

Talentos Empreendedores: a prática confirmando a teoria ou uma prática sem teoria?

Autoria: Izabel Cristina Guterres, Ivan Antonio Pinheiro

Resumo

Competir, sobreviver e vencer nos mercados contemporâneos requer um conjunto de habilidades nem sempre reunidas em uma só empresa. Qualidade, flexibilidade e inovação, para citar apenas algumas, são competências hoje tidas como pré-condição às empresas que postulam a láurea. Destarte, este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi identificar o perfil e analisar as práticas das PME gaúchas vencedoras da 10ª edição do Prêmio Talentos Empreendedores 2002, evento promovido pelo SEBRAE/RS e com o apoio de organizações privadas. Os resultados constituem parte de uma *survey* com 19 (dezenove) empresas, cujo instrumento de coleta permitiu captar as práticas referentes à gestão dos recursos humanos, às relações com o mercado e as fontes de inovação, entre outras. O trabalho conclui que, embora identificadas como PME, no que tange às práticas de gestão, as empresas da amostra nada ficam a dever às grandes empresas.

Introdução

O empreendedorismo enquanto objeto de investigação acadêmica não chega a ser uma novidade. A história é rica de episódios que relatam o arrojo dos pioneiros da Revolução Industrial, dos desbravadores do oeste norte-americano, bem como a ação precursora dos capitães de indústria no Brasil. Todavia, foi somente após a observação de Schumpeter (1982), de que ação empreendedora atuava como sendo o “motor do capitalismo”, que as pesquisas sobre o tema se voltaram para identificar e sistematizar as práticas utilizadas pelos empreendedores. Responsável pela introdução de inovações no sistema produtivo, o empreendedor tem sido, então, alvo de muitos estudos (PAIVA Jr., CORDEIRO, 2002); tantos, que já sistematizados na forma e no conteúdo, deram origem a vários programas de formação e capacitação, em nível de graduação e pós-graduação, no Brasil e no Exterior (GUIMARÃES, 2002). Maduro, o tema já comporta estudos focalizados, a exemplo do elaborado por Quental e Wetzel (2002), que trata do equilíbrio entre a atividade empreendedora das mulheres brasileiras e, a vida pessoal e familiar. Um breve olhar nos trabalhos apresentados no XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (SIMPÓSIO, 2002) aponta ainda para a existência de estudos setoriais, regionais, casos específicos, bem como da aplicação, ou melhor, da verificação da confiabilidade e validade da versão em português, do instrumento de mensuração do potencial empreendedor *Carland Entrepreneurship Index/CEI* (GIMENEZ e INÁCIO Jr., 2002).

Em razão da sua importância como gerador de emprego, renda, tributos, bem como dos riscos que corre (KRUGLIANSKAS, 1996), o empreendedor também tem sido objeto de atenção por parte dos governos que formulam e implementam políticas públicas específicas, a exemplo do Programa Brasil Empreendedor, conduzido pelo governo brasileiro em 2001. Outra forma de atuação, mais facilmente identificada nos governos estaduais e municipais, é o apoio do poder público às iniciativas de constituição de Incubadoras, efetivos berçários, na forma de condomínio, que abrigam temporariamente as empresas nascentes, que assim se fortalecem, aumentando as suas possibilidades de sobrevivência no ambiente concorrencial já ocupado por empresas mais experientes e em melhores condições de competir (PINHEIRO e PAULA, 2000; 2001; ANPROTEC, 2003). Destarte, o espírito empreendedor e a constituição de empresas são temas que, na maioria das vezes, se fazem acompanhar nos estudos e pesquisas. Ao lado da “empresa familiar”, os dois temas compõem uma tríade de assuntos

que mantém múltiplas interfaces, ora comuns dois a dois, ora aos três, daí porque ser difícil referir-se a um, sem mencionar os demais.

Embora nem todas as empresas na sua origem sejam pequenas, como é o caso das organizações que resultam de fusões e aquisições, de regra, no início da sua existência uma empresa é caracterizada por dispor de poucos recursos tangíveis, praticamente nenhum intangível (conhecimento tácito, marca, fidelização de clientes, crédito, etc.), bem como seus dirigentes são carentes de conhecimentos sobre gestão. Essa realidade, comum tanto no Brasil quanto no Exterior, resulta por fragilizar essas organizações e diminuir as suas expectativas de vida. Entre outras, pesquisa realizada pelo SEBRAE (2003), em 12 (doze) Unidades da Federação, de agosto/1998 a junho/1999, aponta que após três anos de criação a taxa de mortalidade entre as empresas havia variado de 30 a 61% no primeiro ano, de 40 a 68% no segundo ano, e de 55 até 73% no terceiro ano do empreendimento.

Assim, além das Incubadoras, a criação de outras entidades de apoio aos empreendedores tem sido uma prática constante, seja diretamente pelo poder público ou deste em parceria com o setor privado; o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma dessas entidades. Além disso, a instituição de eventos comemorativos, a exemplo da Semana da Qualidade, da Prevenção de Acidentes no Trabalho, entre outros, ao lado da concessão de prêmios e honrarias aos bem sucedidos, aos que conseguem superar as dificuldades do mercado, exercem um efeito demonstração que não deve ser desprezado como fonte de estímulo para os demais empreendedores, bem como sobre os candidatos a.

