno dos investimentos realizados, onde segundo Carlos E.N.Bizzotto ⁹(2001, p.apresentação)

“de acordo com um diagnóstico realizado pela Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Avançados ReCEPET, em novembro de 2002, a cada real investido na operacionalização de uma incubadora, as empresas incubadas e graduadas geram mais de R\$ 22,00 em impostos (municipais, estaduais e federais)”.

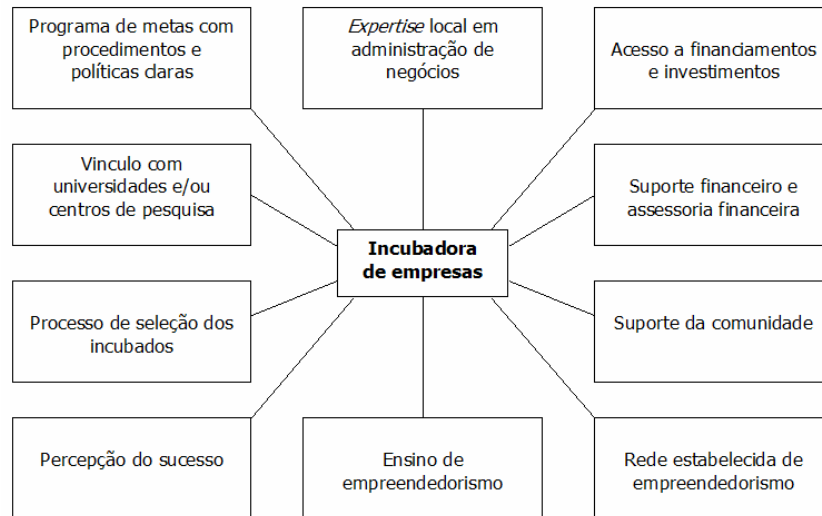
Nesse mesmo sentido Bizzotto, ainda cita que “ enquanto o custo para geração de uma vaga no setor de turismo é de aproximadamente R\$ 40.000,00, para se gerar uma vaga em uma empresa incubada o investimento necessário é inferior a R\$ 18.000,00.

É possível visualizar todos os benefícios trazidos pelas incubadoras às empresas incubadas e graduadas, justamente pelos elementos que compõem uma incubadora de empresa, no qual observa-se uma preocupação com todos os

⁹ CARLOS EDUARDO NEGRÃO BIZZOTO – Coordenador Geral do ReCEPET

requisitos fundamentais para alicerçar as bases de uma empresa de sucesso. A Figura 2 mostra esses benéficos que sustentam o sucesso de suas incubadas.

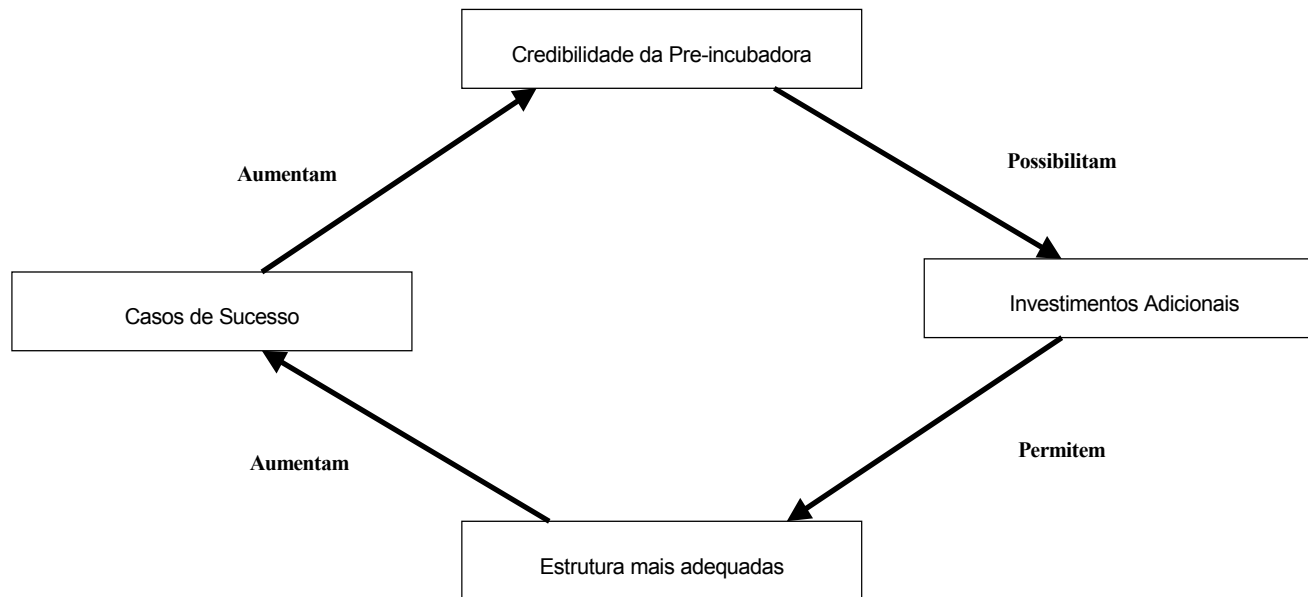
FIGURA 2 - FATORES DE SUCESSO PARA AS INCUBADORAS



Fonte: Smillor & Gill, 1996. apud DORNELAS, 2002.

Para que seja possível ampliar cada vez mais esse modelo que proporciona uma vantagem competitiva para aquelas empresas que estão lá instaladas, é necessário que se tenha uma estrutura sólida e bem planejada, que saiba quais os requisitos devem ser atendidos por elas (incubadoras). A figura retrata esse ciclo de aumento das incubadoras.

Figura 3 – CICLO DE AMPLIAÇÃO DE SUCESSO NAS INCUBADORAS



Fonte: Inovação e Mercado – Gene-Blumenau 2001.

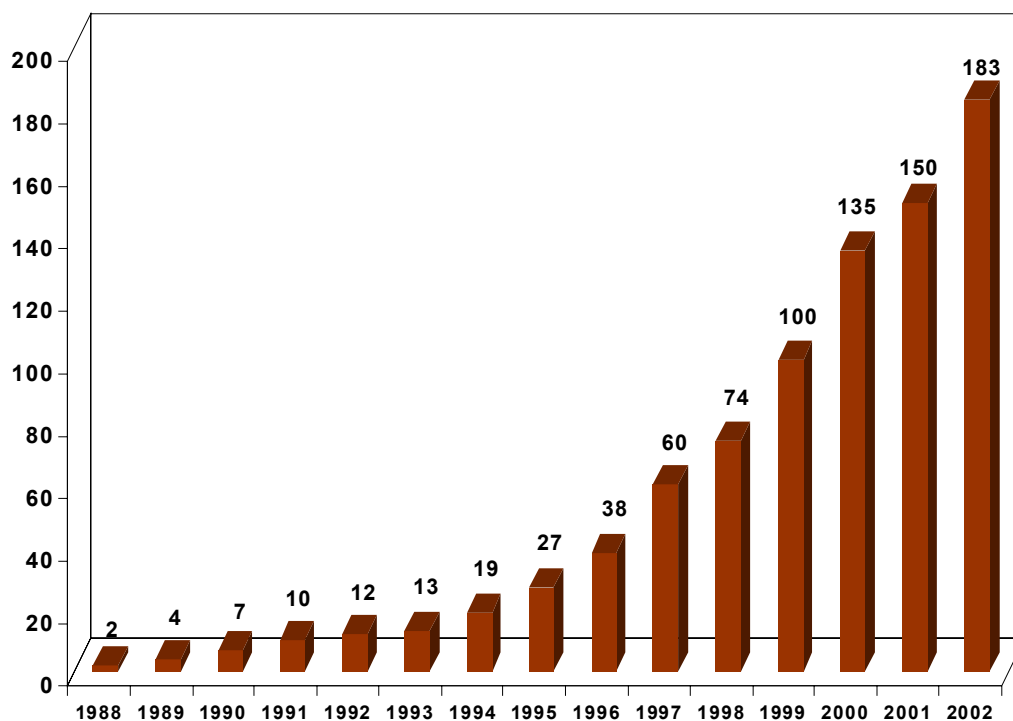
2.2.3 As Incubadoras Brasileiras

2.2.3.1 A evolução do número de incubadoras no Brasil

Embora o tempo de existência das incubadoras no Brasil, seja relativamente reduzido (curto) nota-se uma extraordinária busca tanto por empresários quanto por investidores, nesse tipo de negócios e a reflexo desse interesse está intimamente ligado ao surgimento de incubadoras nos últimos anos.

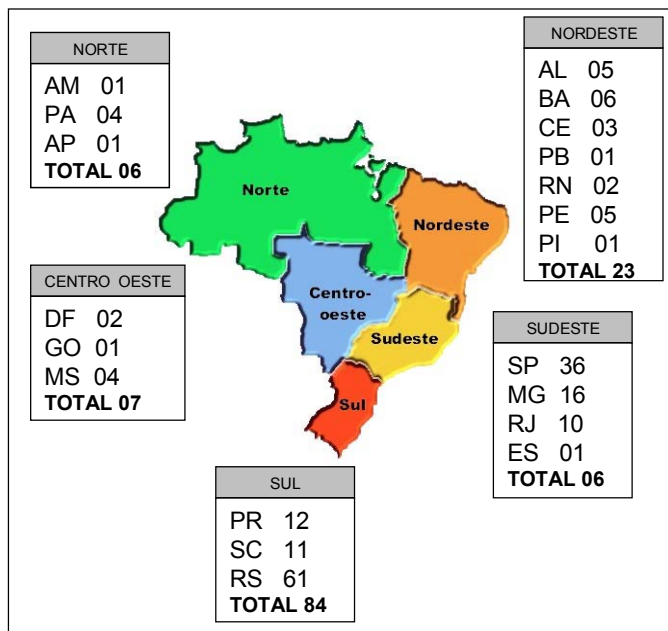
O SEBRAE é uma das entidades que mais aposta e investe na criação e sustentação de incubadoras de empresas, por conhecer a realidade e as necessidades do micro e pequeno empresário e por reconhecer todo o potencial que essas organizações podem trazer para o desenvolvimento de seus incubados.

FIGURA 4 - NÚMERO DE INCUBADORAS NO BRASIL – 1988 À 2002



Fonte: Anprotec/2003

FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DE INCUBADORAS NO BRASIL



Fonte: Anprotec/2003

Segundo informações obtidas junto ao CELTA (entrevista com o Gerente), as incubadoras localizados no Rio Grande do Sul, (Figura 5) tem algumas características diferentes, aproximando-se muito muito de um condomínio empresarial, e por isso a existência de uma número mais expressivo de incubadoras naquele Estado.

Já a figura 6 mostra o resultado atingindo pelas incubadoras catarinense, através de suas empresas, as quais tem contribuído com uma importante fatia da arrecadação dos impostos Municipais, e Federais. É por isso que o mecanismo de incubadoras torna-se um atrativo para toda a população, pois além de gerar empregos e renda para os trabalhadores, ainda participa de maneira efetiva no aumento das receitas do município.

FIGURA 6 OS NUMEROS DAS INCUBADORAS CATARINENSE

Descrição	Valor
Empresas Incubadas (atualmente)	123
Empresas Graduadas (Total)	95
Taxa de Sucesso (atual)	92%
Empregos Diretos (incubadas)	1.133
Empregos Diretos (graduadas)	3.613
Custo Operacional Anual Total	R\$ 2.400.000,00
a) Faturamento das Incubadas	R\$ 60.000.000,00
b) Faturamento das Graduadas	R\$ 100.000.000,00
Faturamento Total das Empresas	R\$ 160.000.000,00
a) Impostos gerados Incubadas	R\$ 12.000.000,00
b) Impostos gerados Graduadas	R\$ 20.000.000,00
Impostos Gerados	R\$ 32.000.000,00

Fonte: ReCEPET / 2001

2.2.3.2 As incubadoras de Santa Catarina

Santa Catarina foi o estado brasileiro pioneiro na criação de incubadora de empresas, sendo que a primeira incubadora (CELTA) foi criada em 1985 pela Fundação Certi.

Outro dado que se deve ser ressaltado é o fato de que a região sul, abriga quase 46% do total de incubadoras brasileiras (84/183), sendo que Santa Catarina

possui 6,56% (11/183) dessas incubadoras, o que representa 13,10% (11/84) das incubadoras instaladas na região sul.

Em Santa Catarina existe uma predominância por incubadoras de empresas de base tecnológica e com o modelo Interna (Fechada), destacando-se as cidades de Florianópolis e Joinville com 03 (três) incubadoras em cada município e Blumenau com 2 (duas incubadoras).

Até o final de 2002, o SEBRAE reconhecia 11 incubadoras credenciadas no estado de Santa Catarina, sendo elas:

JOINVILLE

- ✓ MIDIVille
- ✓ GENE - Joinville
- ✓ Fundação Softville

FLORIANÓPOLIS

- ✓ MIDI – Tecnológico
- ✓ GeNESS – UFSC
- ✓ CELTA

BLUMENAU

- ✓ GENE – Blumenau
- ✓ Blusoft

CAÇADOR

- ✓ Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico

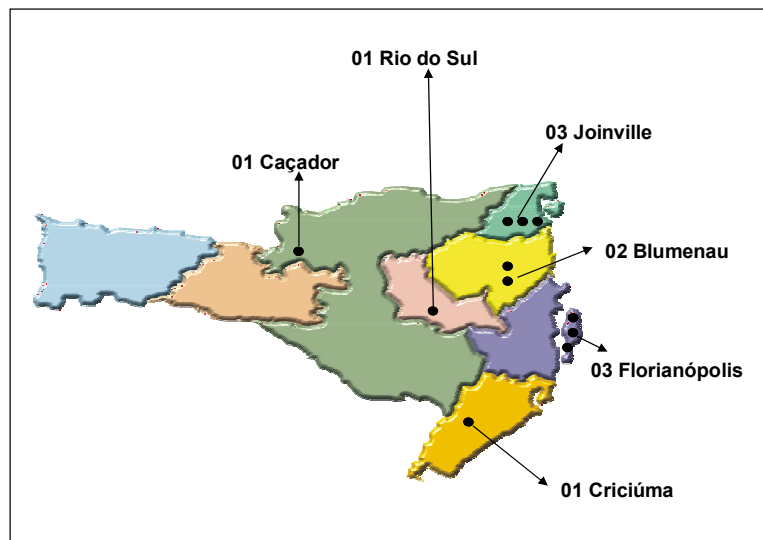
CRICIUMA

- ✓ MIDIsul

RIO DO SUL

- ✓ TECNOPARK

FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DE INCUBADORAS EM SC



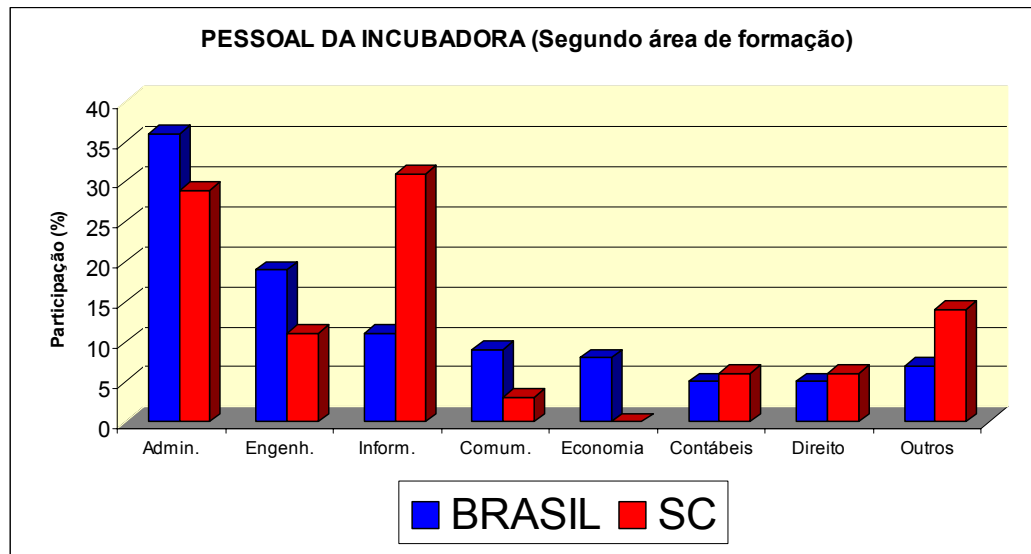
Fonte: SEBRAE/SC - 2002

Com base nos dados da Anprotec e ReCEPET, observa-se que a administração e gerenciamento dessas incubadoras é realizado por profissionais de formação em Engenharia, Informática e Administração, sendo que em Santa Catarina a maioria está concentrada em Informática.

Nota-se portanto que no gerenciamento das incubadoras brasileiras, os profissionais das Ciências Contábeis não participam com um número capaz de auxiliar o desempenho dessas, não por esse ser mais empreendedor ou capaz, mas por possuir teoricamente maiores conhecimentos ligados as áreas de gestão empresarial e aos trabalhos administrativos financeiros, tão essenciais à essas incubadoras.

Nesse sentido, o contador poderia ocupar uma posição estratégica no desenvolvimento estruturado e organizado das incubadoras (e das empresas por conseguinte), as quais acostumaram-se apenas a solicitar que o contador fizesse os registros legais e gerasse os documentos para pagamento dos impostos referente as operações mercantis.

FIGURA 8 - TRABALHADORES EM INCUBADORAS



Fonte: ReCEPET/2001

2.2.4 As incubadoras Norte Americanas

2.2.4.1 Breve histórico das incubadoras nos EUA

Em virtude da proposta desse trabalho, sugerir a implantação de serviços para serem disponibilizados pelas incubadoras brasileiras, conforme o modelo das incubadoras Norte Americanas, nesse item abordaremos com maiores detalhes um dos países que assim como no Brasil também reconhecem a importância da existência de incubadoras como um grande incentivador do empreendedorismo nacional.

A mais antiga incubadora americana foi implementada em 1959, em Batavia, Nova York. Entretanto, é a partir dos anos 70 e mais fortemente durante a década de 80, que um grande movimento de implantação de incubadoras emerge. Estudo realizado pela NBIA em 1998 dá conta da existência de mais de 800 incubadoras em operação, aglutinando aproximadamente 19 mil empresas incubadas e gerando mais de 245 mil postos de trabalho. Cada incubadora abriga em média 20 empresas. Quanto ao foco de suas atividades, pode-se observar que 43% das incubadoras são mista, 25% são dedicadas a tecnologia e 32% a outras atividades.

Outro importante fator que deve ser mencionada é o potencial de geração de empregos das incubadoras americanas e o impacto de políticas públicas voltadas para esse segmento, que são significativos. Segundo Lalkaka e Shaffer (1999), tomando como base um outro estudo realizado pela NBIA que considerou uma amostra de 50 incubadoras, cerca de 80% dos programas receberam alguma espécie de subsídio do governo.

Esse estudo comprova que os valores implementados pelo governo foram altamente bem aplicados, gerando receitas de impostos na ordem de 5 x 1 (US\$ 4,96 de receita por dólar gasto com subsídio)

Isso demonstra o quanto é viável os investimentos nesse tipo de organização, onde os investimentos realizados retornam à seus investidores (Governo, Entidades empresarias, Empresários e Entidades auxiliadoras de empreendedorismo) retornam através geração de novos postos de trabalhos, geração de renda, aumento da arrecadação de impostos, equilíbrio social entre outros.

