



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA

EUZAÍRA MIRANDA DE VASCONCELOS MARTINS DE ALMEIDA

**FATORES CONDICIONANTES DA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS
DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR E
FEIRA DE SANTANA BAHIA**

Salvador
2007

EUZAÍRA MIRANDA DE VASCONCELOS MARTINS DE ALMEIDA

FATORES CONDICIONANTES DA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS
DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR E
FEIRA DE SANTANA BAHIA

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação da
Escola de Administração, da Universidade Federal da
Bahia, como pré-requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cardoso

Salvador
2007

Escola de Administração - UFBA

A447 Almeida, Euzaíra Miranda de Vasconcelos Martins de
Fatores condicionantes das empresas do arranjo produtivo local de tecnologia da
informação da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana Bahia / Euzaíra
Miranda de Vasconcelos Martins de Almeida.. – 2007.
107 f.

Orientador: Prof.º Dr.º Cláudio Guimarães Cardoso.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de
Administração, 2007.

1. Administração de empresas – Inovações tecnológicas – Salvador (BA)
2. Administração de empresas – Inovações tecnológicas – Feira de Santana (BA).
3. Tecnologia da informação.- Administração. 4. Sucesso nos negócios.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Cardoso, Cláudio
Guimarães. III. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

EUZAÍRA MIRANDA DE VASCONCELOS MARTINS DE ALMEIDA

FATORES CONDICIONANTES DA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR E FEIRA DE SANTANA BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre Regulação do Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia - UFBA, pela seguinte banca examinadora:

Claudio Guimarães Cardoso - Orientador

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea, Universidade Federal da Bahia (BA)
Universidade Federal da Bahia (BA)

Dirk Michael Boehe

Doutor em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (RS)
Universidade de Fortaleza (CE)

Horacio Nelson Hastenreiter Filho

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (BA)
Faculdade Ruy Barbosa (BA)

Salvador, 10 de dezembro de 2007.

A
Celso, companheiro e amigo, que com sua imensa sabedoria, amor e paciência me apoiou,
passo a passo, nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

O empreendimento necessário para a realização de um sonho, embora sonho de um, é obtido por meio de um esforço coletivo.

Nós, os donos dos sonhos, só conseguimos saber quanto os apoios foram fundamentais, ao final de tudo, quando, enfim, saboreamos a delícia de tê-los realizado.

Por isso, fazer agradecimentos a tantos que contribuíram é uma tarefa difícil e arrisca deixar de fora quem, mesmo em silêncio, teve uma participação importante.

A todos que amo e convivo registro, pois, minha gratidão sincera, com especial destaque para os amigos mais chegados e minha família e, nela, meu pequeno Rodrigo, pela compreensão infantil e pelas muitas ofertas de ajuda no meu “dever de casa”. Confortou-me ter sempre a certeza que compreenderiam minhas sucessivas ausências e saberiam aguardar pelo meu retorno ao cotidiano compartilhado.

Devo também ressaltar meu agradecimento a algumas entidades parceiras, o SEBRAE, a SECTI, com destaque para Stucki, fundamental num momento “travado” para definir o universo de estudo. Através dessas entidades, estendo meu agradecimento aos colegas empresários que colaboraram para a realização deste estudo.

Não pode ficar ausente uma menção especial para os amigos e colaboradores da ITIn, pela inspiração, apoio e compreensão nos momentos de ausência.

Expresso também meu afeto aos meus colegas e amigos de Mestrado, e em especial a Gênia, Kátia e Rita, pelo carinho e cumplicidade.

A Deus, sobretudo, a quem tudo devo, com humildade agradeço!