Assim, mesmo sendo um tema já maduro, em razão da crescente complexidade, da diversidade, bem como do dinamismo intrínseco ao espírito empreendedor, o tema continua a instigar pesquisas. Hoje, conhecido o fenômeno, o que se busca são as suas melhores práticas; identificá-las adquire relevância na medida em que permite, a partir das lições que delas se extraem, aprimorar o conhecimento dessa forma adquirido, bem como difundi-lo. Ademais, uma pergunta sempre oportuna é: teriam as empresas vencedoras, identificado alguma técnica, uma estratégia ou algo até então não percebido pelas demais empresas - as não tão bem sucedidas?

Portanto, frente a esse contexto, este trabalho identifica o perfil e analisa as práticas das PME gaúchas vencedoras da 10ª edição do Prêmio Talentos Empreendedores 2002, evento promovido pelo SEBRAE/RS e com o apoio de organizações privadas.

Por se tratar de um tema já maduro, e que nesse caso se desdobra em diversos subtemas, optou-se por um estilo narrativo que aproxima os dados e as respectivas análises das citações bibliográficas pertinentes, não havendo, portanto, uma seção dedicada exclusivamente à revisão da literatura. Na sequência, este trabalho apresenta o prêmio e os mecanismos do seu funcionamento (item 1), os conceitos fundamentais de empreendedor e inovações (item 2), as empresas vencedoras (item 3) e, os procedimentos utilizados na pesquisa, bem como o perfil da população e apresentação dos resultados no item 4.

1 O Prêmio

O Prêmio Talentos Empreendedores foi criado em 1993 pelo SEBRAE/RS e conta com o apoio e parceria de duas organizações privadas. Tem por objetivo divulgar, estimular e valorizar o espírito empreendedor do empresário gaúcho, proprietário de Micro ou Pequena Empresa, destacando o seu diferencial criativo e papel social.

Anualmente os critérios para a concessão do Prêmio podem ser alterados, já tendo havido, por exemplo, premiação regional, setorial, e até mesmo a formação de um *ranking* das melhores empresas do Estado. Assim, para a edição de 2002, em razão de ter contado com o apoio do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), as empresas inscritas, além dos critérios que tipificam o empreendedorismo, foram avaliadas pelos critérios

alinhados ao PNQ - Programa Nacional de Qualidade, bem como aos do PGQP. Ao término, o Instrumento de Avaliação resultou em um conjunto com oito critérios: 1) Empreendedorismo; 2) Liderança; 3) Planejamento Estratégico; 4) Foco no Cliente e no Mercado; 5) Informações e Análises; 6) Gestão de Pessoas; 7) Gestão de Processos; e, 8) Resultados da Organização.

Após o lançamento do Prêmio, veiculado pela mídia e através de mala direta enviada para as empresas cadastradas no SEBRAE/RS, tem início o período de inscrição (candidatura) espontânea que, na última edição, totalizou cerca de 800 empresas. O julgamento cabe uma Comissão Técnica *ad hoc* apoiada pelo trabalho de especialistas e auditores. O sistema de pontuação, de onde se depreenderia a importância atribuída a cada critério, não foi informado aos pesquisadores.

Além do Troféu Prêmio Talento Empreendedor, os finalistas receberam, em evento solene: 1) um Certificado conferido pelo SEBRAE/RS; 2) tiveram um anúncio publicado no diário Zero Hora; 3) um Selo Promocional; e, 4) bônus em produtos cursos, seminários, publicações, etc.] do SEBRAE/RS, no valor de R\$ 500,00.

Assim, além da honraria e das homenagens públicas, o Troféu, pela sua natureza física permite ser exposto, até de forma itinerante, auxiliando na promoção da empresa. O evento, conforme visto, não se esgota em reconhecimento simbólico, pois também confere vantagens materiais aos vencedores: além de amplo espaço na mídia (jornal, rádio e TV integrantes do Sistema Rede Brasil Sul - RBS), com matérias enfatizando os aspectos positivos da organização, o Selo é uma expressão material que contribui para a formação e divulgação de uma imagem positiva da empresa, que também ganha apoio financeiro destinado à aplicação específica - voltado à qualificação continuada.

2 Conceitos Fundamentais: o empreendedor e as inovações

O que identifica o empresário, na visão de Schumpeter (1982), é a sua disposição para reunir e realizar novas combinações dos fatores produtivos, constituindo assim, um empreendimento. A expressão “novas combinações”, com os anos, passou a ser mais freqüentemente referida como “inovações”, sendo essas, em última análise, as responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Segundo o autor, as novas combinações podem ser originárias das anteriores - promovidas mediante por ajustes contínuos -, ou ser de ordem mais radical, resultantes de saltos, de descontinuidades. Inovação, portanto, é um conceito que admite desdobramento. Textualmente, Schumpeter (1982, p. 48) relaciona cinco tipos de novas combinações:

Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência do ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou fragmentação de uma posição de monopólio.

Se, por um lado, admite crítica pela sua amplitude, por outro, decorre do critério schumpeteriano de inovação, que esta pode vir a ocorrer em qualquer lugar e em diferentes graus. Assim, um produto, um serviço, ou uma prática que tenha perdido a condição de

inovadora, poderá ser vista, em outro espaço-tempo, como sendo uma inovação. Destarte, a partir do trabalho seminal de Schumpeter, os autores mais contemporâneos (HENDERSON e CLARK, 1990; CHRISTENSEN, 1997, entre outros) elaboraram efetivas taxonomias para enquadrar as inovações. A mais frequentemente citada as distribui em um contínuo em que, em dos extremos situam-se as “inovações incrementais” e, no outro, “as inovações radicais”. Todavia, alguns estudos (HENDERSON e CLARK, 1990, entre outros) demonstram que essa escala é insuficiente, não discriminando as inovações que resultam de fusões, novas arquiteturas ou combinações modulares de tecnologias pré-existentis.