TABELA 8- ATIVIDADES REALIZADAS PELAS INCUBADORAS NOS EUA

-
- ✓ Espaços flexíveis e a custos compatíveis com um novo negócio;
 - ✓ Salas de reunião e de videoconferência;
 - ✓ Serviços administrativos compartilhados;
 - ✓ Sistemas de telefonia, fax e fotocópias;
 - ✓ Bibliotecas especializadas;
 - ✓ Acesso à Internet;
 - ✓ Laboratórios de computação;
 - ✓ Plano de seguro em grupo (saúde, vida, outros)
-

Fonte: Baseado em NBIA (2001) e Entrepreneurs About (2001).

Os serviços relacionados na Tabela 8, constituem basicamente os atividade e serviços oferecidos pelas incubadoras brasileiras.

Já os serviços apresentados na Tabela 9, não representam muitas vezes serviços disponibilizados pela incubadora, e quando o são, como no caso da incubadora CELTA, esses serviços são oferecidos em parcerias com as consultorias do SEBRAE/SC.

TABELA 9 - SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA DAS INCUBADORAS - EUA

-
- ✓ Apoio às atividades básicas de negócios;
 - ✓ Apoio às atividades de marketing;
 - ✓ Gestão financeira;
 - ✓ Apoio e serviços legais em geral;
 - ✓ Gestão da propriedade intelectual;
 - ✓ Apoio ao acesso a empréstimos comerciais, fundos, programas de garantia;
 - ✓ Desenvolvimento da equipe gestão;
 - ✓ Programas de aconselhamento e supervisão;
 - ✓ Estabelecimento de ligações e parceiros estratégicos e investidores;
 - ✓ Programas de filiação;
 - ✓ Avaliação de novos produtos;
 - ✓ Sistemas de informação em gestão;
 - ✓ Assistência às práticas de produção;
 - ✓ Apoio ao Design de produtos;
 - ✓ Apoio às atividades de rede (networking);
 - ✓ Comercialização de tecnologias;
 - ✓ Estabelecimento de ligações com Universidades e Institutos de Pesquisa;
 - ✓ Apoio às questões relacionadas com regulação;
 - ✓ Apoio às atividades de comércio internacional
 - ✓ Apoio Junto à órgãos federais;
 - ✓ Programas de treinamento em negócios;

Fonte: Baseado em NBIA (2001) e Entrepreneurs About (2001).

CAPÍTULO III

3 GESTÃO EMPRESARIAL

3.1 AS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

A Palavra gestão pode ser considerada como a arte ou capacidade de administrar recursos para que esses sejam eficientes e eficazes no cumprimento de suas expectativas ou funções.

A gestão empresarial para as empresas é responsável por fazer os fatos acontecerem de forma produtiva e rentável para os objetivos das empresas.

O modelo de gestão é definido como sendo a “representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processo ou eventos reais” Masayuki Nakagawa (1987, p.48).

No livro sobre controladoria, MOSSIMAN (1999, p.29 e 30) divide a gestão empresarial em 03 (três) grandes tipos de gestão:

“Pode-se subdividir a gestão empresarial em três grandes vertentes:

Operacional;

Financeira;

Econômico.

A gestão operacional ou especializada está disseminada por todas as áreas de atividades da empresa, que sejam de produção ou de logística, tais como: recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças, manutenção, etc. A ênfase da gestão operacional volta-se para a execução dos trabalhos, em busca de uma linha de produto/serviço de cada atividade, da forma mais eficiente e racional possível. Preocupa-se mais com o modus operandi de cada área da empresa.”

Nesse sentido, é objetivo do presente trabalho diagnosticar e avaliar a gestão econômica e financeira das empresas incubadas no parque CELTA.

Os objetivos da gestão econômica tratam de identificar o desempenho dos resultados econômicos gerados pelas atividades mercantis desenvolvidas pela empresa.

Os objetivos da gestão financeira tratam da identificação da capacidade financeira da empresa em assumir e investir nas oportunidades de negócios oferecidas no mundo dos negócios.

A gestão financeira torna-se necessária para o sucesso da empresa, a partir do momento pesquisas demonstram o quanto a falta de recursos afeta no desempenho dessas empresas. Nesse sentido DEITOS (2002, p.32) mostra essa preocupação:

“Falta de recursos financeiros: A falta de recursos financeiros é apontada como uma das maiores dificuldades com que convivem as PMEs, a carência de recursos é um fator que limita os investimentos necessários para que estas empresas se desenvolvam ou, até mesmo sobrevivam. Segundo dados apresentados em seminário internacional realizado no México em 1993, sob o tema “O papel das micro, pequenas e médias empresas no processo de globalização da economia mundial.””

Quando se avalia e controla esses dois objetivos empresariais, as possibilidades de sucessos dos empreendimentos aumentam consideravelmente, pois esses dois indicativos demonstram os resultados das atividades da empresa em termos de valores que foram agregados ao patrimônio da empresa, em virtude de suas atividades.

Portanto, buscar ser bem sucedido nos negócios, inevitavelmente passará por um bom planejamento, uma execução adequada dos processos e, que sempre exista controle dos resultados obtidos, para que seja então possível corrigir qualquer desvio que os demonstrativos indiquem.

E quando falamos em planejamento é necessário lembrar o quanto importante se torna o gerenciamento das ações planejadas, e esse gerenciamento torna-se na maioria das pequenas empresas outro problema, é o que relata DEITOS (2002, p.33):

“Gerenciamento: As PMEs tem problemas de gerenciamento decorrentes, normalmente, de duas situações: o tempo de dedicação do(s) sócio-gerente(s) à empresa e/ou a capacitação para gestão.

A primeira situação ocorre quando o sócio-gerente assume tarefas dentro da organização e fora dela, não podendo desta forma dedicar-se inteiramente ao negócio, o que traz perdas em termos de gestão.

Na segunda situação falta ao gestor capacitação empresarial, existindo o desconhecimento de técnicas básicas para gerir as atividades internas e externas à empresa. Neste sentido é necessário buscar soluções próprias para as características deste segmento de empresas, pois “a transferência

de conceitos e ferramentas adotadas pelas grandes organizações é problemática, quando tratamos de pequenas empresas de setores tradicionais” (Kruglianskas, 1996:04).”

3.1.1 O problema da falta de informação

As dificuldades no gerenciamento de qualquer empreendimento são bastante comuns nas empresas de uma forma geral, sendo diferentes apenas na proporção e capacidade para administrar tais dificuldades, ou seja, quanto maior o empreendimento maior proporção terá o problema, mas a essência é a mesma.

Para podermos administrar (enfrentar) os problemas surgidos no dia-a-dia na vida dos negócios, primeiramente é necessário conhecer esses problemas e admitir que devem ser solucionados de forma consistente para não afetar as demais atividades da empresa.

“Não há possibilidade de avanço sem a identificação das dificuldades. Mas as informações levantadas devem sempre servir de subsídio à ação”. Carlos Eduardo Moreira Ferreira¹⁰.

Essa afirmação reforça o que vários autores pregam que não é válido apenas diagnosticar o problema, é necessário atuar de forma corretiva para solucioná-lo e não permitir que afete o desempenho de outras áreas da empresa.

Outro cuidado importante que se deve ter é avaliar as informações disponíveis, afinal uma grande quantidade de dados (informações) em muitas situações não atendem as necessidades básicas do usuário. É preciso ter qualidade e precisão na obtenção das informações que serão trabalhadas. Nesse sentido ALVIN (1998, p.28) considera que “o importante é ter a informação certa, adequada à determinada necessidade, no tempo correto e a um custo compatível”.

A falta de informação pode agravar ainda mais os problemas à serem resolvidos, haja vista, que não se pode combater aquilo que não se conhece. Nesse sentido Rolffe Peacock descreve em seu trabalho sobre a Falência e Assistência a Pequenas Empresas que “(...) há a tendência de falta de informações em pequenas empresas devido à falta de conscientização de sua necessidade”.

Essa falta de conscientização também é evidenciado por outros autores, conforme transcrição abaixo, o próprio (Witshire, 1974) apud Peacock (2000, p.56):

¹⁰ EDUARDO MOREIRA FERREIRA - Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE

“Um desequilíbrio de habilidades poderá levar ao fracasso em reconhecer, ou atrasar este reconhecimento, dificuldades iminentes e a necessidade de se encontrar soluções no início. Onde existir tal falta de conscientização, explica-se um fracasso em buscar assessoria externa ou em adquirir conhecimento que evitaria tais dificuldades”.

Isso evidencia o quanto é importante adotar estratégias abertas para tratar os problemas de gestão, principalmente da pequena e média empresa que não dispõe de muitos recursos para essas áreas, pois isso irá gerar uma busca e/ou troca de ideais que foram utilizadas para solucionar problemas idênticos em outras organizações ou empresas do mesmo nível e porte daquela que agora necessita da mesma solução.

Um dos fatores importantíssimos para o sucesso empresarial está ligado a forma ágil de uma empresa mudar sua forma de agir diante de novas tendências e/ou tendências do mercado e, para isso “A Informação é o sangue vital das empresas” – Daniel Morris.

Essas constatações apenas reforçam de forma sintética a necessidade de estudar e ter confiança nas decisões tomadas, mas esse estudo e essa confiança devem ser gerados de forma rápida e precisa para que surtam o efeito desejado,

E para que seja possível essa agilidade de mudança é necessário ter informações precisas e rápidas para a tomada de decisão. Conhecer o caminho depois dele percorrido pelo concorrente não permite muitas vezes que a empresa chegue ao final do trajeto.

Nesse sentido Paulo C. Alvin (1998, pg.28) afirma que:

“Em uma sociedade em que se antecipa às expectativas do futuro, passou a ser um diferencial para o sucesso, o retorno de uma demanda informacional tem de ser na velocidade e nos meios compatíveis com os novos tempos e novas exigências.”

3.1.2 A falta do compartilhamento

No mundo dos negócios nem todos os assuntos devem ser discutidos apenas internamente. Afinal, a troca de experiência entre empresas e Entidades que auxiliam no desenvolvimento desses empreendimentos, tem se mostrado como um dos fatores decisivos para o fortalecimento do desenvolvimento sustentável das

empresas, que assimilam lições e aprendizados obtidos pelas vivências e dicas trazidas por aqueles que já passaram por situações semelhantes àsquelas enfrentadas pela maioria das empresas.

Quando não é permitido que exista esta troca de experiência, penalizamos aqueles que necessitam do conhecimento e conseqüentemente a capacidade de resolução do problema também fica bastante reduzida.

Em seu levantamento realizado em 1974, Wiltshire, afirma que: “Os gerentes de pequenos negócios não tem oportunidade de discussão mútua ou de compartilhar problemas, o que não acontece no gerenciamento de grandes empresas”.

No entanto, essas práticas de compartilhamento de informação não ocorre com freqüência em todas as empresas e esse isolamento de problemas vivenciados pela maioria das pequenas e médias empresas, se dá basicamente pela falta de reconhecimento da necessidade ou simplesmente pela falta de recursos para contratar especialistas em cada uma das áreas de gestão da empresa. Essas atividades na maioria das vezes é desenvolvida pelo próprio empreendedor (dono da empresa), o qual não pode e nem deve possuir capacidades para todas as necessidades de gerenciar um empreendimento.

Uma das frases que marcou esse conceito está na descrição da Sra Mariza Costa¹¹, onde a mesma afirma que: “O bom mecânico pode não ser um bom proprietário de oficina mecânica”.

Nas grandes empresas seus funcionários e diretores participam de seminários, feiras e congressos que tratam de assuntos relacionadas às diversas áreas da empresa, e com isso passam a ter acesso ao que existe de melhor e mais práticas na execução de suas rotinas de trabalho, repassando esse conhecimento para seus subordinados.

Ainda sobre o isolamento empresarial das pequenas e médias empresas, Gumpert e Boyd (1983) resumiram os efeitos da solidão do proprietário de pequeno negócio:

“Pequenos empreendimentos tem pouco espaço no topo. No início, as pessoas encarregadas e aquelas abaixo são geralmente as mesmas. E, mesmos após o estágio de sobrevivência, as pequenas empresas tendem a funcionar deficientemente, pois os seus recursos limitados são tipicamente

¹¹ MARIZA – Diretora Administrativa da ACIOC – Joaçaba(SC)

usados para maximizar as vendas e a produção, ao invés de recrutar talentos gerenciais. Os donos preenchem os níveis inferiores através da contratação, enquanto mantêm a autoridade em suas próprias mãos. Como consequência, os empreendedores não tem colegas com quem possam compartilhar experiências, trocar idéias e lamentar entre si.

(...) no trabalho eles não tem ninguém de seu nível ou responsabilidade.

(...) sem informações de colegas, amigos ou família, os empreendedores dificilmente considerarão todas as opções e riscos relevantes em suas tomadas de decisões.

Tudo o que conseguirão é o seu próprio feedback”.

3.1.3 A dificuldade das MPMEs ficarem em equilíbrio

Enquanto nas grandes empresas as taxas de mudança e crescimento são normalmente menores e seus balanços financeiros apresentam um equilíbrio de desempenho. Nas pequenas empresas esses mesmos indicadores apresentam maiores taxas de mudança e crescimento, porém quase sempre sem a devida consistência de crescimento de seu desempenho, gerando muitas incertezas e inseguranças quanto ao futuro do empreendimento.

Estas margens de crescimento voláteis e sem consistência, fazem com que as pequenas empresas sofram as conseqüências mais drásticas que as grandes empresas em relação as mudanças ocorridas na política econômica, problemas com o mercado onde atuam, falta de recursos, etc.

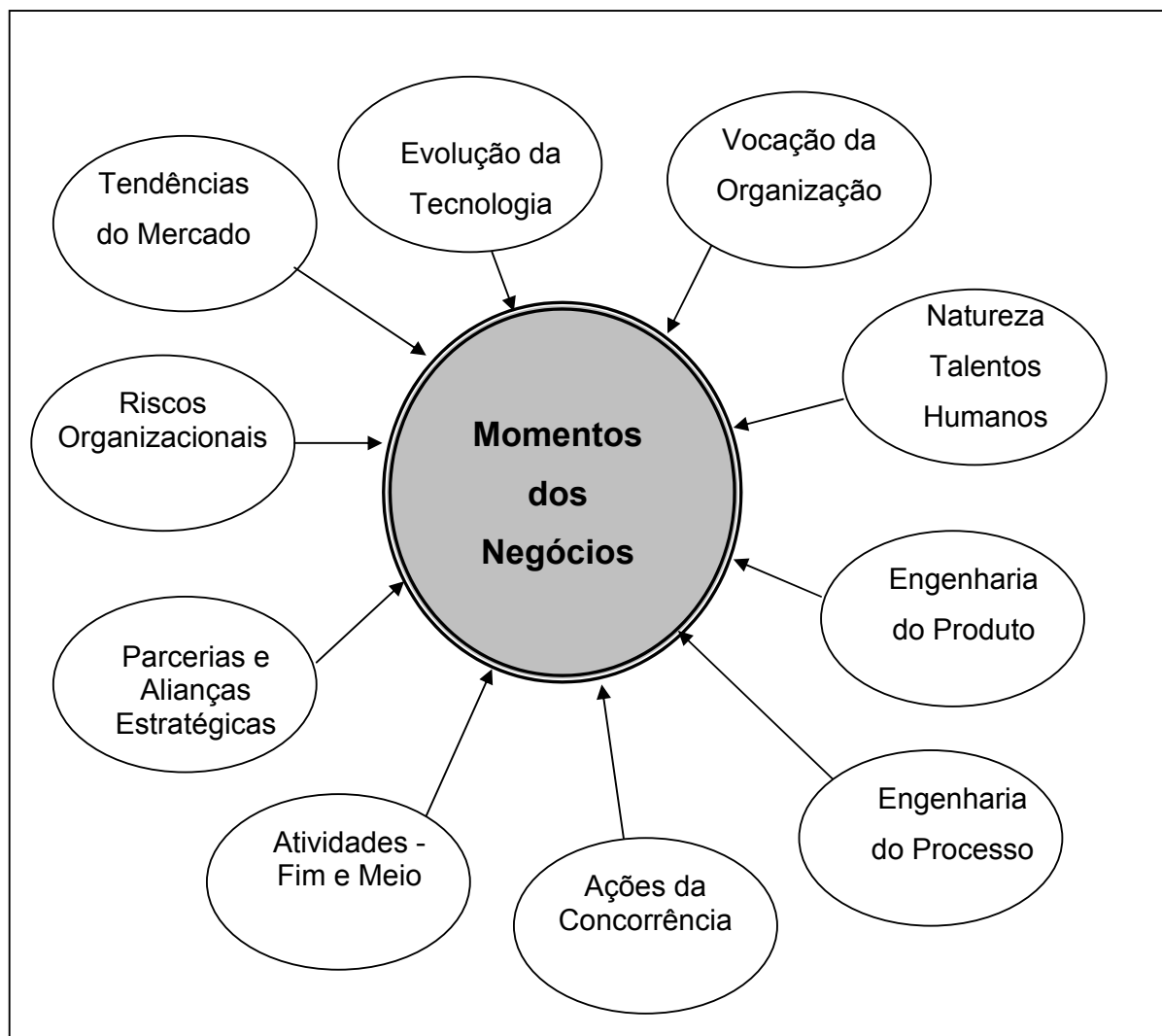
Nas grandes empresas em virtude da existência desse equilíbrio e consistência, existe também alternativa (desconhecidas pelas pequenas) para superar dificuldades momentâneas, passageiras ou não.

Já nas pequenas empresas essas mudanças implementadas pelo próprio mercado, acabam dificultando seus próprios desempenhos e na maioria das vezes inviabilizando a continuidade do empreendimento, por falta de opções para superar uma nova necessidade que até aquele momento não existia.

A dinâmica do mundo dos negócios necessita de agilidade e precisão no gerenciamento e tomada de decisão por parte dos empresários, os quais quando enxergam essas necessidades de ser ágil e eficaz em suas decisões, buscam auxílio e delegam algumas das atribuições gerenciais. Todavia é preciso reconhecer que o processo de delegação deve ser bem estruturado para que não existam falhas de

comunicação que ocasionem maiores problemas sem que se consiga identificar os responsáveis pelas perdas ou prejuízos.

FIGURA 9- DINÂMICA ATUAL DO MUNDO DOS NEGÓCIOS



Fonte: Antonio de Loureiro Gil

Essas dificuldades de falta de opções (principalmente financeiras), são contrabalançadas com a determinação e vocação do empresário que detém “espírito empreendedor”, ou seja, reage rapidamente com novas frentes de trabalho para as oportunidades que se apresentam como viáveis à sua empresa.

Essa constatação é feita por Paulo C. Alvin (1998, p.31) que afirma:

Precisamos ter uma empresa inteligente, ágil e flexível, atuando como um organismo vivo e pró-ativo. É nesse panorama que surge a oportunidade

para a pequena empresa, pois, apesar de ser mais frágil, a empresa de pequeno porte conta com a vantagem de ter a capacidade de reagir mais rapidamente neste novo contexto de mudanças constantes, onde o fazer é sinônimo de aprender.

É necessário, no entanto, criar um equilíbrio entre os pontos fortes(Vantagens) e fracos(Desvantagens) das micro e pequenas empresas, onde esse equilíbrio possa gerar um menor efeito negativos em seus pontos fracos e que os pontos forte sejam cada vez mais otimizados.