RESUMO

Esta dissertação aborda os fatores condicionantes de sobrevivência das empresas participantes do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação (APL-TI) da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana, como também os pilares para seu crescimento e longevidade. O Relatório de Pesquisa do SEBRAE Nacional, publicado em Agosto de 2004 – Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil - é utilizado como base nesse trabalho de pesquisa, no que tange aos fatores condicionantes de sobrevivência. A premissa é que a gestão é o diferencial de sobrevivência, que se não a garante, colabora decisivamente para isso, sendo pressuposto que esse diferencial é válido para pequenas e médias empresas de qualquer segmento de negócio, inclusive Tecnologia da Informação. Foi desenvolvida revisão do referencial teórico acerca do tema sobrevivência e fatores condicionantes relacionados à gestão. A pesquisa de campo, com aplicação de questionário, mapeou as empresas do APL-TI fornecendo dados necessários à identificação do perfil do empresário e da empresa. A análise das evidências derivadas da sistematização das respostas aos questionários, permite, ao final, oferecer sugestões para a melhoria do processo de consolidação desse segmento de negócio no Estado da Bahia.

Palavras-chave: Sobrevivência; Sucesso; Mortalidade; Gestão; Tecnologia da Informação; APL-TI da RMS e Feira de Santana; MPMEs; Software.

ABSTRACT

This dissertation addresses the conditioning factors for the survival of enterprises that are participating in the Local Productive Arrangement of Information Technology (APL-TI) of the Metropolitan Region of Salvador and Feira de Santana, as well as the pillars for their growth and longevity. SEBRAE's National Research Report, published in August 2004 – “Conditioning Factors and Mortality Rates of Enterprises in Brazil” – is used as a basis in this research as far as the conditioning factors for survival are concerned. The premise is that management is the differential factor of survival, because if it is not a warrantee at least it collaborates decisively for this survival, and that this differential is valid too for small and medium enterprises of any business segment, including Information Technology. A review of the theoretical differential concerning the theme of survival was carried out, as well as the conditioning factors related to management. The field research, with the application of a questionnaire, mapped the APL-TI enterprises, providing the data necessary for the identification of the profile of both the entrepreneur and the enterprises. The analysis of evidences derived from the systematization of the answers to the questionnaire, concedes that some suggestions must be given for the improvement of the consolidation process of this business segment in the State of Bahia.

Key-words: Survival; Success; Mortality; Management; Information Technology; APL-TI of the Metropolitan Region of Salvador and Feira de Santana; MPMEs; Software.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESA – 2004	33
QUADRO 2 - PRINCIPAIS DIFICULDADES NA CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA ATIVA - 2004	34
QUADRO 3 - PRINCIPAIS DIFICULDADES NA CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA EXTINTA - 2004	34
QUADRO 4 - FATORES CONDICIONANTES DE SUCESSO - 2004	35
QUADRO 5 - MODELO DE ANÁLISE DOS FATORES DE SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO APL DE TI DA RMS E FEIRA DE SANTANA - 2004.....	51
QUADRO 6 - CÓDIGO NACIONAL DE ATIVIDADE ECONÔMICA – 2007.....	57
QUADRO 7 – PERFIL DO EMPRESÁRIO.....	65
QUADRO 8 – CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO X IDADE DOS EMPRESÁRIOS - Período 2004 a 2007	66
QUADRO 9 – CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO X ESCOLARIDADE DOS EMPRESÁRIOS - Período: 2004 a 2007	67
QUADRO 10 - EQUAÇÃO DE VARIÁVEIS DETERMINANTES DE CRESCIMENTO DO FATURAMENTO	73
QUADRO 11 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO - CLIENTE	75
QUADRO 12 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO - CONCORRENTE	75
QUADRO 13 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO - FORNECEDOR.....	75
QUADRO 14 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO – ASPECTOS LEGAIS	76
QUADRO 15 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTRATÉGIA – FOCO NO CLIENTE	76
QUADRO 16 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * DURANTE A VIDA DA EMPRESA – CONHECER CONCORÊNCIA E FORNECEDORES	76
QUADRO 17 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ASSOCIATIVISMO..	78

QUADRO 18 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * INOVAÇÃO	79
QUADRO 19 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	80
QUADRO 20 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * FORMAÇÃO DE EQUIPE – AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO DE COLABORADORES	81
QUADRO 21 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * FORMAÇÃO DE EQUIPE – NECESSIDADE DOS COLABORADORES.....	81
QUADRO 22 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * EQUILÍBRIO FINANCEIRO – FLUXO DE CAIXA	82