Schumpeter (1982, p. 56) também chama a atenção do quanto é fugaz a atitude empreendedora, daí o reconhecimento da sua importância e conseqüente valorização:

alguém só é empresário quando efetivamente “levar a cabo novas combinações”, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau.

Embora sempre referida, a distinção estabelecida por Schumpeter entre o “empresário” e o “homem de negócios”, tem sido, na literatura mais recente, desdobrada em três atores: o Empresário, o Empreendedor, e o Administrador. O primeiro, de regra associado à figura do investidor, o capitalista que se dispõe a assumir o risco de um novo empreendimento; o segundo, à figura do inovador, do idealizador do empreendimento; e, por fim, o terceiro é o responsável pela gestão, pela continuidade do empreendimento. Assinalam os estudiosos, a exemplo de Kingston (*apud* PINHEIRO, 2001), que cada um desses atores possui características típicas, mas não exclusivas de perfil, na medida em que de regra não são atributos que se apresentam em termos absolutos, mas sim, distribuídos em escala. Com frequência, para discriminá-los são utilizados os seguintes “divisores de água”: o posicionamento frente ao risco, os procedimentos cognitivos, o recurso à abordagem sistêmica, entre outros; alguns reconhecidos como pontos fortes, outros como efetivos pontos fracos *vis-à-vis* ao ambiente. Evento raro quicá impossível no longo prazo, é convergência dessas características em uma só pessoa, o que explica o fato de esses atores estarem sob o foco permanente de estudos e pesquisas.

3 As Empresas Vencedoras em 2002

Quadro 1 – As Empresas Vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores SEBRAE/RS – 2002

Nome	Ramos de Atividade	Localização
Action Automação Cali	Automação e Gestão de Laboratórios de Metrologia	Canoas
Brasmed	Medicamentos Fitoterápicos	Canoas
CGI Consultoria Gaúcha de Informática Ltda	Produção de Softwares Direcionados à Gestão Empresarial	Marau
Digital Networks	Manipulação e Logística Digital	Porto Alegre
Esc. De Ensino Supletivo, Aprendizagem e Cidadania	Assessoria de Recursos Humanos e Formação de Pessoal	Rio Grande
Estilo Campeiro	Venda de Vestuários e Acessórios – tipicamente gaúchos	Santa Maria
Pharmac	Farmácia e Manipulação	Canoas
Griff & Art	Confecção de Convites de Formatura e Casamento	Porto Alegre
Homeopathus	Farmácia e Manipulação	Rio Grande
Inova Sistemas Eletrônicos	Fabricante Controladores Eletrônicos	Caxias do Sul
Instituto Educacional Dom	Escola	Erechim

Janiz Fretamento de Ônibus	Fretamento de Ônibus	Canoas
----------------------------	----------------------	--------

(continua)

(continuação)

Jgb Equipamentos de Segurança SA	Fabrica de Equipamentos de Proteção Individual	Charqueadas
Laboratório Bioclínico Dr. Maurício Guimarães	Análises Clínicas - Biologia Molecular	Pelotas
Maxwell NetWork	Especializada Em Soluções De Infra-Estrutura de Tecnologia de Informação	Porto Alegre
Miguel Oliveira Fotografias	Produtora de Festas de Formatura	Santa Rosa
Ótica Vênus	Ótica	Canoas
Patz & Cia Ltda	Indústria de Esquadrias	Santo Ângelo
Pharmakos	Farmácia de Manipulação	Uruguaiana
Protecções	Locação e Treinamento de Cães	Porto Alegre
Radiolar Ltda	Comércio de Eletrodomésticos	Ijuí
Resolution Soluções de Valor	Consultoria Recursos Humanos	Porto Alegre
Rizzatti & Associados	Contabilidade e Assessoria	Santa Maria
Saúde Animal	Clínica Veterinária	Gramado
STB Sudent Travel Bureau	Agência de Viagens	Porto Alegre
TCA Informática	Assist. Técnica à Microcomputadores/Ensino Informática	Taquara
Termobrás	Ind. Com. Export.e Import. De Lencóis	Carazinho
Th Inovação Assessoria e Treinamento Empresarial	Consultoria Rec. Humanos	Ibirubá
Tramontini	Fabricante De Motores Diesel, Microtratores, Motobombas, Capinadeiras....	Venâncio Aires
Viviana Alimentos Ltda	Beneficiamento Tringo - Produção Farinha	Camaquã

Algumas informações importantes emergem do Quadro 1, entre elas, a de que a atividade empreendedora, neste ano avaliada em conjunto com a gestão da qualidade, não é um fenômeno restrito às grandes cidades, podendo-se até mesmo observar uma certa interiorização do fenômeno: apenas onze empresas estão sediadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, duas em Rio Grande, uma em Caxias do Sul, e duas em Santa Maria, consideradas grandes cidades do Estado. Outro ponto é a diversidade de setores: há desde os chamados de tradicionais, a exemplo da Estilo Campeiro; aos identificados como sendo de tecnologia de ponta, caso do Laboratório Bioclínico Dr. Maurício Guimarães; havendo ainda aqueles que surgiram em resposta à uma situação que pode ser dita de conjuntura, como é o caso da Protecções.

Finalmente, até onde se pode verificar pelos descritores utilizados para identificá-las, as empresas atendem ao critério de inovadoras, portanto, conduzidas por empreendedores, tal como caracterizado por Schumpeter e outros.