TABELA 10 - CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Reação ao mercado	Capacidade de reagir rapidamente às necessidades de mercado	
Gestão	Ausência de burocracia; Decisões mais rápidas; Maior propensão ao risco	Maior desconhecimento das modernas técnicas de gestão
Ambiente Interno	Sistema de comunicação informal e eficiente; Solução mais rápida de problemas internos; Adaptação mais rápida às mudanças externas	
Recursos Humanos		Falta de recursos humanos especializados para atender a todas as necessidade internas
Sistema de comunicação externa		Falta de tempo, informação e recursos; Dificuldade de contratar serviços especializados externamente
Recursos Financeiros		Dificuldade em conseguir capital; Ausência de capital de risco; Impossibilidade de reduzir/ratear o risco em um elenco de projetos
Capacidade de Produção		Economia de escala pode ser tornar uma barreira
Crescimento		Dificuldade de capital para expansão; Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas
Patentes		Dificuldade em lidar com sistemas de patentes Não-disponibilidade de tempo e recursos para processos litigiosos
Legislação		Dificuldade em lidar com legislações mais complexas

Fonte: Paulo C.Alvin

As dificuldades anteriormente apresentadas, bem como, uma grande parte dos motivos elencados pela maioria de empreendedores e gestores é a falta de visão estratégica e o gerenciamento financeiro que melhor consigam adequar seus gastos e recursos existentes de forma mais eficiente e produtiva para o empreendimento.

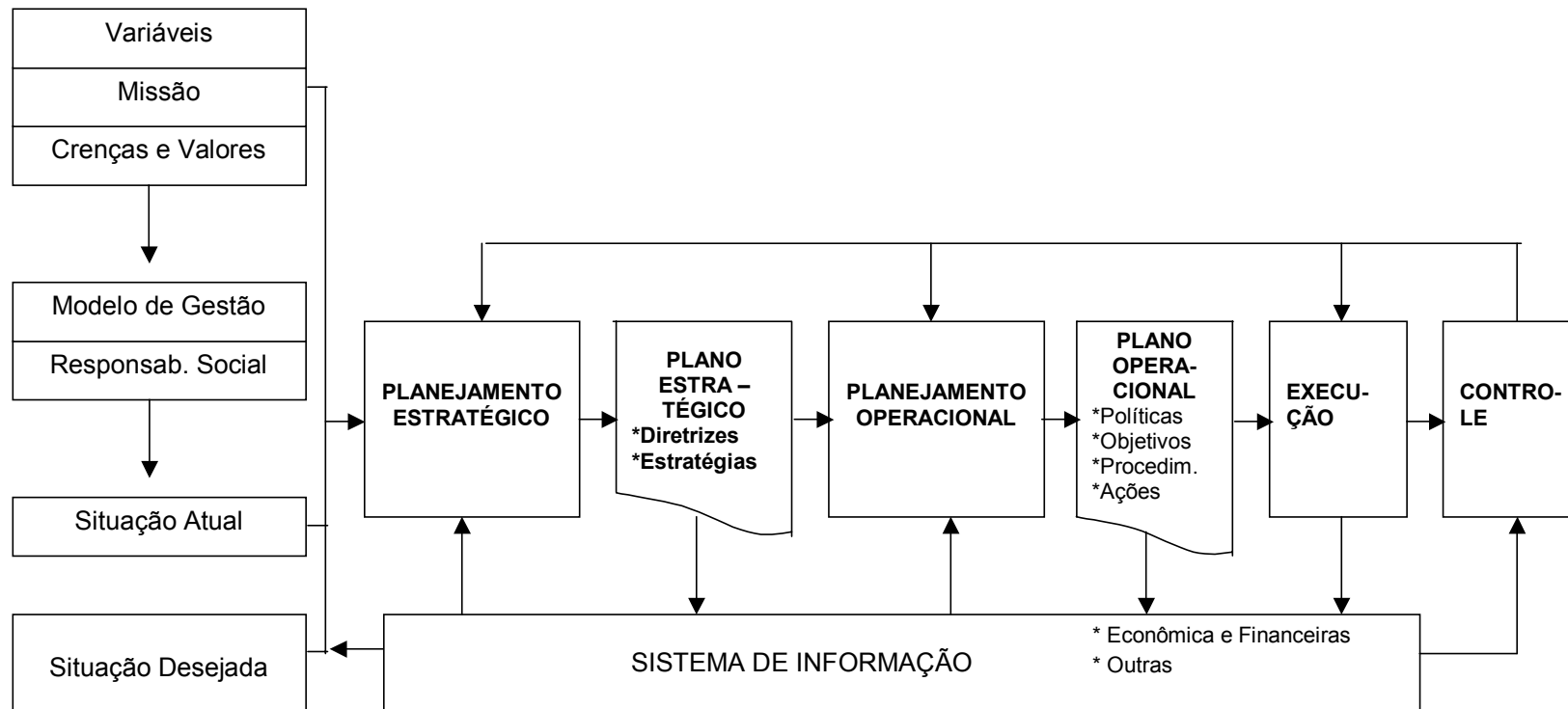
Embora sejam apontados a falta de capacidade técnica e de recursos (humanos e financeiro) com causadores do insucesso empresarial, percebem que todas esses item são na sua grande maioria de ordem interna e, portanto possíveis de serem tratadas para que a empresa possa atingir seus objetivos.

3.1.4 A falta de gerenciamento financeiro nas MPMEs

Gerenciar um empreendimento, seja ele de pequeno, médio ou grande porte, requer basicamente os mesmos elementos da gestão empresarial, apenas em proporções e dificuldades diferentes. Para obter uma melhor performance na condução dos negócios passa necessariamente pelo planejamento, execução e controle das tarefas e processos organizacionais, para isso Joseph A Litterer (1970, p.269 apud Rolfe Peacock, 1999) indica que deve haver uma eficiente coordenação, onde esta "(...) é vista como a tarefa de facilitar atividades encadeadas", ou seja, é necessário ordenar os recursos, para que coordenação possa auxiliar o processo de decisão da empresa.

Na figura abaixo Clara Pelegrinello Mosimann e Silvio Fisch (1999, p.120), representam o processo decisório dentro das organizações.

FIGURA 10 - O PROCESSO DECISÓRIO NAS EMPRESAS



Processo decisório em uma empresa e sua integração com o sistema de informações.

Fonte: CONTROLADORIA – p. 120

Uma das maiores dificuldades apontadas na literatura brasileira e internacional, diz respeito às dificuldades das empresas de pequeno porte em darem o devido tratamento e importância na administração financeira das operações que envolvam todo o empreendimento.

Essa falta de atenção ou até mesmo de investimento nessa área tão importante e vital para às empresas, deve-se segundo vários autores ao custo que os empreendedores devem desprender para esse serviço que julgam não ser imprescindível e tentam eles próprios administrarem.

Nesse sentido Paulo C. Alvin (1998, p.33) argumenta sobre a importância dos serviços de apoio recebido das entidades que auxiliam as empresas, onde esses serviços podem ser oferecidos de forma subsidiada e como isso “reduzindo-se os custos fixos de manutenção de equipes especializadas nas empresas de pequeno porte”.

O subsídio recebido seja de Entidades auxiliaadoras ou dos próprios empresários para a utilização desses serviços de cunho administrativo, financeiro e principalmente gerencial, torna-se essencial para que as empresas possam utilizá-los principalmente na fase de estruturação dos negócios, onde a escassez de recursos financeiros não permite alocar investimentos para serviços que equivocadamente são tidos como não representantes diretos nos resultados dos produtos e/ou serviços da empresa.

A necessidade de gerenciamento empresarial é imprescindível em todos os empreendimentos, independentemente do porte ou ramo de atividade. Nas grandes empresas esse gerenciamento é feito como forma de manter-se no mercado, já nas pequenas empresas, não se observa esse mesmo tratamento, principalmente num dos quesitos mais importantes na administração de uma empresa, o financeiro.

O gerenciamento contábil e financeiro, torna-se um dos fatores mais importantes de controle e gerenciamento na medida que todo empreendimento é criado com a finalidade de gerar riquezas econômicas/financeiras para seus sócios e/ou acionistas.

Nos estudos realizados por Berryman (1994, apud Rolfe Peacock 1999), foram apontados os aspectos predominantes da ineficiência gerencial, como um dos principais responsáveis pela falência das empresas.

Essa capacidade gerencial, possui vários itens que contribuem para sua ineficiência, dentre os itens influenciam na má gestão dos negócios, destacam-se os

registros contábeis inadequados ou inexistentes e a deficiência no conhecimento contábil.

Na mesma pesquisa Berryman enumerou em ordem de importância, outros aspectos-chave da função financeira:

TABELA 11 - ATIVIDADES FINANCEIRAS

-
- a) Gerenciamento de crédito;
 - b) Controle de inventário;
 - c) Análise de fluxo de caixa / liquidez;
 - d) Falta de capital inicial;
 - e) Controle de contas a pagar;
 - f) Administração de ativos fixos;
 - g) Falta de recursos.
-

Fonte: Rolffe Peacock

O mesmo Berryman, em suas últimas descobertas, reclassificou as funções gerenciais em proporcionalidade de atividades:

TABELA 12 - NECESSIDADES DE GERENCIAMENTO

DESCRIÇÃO DA DIFICULDADE	VOLUME
Gerenciamento e Planejamento Financeiro	28%
Gerenciamento de Marketing	16%
Gerenciamento Operacional	15%
Gerenciamento de Recursos Humanos	6%
Gerenciamento Estratégico	5%
Fatores Exógenos	16%
Características/ Comportamento do Proprietário-Gerente	13%
Características da Empresa	1%

Fonte: Rolffe Peacock

Observa-se que a “ineficiência gerencial” representa 70% do volume de dificuldades das empresas estudadas. Isso comprova o quanto as empresas (independente do porte) devem tratar essas deficiências, haja vista, que teoricamente todas estão abaixo da vontade dos sócios e/ou diretores da empresa.

Várias literaturas constataam a ineficiência gerencial como um dos fatores críticos de sucesso das empresas, bem como, tornando-se num do elementos responsáveis pela falência (fechamento) de outras.

Willians (1986, apud Rolffe Peacock, 1999) elencou em suas pesquisas os aspectos que influenciavam (ou refletiam) a ineficiência do gerenciamento financeiro nas empresas falidas, onde registrou que os principais itens dessa ineficiência eram os registros contábeis insuficientes e a incapacidade de utilização de balanços financeiros.

Nesse sentido verifica-se a falta da “atuação gerencial” dos contadores, como forma de reduzir as dificuldades de gerenciamento dos empresários, através da elaboração de informações contábeis capazes de auxiliar a tomada de decisão desses empreendedores.

No estudo realizado por Willians em 200 empresas falidas, dentre as razões para o fechamento dessas, fica novamente evidenciado que as dificuldades e razões para os insucessos podem ser controladas, sendo necessário apenas que buscar a identificação dessas dificuldades e agir corretivamente para a solucionar tal necessidade.

TABELA 13 – AS DIFICULDADES DA PEQUENA EMPRESA

Ordem	Dificuldades Apresentadas	Numero de empresas
1	Contabilidade (Registro e livros inadequados, imprecisos ou inexistentes)	55
2	Excesso de retiradas pessoais	22
3	Sub-capitalização (principalmente no inicio)	21
4	Uso excessivo de crédito (cobranças difíceis e vagarosas)	21
5	Problemas de Inventário ;	20
6	Contabilidade (Inabilidade de usar e compreender relatórios e balanços financeiros)	18
7	Falta de planejamento financeiro	17
8	Inabilidade de empréstimo de recursos necessários	8
9	Uso improdutivo dos ativos	7
10	Agir sem a avaliação adequada de riscos; Excesso de dependência de alavancagem; Inabilidade de avaliar riscos associados à expansão de novos investimentos	6
11	Expansão prematura	5

Fonte: Rolffe Peacock

Nos estudos realizados por Rolffe Peacock (1999), são destacados as evidências estatísticas de relacionamentos positivos entre a variável: adequação de registros contábeis, e a habilidade de sobrevivência. Sendo que essa habilidade de sobrevivência fica também relacionada a qualidade e freqüência de apresentação das informações contábeis para a tomada de decisão.

Nesse sentido o próprio Rolffe Peacock (1999, p.65) afirma que:

“A habilidade de tomar decisões eficientes é afetada pela regularidade com a qual os dados contábeis são apresentados aos gerentes em relatórios significativos. Houve uma relação estatisticamente significativa entre a freqüência dos relatórios e a sobrevivência das empresas”.

“(…) o uso principal de informações contábeis em pequenas empresas, fora dos propósitos de tributação, deveria servir para ajudar no gerenciamento da firma. Além da existência e frequência de uso das informações contábeis, verificou-se que o uso dos relatórios financeiros nas tomadas de decisão estava positivamente relacionado ao desempenho do negócio.”

“(…) uma função financeira inadequadamente gerenciada tem sido o principal problema funcional nas pequenas empresas falidas e isso inclui uma contabilidade deficiente”.

“(…) a correlação positiva entre um gerenciamento financeiro deficiente ou não existente (incluindo a contabilidade básica) e a falência em empresas foi bem documentada em países ocidentais” (Peacock 1985b).

3.1.5 O contador voltado para a performance

O profissional da contabilidade tem sofrido várias críticas de estudiosos e empresários de uma forma geral, por estarem prestando um serviços que apenas cumprem as determinações dos empresários e as obrigações fiscais em relação a legislação municipal, estadual e federal, enquanto deveriam estar auxiliando os empreendedores na tomada de decisões empresarial.

Em sua pesquisa Holmes e Nicholls (1990), identificaram que “87% das empresas contratavam contadores com a finalidade de assessoria tributária , e 52% apenas para cuidar dos assuntos fiscais”.

Uma das justificativas apresentadas nessa pesquisa para que os contadores não prestassem serviços de assessoria em gestão de negócios é que

“os contadores tem que passar muito tempo lidando com a complexidade das exigências tributárias, de forma que eles não conseguem dedicar tempo suficiente à assessoria gerencial para seus clientes de pequenas empresas” (Levantamento Beddall, 1990).

Embora não existam pesquisas desse nível no Brasil, talvez essa realidade seja ainda mais alarmante aqui no país, em relação a falta de assessoria prestada pelos contadores para a gestão de negócio das MPMEs brasileiras.

Em estudo realizado por FERREIRA (1999, p. 19), é mostrado que o planejamento é uma das áreas mais importantes para os empresários catarinenses e que Ter um bom administrador para a empresa, também é ponto chave para o sucesso das empresas.

Segundo Rolffe Peacock (1999, p. 25-27) os problemas mais prováveis para a não assessoria dos contadores aos pequenos empresários concentra-se em três pontos:

a) Custo x Benefícios

Embora pesquisas anteriores e extensa bibliografias constatem à necessidade e justificativas dos custos para os serviços de assessoria Peacock (1999) afirma que “pode ser que os proprietários não estejam convencidos de que serviços gerenciais externo apresentem benefícios em termos de custo”.

Diante dessa proposição, e da realidade brasileira é importante destacar o pesado trabalho que deverá ser feito não apenas para que os contadores assumam seu verdadeiro papel de gestores de negócios, mas principalmente alterar a cultura empresarial existente sobre os serviços oferecidos pelo profissional da contabilidade e/ou contador.

b) Lacuna de Percepção

Uma grande dificuldade encontrada para implementar os serviços de assessoria e consultoria pelo contador, está no próprio desconhecimento dos empresários que esses serviços podem ser prestados por esse profissional.

Essa dificuldade pode ser confirmada no estudo realizado por Holmes e Nilcholls (1990), onde a maioria dos empresários afirmou que não podia receber outros serviços dos contadores que não fosse os serviços fiscais.

Isso reforça a necessidade de mudança de comportamento tanto do contador, quanto dos empresários em geral, sendo necessário primeiramente alterar a visão de negócios desempenhada pelos contadores de uma forma geral e, em seguida deve-se buscar uma grande conscientização dos empresários do potencial em serviços que devem ser explorados dos profissionais da contabilidade (contadores).

c) Aptidão dos contadores

A capacidade dos contadores em auxiliar os empreendedores na gestão dos negócios é questionada por muitos autores, os quais vêem os contadores apenas com vocação para atender as exigências legais, não sendo possível por esse profissional assumir um serviço de auxílio aos pequenos e médios negócios.

Peacock (1999, p.59), afirma que

“Muita ênfase tem sido colocada sobre a falta de conhecimento financeiro de muitos proprietários - gerentes de pequenas empresas em comparação com o contador e outros profissionais, educado e treinado em assuntos financeiros. O que está sendo negligenciado é a real capacidade do contador público de ser uma peça fundamental em uma pequena empresa e não simplesmente uma fábrica de informações tributárias”.

Essas afirmações demonstram a necessidade de uma profunda reflexão sobre o verdadeiro papel e capacidade do profissional da contabilidade (contador) enquanto profissional habilitado e capaz de entender as informações econômicas, financeiras, fiscais e qual o reflexo que cada operação empresarial poderá trazer para o resultado da empresa.

Diante das afirmações acima descritas, pode-se estabelecer as linhas de atuação do contador de acordo com a figura abaixo:

É bem verdade que muitos empresários e contadores preferem continuar na relação atual, que não remunera nem compromete o trabalho profissional e que atendia as empresas principalmente até o início dos anos 90. No entanto, as mudanças surgidas na economia e mercado brasileiro não permitem que essa relação continue para profissionais e empresários que desejam ter sucesso.

E para que se busque alguma mudança nesse sentido, é necessário iniciar uma reformulação do currículo das Ciências Contábeis, onde sejam contempladas todas as necessidades do gerenciamento de pequenos negócios e, se tenha uma maior capacidade de exercitar as atividades mercantis no campo experimental, procurando sanar as dúvidas mais frequentes e comuns, formando não apenas acadêmicos, mas empresários ou trabalhadores em potencial.

3.1.6 Ferramentas de gestão

O objetivo desse item é apresentar algumas das ferramentas de gestão existente e que poderão ser utilizadas pelo pequeno e médio empreendedor. Muita dessas ferramentas não implica em nenhum investimento financeiro, apenas de uma boa dose de organização e persistência na busca pelos ideais traçados para sua empresa. Não é pretensão aqui dissecar um estudo mais aprofundado desses instrumentos de gestão, apenas apresentá-los como forma de auxiliar os diretores, gerentes e donos de empresa na administração dos resultados planejados.

3.1.6.1 Plano de Negócio

Esse é um dos pré-requisitos para o sucesso empresarial – o planejamento. Essa importante ferramenta assume um papel vital para os novos empreendimentos a partir do momento que nesse documento estará retratado todos os requisitos a serem cumpridos para a obtenção do sucesso tão esperado.

DORNELAS, escreveu no site PLANO DE NEGÓCIOS acessado em 02/01/03, que:

“O Plano de Negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal arma de gestão que um empresário pode utilizar visando o sucesso de seu empreendimento. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente. A cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como por exemplo os Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte”.

O próprio DORNELLAS (2002, p.58) diz que “ Uma empresa deverá lucrar mais, na média, se planejar adequadamente, e uma incubadora de empresas também deverá gerar mais e melhores empresas de sucesso se fizer o mesmo”.

É evidente também que não adianta simplesmente fazer planos (sonhos) capazes ou não de ser atingidos, mas se não forem cumpridas as etapas necessárias, e também não houver um caminho traçado de forma adequada para alcançar esses sonhos, as chances de concretização desses planos são bastantes reduzidas.

É por isso que vários autores reconhecem que ser bem sucedidos nos negócios é uma questão de atitude, e essa atitude pode não ser tão difícil de ser praticada no dia-a-dia dos negócios, é preciso apenas mensurar as necessidades e “ATUAR” para cumprir tais necessidades.

Atuação, talvez seja a palavra chave para esse sucesso, afinal não adianta apenas conhecer (descobrir) o que deve ser feito, é preciso fazê-lo e de preferência bem feito.