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- TAXAS DE MORTALIDADE (%) BRASIL – 2004.....	34
TABELA 2– TAXAS DE MORTALIDADE (%) NORDESTE - 2004.....	34
TABELA 3- REDUÇÃO DO NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO, SEGUNDO AS REGIÕES E BRASIL, EM NÚMEROS ABSOLUTOS, PARA O PERÍODO (2000-2002) – 2004.....	36
TABELA 4- PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA – CRITÉRIO BNDES (FATURAMENTO) - 2007.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
APL	Arranjo Produtivo Local
TI	Tecnologia da Informação
RMS	Região Metropolitana de Salvador
MPE	Micro e Pequena Empresa
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas
FAPESB	Fundação de Amparo a Pesquisa da Bahia
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
SIGEOR	Sistema de Gestão Orientada a Resultados
ASSESPRO	Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet da Bahia
SOFTEX	Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CNAE	Código Nacional de Atividade Econômica
PEIEX	Programa de Extensão Industrial Exportadora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS DESTA DISSERTAÇÃO	19
1.2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA	21
1.4 JUSTIFICATIVA	22
2 CONTEXTO DA PESQUISA – DOCUMENTAÇÃO DE APOIO	25
2.1 SEBRAE	25
2.2 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR E FEIRA DE SANTANA	27
2.3 RELATÓRIO DE PESQUISA – FATORES CONDICIONANTES E TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NO BRASIL – SEBRAE, 2004	31
2.4 PESQUISA EMPRESARIAL DO SETOR DE TI – RMS E FEIRA DE SANTANA	36
3 REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	38
3.1 CONCEITO DE SOBREVIVÊNCIA	38
3.2 HABILIDADES GERENCIAIS	43
3.3 CAPACIDADE EMPREENDEDORA	44
3.4 LOGÍSTICA OPERACIONAL	47
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	50
4.1 MODELO DE ANÁLISE	50
4.2 RETOMADA DO PROBLEMA	51
4.3 PREMISSAS	52
4.4 PRESSUPOSTOS	53
4.5 TIPO DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE	54
4.5.1 Tipo de Pesquisa	54
4.5.2 Unidade de Análise	55
4.6 INSTRUMENTO DE COLETA	59
4.7 PROCEDIMENTOS	61
4.8 CUIDADOS ÉTICOS	62

5 ESTUDO EMPÍRICO	64
5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	64
5.1.1 Perfil do Empresário	65
5.1.2 Perfil da Empresa	68
5.2 FATORES CONDICIONANTES DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS DO APL DE TI DA RMS E FEIRA DE SANTANA	70
5.2.1 Pressupostos do Modelo de Regressão	71
5.2.2 Resultados dos Dados da Pesquisa	73
6 CONCLUSÃO	83
REFERÊNCIAS	90
ANEXO	94

1 INTRODUÇÃO

É necessário que o pequeno ou médio empresário obtenha vantagens estratégicas diante do mercado. Uma das maneiras de se conquistar tal vantagem é conhecer o micro e o macro ambiente, atentando para possíveis mudanças que esse mercado poderá sofrer, e antecipando-se a elas. (NETO, 2006, p.32).

Em agosto de 2000, nascia a IT Integration – Soluções Integradas em Tecnologia da Informação Ltda, com sede em Salvador, Estado da Bahia, uma pequena empresa de tecnologia da informação, com foco no desenvolvimento de soluções tecnológicas para *call center*. No início de 2005, completados, portanto, quase cinco anos de existência, foi possível avaliar a trajetória da empresa até aquele momento e identificar aspectos diversos que, na equação da sobrevivência, somaram e subtraíram pontos, contribuindo para seu estágio de então, que era de incerteza quanto ao futuro, inclusive próximo. Como sócia e empresária, buscava compreender quais atributos ou ferramentas deveria dispor para assegurar a continuidade da empresa, iniciando estudos sobre o tema sobrevivência dos negócios de pequeno porte.