4 Procedimentos, Dados e Análises

Preliminarmente, importa esclarecer que, em que pese os autores desse estudo pudessem ter identificado as respectivas empresas nas análises que se seguem, compromisso firmado junto às mesmas não autorizou fazê-lo.

O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com 26 (vinte e seis) questões fechadas e uma aberta. Elaboradas a partir de consulta à literatura, as questões procuraram avaliar em que medida as empresas se utilizam do que se pode denominar de a “boa prática de gestão”. Complementam o conjunto de informações reunidas no estudo, uma visita e entrevistas (ao telefone) para esclarecimento de alguns pontos, bem como material publicado na mídia, cabendo alertar que nesses casos tomou-se o cuidado de “filtrar” os materiais que sugeriam promoção institucional. Devido às restrições de espaço inerentes aos documentos dessa natureza, apenas em parte, as questões serão aqui analisadas.

Apesar de todas as empresas terem sido previamente contatadas, ocasião em que concordaram em participar da pesquisa, somente 19 (dezenove) responderam o questionário, a maioria (16) tendo-o enviado por *e-mail*. No primeiro contato foi solicitado que o respondente fosse um dos sócios; todavia, há casos em que as informações foram prestadas ou pelo responsável pelas atividades relacionadas à Qualidade ou por quem já estivesse prestando esclarecimentos acerca da participação da empresa no processo que resultou na premiação.

Não obstante a dificuldade revelada por algumas empresas no envio através do *e-mail*, o número das que o fizeram é, em si, significativo, sinalizando o esforço que desenvolvem para fazer da Internet uma ferramenta de trabalho, mais especificamente, de gestão. Apenas uma recorreu ao fax para responder; uma outra solicitou a presença de um pesquisador pois, no entendimento do seu Diretor, era importante, também, que conhecesse o empreendimento, a sua localização e instalações. Chama a atenção o fato de que outro respondente, de forma espontânea e por escrito, tenha feito a mesma declaração no questionário, e outras três, de livre iniciativa, por telefone. A propósito, sem dúvida que é procedente a observação dos entrevistados, sobretudo em se tratando de atividades inovadoras, portanto, em princípio, menos conhecidas. Todavia, em razão da já mencionada dispersão geográfica que caracteriza o conjunto de empresas, bem como por razões de tempo e custo, não foi possível fazer das visitas, a fonte principal de coleta de informações.

Quinze dias após o envio do instrumento de coleta, as empresas foram novamente contatadas; contudo, não se obteve acréscimo no número de respondentes, tampouco foi informado o motivo que as levaram a desistir de colaborarem com a pesquisa. Portanto, do conjunto inicial de 30 empresas, restaram 19 (dezenove) na amostra.

Elementos do Perfil da Estrutura

Das 19 (dezenove) empresas respondentes, 12 (doze) atuam no setor de serviços, cinco na indústria e duas representam do comércio. Sete dessas empresas estão estabelecidas região metropolitana de Porto Alegre e 12 no interior do Estado. No Quadro 2, a seguir, chama a atenção para a amplitude do tempo de vida das empresas: enquanto a mais nova, que atua no setor de serviços, tem um ano, a mais antiga, uma indústria, já tem 70. O Quadro é revelador de uma das características que identifica e distingue os empreendedores: o de saber se renovar, sempre se ajustando aos novos tempos e contingências, senão às emergências e às crises; do conjunto, apenas 9 (nove) podem ser chamadas de “novas”. Tais dados são consistentes e vão ao encontro do que Collins e Porras (1997) identificaram como sendo um dos traços que distinguem as empresas duradouras: ao lado de valores e práticas institucionalizadas, essas empresas se caracterizam pela habilidade de se renovarem continuamente, ajustando-se aos novos ambientes – “Preservar o núcleo/Estimular o progresso”.

Quadro 2 – Idade das Empresas

Idade	Nº de Empresas
Até 10 anos	9
De 11 a 20 anos	5
De 21 a 30 anos	3
De 31 a 40 anos	0
De 41 a 50 anos	1
Acima de 50 anos	1
Total	19

Frente às definições do que se entende por “estrutura clássica”, “por projetos” e “matricial”, os respondentes se mostraram divididos: nove disseram estar organizados segundo a forma matricial, e oito disseram adotar a estrutura clássica, situação que contraria, até certo ponto, o que dispõe a literatura sobre as empresas inovadoras (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002), que assinala o predomínio das estruturas matricial e por projetos. Já a resposta à pergunta: “Da Presidência ao Setor de menor hierarquia, ambos inclusos, quantos níveis hierárquicos há na Organização?”, revelou uma grande dispersão, tendo sido, por dois respondentes, assinalada a existência de cinco níveis e, por outros dois, seis foram os níveis identificados. Todavia, as respostas a essas questões, *vis-à-vis* o porte das empresas segundo o critério de número de funcionários (Quadro 3, a seguir), sugeria que estivesse havendo algum mal entendido, sugerindo portanto, a necessidade de um contato direto. Efetivamente, uma das empresas, ao telefone, informou que o número de níveis devia-se à sua característica de “familiar”, confirmando uma prática freqüentemente associada a essas empresas: a da estrutura organizacional que se ajusta para acomodar os membros da família (LODI, 1993), ainda que tal não comportamento não possa ser generalizado (BERNHOF, 1991). Uma outra empresa, após os esclarecimentos, revisou o posicionamento, concluindo possuir não cinco, mas três níveis hierárquicos na sua estrutura.