Um plano de negócios para uma empresa sintetiza todas as suas metas, recursos necessários, plano de ação, cadeia produtiva, e tudo mais que é necessário para que o empreendimento prospere.

Tudo começa, portanto, pela definição dos objetivos, mas não para por aí, e é por isso que muita gente não “realiza os planos” – porque fica apenas nos objetivos, que, quando não são acompanhados pelos outros passos, são apenas “sonhos”. Utilizando como fonte o livro “Administração nos Novos Tempos” do professor Idalberto Chiavenato ,há seis passos no processo de planejamento, onde o próprio CHIAVENATO relata:

- “1.Definir os objetivos;
- 2.Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos;
- 3.Desenvolver premissas quanto às condições futuras;
- 4.Analisar as alternativas de ação;
- 5.Escolher a melhor entre as várias alternativas;
- 6.Implementar o plano e avaliar os resultados”

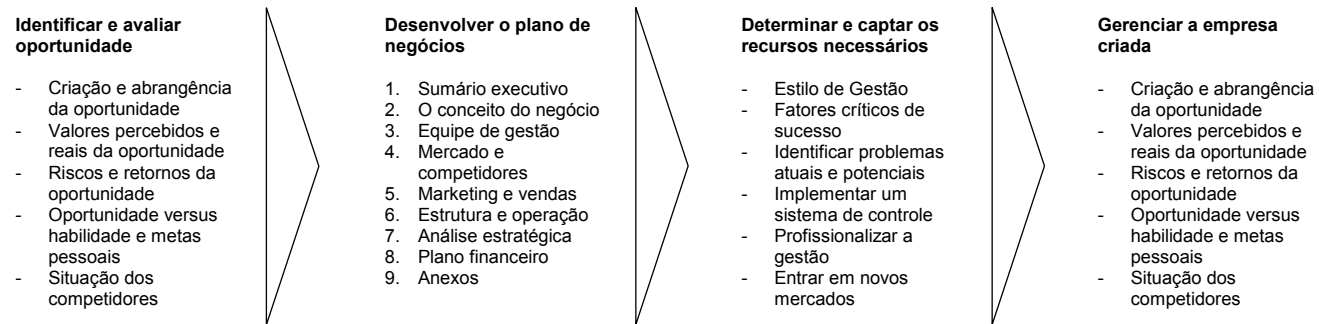
Fazer um plano de negócio, é fazer um diagnóstico da situação atual, o que se pretende oferecer (produto ou serviço), os recursos necessários para produzi-los, quais os clientes à serem conquistados, o prazo necessário para recuperação do investimento inicial, os pontos forte e fracos não apenas da empresa mas também

de seus principais concorrente e outras previsões que se fazem necessária antes da decisão de se iniciar as atividades. No papel é mais fácil corrigir possíveis problemas, apenas deve-se tomar o cuidado de ser realista e sincero, pois ele (o papel) aceita qualquer número que seja inscrito.

“Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente”.

José Carlos Assis Dornelas (PN, site acessado em 02/01/03)

FIGURA 11 - O PLANO DE NEGÓCIO NO PROCESSO EMPREENDEDOR



Fonte: Hisrich & Peters apud Dornelas

3.1.6.2 A auditoria de negócios

Um empreendimento que almeje alcançar suas metas e objetivos, necessita segundo Antonio I. Gil (2000, p.19) “exercer as atribuições indispensáveis ao sucesso de qualquer pessoa jurídica, ou seja, quando do planejamento, execução, controle e auditoria nos níveis organizacionais estratégicos, tático e operacional”.

A auditoria de negócios passa a ter papel importante para a gestão empresarial quando cumpre as funções estratégicas de sua existência, ao executar a revisão das rotinas e procedimentos internos, para que se possa atingir os objetivos inicialmente propostos.

As razões que levam a execução de uma auditoria são muitas, e as mais conhecidas dizem respeito àqueles sobre as empresas que operam com capital de terceiros, ou do contribuinte. No entanto, a auditoria de negócios cumpre muito mais uma função estratégica, contendo uma abordagem sistema e postura comportamental.

A Figura 12, mostra que os focos da auditoria, quando voltados para a performance das empresas, deve possuir atenções voltadas para 03 (três) importantes pontos (Sistêmico, Quantitativo e Comportamental) a serem tratados dentro de qualquer empreendimento, independente do seu porte.

FIGURA 12 - AUDITORIA DE NEGÓCIOS



Fonte: Antonio de Loureiro Gil

Nesse sentido Antonio L.Gil (2000, p.109) afirma:

- ✓ A auditoria precisa ter uma abordagem “sistêmica” como foco em “início/meio/fim”do trabalho de auditoria a cada projeto efetuado para homogeneizar princípios de atuação, manter coerência de resultados, ou produto final e facilitar a realização de benchmarking entre diversos projetos concretizados;
- ✓ “quantificação”dos processo praticados e dos resultados alcançados tais como: tempo de realização de trabalhos, intensidade de uso de técnicas, número de recomendações acatadas e efetivamente implantadas, quantidade de pontos de controle validados;
- ✓ postura “comportamental”que facilite o diálogo, a integração dos esforços e o direcionamento lógico dos trabalhos de auditoria para a continuidade e

alavancagem dos negócios, é aspecto fundamental em termos de inteligência emocional de auditores e auditados.”

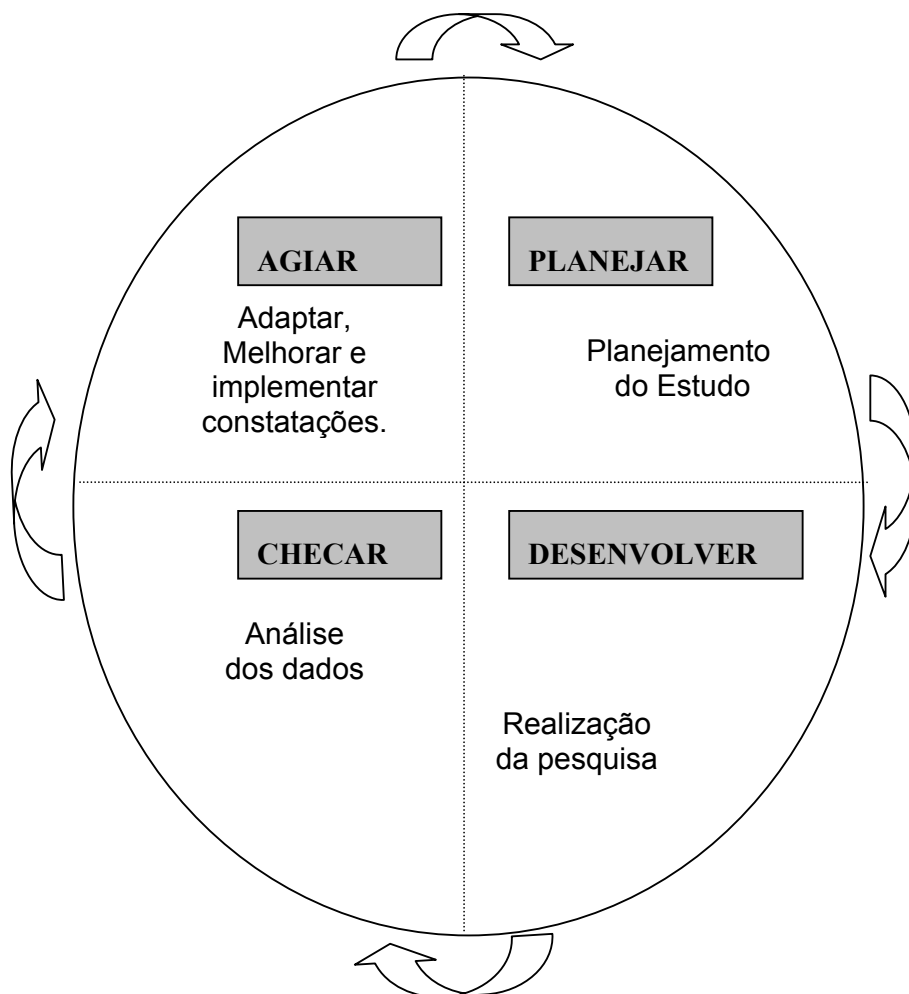
A auditoria de negócios torna-se um importante controlador da qualidade da gestão empresarial, quando permite à verificação dos processos e rotinas internos e sugere as modificações baseadas na experiência e conhecimento técnico de cada um dos especialistas das diversas áreas que envolvem a empresa, criando por conseguinte um ponto de referência que pode e deve ser obtido e seguido pelas diversas áreas da organização.

3.1.6.3 O Benchmarking como ferramenta de Gestão

Para definir Benchmarking, pode-se dizer é o mecanismo pela qual as organizações medem e implementem processos de melhoria contínua nas atividades da organização.

Muitos autores reconhecem que o sucesso de uma empresa está no fato da capacidade do constante aprimoramento que ela (empresa) pode efetivar em cada um dos processos e rotinas das atividades que justificam a sua existência. E por isso o Benchmarking será sempre uma ferramenta importante, como forma de avaliar, planejar e executar as melhorias necessárias.

FIGURA 13 - VISÃO GLOBAL DO PROCESSO BENCHMARKING



Fonte : Eduardo Elssin

É por essas características que o Benchmarking se adequar a qualquer tipo ou porte de empresa, haja vista, que seu principal objetivo é medir e aperfeiçoar

(aprender a fazer bem feito) processos e tarefas na busca da excelência de suas atividades.

Dentro desses objetivos pode-se destacar as seguintes características:

- ✓ **Reciprocidade**, para que se possa oferecer respostas aos questionamentos feitos;
- ✓ **Analogia**, para manter comparações com desempenhos e processos internos ou externos;
- ✓ **Medição**, avaliar os processos que desencadearam o desempenho obtido;
- ✓ **Validação**, ter capacidade de aplicar o levantamento realizado, na prática do dia-a-dia da empresa;
- ✓ **Ética**, utilizar as informações única e exclusivamente para a finalidade previamente definida.

Razões para aplicar o Benchmarking:

- ✓ Aperfeiçoar as atividades (processos e tarefas), visando atingir a excelência;
- ✓ Sugestão de idéias e formas de melhoria continua do empreendimento;
- ✓ Conhecer e entender como os processos são realizados dentro da empresa;
- ✓ Estabelecer objetivos, metas e estratégias visando a integração das diversas áreas do empreendimento;
- ✓ Diagnosticar, fazer e aperfeiçoar as necessidades dos clientes internos e externos;

Segundo Eduardo Elssin (artigo PPGE – UFSC) , “O Benchmarking inserido no novo contexto do controle de gestão, onde cada funcionário da organização é responsável por parte do controle, ou seja, autocontrole”.

3.1.6.4 ERP (Enterprise Resource Planning)

Ter informações sobre as operações e procedimentos da empresa, é vital para seu desenvolvimento, afinal não é possível administrar sua vida de obrigações e direitos.

Na fase em que se inicia as atividades de forma bastante resumida e de pouca movimentação econômica e financeira, é possível que obtenha-se essas informações a partir de registro manuais ou até mesmo nos chamados sistemas independentes (contabilidade, folha de pagamento, escrita fiscal, controle patrimonial, entre outros).

No entanto, com o aumento do volume de transações e com as complexidades das informações que devem ser geradas para a tomada de decisão dos gerentes, diretores e presidentes das empresas, é necessário cada vez mais ter todas as informações que refletem as atividades e relacionamentos da empresa de uma forma totalmente integrada, evitando possíveis re-trabalhos e, principalmente dando credibilidade e confiabilidade as informações geradas pelos sistemas administrativos e financeiros das mesmas.

Isso significava dizer que não bastava apenas ter o registro contábil, financeiro ou patrimonial das operações realizadas, afinal, se estes registros eram realizados de formas independentes que garante que o valor lançado (registrado) num determinado sistema (contábil, por exemplo) fosse o mesmo valor reconhecido com o mesmo valor no sistema financeiro (contas a pagar, por exemplo). Verifica-se nesse momento que o simples registro em sistemas independentes, além de perder em produtividade, também poderia gerar um conflito de segurança nas informações geradas por sistemas independentes e que retratavam a mesma operação.

Com o passar do tempo começou a surgir a necessidade de ferramentas capazes de integrar essas informações (E.R.P.) para que a ocorrência de um fato em determinada área (Ex. compra de matéria-prima - Estoques) refletida automaticamente em outras (Contas a Pagar, Contabilidade, Fluxo de Caixa, etc.).

Essas ferramentas de gestão (E.R.P.) ainda não fazem parte do dia-a-dia da maioria das médias e pequenas empresas, primeiramente pelo alto custo de aquisição da ferramenta, bem como pelo desconhecimento das facilidades e possibilidades de gerenciamento das áreas envolvidas.

Outro fator desfavorável à implantação de sistemas integrados (ERP), são os casos de insucesso na implantação dessas ferramentas em várias empresas, conforme publicações de artigos e publicações em revistas especializadas.

Esses problemas ocorrem principalmente pela falta planejamento, estruturação e validação da solução adquirida.

Em virtude do alto custo da ferramenta, muitos fornecedores dessas soluções (ERP), prometem inúmeras vantagens, que muitas vezes não são atendidas.

Dentre as vantagens assumidas pelos fornecedores, podemos destacar:

- A redução do trabalho de entrada dos registros (re-trabalho);
- Redução do custo com pessoal (mão-de-obra);
- Agilidade e precisão na obtenção das informações;
- Outras

No entanto, todas essas vantagens não se concretizam se não houver uma adequada e coordenada implantação da ferramenta, podendo inclusive, tornar-se um complicador a mais para a empresa adquirente da solução.

No entanto, uma aquisição planejada e bem implantada poderá aumentar e muito as possibilidades de sucesso do pequeno e médio empreendedor, os quais são responsáveis por números altamente estimulantes à economia e ao desenvolvimento do país.

3.1.6.4 Análise das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras assumem um importante papel na gestão dos negócios, na medida que refletem toda a situação econômica e financeira da empresa.

Nesse sentido abre-se um parêntese para a necessidade das micro, pequenas e médias empresas, adotarem a prática de registrar (oficializar) todas as suas operações comerciais, sob pena de não poder usar tal ferramenta sem a real e fiel contabilização dos fatos contábeis.

Nesse sentido pode-se comparar a utilização demonstrações financeiras para auxílio na tomada de decisão com base em dados irreais (fictícios) a qual terá o mesmo efeito para um paciente que tomar remédio para dor de cabeça quando o que está doendo é o coração. O resultado, pode ser fatal.

José Carlos Marion em seu livro CONTABILIDADE EMPRESARIAL, fundamenta toda a necessidade da utilização das demonstrações financeiras como peça importante para qualquer empreendimento que deseje ser bem sucedido.

Apontar os melhores índices e indicadores para a tomada de decisão é ser incoerente com as necessidades de cada gestor de empresas. “O analista, de

acordo com sua necessidade, poderá criar índices os mais variados possíveis. De acordo com o objetivo da análise, poderemos delinear diversos índices” MARION (1998, p.474).

No entanto, será apresentado algumas técnicas que poderão ser utilizados na condução dos negócios da empresa, independentemente de porte, ramo de atividade.

O próprio MARION (1998, p.454) destaca as seguintes técnicas:

- ✓ Indicadores Financeiros e Econômicos.
- ✓ Análise Horizontal e Vertical.
- ✓ Análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos (Margem de Lucro x Giro do Ativo).
- ✓ Análise da Demonstração de Origem e Aplicações de Recursos.

Não é pretensão deste trabalho, dissecar as informações sobre as demonstrações financeiras, nem tão pouco apresentar fórmulas definitivas para o cálculo de índices econômicos e financeiros, mas apenas mostrar a aplicabilidade dessas informações como um auxílio na tomada de decisão dos empreendedores de base tecnológica. Por isso iremos apenas apresentar alguns desses indicadores, que melhor poderão identificar o desempenho das empresas e com isso auxiliar à tomada de decisão.

O Balanço Patrimonial¹² e a DRE¹³ de uma empresa, tornam-se ferramentas essenciais para o gestor, pois esses demonstrativos trazem informações capazes de serem avaliadas conjunta ou isoladamente, bem como, servem de base para a maioria dos indicadores calculados, e como isso conseguem apresentar um diagnóstico econômico e financeiro da empresa em determinado momento.

¹² Balanço Patrimonial - Segundo José Carlos Marion, o (BP) significa a demonstração de forma equilibrada dos bens, direito e obrigações em um único relatório, que reflete numa demonstração estática da situação da empresa.

¹³ Demonstração do Resultado do Exercício – Segundo o próprio Marin (DRE) é uma demonstração dinâmica que informa os resultados das operações ocorridas durante um período de tempo.

FIGURA 14 – BALANÇO PATRIMONIAL

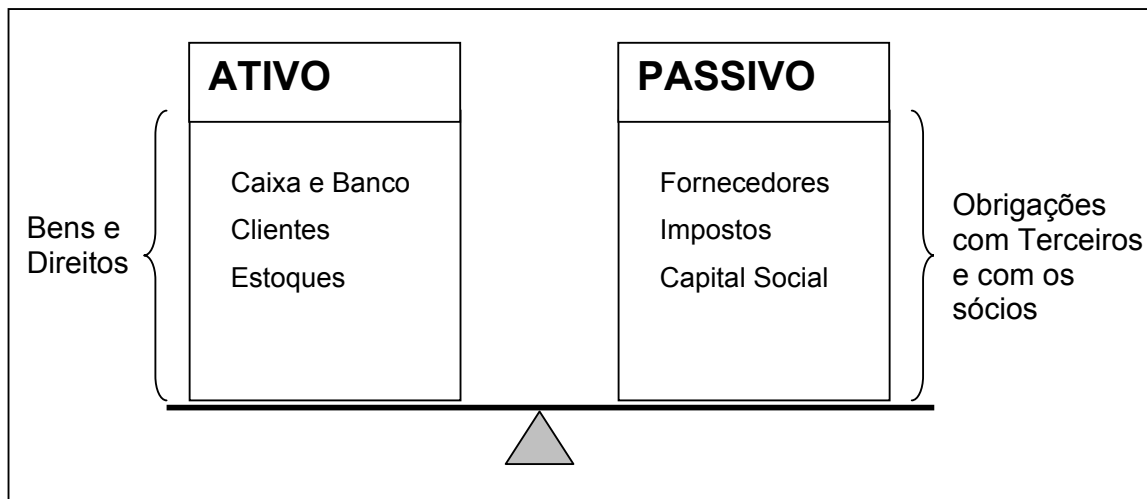


FIGURA 15 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (D.R.E.)

DESCRIÇÃO	VALOR (\$)
RECEITAS (Venda de produto e/ou serviço)	
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS	
(=) VENDAS LÍQUIDAS	
(-) CUSTO (mercadorias vendidas e/ou serviços prestados)	
(=) LUCRO BRUTO	
(-) DESPESAS Com Vendas Administrativas Financeiras	
(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	
(-) C.S.L.L. / IMPOSTO DE RENDA	
(=) LUCRO LÍQUIDO (Empresas/sócios)	

a) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição torna-se um importante instrumento de auxílio na gestão empresarial, tendo em vista que é possível avaliar o quanto das venda

realizadas sobra para cobrir os custos fixos da empresa, ou seja, “é o montante das vendas diminuído dos custos e despesas variáveis”.BORNIA (1997, p.22)

Segundo o próprio Bornia em seu trabalho sobre Custos Industriais, a margem de contribuição utiliza conceitos objetivos e capazes de informar aos gestores do empreendimento a capacidade de suas vendas em gerar resultados positivos (lucros) para a empresa. “Estes conceitos são de enorme ajuda para o planejamento de estratégias e para a tomada de decisão em geral”.