O interesse, também acadêmico, pelo estudo dos fatores condicionantes da sobrevivência dos pequenos e médios negócios tornou-se agudo, ao tomar conhecimento, no início de 2005 do relatório de pesquisa realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no primeiro trimestre de 2004, para avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas e os fatores causais de mortalidade, tendo por base uma amostra representativa de micro e pequenas empresas (MPEs) ativas e extintas, constituídas em 2000, 2001 e 2002, agrupadas segundo as cinco regiões do Brasil - Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul - e em três áreas de negócios - Indústria, Comércio e Serviços.

Nesse relatório, as taxas consolidadas de mortalidade para o Brasil são de 59,9% das empresas com até quatro anos de existência (2000), 56,4% para as empresas com até três anos de existência (2001) e de 49,4% para aquelas com até dois anos de existência (2002).

Segundo Lajes e Falcão (2005), “as micro e pequenas empresas constituem-se, de fato, na maioria dos agentes econômicos de países tanto desenvolvidos, como em desenvolvimento”. Esta importância é confirmada por diversos autores, dentre eles Najberg e Puga (2005), quando afirmam que “em diversos países, essas unidades respondem pela grande maioria das unidades existentes, são as principais criadoras de postos de trabalho e desempenham um papel relevante na renovação da economia”. Em tempos de globalização, a discussão em torno da importância deste segmento de empresas, se amplia acolhendo fatores tais como “(...) empregabilidade, desenvolvimento sustentável, crescimento de mercado e inovação tecnológica” (NETTO, 2006).

A sobrevivência das empresas apresenta heterogeneidade em função da ótica de avaliação. A título de exemplo, tomemos um dado de pesquisa realizada por Najberg e Puga, em 2000, com estabelecimentos fundados em 1996, que sob a ótica do emprego, revela que a taxa de sobrevivência no setor de serviços (56,2%) é maior do que no setor de construção civil (26,0%).

É possível afirmar que em relação às empresas de base tecnológica, os fatores de sobrevivência apresentam características diferenciadas em função da ótica observada. Essas empresas se destacam por possuírem peculiaridades, tais como a de serem intensivas em capital intelectual, de atuarem no desenvolvimento de produtos que são transversais a todos os demais segmentos de negócios e de demandarem elevados investimentos em inovação, assumindo um relevante papel de agente de mudanças. É um universo de empresas que, mesmo as de pequeno porte, “contam com a vantagem de poder reagir mais rapidamente à nova realidade globalizada” (NETTO, 2006).

Para a Bahia, o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que abrange as empresas que produzem soluções (produtos e/ou serviços) a partir de recursos ligados à computação, assume posição estratégica e compõe um dos eixos temáticos que sustentam a política de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (Governo do Estado, 2004), que, pela transversalidade, encerra, dentre outros fatores, a capacidade de agregar competitividade dinâmica à economia baiana como um todo.

No caso das TIC, o seu impacto alcança todos os segmentos públicos e privados e, também, por ser a tecnologia motor do atual paradigma tecnológico, qual seja a Sociedade do Conhecimento, influencia a própria dinâmica econômica e social. (SECTI, 2004, p.70).

Essa política, encampada pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), é executada em parceria com outras instituições de apoio e fomento ao desenvolvimento de pequenos negócios, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), a Desenhahia e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e pela Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet da Bahia (ASSESPRO), instituição que representa o empresariado baiano de TI. Desse contexto nasce o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação, APL TI, “que se caracteriza como um aglomerado produtivo que reúne várias empresas, principalmente micro e pequenas, de uma região específica, trabalhando numa mesma atividade produtiva e que possuem algum vínculo de articulação e cooperação entre si” (SECTI, 2007).

O foco do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação está “nas atividades de produção de software e serviços, principalmente pelo fato deste segmento possuir as atividades mais dinâmicas, podendo ser apoiadas para se tornarem mais competitivas no cenário nacional” (SECTI, 2007).