O Quadro Funcional

Além da equipe própria, 13 (treze) empresas declararam contar com a suplementação da mão-de-obra de terceiros, sendo que duas, no momento da pesquisa, dispunham de um efetivo de 10 a 20 empregados extra-firma. Mais: três empresas declararam que o efetivo extra-firma era superior ao quadro próprio. Por oportuno, cabe observar que terceirização ou a subcontratação de atividades é uma das principais estratégias utilizadas, por empresas de todo porte, para se tornarem mais flexíveis, condição que revela necessária, porém não suficiente, para fazer frente às oscilações e incertezas do mercado (PINHEIRO, 1994, 1999). Kruglianskas (1996), por exemplo, destaca a flexibilidade como sendo uma das vantagens das pequenas e médias empresas.

Quadro 3 – Porte das Empresas

Nº de Funcionários	Nº de Empresas
De 1 a 5	2
De 6 a 10	3
De 11 a 20	5
De 21 a 50	5
De 51 a 100	4
Total	19

O Quadro 4, a seguir, apresenta os critérios, bem como os respectivos pesos adotados pelas empresas quando selecionam e recrutam para compor a equipe própria.

Quadro 4: Critérios e Relevância Considerados na Seleção e Recrutamento de Pessoal

Critérios	Relevância						
	Maior			Menor			
	7	6	5	4	3	2	1
Formação acadêmica regular	4	2	3	3	4	2	1
Formação acadêmica (técnica) complementar	5	1	6	5			2
Experiência na atividade a ser desenvolvida	6	3	1	4	3		2

(continua)

(continuação)

Capacidade de liderança	5	6	3	2	2	1	
Criatividade	10	3	4	1	1		
Capacidade empreendedora	8	5	4	1	1		
Atitude competitiva	4	6	4	3	1		1
Atitude colaborativa	16	2					1

Pode-se dizer que frente ao Quadro anterior (que admitia assinalar mais de uma opção), os respondentes confirmaram as principais afirmativas da literatura. A criatividade, enfatizada por tantos autores, a exemplo de Galvão (1999), Boden (1999), Ostrower (2002) e Bono (2002), ao lado do espírito de equipe, foram dominantes enquanto atributos valorizados e procurados pelos empregadores. Com relação à atitude colaborativa dois pontos são merecedores de atenção: a frequência com que foi apontada sinaliza o seu reconhecimento por praticamente todos os respondentes e, a ausência de uma gradação, de que é vista como um atributo que possui valor “quase absoluto” – ou se colabora, ou não, inexistindo o meio termo. Assim, se, por um lado, surpreende a exceção constatada, por outro, ratifica o entendimento de que neste domínio não cabem generalizações, caso da empresa em foco, cuja atividade requer do quadro funcional, além da formação acadêmica regular, a sua complementação técnica aliada à experiência. O fato de empreendedores procurarem empreendedores, também é significativo, e certamente contribui para que hoje essas empresas sejam o objeto desse estudo. Por outro lado, não deixou de ser uma surpresa a importância relativamente menor atribuída à liderança, atributo muito enfatizado na literatura (JENNINGS, 1970; CROSBY, 1991; BENNIS, 1995). A existência de cinco empresas que consideram a formação acadêmica (regular e complementar) como um fator de menor relevância reforça, no que tange a excepcionalidade, a observação acerca do critério “atitude colaborativa”, bem como indica que ainda existem nichos de mercado onde a formação escolar não é um fator decisivo para a seleção e recrutamento de pessoal. Finalmente, uma empresa acrescentou “responsabilidade” à relação de atributos apresentados, atribuindo-lhe peso sete.

Os Dirigentes

Sempre citadas na literatura, são as dificuldades que se opõem ao processo de gestão quando uma empresa passa a ser identificada como “familiar”; dificuldades não raro ampliadas por ocasião do processo sucessório (BETHLEM, 1994; OLIVEIRA, 1999; entre outros). Este, todavia, não foi o caso da amostra analisada: em 15 (quinze) das 19 (dezenove) empresas os sócios fundadores continuam à frente da gestão; talvez pela circunstância, já mencionada, de serem novas.

A escolaridade dos sócios, vista do Quadro 5, se não surpreende em razão da natureza do conjunto de empresas analisado, contrasta com o padrão típico da PME nacional e, certamente, é uma das variáveis explicativas desta própria natureza – empresas vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores, ainda que a escolaridade indicada refira-se tão somente a “mais elevada” de quaisquer dos sócios. Quando da especificação dos cursos superiores, se observou, em três casos, que aparentemente não havia relação entre o Curso e a atividade principal da empresa. Essa observação vai ao encontro dos que atribuem valor intrínseco aos cursos superiores, pois tão ou mais importante que o conhecimento formal, técnico, e específico de cada curso, são as metodologias de investigação, os procedimentos de acesso às fontes de informações, bem como os processos cognitivos desenvolvidos e comuns a todos os cursos. Assim, se de um lado, em determinados casos, da mão-de-obra empregada não se exige um número elevado de anos de estudo, do outro, à frente dos negócios, de regra, há alguém com formação superior.