Fórmula da margem de contribuição (MC):

$$MC = P - CF$$

Onde:

MC = Margem de Contribuição

P = Preço de Venda

CF = Custo Variáveis

Para estipular a razão de contribuição (%), basta apenas dividir a margem de contribuição pelo preço, ou seja:

$$\text{Razão} = MC / P$$

b) PONTO DE EQUILIBRIO

Definir ponto de equilíbrio seria o mesmo que numa balança se colocar 2 pesos exatamente iguais, sendo um em cada prato da balança. No caso das empresas será possuir na sua balança valores iguais em receitas de vendas comparando-os com os custos somados as despesas.

“O Ponto de equilíbrio, ou ponto de ruptura, é o nível de vendas onde o lucro é nulo” Bornia (1997, p.25)

Na aplicabilidade desse indicador, pode-se usar as definições trazidas por Cornélio Teixeira (1996, p. 152):

“Para as finalidades que interessam a este relatório, a pesquisa do Ponto de Equilíbrio da empresa tem os seguintes objetivos:

- a. Determinar a menor quantidade a ser vendida, para contrabalançar as despesas;
- b. Determinar o preço mínimo de venda dos produtos, admitida a preço constante, a fim de equilibrar Receita com Despesa;
- c. Fornecer os elementos de equilíbrio financeiro a gerência Financeiro-Administrativa.”

As formulas para obtenção do ponto de equilíbrio são:

$$Q = CF / MC$$

$$R = CF / RC$$

$$R = Q * p$$

Onde:

Q = ponto de equilíbrio em unidades físicas.

R = ponto de equilíbrio em unidades monetárias.

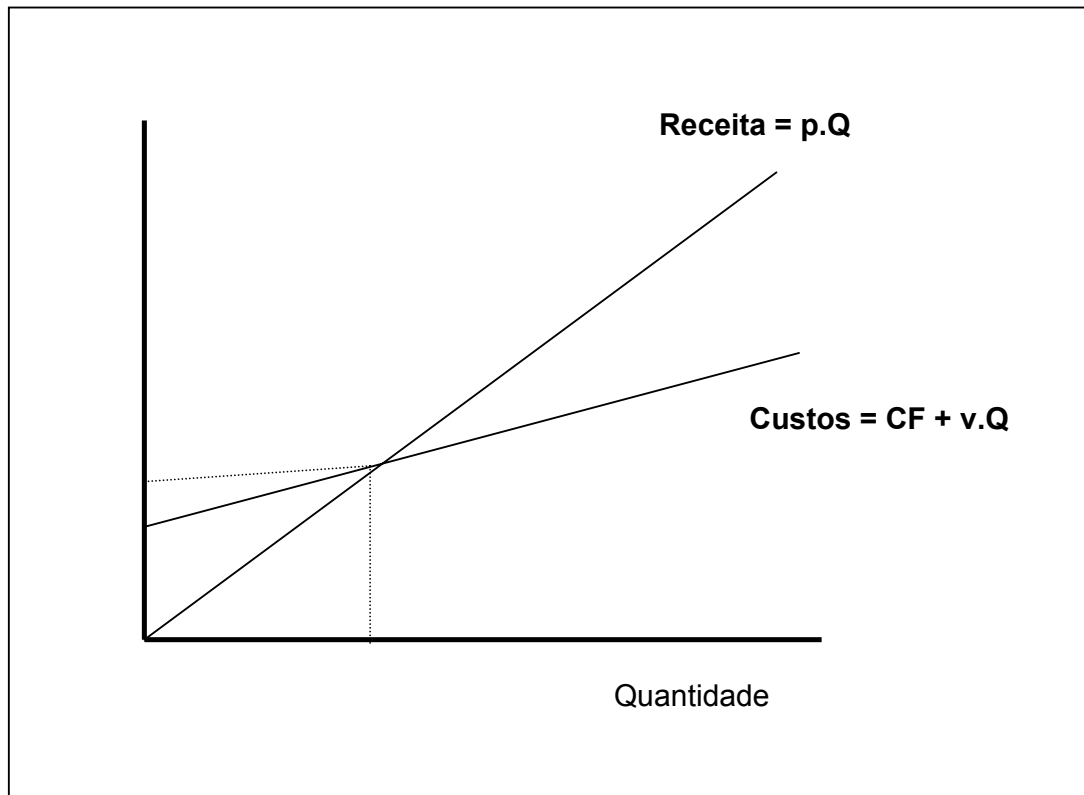
CF = custos e despesas variáveis

MC = margem de contribuição.

RC = razão de contribuição.

p = preço de venda

FIGURA 16 - PONTO DE EQUILIBRIO



Fonte: Antonio Cezar Bornia (Custos Industriais)

É importante ressaltar a existência de 03 (três) formas diferentes de calcular o ponto de equilíbrio, sendo que sua principal diferença está no fato de considerar os custos e despesas fixas.

- ✓ **Ponto de Equilíbrio Contábil** considera todos os custos e despesas relacionadas ao funcionamento da empresa.
- ✓ **Ponto de Equilíbrio Econômico** também considera os custos de oportunidades do capital próprio (exemplo: aluguel quando possui sede própria).
- ✓ **Ponto de Equilíbrio Financeiro** considera apenas os custos e despesas que tenham sido desembolsados.

c) MARGEM DE SEGURANÇA

A conceituação de margem de segurança pode ser encarada como todas as vendas de produtos ou serviços que poderiam deixar de realizadas, mas que não gerasse prejuízo para a empresa.

É portanto todas as vendas que ultrapassam o ponto de equilíbrio da empresa, gerando resultados.

Sua formula de calculo é assim definida.

$$\text{Margem de Segurança (\%)} = \frac{\text{Vendas} - \text{Ponto de Equilíbrio}}{\text{Vendas}}$$

Esse indicador quando bem administrado poderá informar ao empresário seu limite de faturamento mensal para que os resultados do período não sejam comprometidos.

d) ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Como o próprio nome sugere, liquidez é a capacidade de uma empresa em pagar suas obrigações em determinado momento de sua existência. Em outras palavras é ter no somatório dos componentes de bens e direitos um valor superior às obrigações assumidas até determinada data.

e) ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO

Se por um lado é necessário medir a capacidade de pagamento da empresa, a consequência dessa avaliação nos levará a conhecer o seu grau de endividamento e avaliar sua capacidade de solvência (pagamento) dos compromissos.

O endividamento de uma empresa representa quanto de capital de terceiros ela está utilizando em suas atividades operacionais, ou seja, o comprometimento do capital de terceiros na atividade empresarial.

Marion (1998, p.464) alerta para

“uma participação Exagerada de Capital de Terceiros em relação ao capital próprio torna a empresa vulnerável a qualquer intempérie. Normalmente, as instituições financeiras não estarão dispostas a conceder financiamentos para as empresas que apresentarem esta situação desfavorável”.

Um importante enfoque para esse índice é dado por Marion (1998, p.465) quando adverte as empresas informando que “Em média, as empresas que vão à falência apresentam endividamento elevado em relação ao Patrimônio Líquido”.

O índice de endividamento das empresas é medido comparando-se as dívidas assumidas (Capital de Terceiros) com o Patrimônio Líquido (Capital social + Lucro (prejuízo) das empresas, ou seja:

$$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital de Terceiros} + \text{Capital Próprio}}$$

Além do índice de endividamento é relevante também medir a garantia do capital próprio em relação ao capital de terceiros, a composição do endividamento (de curto ou longo prazo) e outros índices que melhor identifique esse importante indicador de situação das empresas, que não irá ser objeto de estudo nesse momento em virtude de que esse não é o objetivo do trabalho.

f) INDICE DE RENTABILIDADE

Um dos importantes índices econômicos é o retorno que as atividades empresariais estão trazendo para a empresa e para seus sócios.

Do ponto de vista da empresa um dos métodos mais conhecidos e utilizados é o método Du Pont.

Marion (1998, p.471) cita o Professor Sérgio de Ludícibus, o qual no seu livro *Análises de Balanços*, diz que “expressar a rentabilidade em termos absolutos tem uma utilidade informativa bastante reduzida”.

Afirmar que a General Motors teve um lucro digamos de \$ 5 bilhões em 19xx, ou que a empresa Descamisados Ltda. Teve um lucro de \$ 200 mil, no mesmo período, pode impressionar no sentido de que todo mundo vai perceber que a General Motors é uma empresa muito grande e a outra, muito pequena, e só; não refletira, todavia, qual das duas deu maior retorno ao seu sócio ou em relação ao faturamento bruto. “

Portanto, para se avaliar o verdadeiro desempenho de uma empresa é necessário conhecer muito além do seu volume (valor absoluto) de faturamento e lucro. É necessário avaliar todos os recursos que estiveram a disposição para produzir aqueles resultados e então fazer uma avaliação mais concreta e embasada.

As análises de rentabilidade, apontadas por Marion em seu livro “Contabilidade Empresarial” é apresentada abaixo, restando apenas o comentário sobre a expressão “Ativo Total Médio e Patrimônio Líquido Médio”, onde em virtude desse comparativo de avaliação de resultados do exercício de um ano, portanto devem ser computados nesse calculo os reflexos da média entre o Balanço Inicial (janeiro) e o Balanço Final (dezembro).

Cabe destacar que atualmente com os avanços da tecnologia e a necessidade de apurar balanços mensais, essa média poderá ser realizada por períodos que melhor convier ao analista.

Seguindo as fórmulas apresentadas por Marion, temos:

Do ponto de vista da empresa (Taxa de **R**etorno sobre os Investimentos):

$$TRI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total médio}}$$

Muitas empresas, não avaliam o tempo necessário para que os investimentos feitos pela empresa retornem em forma de lucro, e por isso não conseguem avaliar se os investimentos (ATIVO) realizado estão retornando de forma satisfatória ou não para a empresa.

Do ponto de vista dos sócios (Taxa de **R**etorno sobre o **P**atrimônio **L**íquido):

$$TRPL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Nesse quesito que também mede o prazo necessário para que o empresário consiga reaver seus investimentos na empresa, é importante considerar que uma empresa (de qualquer ramo de atividade), mas principalmente aquelas de base tecnológica, não conseguem ter um bom resultado, principalmente no período inicial de suas atividades onde existe um grande investimento em P&D.

3.1.7 A importância das ferramentas de gestão

A importância da boa gestão corporativa acompanhada da utilização de ferramentas de apoio a decisão estratégica, tem se mostrado cada vez mais, um importante fator de sucesso para os empreendimentos, independentemente do porte, atividade ou localização desse empreendimento.

A boa performance empresarial, muitas vezes não é estudada ou avaliada pela população de empresários por não justificar ou necessitar de mudanças, em virtude do desempenho operacional obtido por algumas empresas, atender nas pretensões da empresa. No entanto, quando essas empresas alcançam uma performance deficitária, esse estudo torna-se necessário em virtude da necessidade de equilibrar o desenvolvimento sustentável do empreendimento.

Nesse sentido vários autores têm contribuído para o fortalecimento da conscientização das necessidades, buscando apontar as razões que podem interferir no fraco desempenho de alguns empreendimentos, levando inclusive à falência (fechamento) dessas empresas, chegando muitas vezes à índices que superam os 50% dos empreendimentos surgidos.

As altas taxas de mortalidade (falência) das empresas de pequeno porte, tem sido alvo de estudo no mundo inteiro, afinal esse seguimento empresarial de micro e pequenas empresas é cada vez mais responsável pelas riquezas e empregos gerados pela economia do país.

No Brasil existem pesquisas que comprovam essas afirmações e que trazem as possíveis necessidades para uma melhor sorte na realização do sonho de ter seu próprio negócio. Essas pesquisas, no entanto, trazem o resultado com o foco na visão do empreendedor (dono do negócio), e nem sempre esse consegue identificar

as reais necessidades de suas empresas para obter o tão sonhado sucesso nas atividades empresarias.

Embora exista uma necessidade e também o interesse do governo e Entidades criadas para auxiliar os micro e pequenos empresários, observa-se que existe pouca capacidade desses empresários em identificar suas oportunidades e necessidades, e por isso dificultam seu caminho de sucesso na vida dos negócios da empresa.

Em estudo realizado na Austrália, o Ministro Federal para Ciências (Barry Jones), “queixou-se da dificuldade em ajudar os pequenos empreendedores, pois esses não sabiam identificar seus verdadeiros problemas”.

Isso nos mostra a importância de existirem capacitações específicas para que o empreendedor não seja um simples aventureiro, mas um profissional preparado e estimulado para empreender, evitando desperdícios de tempo e dinheiro seu, e de todos aqueles envolvidos num processo de criação e fechamento de uma empresa (contadores, órgãos federais, estaduais e municipais, bancos, etc).

É necessário ter escolas para negócios, assim como existem escolas para profissões e necessidades específicas do ser humano (ler, escrever – português, inglês, espanhol, etc) é necessário formar profissionais para criar e manter empresas gerando cada vez mais riquezas e lucros para seus investidores.

É necessário que se tenha administradores (gestores) de empresas, capacitadas na mesma proporção de volume dos novos empreendimentos que surgem todos os dias no país, caso contrario continuará surgindo um grande numero de empreendimentos que por falta de gestão das atividades empresariais, esses empreendimentos acabam não permanecendo mais do que 2 anos em suas atividades.

Nesse mesmo estudo, Rolffe Peacock 1999, p.63), “apontam a má administração, o fraco planejamento e um gerenciamento incompetente como faltas graves que levam uma empresa a falir”.

Segundo Jennings

“A sobrevivência de uma empresa depende de investimentos em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, capacitação de recursos humanos e implantação de uma filosofia empresarial que leva a empresa a tarefa empresarial de produzir produtos e/ou serviços com qualidade, de acordo com padrões de conduta aceitos pela sociedade”.

E talvez esse seja um dos principais problemas enfrentados pelo empreendedor, que em virtude de possuir uma capacitação adequada e necessária para gerenciar sua empresa, aponta para a falta de crédito e falta de incentivos governamentais como o principal motivo para seus insucessos no mundo dos negócios. No entanto, a disponibilização de recursos para projetos e produtos que não trazem resultados, podem disfarçar resultados e afundar ainda mais qualquer empreendimento.

Por isso é necessário criar campanhas e mecanismos de democratização desses conhecimentos de gestão empresarial, para que o Brasil possa aprimorar e aumentar seu potencial de empreendedorismo e atingir uma melhor posição no desenvolvimento econômico mundial.

Se não houver uma estruturação básica de um plano de negócios e uma avaliação moderada das necessidades e dificuldades à serem vencidas, o risco de insucesso com certeza aumentará consideravelmente.

A gestão empresarial de uma forma geral (e não apenas nas MPME's) está sendo questionada e levada a oferecer recursos (informações) capazes de mostrar-se como um diferencial em relação aos concorrentes.

Segundo Paulo César Rezende C. Alvin, atualmente vivemos numa "sociedade onde antecipar as expectativas do futuro passou a ser um diferencial para o sucesso.."

Já vai longe a época em que o empresário podia ter seus controles em manuscritos e/ou livros escriturados após o acontecimento dos fatos. Hoje é preciso registrar, avaliar e projetar desempenho, e com isso as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, se vêem obrigadas a manter controles cada vez mais precisos e dinâmicos para que possam ser competitivas num mercado cada vez mais concorrido, exigente e globalizado.

Para que exista uma maior probabilidade de sucesso na atividade empresarial é necessário o desenvolvimento de bons planejamentos e o correto acompanhamento dos resultados alcançados, realizando-se as devidas correções a partir da comparação com o desempenho obtido.

Essas necessidades estão sendo cada vez maiores em virtude da política agressiva que se faz presente na economia brasileira em virtude do mundo globalizado a que todos pertencem.

Hoje não basta ser melhor que os concorrentes de porta, deve-se ser melhor que os concorrentes do mundo, pois eles estão espalhados para buscar o mercado que os fornecedores atuais não conseguem atender.

Prova incontestável disso, são os automóveis importados que desfilam nas cidades brasileiras nos últimos 5 ou 10 anos, as montadoras (instalada no Brasil) não concorrem apenas com os mercados nacionais, passando a competir com as internacionais (Renault, BMW, Peugeot). Outra mostra disso é a utilização de micro computadores na vida diária das pessoas. É comum que as crianças, jovens, adultos e idosos tenham acesso a informática, transformando a utilização desses recursos como hábito da suas vidas.

Nesse novo contexto, as organizações também têm sofrido profundas mudanças em suas formas de administrar seus recursos, como única forma de continuarem vivas em seus respectivos ramos de negócios.

3.1.8 As ferramentas de gestão no auxílio à tomada de decisão

Gerir um empreendimento com práticas, métodos e ferramentas inadequadas, pode levar ao mesmo fracasso financeiro do empresário, por isso surgem a cada dia novas “ferramentas” de gestão que visam facilitar e otimizar os trabalhos de gerenciamento dos empreendimentos.

A ferramenta de gestão utilizada para uma boa gestão corporativa não possui uma única receita ou fórmula capaz de dar maior ou menor capacidade aos gestores de negócios.

O que existe é a combinação de diversos componentes que se estiverem organizados e gerenciados de forma adequada podem aumentar as capacidades de sucesso da empresa.

No entanto, vários autores defendem algumas dessas ferramentas de gestão, as quais se forem utilizada para a finalidade correta e atendendo os requisitos necessários para sua aplicação, tendem a cumprir seu objetivo proposto – aumentar a performance das empresas.

As ferramentas de gestão podem ser representadas por sistemas de informações informatizados ou por rotinas de elaboração e execução de processos

e tarefas relacionadas as atividades de negócio de qualquer empreendimento empresarial.

O presente trabalho não visa apresentar um extenso e detalhado estudo sobre as ferramentas de gestão existentes (até mesmo pela grande variação de itens ou fatores), mas sim, focar suas atenções para as ferramentas que indicam o desempenho econômico e financeiro das empresas, de forma que seja possível visualizar o desempenho dessas, empresas buscando o relacionamento desse desempenho ao comportamento gerencial, principalmente das áreas administrativa e financeira, bem como, a adoção de algumas ferramentas utilizadas por empresas de sucesso no cenário nacional e internacional .

Dentre as ferramentas e práticas que serão avaliadas como fatores críticos de sucesso das empresas, pode-se citar:

- a) Elaboração de um Plano de Negócios, que identifique os resultados capazes de serem alcançados;
- b) Elaboração de Planejamento Comercial mensal, semestral ou anual;
- c) Elaboração de cenários e fluxos financeiros na operacionalização das atividades da empresa;
- d) Avaliação de pontos fortes e fracos das empresas e seus concorrentes;
- e) Utilização das informações contábeis como instrumento de gestão;
- f) Utilização de sistema integrado informações (ERP, CRM, EIS, outros);
- g) Avaliação do desempenho econômico e financeiro, ajustando seus processos e estratégias a partir dos resultados apresentados (obtidos);
- h) Utilização de sistema de custos para avaliar, estimular e manter o preço de seus produtos e serviços;
- i) Adoção de políticas de remuneração diferenciada para sócios e funcionários;
- j) Outros itens (fatores) que podem influenciar no desempenho.

A adoção dessas práticas e ferramentas, por si apenas, não garantem uma melhor performance das empresas, no entanto, elas possibilitam um planejamento de metas e objetivos e apresentam um diagnóstico e avaliação de desempenho, possibilitando uma maior capacidade para corrigir possíveis falhas e aproveitar as oportunidades que o mercado apresentar, gerando teoricamente uma maior otimização dos recursos.