Quadro 5 – Escolaridade dos Sócios

Nº de Funcionários	Nº de Empresas
Ensino fundamental	1
Ensino médio	3
Ensino Superior	8
Pós-graduação	7
Total	19

Aspectos da Gestão

A importância sempre atribuída ao Planejamento enquanto etapa do processo de gestão, sobretudo quando referidas as organizações bem administradas, pois é nesta etapa, por exemplo, que são identificados os problemas, avaliadas as alternativas, definidos os objetivos, os indicadores de controle, entre outras atividades centrais à gestão, motivou a pergunta sobre a amplitude do horizonte de tempo considerado pelas empresas da amostra. As respostas, até certo ponto, surpreendem: sete empresas informaram que o seu planejamento limita-se ao curto prazo (até um ano), seis vislumbram um horizonte de médio prazo (até dois anos), e outras seis empresas disseram ter um horizonte de planejamento que se estendia para o longo prazo - acima de dois anos. Foi observado também, que o horizonte de planejamento é uma opção da empresa, em certa medida independente do setor de atuação, já que empresas do mesmo ramo de negócio, apresentaram horizontes diferentes. A rigor, não se pode afirmar que esse seja “um achado surpreendente” da pesquisa, todavia, cabe observar que em alguns estudos o horizonte de planejamento é associado às características intrínsecas do setor em que atuam. Assim, articular no sistema de planejamento os diferentes horizontes tempo, pode ser a chave para que as vencedoras de hoje, repitam o feito amanhã.

Nas grandes organizações, recomenda a literatura que o tempo dos dirigentes seja distribuído entre contatos externos junto a entidades de classe, governo, clientes, fornecedores, etc., e relacionamentos internos, dedicados às atividades de comunicação, motivação e liderança sobre a equipe. Afirmam os autores, a exemplo de Motta (1995), que uma das suas principais atribuições dos dirigentes é servir de elo entre o ambiente e a organização interna. E as PME, em particular as da amostra? Das 19 empresas, nove informaram que os dirigentes alocam de 50 a 75% do seu tempo na gestão do dia-a-dia; em 12 empresas eles dedicam de 5 a 20% do tempo em contatos com os clientes. Um caso chamou a atenção, o de um respondente que informou dedicar 90% do seu tempo para o atendimento aos clientes e, o resto, em atividade de treinamento ou atualização (nas demais empresas essas atividades consomem de 10 a 25% de ocupação do tempo). Já o tempo dedicado aos

fornecedores não é expressivo: em nove empresas não é maior que 5%. À exceção do caso assinalado, os dados não chegam a surpreender, pois é típico das PME que os dirigentes, assim como os empregados, sejam multifuncionais, dedicando-se simultaneamente a várias atividades. A passagem da atuação multifuncional, para a atuação especializada, se é um dos marcos que distinguem as PME das de maior porte, encerra tanto riscos, quanto benefícios, sendo uma das principais e mais difíceis decisões do empreendedor, já que se trata de um processo também dialético, como de sorte são as inovações. Nesta passagem, por exemplo, o Empreendedor pode ceder espaço, quiçá vital, ao Administrador.

Considerando que o clima organizacional é um dos fatores determinantes à liberação do potencial criativo, bem como às iniciativas inovadoras (RUBBO e PINHEIRO, 2002), foi solicitado às empresas que informassem se realizavam, e com que frequência, pesquisas junto ao quadro funcional. Seis informaram que não realizam pesquisa, 12 (doze) responderam afirmativamente, e uma, que se encontra em fase de implantação. Em razão do porte das empresas, é provável, já que explicitamente não foi perguntado, que algumas dessas pesquisas sejam, de fato, procedimentos de consultas, algumas até na forma de conversas informais. Quanto à periodicidade, o Quadro 6 apresenta uma síntese das respostas.

Quadro 6 – Pesquisa de Clima Organizacional Junto aos Funcionários - Periodicidade

Periodicidade	Empresas
Anual	2
Semestral	6
Trimestral	3
Mensal	1
Em implantação	1
Não realizam	6
Total	19

Também freqüente nos textos sobre gestão, é a afirmativa de que, dos recursos, os humanos são os mais importantes (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2002), daí a permanente atenção que a eles deve ser dedicada, seja na forma de investimentos realizados na sua formação ou capacitação, seja reconhecendo o esforço realizado em favor dos resultados alcançados pela empresa. A pergunta “Além dos benefícios estabelecidos pela legislação trabalhista, que outros são oferecidos aos funcionários?” apresentou o seguinte quadro de respostas:

Quadro 7 – Benefícios Concedidos aos Funcionários

Benefício	Indicações
Plano de Saúde	13
Aposentadoria complementar	-
Pagamento Integral de cursos de informática	9
Pagamento Integral de cursos de idioma	4
Pagamento Integral de cursos de nível superior	1
Participação nos Lucros	7
Participação nos Resultados	9
14º salário	1
Vale combustível	5
Reembolso de despesas com creche ou babá	3
Outros. Quais?	-

Conforme se verifica, o conjunto de benefícios revela três eixos: 1) a consciência de o quanto, atualmente, as questões de saúde preocupam as pessoas no Brasil; 2) um pragmatismo

no que tange aos recursos despendidos em capacitação; e, 3) um senso de reconhecimento vinculado ao esforço. À guisa de complementando ao segundo eixo, 9 (nove) empresas informaram possuir um computador/funcionário, enquanto três, disseram que essa relação era de 4/1. Em se tratando de PME é, sem dúvida, uma amostra que, nesse aspecto, se distingue pelas práticas de gestão que adota.

O Processo de Inovação

Para identificar as possíveis fontes de inovação, quatro questões foram apresentadas aos respondentes, uma delas, já com a matriz de respostas, é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Tendo por referência o momento atual da empresa, qual o grau de importância, como fonte de tecnologia e inovação, dos itens abaixo relacionados?

Fontes de Tecnologia e Inovação	Número de Respondentes que Indicaram o Grau ...			Não Respondeu
	Baixo	Médio	Alto	
Fornecedores nacionais	2	5	11	1
Fornecedores internacionais	8	3	6	2
Publicações técnicas especializadas	4	8	6	1
Licenciamento	9	2	5	3
Franquias	9	3	3	4
Tecnologia própria (desenvolvimento interno de produto)	-	6	10	2
Tecnologia própria (desenvolvimento interno de processo)	-	7	10	2
Tecnologia adquirida	3	3	12	1
Mão-de-obra especializada	-	4	14	1
Cursos (técnicos, especialização)	1	8	9	1
Projetos realizados em conjunto com clientes	3	2	13	1
Projetos realizados em conjunto com fornecedores	7	2	8	2
Engenharia reversa	9	5	1	4

É provável que os números da coluna “não respondeu” expressem casos em que a fonte, em razão da atividade desenvolvida pela empresa, não se aplique. Os dados do Quadro 8, em si, revelam coerência interna pois, se, por um lado, os respondentes afirmaram que os licenciamentos, as franquias e a engenharia reversa não são fontes relevantes para a inovação, por outro, enfatizaram o desenvolvimento próprio, tanto de produtos quanto de processos (no caso da engenharia reversa, o ramo de atividade da maioria das empresas – vide Quadro 1 - é, sem dúvida, a variável que explica as frequências verificadas).

Por outro lado, quando se focaliza o item “mão-de-obra especializada”, parece haver contradição com os dados do Quadro 4, onde a “experiência na atividade a ser desenvolvida” e a “formação acadêmica (técnica) complementar” não lograram o mesmo grau de importância. Grosso modo pode-se dizer que comparando os desdobramentos do Quadro 8, com os do Quadro 4, os do primeiro são mais objetivos, mais fáceis de mensurar do que os do segundo, o que leva a supor que, quando se trata de temas de maior abstração (criatividade, colaboração), os respondentes tendem a seguir *main stream* amplamente divulgado nas revistas de gestão (**Exame**, **HSM**, entre outras), todavia, se as questões são apresentadas de forma mais concreta (referindo a produtos, processos, projetos, etc.), tendem a responder conforme a realidade que vivenciam.

Não obstante a importância que atribuem aos fornecedores enquanto fontes de inovação (implícitos também no item “tecnologia adquirida”), o tempo que os dirigentes a eles dedicam não é significativo, ao contrário, conforme já citado, do que se verifica com o tempo dedicado aos clientes. Complementam o assunto, as seguintes informações:

- quatro empresas afirmaram participar de Congressos e Seminários, tanto no Brasil quanto no Exterior, enquanto 14 (quatorze) restringem a participação, ao país. O número de participações, considerados os dois últimos anos, oscilou entre duas, mencionada por seis empresas, e 24, caso único, embora duas outras empresas tenham mencionado 15 participações em eventos dessa natureza;
- duas empresas participaram de Feiras, tanto no Brasil quanto no Exterior, enquanto 15 (quinze) informaram que a participação foi restrita ao país; e,
- cinco empresas mantêm alguma forma de parceria com Universidades ou Institutos de Pesquisa.

Por fim, num esforço de mensuração para avaliar o quanto as empresas são, de fato inovadoras e, os seus dirigentes mantêm, ao lado da competência administrativa, vivo o “espírito empreendedor”, foi solicitado aos respondentes que indicassem o ano de lançamento dos últimos 5 (cinco) produtos/serviços criados pela empresa e o quanto estes representam no faturamento total do último exercício. A matriz de resultados, cujo conteúdo é auto-explicativo, se encontra no Quadro 9.

Quadro 9 – Ano de Lançamento dos Produtos x Representatividade no Faturamento
Ano de Referência: 2002.

[illegible]

H	1998									
	2001									
	2002									
I	1998									
	1999									
	2000									
	2002									
	2002									
M	1997									
	1998									
	1998									
	2000									

Nota: das 11 empresas respondentes, uma apresentou resultados julgados inconsistentes, pelo que, foi excluída do Quadro acima.

Finalmente, na questão aberta foi solicitado aos entrevistados que incluíssem algum comentário ou observação referente ao tema e que não tivesse sido abordado nas outras partes do questionário. O resultado consolidado por similaridade temática pode ser visto no Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Síntese das observações efetuadas na questão aberta

....é importante para empresa o comprometimento dos funcionários e fundadores com a organização
....buscar na empresa a realização profissional e pessoal, ou seja, procurar fazer o que gosta
....constante busca de novas tecnologias e inovação
....um dos segredos do sucesso é estar sempre aberto para o novo, sem medo de mudanças
....a empresa deve procurar se posicionar diferente no mercado
....valorizar ações de marketing diferenciadas
....investimentos constantes na formação da equipe e satisfação do cliente
....valorização da equipe de funcionários
....atitude mercadológica arrojada para atingir novos nichos de mercado

Bem lembrado, uma das empresas cobrou o fato de o estudo não ter abordado a questão do relacionamento das empresas com a comunidade na qual está inserida.

Conclusões

Idealizado para identificar o perfil e as práticas de gestão das empresas vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores 2002, promovido pelo SEBRAE/RS, mas também com a intenção de verificar se, e como, essas empresas se distinguem das demais, este trabalho chega a seguinte conclusão: apesar de serem classificadas como PME, as empresas da amostra analisada se comportam como se fossem “grandes”, isto é, as práticas de gestão que adotam, em nada, ou quase nada se assemelham com o estereótipo que habitualmente identifica as suas congêneres. A análise das 19 (dezenove) empresas que constituíram a amostra mostrou que entre as PME também podem ser encontradas práticas que normalmente são associadas somente às grandes, a exemplo da flexibilidade, da organização matricial, de práticas arrojadas no que tange aos benefícios oferecidos aos funcionários, do uso disseminado da informática, da atuação pró-ativa junto aos clientes e fornecedores, da preocupação com a qualidade dos produtos (serviços) e processos, bem como a inovação continuada.