Caso os resultados planejados não sejam atingidos, pode-se afirmar que ao menos os gestores saberão as razões do insucesso.

3.1.9 As limitações das ferramentas de gestão

É importante frisar também as limitações que a utilização de instrumentos de orientação para a tomada de decisão sofrem em virtude da qualidade e confiabilidade das informações utilizadas.

Outro relevante fator nesse processo de tomada de decisão com base nas informações disponíveis dentro da empresa, diz respeito ao tratamento que essas devem receber sobre o seu grau de importância.

MOSIMANN, em seu livro *Controladoria* ressalta que:

“Essa premissa induz à busca cada vez maior de informações relevantes em detrimento da eliminação de informações irrelevantes. O Sistema de informações deve, portanto, possuir um processo de filtragem e de condensação de informações relevantes, de modo a evitar que os gestores ultrapassem o ponto de saturação em sua absorção, e, ao mesmo tempo, armazenar e manusear informações solicitadas e não solicitadas.” (1999, p.63)

Por isso, para que a tomada de decisão seja feita de maneira que possa auxiliar a obtenção dos resultados esperados, é necessário que além das informações serem confiáveis é preciso também saber utilizar a informação correta para cada tipo de decisão a ser tomada.

CAPÍTULO IV

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA TCM INFORMÁTICA

A realização pesquisa teve como área de abrangência, a incubadora CELTA, sendo que o Estudo de caso foi realizado em uma das empresas incubadas (TCM Informática).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INCUBADORA CELTA

A pesquisa teve como área de abrangência, uma das empresas sediadas no parque CELTA de Florianópolis (SC). No entanto, também foram observados em entrevistas (conversas informais) com o gerente da incubadora, quais as informações disponíveis das incubadas, bem como, a utilidades dessas informações para a avaliação do desempenho dessas pelo CELTA.

Em maio de 2003 existiam 36 empresas incubadas, as quais se dedicam as atividades de base tecnológica, destacando-se principalmente nas áreas de automação industrial e sistemas de gerenciamento industrial.

Essas empresas de base tecnológica possuem nas inovações de seus produtos, seu grande diferencial em relação ao potencial de desempenho econômico e financeiro, principalmente no lançamento dos produtos.

No entanto embora tenham um grande potencial de desenvolvimento inicial, algumas delas não conseguem manter-se competitivas durante sua existência ou, não atingem o máximo dos resultados propostos, em virtude muitas vezes da falta de gerenciamento das potencialidades e dificuldades próprias de cada uma delas.

Em virtude dessas empresas contarem na sua grande maioria com empreendedores (donos da empresa) de formação ligada a área de tecnologia e engenharia, nem sempre é dada a atenção necessária aos processo e tarefas de cunho administrativo e financeiro.

Outro fator que se mostra como gerador de dificuldade para o sucesso das empresas é a falta de visão estratégica por muitos desses empreendedores, ofuscando muitas vezes todo o potencial que uma empresa dessas pode alcançar, simplesmente por não utilizarem toda a sua capacidade de forma organizada e produtiva.

4.1.1 Histórico do CELTA

O Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA de Florianópolis, é uma Unidade autônoma da Fundação CERTI¹⁴ que atua como uma das 11 incubadoras reconhecidas pelo SEBRAE para funcionar em Santa Catarina. Essa incubadora assume para Florianópolis uma importância muito grande, em virtude de abrigar uma grande capacidade industrial de tecnologias que são formadas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, onde a grande maioria dos empreendedores das empresas são ex-alunos da universidade.

O CELTA também contou com o apoio do Governo do Estado, através da Funcitec e Prefeitura de Florianópolis, os quais cederam o terreno para a instalação do atual local de funcionamento do CELTA.

Outro importante fator para o surgimento do CELTA foi a UFSC, a qual através da fundação CERTI viabilizou a criação do CELTA gerando os primeiros conhecimentos necessários para a instalação de uma incubadora de sucesso.

O CELTA iniciou suas atividades de incubadora em 30 de novembro de 1986, quando lançou seu primeiro edital de seleção de empresas, sendo que a primeira empresa instalada no CELTA já ocorreu em 10 de janeiro de 1987.

Dessa data em diante novos projetos não pararam de chegar ao CELTA para que fossem analisado e avaliados os propósitos de cada novo empreendedor, gerando com isso uma grande necessidade de conhecimentos e serviços que pudessem auxiliar esse novos empreendedores a serem bem sucedidos e com isso fazer do CELTA também um centro de desenvolvimento de empresas que cumprisse seu verdadeiro papel.

O sucesso das empresas incubadas bem como do próprio CELTA pode ser visualizado pelo reconhecimento recebido nacional e internacionalmente, onde a incubadora situa-se como uma incubadora de “REFERENCIA NA AMÉRICA LATINA”, em virtude de diversos prêmios já recebidos.

¹⁴ CERTI –Entidade sem fins lucrativos, criado pelo setor empresarial, acadêmico e governamental e vinculado à UFSC.

No site do CELTA acessado em 05/01/03, encontra-se a definição que a própria incubadora se enquadra:

“O CELTA (Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas) é um dos centros de referência da Fundação Certi, criado dentro de uma visão integrada em relação aos demais centros da instituição de modo a contribuir com a capacitação e a melhoria da competitividade do setor empresarial brasileiro. A missão do CELTA é: "Prestar suporte aos EBT, estimulando e apoiando a sua criação, desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico".

O CELTA está sediado desde 1995, na Rodovia SC 401 – KM.1 – Parque Tecnológico Alfa, em Florianópolis(SC), possuindo um área total de mais de 11.000 m2 de área construída, abrigando em dezembro de 2002, 36 empresas .

Para ser ter uma noção real das capacidades oferecidas pelo CELTA apresentamos tabela com a estrutura física do CELTA.

TABELA 14 - DESCRIÇÃO DA ÁREA CONSTRUÍDA DO CELTA

Área Disponível para uso Exclusivo das Empresas		
Descrição	Quantidade	Área
Módulos de 30 m ²	70	2.100 m ²
Módulos de 42 m ²	15	630 m ²
Total do Tópico		2.730 m²
Área Compartilhada		
Descrição	Quantidade	Área
Área de Gerência e Diretoria	1	30 m ²
Área de Apoio Administrativo	1	40 m ²
Setor de Comunicação e Materiais	1	20 m ²
Biblioteca / Base de Dados	1	30 m ²
Sala de Reunião	1	55 m ²
Salas de Reunião	2	30 m ²
Subtotal de Item		60 m ²
Auditório para 100 Pessoas	1	225 m ²
Laboratório de Serviços Especiais	1	60 m ²
Bar	1	120 m ²
Restaurante	1	150 m ²
Centro de Serviços com Empresas	1	500 m ²
Banheiros	20	10 m ²
Subtotal de Item		200 m ²
Hall de Entrada	1	120 m ²
Áreas de Circulação	1	1.459 m ²
Garagens	145	Área variada
Subtotal de Item		2.600 m ²
Total do Tópico		8.399 m²
Total Geral		11.129 m²

Fonte: CELTA 2003

4.1.2 Os serviços oferecidos pelo CELTA

O CELTA possui característica diferenciada de algumas incubadoras no país em relação aos serviços prestados e também à forma de manter as empresas incubadas. Nessa função o CELTA se apresenta como Entidade privada “que deve garantir sua auto-sustentação, através da prestação de serviços” necessários ao desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

Dentro dos serviços oferecidos pelo CELTA estão todos aqueles já citados na referência bibliográfica, os quais basicamente estão voltados para a operacionalização das atividades das empresas iniciantes.

O CELTA por definição interna, desdobrou os serviços oferecidos em quatro grandes linhas de negócios ou categorias de serviços, quais sejam:

a) Serviços de suporte à incubação no dia-a-dia: que envolvem as atividades de impacto direto e imediato às EMBATEC no dia-a-dia.

b) Serviços especiais: englobando atividades com impacto indireto ou não imediato às EMBATEC e que estão relacionados principalmente com P&D e parcerias institucionais.

c) Serviço de monitoração, análise e repasse de tecnologias: onde se enquadram as atividades relacionadas com a intermediação de negócios tecnológicos entre às EMBATEC e outras empresas, dentro de um enfoque de gestão da inovação tecnológica.

d) Serviço de Seleção, Acompanhamento e Avaliação de EBT: Nesses serviços incluem-se todo o processo de seleção e acompanhamento das empresas, necessitando por conseguinte desconhecimentos e ferramentas que auxiliem na condução (execução) desses serviços.

Para auxiliar na operacionalização desses serviços a equipe do CELTA desenvolveu vários sistemas que padronizasse e automatizasse as tarefas e/ou processos de elaboração de “plano de negócios”, avaliação de desempenho estratégico, entre outros serviços necessários na boa condução dos objetivos estabelecemos pelo CELTA e pelas empresas incubadas.

4.1.3 Serviços para Incubação de Empresas

a) Infra-estrutura

A Infra-estrutura disponibilizada as EMBATEC pelo CELTA a partir de 1995, foi planejada para receber uma incubadora empresas de base tecnológica e para isso está sendo permanentemente aperfeiçoada para melhor atender às necessidades das EMBATEC em termos de espaço físico adequado para produzir, administrar e gerar novos negócios.

A Infra-estrutura do CELTA é constituída por cinco grandes subsistemas:

- ✓ **Infra-estrutura Física:** que envolve basicamente a edificação do CELTA,
- ✓ **Infra-estrutura de Comunicação e Informática:** englobando o sistema de comunicação de voz (Central Telefônica DDR) e a Rede Interna que integra todas as empresas permitindo acesso gratuito à Internet através da Rede Catarinense de Tecnologia, implementada pelo Governo do Estado,
- ✓ **Infra-estrutura de Sinalização e Programação Visual:** representada pelas placas indicativas, quadros das empresas, murais, tótems de identificação e outros elementos de comunicação visual;
- ✓ **Infra-estrutura de Treinamento:** que constitui o conjunto de equipamentos audiovisuais e infra-estruturas de apoio à realização de eventos e treinamentos;
- ✓ **Infra-estrutura Tecnológica:** composta por um conjunto de equipamentos, instrumentos e aparelhos de uso técnicos e laboratorial, que são disponibilizados às empresas na forma de locação,

b) Serviços de Suporte

Se por um lado a Infra-estrutura é importante por constituir a face visível das EMBATEC e da própria incubadora, são os serviços de suporte que diferenciam-na

de um centro comercial ou de um condomínio. Os serviços de suporte caracterizam a "alma" do CELTA e devem representar o principal elemento de valor agregado que atrai e satisfaz às EMBATEC. Os serviços de suporte do CELTA estão assim estruturados:

- ✓ **Serviços de Suporte Operacional:** serviços de condomínio em geral (limpeza, boy interno e externo, segurança, telefonista, setor de materiais, etc.) e serviços de terceiros como bancos (do Brasil e de SC), restaurante e lanchonete, agência de cargas, correio e reprografia.
- ✓ **Serviços de Suporte Estratégico:** apoio na busca de financiamentos, intermediação negócios com clientes, interação com bancos, acesso à UFSC, suporte na elaboração e implementação de projetos com agência de fomento.
- ✓ **Serviços de Suporte ao Desenvolvimento Empresarial:** apoio para participação em feiras, orientação fiscal, orientação jurídica (de caráter básico), indicação e intermediação de serviços de apoio ou consultoria nas mais diversas áreas, destacando-se nas áreas de contabilidade, design gráfico e treinamento empresarial, que possuem empresas prestadoras de serviços no CELTA.
- ✓ **Serviços de Suporte Tecnológico:** Alocação de Equipamentos, acesso a equipamentos em instituições locais, busca de informações tecnológicas e promoção de cursos e palestras técnicas.

c) Serviços de Qualidade

A infra-estrutura e os serviços de suporte do CELTA são gerenciados de modo a contribuir verdadeiramente para o cumprimento da missão da incubadora de assegurar o sucesso dos EBT. Para tanto, além da simples disponibilização, existe um sistema de qualidade cujo grande objetivo é garantir e melhorar continuamente a infra-estrutura e os serviços, a partir das percepções/necessidades dos usuários, do envolvimento/comprometimento dos colaboradores e da agregação de conhecimentos/experiências externas. Este sistema de qualidade, que efetivamente

mede o quanto os serviços são úteis e satisfatórios para as empresas, envolve hoje três grandes frentes:

- ✓ **Programa 5S:** voltado para a melhoria do ambiente de trabalho e para o aperfeiçoamento da postura em termos de otimização de recursos, limpeza, ordenação, saúde e auto-disciplina;
- ✓ **Manual de Padrões e Procedimentos:** engloba todo um conjunto de cerca de 35 padrões e procedimentos de trabalho, aos quais estão associados cerca de 30 formulários, que constituem a base documental utilizada para orientar a realização das tarefas, facilitar o treinamento e auxiliar na análise e aperfeiçoamento dos processos;
- ✓ **Sistemática de Avaliação e Tratamento de Não Conformidades:** envolve as avaliações periódicas feitas pelos empresários e o relacionamento de reclamações e solicitações de melhoria ocorridos no dia-a-dia.

O trabalho desenvolvido na incubadora, é altamente benéfico ao setor empresarial e acadêmico e mostra do resultado desse trabalho pode ser verificado pelo número de projetos que anualmente chegam até o CELTA vários projetos para a constituição de novos produtos e novas empresas, e desses vários se tornaram empresas de verdade e dessas algumas já estão atuando com sucesso no mundo dos negócios.

4.1.3 As empresas residentes no CELTA

A incubadora CELTA de Florianópolis, possui como propósito a formação de novas empresas num período médio de 5 anos, por isso nesse momento existem 36 empresas instaladas, ocupando praticamente 100% da área disponibilizada pelo CELTA. No período de existência da incubadora já foram liberadas para o mercado tradicional aproximadamente 40 empresas, que somadas aquelas incubadas

atualmente representa uma grande fatia do desenvolvimento econômico e financeiro do município.

Não iremos abordar as características e informações das empresas atualmente incubadas, em virtude dessa composição ser transitória e muito dinâmica dentro da incubadora. Será apresentada as características da empresa que se tornou o estudo de caso (TCM Informática), bem como, uma das empresas que mais chamou a atenção do setor econômico produtivo, pelo volume de receitas e pela inovação da área médica com o trabalho realizado por uma das empresas já liberadas.

Apenas para mostrar o potencial das empresas incubadas no CELTA, é importante ressaltar a matéria publicada no caderno NOVOS NEGÓCIOS, p.18 da revista EXAME edição 775 de 18/09/02, sob o título “UM NOVO JEITO DE OPERAR” a repórter Suzana Naiditch conta a história de sucesso da Nano Endoluminal, empresa que iniciou suas atividades na incubadora CELTA e que hoje possui um produto de altíssimo valor agregado para a área de saúde, revolucionando todas as práticas da cirurgia vascular, produzindo

“uma prótese para substituir a função da artéria em caso de aneurisma no tórax ou no abdômen (aneurisma é uma dilatação da artéria, que incha e pode se romper, causando a morte por hemorragia interna)”.
Caderno Novos Negócios – EXAME, p.18 de 18/09/02.

A empresa que inicialmente desenvolveu-se incubadora, hoje está instalada num dos mais modernos Centros Empresariais de Florianópolis, situada às margem da SC 401, KM. 5 e conta com um reconhecido prestígio da indústria brasileira em seu segmento de negócios, recebendo vários prêmios por conta da inovação e sucesso de produto oferecido ao mercado mundial.

Isso demonstra o quanto são viáveis as iniciativas realizadas por incubadoras de empresa, no sentido de promover o desenvolvimento empresarial de um importante setor da economia brasileira.

4.2 TCM INFORMÁTICA LTDA

A TCM é uma das empresas incubadas atualmente no CELTA, suas características de empresa familiar e de tecnologia de vanguarda à fazem ser uma das empresas merecedoras de um estudo mais aprofundado em virtude da situação econômica e financeira em que a empresa se encontra. Talvez essa realidade econômica e financeira seja comum à um universo imenso de empreendedores que sonham em ser capazes de gerar receitas (lucros) e empregos, nem sempre as coisas acontecem de acordo com o que desejamos, e por isso a necessidade de corrigir possíveis desvios de condução nos negócios.

4.2.1 Uma empresa com tecnologia de ponta.

Para mostrar que as incubadoras não vivem apenas de resultados positivos e de pleno êxito de seus investidores, iremos abordar as dificuldades e necessidades de uma das empresas ainda incubadas no CELTA.

A empresa TCM Informática Ltda, é mais uma das empresas incubadas, tendo como atividade principal o desenvolvimento de software para Laboratórios de Análises Clínicas.

A empresa foi criada em 1988 na Cidade de Joinville(SC), pelo Sr. Paulo Roberto Olsen, Tecnólogo em Processamento de Dados, contando com ainda a participação do sócio investidor Sr. Arno Celso Olsen, pai de Paulo Olsen.

O nome TCM, representa as iniciais das características que o sócio Paulo Olsen imaginava que a empresa devesse possuir em seus produtos e serviços. Ele próprio se enquadra como sendo a Tecnologia e a Criatividade dos produtos e serviços da TCM, devendo portando ir a busca do Marketing necessário para qualquer empreendimento.

No início das atividades a TCM (através do Paulo) desenvolvia sistemas por encomenda, sendo que seus clientes na época eram imobiliárias, escritórios de advocacia e até laboratórios de análises clínicas.

E esse único laboratório de análises clínicas acabou direcionando os rumos da TCM, pois em seguida surgiram pedidos para desenvolver mais 4 sistemas para laboratórios, e então o Sr. Paulo pensou “esse é nosso negócio”.

Em 1991 a TCM decidiu então focar todos os seus esforços para produzir e instalar sistemas para Laboratórios. Nesse momento a composição societária é

alterada, com a saída de seu pai (investidor), e agora com a entrada de seu irmão o Sr. Carlos Roberto Olsen, com igualdade de participação na empresa, e assumindo a parte de administração da empresa.

Surge então o primeiro Congresso em que a TCM participa, nesse congresso surgem mais 12 novos clientes, nos quais o Paulo deveria instalar o sistema de laboratório. Inicia-se nesse período as viagens pelo interior do Estado para fazer a instalação dos sistemas.

Em 1992 a TCM mudou-se para a Avenida Rio Branco no centro de Florianópolis, buscando aproveitar todo o seu potencial e buscando novos mercados para seu produto.

Em 1995 a TCM entra no CELTA como uma das primeiras empresas instaladas, em busca de conhecimento, infra-estrutura e um estreito relacionamento com clientes e fornecedores, propiciados pelo CELTA aos seus incubados.

As viagens do sócio Paulo Olsen, iniciadas em 1991 no interior do Estado de SC, tiveram longos 7 anos de venda, instalação e manutenção dos sistemas TCM em laboratórios de todo o Brasil. Essas viagens são cessadas em 1999, quando o sócio Carlos Olsen para viabilizar seu MBA na Espanha necessita sair da TCM, fazendo com que o Sr. Paulo tenha que assumir o papel de Diretor Presidente da empresa.

Em 2000 o sócio Sr. Carlos Roberto Olsen retira-se da sociedade, e o sócio remanescente (Paulo) entrega 1% das cotas para sua mãe Senhora Margit Olsen (sócia investidora).

Após mais de 14 anos de atividade, a TCM ainda encontra-se numa fase de incertezas e inseguranças quanto ao seu futuro, haja vista, que seu produto “ESMERALDA”, desenvolvido em DOS juntamente com as regras de mercado definidas em 1988, não atendem mais as necessidade e expectativas dos clientes, tão pouco da própria TCM. Por isso em 1998 a empresa decidiu investir mais de 1 milhão de reais, no seu novo produto, o “ESMERALDA VISUAL”, o qual conta com todas as facilidades e funcionalidades oferecidas pela Internet e com a experiência de 14 anos desenvolvendo sistemas para os maiores laboratório do mundo. Além de um novo produto, foi necessário também rever a forma de relacionamento como o mercado, deixado de vender produto e agora presta serviços, ou seja, aluga o direito de uso do software.

As dificuldades enfrentadas pela TCM ocorrem basicamente por 2 motivos. Primeiramente pela falta de planejamento organizado e estruturado para a existência e crescimento da mesma, onde de 1 para 17 clientes a empresa teve um espaço de tempo não superior a 90 dias. As obrigações e desejos da empresa quando iniciou as atividades estavam limitadas a necessidades de uma pessoa (Paulo Olsen), sendo que o próprio Paulo admite – “pensei que quando a empresa tivesse 100 clientes eu estaria rico”. Atualmente a empresa possui mais de 1.400 clientes e atravessa uma das piores crises financeiras

O segundo motivo é a falta de gerenciamento produtivo das potencialidades existentes dentro das diversas áreas da empresa, onde a falta de comunicação interna, a inexistência de padronização de processos e tarefas e a distribuição equivocada da estrutura hierárquica da empresa, permitem uma grande quantidade de esforço de todos os envolvidos, mas sem a produtividade desejada, principalmente do próprio sócio Sr.Paulo, o qual é o principal responsável pela Tecnologia e Criatividade da empresa.

A TCM atravessa atualmente uma fase de grande expectativa, ela encontra-se numa fase importante onde o lançamento do seu mais importante produto, (vale lembrar que o ESMERALDA foi pioneiro em muitas funções dos atuais sistemas similares), que vem numa versão para WEB com todas as facilidades e funcionalidades que um laboratório de ponta necessita. Esse novo produto também utiliza uma nova forma de venda, onde agora os direitos cedidos são apenas de uso por um período (aluguel), gerando uma facilidade maior para o cliente que queira adquirir esse produto, mas gerando uma dificuldade imensa de fluxo de caixa (não preparada para ser suportada pela empresa), principalmente nesse período de transição.

O ESMERALDA VISUAL é o mais importante, dos 4 novos produtos que a TCM pretende lançar no mercado no ano de 2004. E ele, ESMERALDA, torna-se imprescindível para a TCM, haja vista, que somente com as vendas (aluguéis) desse produto, é que a situação financeira da empresa poderá ser equilibrada novamente, gerando capacidades para a conclusão de projetos já iniciados em 2002, que visam a TCM “novos tempos”.

No entanto, para concretizar essas vendas é necessário que o produto ESMERALDA seja concluído (a previsão era 2000), afinal se isso não ocorrer talvez todo o potencial existente na empresa seja comprometido e difícil de ser suportado

pela empresa. A falta de cumprimento no prazo de conclusão do produto (ESMERALDA visual), prejudicou todo o desempenho da empresa.

É importante ressaltar que o não cumprimento de prazo para conclusão do novo produto, está intimamente atrelada à saída do sócio Sr. Carlos em 2000. É nesse momento que o sócio Sr. Paulo, deixou de exercer as atividades de gestor de produção e comercialização de produtos, passando a dedicar quase 90% de seu tempo de trabalho nas funções administrativas e financeiras, onde ele apenas é um sócio muito esforçado.

A falta de know-how e vocação para gerenciar as atividades de negócio (principalmente administrativa e financeira), contribuíram para que sócio Paulo, se afastasse do setor produtivo, deixando que apenas seus comandados fizessem pela empresa aquilo que até então era função dele – Paulo. A pouca experiência somada a falta vocação para as atividades administrativas e financeiras, fizeram com que as decisões internas não surtiram os efeitos esperados, gerando um grande descontentamento interno conforme é observado pela mestrandia Alessandra Zaguini, numa dissertação realizada dentro da TCM em 2002.

Esse período de mudança pelo qual passou a TCM gerou um comprometimento do desempenho econômico e financeiro, fazendo a TCM apresentar prejuízo nos últimos 3 anos, juntamente com um acréscimo de seu endividamento .

4.2.2 Resultados e Discussões

4.2.2.1 INFORMAÇÕES GERENCIAIS.

De acordo com os dados levantados no questionário apresentado (Apêndice A) e respectivo relatório de análises (Tabela 15) podemos concluir que:

Vale lembrar que as afirmações apresentadas abaixo, têm por base observações realizadas durante o trabalho realizado na empresa, bem como, as próprias respostas apresentadas no questionário:

- A empresa mantém uma forte interferência familiar, conforme demonstrado na pergunta 01, bem como, observou-se nas informações obtidas junto ao Sr. Paulo Olsen.
- Os clientes da TCM (pergunta 03 e 04) estão distribuídos basicamente por todos os Estados da Federação. Nesse momento não existe qualquer relacionamento com o mercado externo, mas esse mercado interessa e muito a empresa.
- A empresa não possui um sistema de informação integrado, no entanto, utiliza alguns programas isolados e obsoletos para realização de algumas tarefas comerciais e financeiras.
- O planejamento existente na empresa (conforme pergunta 08) está restrito à um fluxo de caixa mensal, conforme observou-se nas informações prestadas pelos responsáveis pela elaboração desse planejamento.
- De acordo com as perguntas 05 e 06, a empresa possui um endividamento assumido principalmente com instituições bancárias e Imposto Federal. No entanto observa-se que as negociações existentes com esses credores são tratadas com caráter de prioridade dentro das ações da empresa. Uma outra forma de obtenção de recursos pela empresa é através dos recursos próprios de seus sócios.
- A TCM reconhece as dificuldades e necessidades a serem atendidas (respostas 12, 13 e 14), e tem procurado auxílio com vários profissionais das mais diversas áreas de gestão empresarial. Isso demonstra uma das qualidades necessárias à mudança de postura: reconhecer que é necessário mudar.

TABELA 15 RESUMO DO QUESTIONÁRIO – TCM INFORMÁTICA

PERGUNTAS	RESPOSTAS
01) A empresa tem na sua composição e administração uma estrutura:	Familiar
02) Os trabalhadores da empresa estão assim distribuídos:	03 Diretores, 02 Produção, 02 Vendas; 01 Financeiro, 03 Suporte, 01 Pós-Vendas
03) Os principais clientes estão localizados em:	Santa Catarina
04) Qual a participação das vendas para o mercado externo?	Nenhuma
05) A empresa atualmente possui :	Empréstimo de curto e longo prazo com Bancos
06) A empresa busca recursos com:	Sócios e Bancos
07) As informações gerenciais integradas e disponíveis diariamente?	Não
08) A empresa realiza planejamento e acompanhamento do planejado?	Sim
09) Os sistemas utilizados permitem avaliar os resultados?	Não possui sistema
10) A empresa possui Depto terceirizado?	Não
11) O faturamento médio mensal dos últimos 12 meses:	R\$ 80.000,00
12) Quais as maiores dificuldades encontradas pela empresa?	Falta de planejamento; Falta de conhecimento e experiência em administração de negócios.
13) Em que fases da empresa essas necessidades da empresa foram mais sentidas?	Na mudança de porte da empresa (Aumento do volume de negócios e contratação de empregados)
14) Qual a área de conhecimento sua empresa necessitaria melhor desenvolver?	Finanças; Recursos Humanos; Custo e Vendas.

4.2.2.2 DIAGNÓSTICO.

A Tabela 16 apresentada abaixo, indica alguns indicadores (Lucratividade, Liquidez, Endividamento e Rentabilidade), obtidos no período de Dezembro de 2001 e Junho de 2002, nos quais buscou-se avaliar o desempenho da empresa conforme os conceitos apresentados em diversas citações realizadas durante o presente trabalho.

TABELA 16 INDICADORES – TCM INFORMÁTICA

INDICADOR	PERÍODO 1 (DEZ/01)	PERÍODO 2 (JUN/02)
LUCRATIVIDADE	1,06%	1,88%
LIQUIDEZ GERAL	R\$ 0,20	R\$ 0,05
ENDIVIDAMENTO	1.964,28%	2.576,07%
RENTABILIDADE	0,08%	0,16%

FONTE: Relatório Gerencial TCM em Dez/02

- Nesse momento iremos abordar os indicadores obtidos, com objetivo de buscar uma avaliação das informações disponíveis pela empresa, lembrando que não foi realizado nenhuma depuração mais refinada dessas informações.
- Os resultados obtidos a partir dos relatórios existentes, apontam para uma situação não confortável da empresa, onde o índice de Lucratividade está muito próximo de zero e, principalmente se for levado em conta que a atividade de serviços de tecnologia tem um grande valor agregado ao preço de seus produtos e serviços. No entanto, é prudente considerar a fragilidade e confiabilidade da informação, seguindo o que diz MOSIMANN (1999, p.65) :

“O sistema de informação deve ser, ainda, suficientemente confiável para que a mensagem nele introduzida seja corretamente interpretada em seu destino. Isso implica na ausência de dois fatores possibilitadores de interpretações errôneas do receptor da mensagem”:

a) O ruído

b) A perda.....”

- É importante também ressaltar o comprometimento da empresa com bancos e tributos federais, (através dos índices de Liquidez e Endividamento) o que demonstra uma situação que deve ser sanada com certa urgência, conforme alerta MARION(1998, p.464):

“uma participação Exagerada de Capital de Terceiros em relação ao capital próprio torna a empresa vulnerável a qualquer intempérie. Normalmente, as instituições financeiras não estarão dispostas a conceder financiamentos para as empresas que apresentarem esta situação desfavorável”.

- E por fim constata-se que a rentabilidade apresentada no período, demonstra que o retorno do investimento se dará num prazo muito longo, o que não condiz com a atividade da empresa que possui um grande capital intelectual investido.

Nas orientações e sugestões apresentadas a partir do diagnóstico (Estudo de Caso), a empresa tem focado seus esforços na finalização de seu principal produto, bem como, tem-se buscado a tomada de decisão com base nas informações econômicas e financeiras disponíveis.

O resultado desse trabalho tem proporcionado uma melhor identificação das dificuldades a serem atendidas e quais os pontos fortes existentes na empresa e

que devem ser melhor explorados. Outro fator importante na mudança percebida na gestão da empresa, deve-se ao fato de que atualmente a empresa possui alguns objetivos traçados e, definido também o período para que estes objetivos sejam alcançados, senão vejamos:

- **Metas para 1o. Semestre de 2004:** Conclusão do principal produto e definição de políticas de inteligência comercial para voltar a ter capacidade financeira de honrar seus compromissos.
- **Metas para 2005:** Estabilização das vendas em patamares desejados (acima do Ponto de Equilíbrio), e implantação da descentralização organizada e responsável dos Departamentos da empresa, buscando uma melhor performance desses individualmente e conseqüentemente um maior retorno para toda a empresa.
- **Metas para o Futuro:** Tornar-se uma referência nas soluções tecnológicas e integradas para os laboratórios de análises clínicas.

4.3 RECOMENDAÇÕES

Para que seja possível atender aos desejos do presente trabalho, bem como, os requisitos de boa gestão dos empreendimentos de pequeno porte, surgidos a partir da vontade de detentores de idéias, trabalho e recursos financeiros, percebemos que será necessário a implantação de algumas medidas, as quais teem propostas e objetivos para o curto, médio e longo prazo.

Somos da opinião de que para que sejam desenvolvidos verdadeiros empreendedores capazes de obter sucesso em seus empreendimentos, é necessário uma preparação dessas pessoas para que tenham uma visão macro e micro dos relacionamentos que qualquer atividade empresarial necessita gerenciar.

Para isso propomos que sejam criados cursos (Tecnólogos), através dos quais sejam contemplados em seus currículos toda a teoria macro e micro econômica, voltada para operacionalização das atividades mercantis e que refletem as necessidades de gerenciamento da sua empresa.

Esses cursos devem conter também uma carga horária compatível para a vivência prática de cada um dos alunos para exercitar seus conhecimentos numa empresa “modelo” onde todos assumiriam seus futuros papéis nas empresas constituídas ou a serem constituídas.

Com essas medidas acreditamos mesclar todo o conteúdo e vivência prática sugerida pelos modelos de países europeus, bem como, pelos estudiosos e interessados no desenvolvimento de qualquer empreendimento.

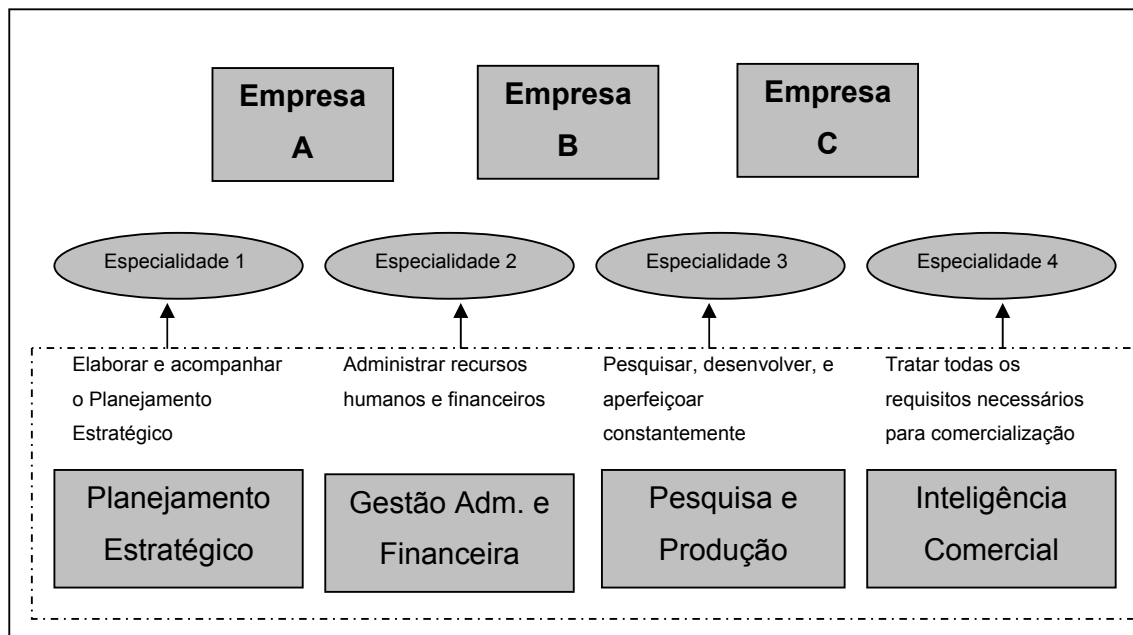
Outra recomendação importante é no sentido de que teoricamente as incubadoras oferecem os serviços essenciais ao desenvolvimento empresarial (principalmente da MPME's). Dentre esses serviços que são oferecidos destacam-se:

- ✓ Espaço físico e infra-estrutura necessária para a instalação das empresas;
- ✓ Apoio para facilitar o acesso às informações e tecnologias necessárias ao bom relacionamento da empresa com o mercado;
- ✓ Assessoria nas atividades de treinamento e aperfeiçoamento técnico dessas empresas.

É notório no entanto, que existe uma lacuna muito grande no que diz respeito à “gestão administrativa e financeira” dessas empresas. Nesse sentido é importante ressaltar que o CELTA num trabalho pioneiro, oferece aos incubados um sistema de avaliação estratégica e operacional, o qual visa apontar as necessidades que devem ser atendidas por cada um dos incubados, no sentido de obterem sucesso em suas atividade. É de se lamentar que esses empreendedores não utilizam esta poderosa ferramenta para auxiliar a tomada de decisão visando uma otimização de seus recursos.

Por isso propomos a criação de incubadoras de empresas, as quais podem ser aberta (externa) ou fechada (interna), onde se tenha uma gama de serviços administrativos e financeiros que sejam capazes de subsidiar a condução dos negócios, deixando à cargo do empreendedor, apenas a tarefa de “focar” seus esforços no sentido de executar o objeto social da empresa, quer seja produzir produtos e/ou serviços.

FIGURA 17 INCUBADORA DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA - BIGUAÇU



Apresentamos esse projeto a diretoria da Associação Comercial e Industrial de Biguaçu – ACIBIG, que de imediato aprovou o projeto e está auxiliando na criação de uma dessas incubadoras de inovação e tecnologia para ser instalada no município de Biguaçu(SC). Esse projeto é a consolidação dos Resultados Esperados (pagina 18), afinal pretendemos demonstrar a viabilidade dos investimentos realizados.

Dentre as atividades administrativas e financeiras que devam ser disponibilizadas pelas incubadoras (além das existentes atualmente), destacam-se as seguintes:

- ✓ Elaboração de projetos de viabilidade, bem como, plano operacional e estratégico que auxiliem a condução das atividades;
- ✓ Execução de serviços da contabilidade (fiscal, custos e gerencial), visando a tomada de decisão com base em dados e fatos reais;
- ✓ Elaboração e análise de relatórios gerenciais, gerando conhecimentos sobre a realidade do empreendimento e as oportunidades e riscos existentes;
- ✓ Seleção, avaliação e indicação de funcionários para preencher vagas demandas pelo empresário;

- ✓ Execução dos serviços de publicidade e propaganda dos produtos e serviços das empresas incubadas;
- ✓ Execução dos serviços de relacionamento fiscal para operação com os mercados nacional e internacional;
- ✓ Avaliação e indicação sobre as melhores ofertas de recursos financeiros, bem como, as melhores alternativas de aplicação;
- ✓ Outros.

Entendemos que ao disponibilizar as atividades meio aos empreendedores, esses poderão “direcionar” todos os seu esforço e potencial para realizar seu verdadeiro papel de empresário –produzir e vender exatamente aquilo que seu cliente deseja.

Essa realidade é comum em várias empresas e poderá ser constatada no Estudo de Caso realizado na empresa TCM Informática, a qual utiliza todo o potencial do empreendedor (dono da empresa), de uma forma improdutiva e ineficaz, quando o maior esforço desse empreendedor está voltado para uma atividade administrativa e financeira (meio) onde se percebe a falta de know-how e vocação, e com isso sobra pouco tempo e esforço para executar o objeto social da empresa que é desenvolver sistemas de apoio aos laboratórios de análises clínicas.

Isso ocorre de forma tão sutil e assume proporções imagináveis, a partir do momento em que o empreendedor deve ser a referência (o modelo) de produtividade dentro da empresa, e ao executar atividades sem o devido conhecimento e vocação sua produtividade alcança níveis baixíssimos comprometendo além do aspecto motivacional, todo o poder de sobrevivência da empresa.

Outro agravante sobre a utilização errada do esforço humano, é gastar todo o tempo disponível sendo improdutivo e por isso tendo que trabalhar em jornadas cada vez maiores de horas diárias. E quando não sobra tempo para pensar, refletir e planejar o que deve ser feito para alcançar os resultados planejados, o resultado na maioria das vezes é catastrófico.

Nas sugestões e orientações repassadas a empresa, notamos que atualmente existe uma melhor identificação dos indicadores que devem ser seguidos como forma de obter o melhor desempenho dos recursos disponíveis na empresa.

Queremos também propor a utilização de um relatório simplificado de avaliação de desempenho das empresas, o qual destina-se simplesmente a despertar o interesse dos empresários pela gestão dos negócios com base em dados e números que apontem alguma sinalização do desempenho obtido pelas empresas.