Em se tratando de uma amostra escolhida por conveniência, não se pode, é claro, generalizar os resultados; contudo, é alentador verificar que algumas práticas não são exclusivas das grandes empresas; ao contrário, adotá-las pode fazer com que a PME de hoje

seja a grande empresa de amanhã ou, o que talvez seja mais importante, assegurar a sua continuidade no mercado, independentemente das turbulências. Conforme mencionado, outras variáveis, embora pesquisadas não foram ainda tabuladas e analisadas; contudo, um olhar panorâmico sobre os dados ainda em aberto, não sugere existir divergências acentuadas com o quadro já delineado. Não obstante os resultados até este momento obtidos, o tema, por sua riqueza, convida à realização de estudos complementares. Cabe, por exemplo, averiguar por que os sócios das empresas analisadas trilharam o caminho identificado? Como superaram as dificuldades tão freqüentemente associadas às PME? Por fim, a falta de tempo não permitiu aos pesquisadores retornar às 11 (onze) empresas não-respondentes, consultando-as sobre o(s) motivo(s) de terem voltado atrás após terem concordado em participar da pesquisa. Teria o questionário atuado como o espelho da Velha Bruxa? Assim, a resposta, com maior detalhamento e especificidades sobre os dois grupos será, provavelmente, o tema do próximo estudo dos autores.

Finalmente, o título desse trabalho pode ser agora esclarecido: não há teoria sem prática e tampouco uma prática sem um mínimo de corpo teórico; o que se verificou é que há os que aplicam a teoria - que de sorte é prática estudada e sistematizada -, e talvez, a julgar pelos índices de mortalidade das PME, os que não a aplicam.

Referências Bibliográficas

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas**. Disponível em <http://www.anprotec.org.br>. Acesso em 18 Abr. 2003.

BENNIS, Warren G. **A Invenção de uma Vida** – reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa Familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out.-dez.1994.

BODEN, Margareth A. (Org.). **Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

BONO, Edward de. **O Pensamento Lateral**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Era, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. *In*: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). **Gestão Empresarial** – o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002. p. 55-70.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma**. USA, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

CROSBY, Philip B. **Liderança** – a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

EMPREENDEDORES, Prêmio Talentos. SEBRAE-RS. Disponível no endereço: http://www2.sebrae-rs.com.br/empreendedor/pr_mio_talentos_empreendedores/default.asp. Acesso em 21 Abr. 2003.

GALVÃO, Marcelo. **Criativamente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado, INÁCIO Jr., Edmundo. Potencial Empreendedor: um instrumento para mensuração. *In*: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, **Anais...**, 6 a 8 de novembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Empreendedorismo no Currículo de Graduação e Pós-Graduação em Administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escola de negócios norte-americanas. *In*: XXVI ENANPAD, **Anais...**, 22 a 25 de setembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM, Seção: Ensino e Pesquisa em Administração.

HENDERSON, Rebecca M., CLARK, Kim B. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 9-30, 1990.

JENNINGS, Eugene E. **Liderança nas Organizações e na História**. São Paulo: Brasiliense, 1970.

KRUGLIANSLAS, Isak. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos e Editora, 1996.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar : como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. 16ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PAIVA Jr., Fernando Gomes de, CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. *In: XXVI ENANPAD, Anais...*, 22 à 25 de setembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM, Seção: Estratégia em Organizações.

PINHEIRO, Ivan Antonio. Automação Comercial – uma estratégia que promove a qualidade, assegura a flexibilidade e aumenta a produtividade. *In: XVIII ENANPAD, Anais...*, v. 9, p. 317-328, Curitiba, Paraná, 1994.

PINHEIRO, Ivan Antonio. A Externalização de Atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, p. 137-165, 1999.

PINHEIRO, Ivan Antonio, PAULA, Edemar A. W. de. UNITEC – Unisinos: um novo espaço tecnológico no Rio Grande do Sul. *In: XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Anais...*, 7 a 10 de novembro, São Paulo, São Paulo, 2000. 1 CD-ROM.

PINHEIRO, Ivan Antonio, PAULA, Edemar A. W. de. O Pólo de Informática de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil – três anos após a pedra fundamental. **READ**, ed. 22, n.4., v.7, setembro 2001.

PINHEIRO, Ivan Antônio. Perfil, Motivações e Demandas de uma Amostra de Inventores e Empreendedores. *In: IX Seminário Latin-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC), Anais...*, San José, Costa Rica, 2001. 1 CD-ROM.

QUENTAL, Camilla, WETZEL, Ursula. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo; a experiência das mulheres brasileiras. *In: XXVI ENANPAD, Anais...*, 22 à 25 de setembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM, Seção: Organizações/Comportamento Organizacional.

RUBBO, Enio; PINHEIRO, Ivan Antônio. Fatores do clima Organizacional que são Motivadores à Inovação Tecnológica em um Centro de Tecnologia. *In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Anais...*, 6 a 8 de novembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Coleção: Os Economistas.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> – Caminho: Microempresas, Conhecendo a Microempresa, Estudos Temáticos. Acesso em: 21 Abr. 2003.

SIMPÓSIO. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...**, 6 a 8 de novembro, Salvador, Bahia, 2002. 1 CD-ROM.

VASCONCELLOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**. 4ª ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2002.