A intenção maior desse relatório é causar a discussão sobre os indicadores escolhidos e sobre a forma de apresentá-los, pois quando esse assunto houver recebido críticas e sugestões (de preferência dos empresários), é sinal que os mesmos estão avaliando seu desempenho e possuem visões diferentes (esse é o objetivo: ter visões) das apresentadas a seguir:

Quanto ao projeto da incubadora em Biguaçu, é evidente que para que se alcance os objetivos das recomendações é necessário focar os esforços em duas áreas distintas e que se completam quando bem gerenciadas.

Uma das áreas que deverá receber uma grande concentração de esforços e estudos, diz respeito as políticas públicas à serem adotados pelos governo de uma forma geral, criando um cenário no mercado brasileiro capaz de auxiliar o desenvolvimento das empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Devendo-se manter sempre uma atenção maior nas pequenas pois essas não possuem os recursos (ferramentas) para ultrapassar as barreiras que o mercado se encarrega de apresentá-las.

Outra importante área que deverá receber uma grande contribuição dos setores público e principalmente privado é a área de educação empresarial. A qual deverá existir a partir do ensino médio e fundamental, criando uma maior conscientização do público empreendedor, seja ela atualmente atuante no mercado ou que ainda está por se formar.

Acreditamos que através dessas duas áreas o Brasil poderá preparar-se melhor para gerar desenvolvimento e renda para sua população, gerando conseqüente produtos e serviços para o país e para o mundo.

Uma outra recomendação apresentada e que também se vislumbra como alternativa para o fortalecimento das empresas, é o que chamamos de uma clínica de negócios, no qual, as doenças relacionadas à mortalidade empresarial, poderiam ser detectadas e curadas por profissionais devidamente qualificados e habilitados à indicar os trabalhos a serem desenvolvidos pelos empresa'rios que consigam atingir seus objetivos previamente definidos.

Nesse sentido, pode-se entender essa clínica de negócios como sendo um modelo idêntico a qualquer clínica da área da medicina, onde os pacientes (empresários) iriam buscar um diagnóstico de seus possíveis problemas de forma antecipada, não apenas para manter-se no mercado, mas também para buscar uma melhor performance do desempenho dos negócios .

Para um melhor aproveitamento do tempo da consultoria, é prudente que exista dois momentos da consulta: o primeiro onde o empresário seria atendido pelo consultor com conhecimentos gerais, no qual seriam identificados os reais problemas do empreendimento, gerando um correto posicionamento sobre as medidas a serem adotadas para obter os resultados esperados. Numa segunda etapa seriam então realizados os trabalhos previamente diagnosticado pelo consultor geral.

A passagem do empresário por um consultor geral, torna-se necessário, haja vista que na maioria das vezes os empresários de uma forma geral não conseguem identificar o real problema que afeta seu fraco desempenho, e invariavelmente aplica seus esforços de maneira equivocada para sanar esses problemas.

Rolfe Peacock (2000, p.7) em seus estudos sobre Falência e Assistência a Pequenas empresas na Austrália, diz que:

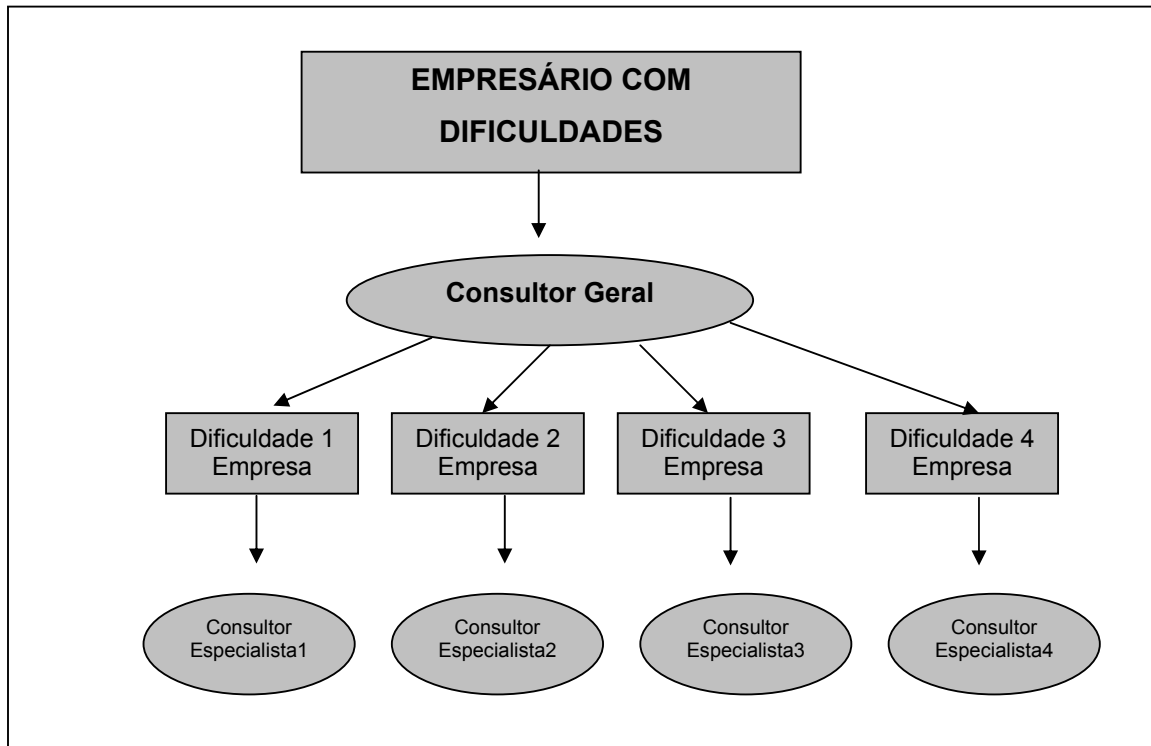
“(....) da mesma forma que os médicos precisam conhecer a anatomia e fisiologia do corpo humano, assim como as condições ambientais nas quais os seres humanos trabalham e que influenciam o comportamento humano, os assessores financeiros precisam conhecer a anatomia e fisiologia dos pequenos negócios e as condições ambientais nas quais as pequenas empresas funcionam e que influenciam o seu comportamento.”

Ele continua nesse pensamento, afirmando o quanto é necessário fazer um bom exame (diagnóstico) para receitar o medicamento correto para cada tipo de problema enfrentado pelo paciente.

“É tão importante para o médico conhecer que tipo de paciente tem a doença, como que tipo de doença tem o paciente. Seria horrível pensar em um médico prescrevendo medicamentos sem examinar o paciente e sem conhecimento do histórico médico e o efeito da personalidade do paciente sobre qualquer doença ou cura em potencial. O assessor financeiro que assessora sem o diagnóstico adequado, é o mesmo que um médico

prescrevendo remédios perigosos sem uma avaliação adequada. E poderá ser simplesmente fatal.”

FIGURA 18 - MODELO DE CLINICA DE EMPRESAS



Uma experiência similar dessa proposta foi realizada em Belo Horizonte (MG), onde um grupo de professores das áreas de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis organizaram uma equipe composta por professores e alunos, devidamente selecionados, que passaram a analisar e apresentar propostas de soluções para os empresários filiados ao CDL da capital mineira.

Nesse trabalho realizado em Belo Horizonte, foi contatado que as especialidades mais solicitadas pelos empresários eram:

- Administração Financeira;
- Administração Mercadológica;
- Organização e Métodos;
- Análise Econômica.

CAPITULO V

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente trabalho permitiu comprovar que as necessidades de gestão da pequena e média empresa são extremamente grandes, e que se deve fazer e/ou propor ações no combate a essas necessidades que na maioria das situações leva ao fechamento das empresas.

O diagnóstico realizado na empresa objeto do estudo de caso, comprovou toda a fundamentação teórica apresentada, onde o diretor da empresa TCM, sr. Paulo Olsen, pontuou as dificuldades enfrentadas pela empresa principalmente no momento em que o número de clientes começaram a aumentar e os resultados da empresa eram altamente benéfico para todos os integrantes da empresa (sócios e empregados). A falta de planejamento desde o início das atividades, não permitiu que a empresa aproveitasse o momento tão importante para idealizar todos os objetivos e metas que deveriam ser alcançados. Essa falta aliada às dificuldades que as empresas de tecnologia sofrem (a concorrência chega com rapidez e o produto torna-se obsoleto com muita velocidade se não for aperfeiçoado constantemente), fizeram com que a empresa vivenciasse seus piores momentos financeiros e sem saber onde atuar para corrigir seu rumo em direção ao sucesso que qualquer empreendedor almeja.

A falta de ferramentas de avaliação e implementação das necessidades existentes no processo administrativo da empresa TCM (Estudo de Caso), permitiu que o simples diagnóstico e a elaboração de um Plano de Negócios, redirecionasse a empresa para seus verdadeiros objetivos.

A incubadora é um forte aliado nesse processo de modernização das empresas, no entanto, acreditamos que seja necessária uma nova característica para as incubadoras, que seja, a de auxiliar a gestão dos recursos (humanos e financeiros) disponíveis dentro das empresas e que estão sendo sub-aproveitados por falta de visão empreendedora das empresas e falta de visão estratégica por parte das incubadoras. A incubadora CELTA é realmente uma referência por tudo o que percebe-se de serviços e infra-estrutura oferecida, sendo que as faltas existentes (assessoramento em gestão), estão sendo corrigidos com as consultorias contratadas e subsidiadas pelo SEBRAE/SC.

A incubadora sugerida nas recomendações está sendo implementada em Biguaçu, onde o objetivo principal dessa incubadora será o fortalecimento da indústria local com o desenvolvimento de novas tecnologias que possam assegurar competitividade para as empresas incubadas, bem como, para aquelas já instaladas no município.

A partir dessas conclusões nossas recomendações foram feitas no sentido de que exista um melhor aproveitamento de todo o potencial empreendedor brasileiro no sentido de aumentar a capacidade de sucesso dos empreendimentos e por conseguinte apresentar uma melhor distribuição de renda para toda a população.

Em virtude das limitações citadas no 1.4, apresentamos como sugestões para futuras pesquisas as seguintes propostas:

- Aplicação do questionário e do diagnóstico, numa amostra maior de empresas incubadas e nas diversas incubadoras existentes no país;
- Avaliação mais aprofundada do real impacto do modelo de incubadora apresentado, como forma de aumentar a capacidade de sucesso das empresas incubadas.

Com isso pretendemos contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da pequena e média empresa, como forma de evitar o fechamento das mesmas, principalmente nos primeiros anos de existência e, com isso estaremos fortalecendo o desenvolvimento econômico e social do país.

CAPITULO VI

6 REFERÊNCIAS

ALBRINCK, Jill; HORNEY Jennifer; KLETTER David; NEILSON, Gary. **A nova prática de incubar negócios** – HSM Management, São Paulo, nº 28, pg. 26-37, Set-Out, 2001.

ALVIN, Paulo César Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas**, CI./CNI, pg.28-35, jan/abr.1998.

ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BATALHA, Mario Otávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis. Ed.UFSC, 1990.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negra. **Inovação e Mercado: Iniciativas para ampliação do potencial de êxito do processo de geração de novos empreendimentos**. Blumenau. Gene. 2002.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negra. **Revista Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos**. Ed. 2001. Santa Catarina.

BORGES, Mônica E.N. & CARVALHO, Natália Guiné M. **Produtos e Serviços de informação para negócios no Brasil: Características**, CI./CNI, pg.76-81, jan/abr.1998.

BORNIA, Antonio Cezar. **Custos Industriais**. PPGE/UFSC, 1997.

CELTA – **Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas**. Disponível em: <<http://www.celta.org.br>>. Acesso em: diversas datas entre abr. e nov. de 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: 2ª ed. Campus, 1999.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo: Atlas, 1995

DANTAS, Vera. A Economia dos Pequenos – **Caderno de Economia, Jornal o Estadão, São Paulo**, 22 de setembro de 2002.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. Cascavel . Edunioeste, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresa: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Campus. Rio de Janeiro. 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios. Por que escrever um**. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/default.asp>>. Acesso em 05 de jan. de 2003.

DRUCKER, Peter F. **Eles não são empregados, são pessoas**. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.uol.com.br/exame/app/navigation/PgPrint.jhtml>> . Acesso em: 02 out.2002.

EHRBAR, Al. EVA : **Valor econômico Agregado : a verdadeira chave para criação de riqueza**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Qualitymark. Rio de Janeiro. 1999.

FERREIRA, Cláudio. **Pesquisa sobre mortalidade de empresa e seus fatores condicionantes**. Florianópolis, SEBRAE/SC, 1999.

FIGUEIREDO, Rubens. **Temas Fundamentais para as Micro & Pequenas Empresas**. CNI/SEBRAE.2001

FURTADO, Marco Antonio Tourinho. **Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil**. Brasília . SEBRAE, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. Atlas.2ª.Ed. . São Paulo: 1999.

HALL, Linda A ; BAGCHI-SEM, Sharmistha. **A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry – TECHNOVATION 22**, p. 231-244, 2002.

HAMMER, Michael. **A empresa supereficiente** – Portal EXAME., São Paulo, nº 11 , Out, 2002. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em 05 de jan. de 2003.

KAUFMANN, Alexander; TODTLING, Franz. **How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria – TECHNOVATION 22**, p. 147-159, 2002.

LERNER, Walter. **Organização participativa**. São Paulo. 2 ed. Atlas, 1996.

LOCH, Selma. **O painel de controle como à gestão de performance do sistema de saúde. Um estudo de caso da assistência oncológica em Mato Grosso**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LUZ, Talita Ribeiro da. **Clinica da Pequena e Média Empresa: uma experiencia de integração Universidade – Empresa**. 1997. Dissertação (Mestrado na FACE/UFMG, Belo Horizonte).

MACHADO, Solange Aparecida, Et al. **MPEs de Base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**. SEBRAE/SP e IPT, julho de 2001.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de Gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 7º ed, Atlas, 1998

MORRIES, Daniel & BRAND, Joel. Reengenharia: **Estruturando sua empresa**. São Paulo: Makrobooks, 1994.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo, 2º ed, Atlas, 1999.

NEIVA, Raimundo Alelaf. **Valor de Mercado da empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

NONOKA, I. & TAKEUCHI H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1994.

PALMAI, Z. **An innovation park in Hungary: INNOTECH of the Budapest University of Technology and Economics** - TECHNOVATION, Budapest, Hungary, 2003.

PAVANI, Claudia. **Plano de Negócios**. Disponível em:
<http://www.inf.ufsc.br/~gauthier/PlanoNeg/PLANO%20DE%20NEGOCIOS_Claudia%20Pavani.pdf> . Acesso em 20 de mar.de 2004.

PEACOCK, Rolffe. **Falência e Assistência a Pequenas Empresas da Austrália**. São Paulo.1999.

SÁ, A. Lopes; PADRONI, Giovani. **Administração, organização e contabilidade de custos do trabalho**. São Paulo. Ed. Tecnoprint, 1984.

SAHLMAN, Willian A . **A nova economia vai bem, obrigado** – HSM Management, São Paulo, nº 22 , pg. 6-12, Set-Out, 2000.

SILVA, Edna Lucia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª.Ed. Ver.Atual. – Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distancia da UFSC, 2001.

TEIXEIRA, Cornélio Zampier. **Organização industrial da pequena empresa**. São Paulo. IBRASA, 1986.

TEIXEIRA, Rivanda Meria; BARBOSA, Jenny Dantas. **Pequenas e Médias Industria de Sergipe: Diagnóstico de Gestão**. Aracaju. SEBRAE, 2002.

WELCH, Jack. **A administração depois da Internet** – HSM Management, São Paulo, nº 22 , pg. 6-12, Set-Out, 2000.

APENDICE A

QUESTIONARIO:

Razão Social: TCM INFORMÁTICA LTDA		Nome de Fantasia: TCM	
Início das atividades: MAIO DE 1988	Principal Produto: SOFTWARE PARA LABORATÓRIOS DE ANALISES CLINICAS		
Proprietários/Sócios: PAULO ROBERTO OLSEN e MARGIT OLSEN			e-mail p/contato:
Entrevistado: PAULO OLSEN	Cargo: DIRETOR PRESIDENTE	Telefone:	e-mail:

01) A empresa tem na sua composição e Administração uma estrutura:

Familiar **Não Familiar** **Mista**

02) Distribua as pessoas (empregados, sócios, terceirizados e outros) dentro das diversas áreas de sua empresa, utilizando as seguintes áreas:

Diretoria: 03

Produção: 02

Venda: 02

Adm./Financeiro: 02

Atendimento(Suporte): 03

Pós Vendas: 01

TOTAL: 13

03) Onde estão localizados seus principais Clientes ? (Maior volume de vendas)

Em SC **Outros Estados** **Outros Países**

04) Do total das vendas de sua empresa, qual a participação das vendas para o mercado externo?

até 5%

de 5,01 à 10%

de 10,01 à 50%

mais de 50%

05) Sua empresa atualmente possui:

a) **Empréstimos de curto prazo com bancos?** **SIM** **NÃO**

b) **Empréstimos de longo prazo com bancos?** **SIM** **NÃO**

c) **Dívidas vencidas (Empréstimos/Impostos)?** **SIM** **NÃO**

d) **Aplicações Financeiras em bancos?** **SIM** **NÃO**

06) Sua empresa capta recursos com:

Os sócios/acionistas

Os bancos

Os lucros da empresas

Empresas de factoring

Outros

07) As informações econômica e financeiras (Estoques, saldo de caixa, bancos, aplicações, e outros) estão disponíveis diariamente e integrando todas as filiais de sua empresa ?

SIM **NÃO**

08) A sua empresa realiza planejamento (qualquer período) e realiza comparações entre as metas planejadas e as efetivamente alcançadas ?

SIM **NÃO**

09) Os sistemas utilizados por sua empresa permitem avaliar se os resultados alcançados estão de acordo com o previsto, bem como, dentro da realidade de sua região e/ou ramo de negócio ?

PERMITEM **NÃO PERMITEM** **NÃO POSSUI SISTEMAS**

10) A sua empresa possui algum Departamento/Setor terceirizado?

SIM **NÃO**

Se afirmativo, qual(is) setor(es) ? _____:

11) Qual o faturamento médio nos últimos 12 meses: **R\$ 80.000,00**

12) Quais as maiores dificuldades encontradas durante a existência da empresa?

Falta de planejamento

Falta de conhecimento e experiência em administração de negócios;

Falta de informações sobre finanças e sistema de custos;

Falta de informação sobre as alternativas de obtenção de crédito;

Outros : _____

13) As dificuldades apontadas no item anterior ocorreram em que fases da empresa?

Principalmente no início das atividades;

Na mudança de porte da empresa (aumento do volume de negócios, mais empregados, etc)

Foram sentidas em todos os momentos da empresa e ainda persistem,

14) Qual a área de conhecimento sua empresa necessita melhor desenvolver para obter melhores e maiores resultados: *(Poderá ser assinalado mais de uma área)*

Finanças (Orçamento, Tesouraria, Contas a Receber e a Pagar, etc...)

Recursos Humanos (Seleção, contratação de pessoal, Planos de remuneração)

Custos (Custos de Produção, Custos de Comercialização, Impostos, etc..)

Vendas (Modelos de venda, Prospecção de mercados, Outros)

Marketing (Propaganda, Feiras e Eventos, Outros)

Produção (Pesquisa, Desenvolvimento, Outros)

IMPORTANTE:

O presente questionário possui fins puramente acadêmicos para servir de base na dissertação de mestrado da UFSC do aluno JOÃO BRAZ DA SILVA.

Florianópolis, ____/____/_____.

Pesquisador: _____

Entrevistado: _____