Esse modelo de organização é tido como ideal pelo SEBRAE “para que as micro e pequenas empresas melhorem seus serviços e produtos, através de ações coletivas” (SECTI, 2007).

Avaliar os fatores condicionantes de sobrevivência das empresas do APL de TI da Região Metropolitana de Salvador (RMS) e Feira de Santana é relevante para evidenciar as peculiaridades de um segmento de micro, pequenas e médias empresas, que assume importância estratégica para o desenvolvimento econômico do Estado e que tem apresentado segundo dados da SECTI, posição de relevo no Nordeste e com expressivo potencial de crescimento.

O universo das micro, pequenas e médias empresas, tratado nesta dissertação, engloba, portanto, aquelas que estão na área de abrangência da SECTI, para efeito de aplicação das políticas públicas tratadas no modelo de APL de TI, ou seja, com sede na Região Metropolitana de Salvador (RMS) e Feira de Santana. A RMS conta, além da Capital do Estado, Salvador, também as cidades de Camaçari, Dias d'Ávila, Itaparica, Lauro de Freitas, Madre de Deus, São Francisco do Conde, Simões Filho e Vera Cruz.

O relatório do SEBRAE, intitulado Relatório de Pesquisa - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, de 2004, foi o documento utilizado como ponto de partida para este trabalho, não só por abordar o tema central, de interesse da autora, como também por apresentar um modelo de análise e resultados de pesquisa aplicada a micro e pequenas empresas no Brasil que podem ser confrontados e mais uma vez testados, no universo de empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação do APL de TIC da Bahia.

Não se pode afirmar que os resultados encontrados na pesquisa de 2004, efetuada pelo SEBRAE, encontre aplicabilidade direta para as micro, pequenas e médias empresas do setor de TI da RMS e Feira de Santana, contexto no qual está inserido a IT Integration, o que serviu de motivação para um estudo mais aprofundado. A questão que se apresenta, portanto,

é: quais os fatores condicionantes de sobrevivência para as empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana?

1.1 OBJETIVOS DESTA DISSERTAÇÃO

Objetivo Geral

A sobrevivência das micro e pequenas empresas tem sido alvo de preocupações da sociedade, particularmente das instituições de apoio às iniciativas empresariais de pequeno porte, a exemplo do SEBRAE. Por seu turno, o segmento de TI, tem recebido do Governo do Estado da Bahia especial atenção, refletido no esforço de estruturação do APL de TI (Arranjo Produtivo Local de Empresas de Tecnologia da Informação), cujo projeto “tem seu núcleo potencialmente dinâmico nas empresas de *software* e serviços associados situadas na Região Metropolitana da Salvador, especialmente na capital” (FIALHO, 2005). Assim, o objetivo geral desta dissertação é, a partir dos fatores condicionantes de sobrevivência identificados pela pesquisa de 2004 do SEBRAE, validá-los para as micro, pequenas e médias empresas de TI da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana, contempladas no Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação. Esse objetivo geral desdobra-se em objetivos específicos, conforme segue.

Objetivos Específicos

Analisar os fatores condicionantes de sobrevivência das MPMEs de TI e confrontar com os apresentados pelo Relatório de Pesquisa, Fatores Condicionantes e Taxa de

Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2004), para as empresas em geral e verificar a validade para as empresas de TI;

Apresentar sugestões para estratégias de apoio ao desenvolvimento de MPMEs de TI com foco na redução dos índices de mortalidade.

1.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi realizada revisão do referencial teórico acerca dos conceitos de sucesso e sobrevivência, associados aos de micro e pequenas empresas e dos fatores condicionantes de sobrevivência apontados pelos empresários pesquisados pelo SEBRAE, através das perguntas dirigidas e livres, constantes do questionário aplicado, que são Habilidades Gerenciais, Capacidade Empreendedora e Logística Operacional.

Esses grupos de fatores resultam de um levantamento que, segundo os próprios empresários pesquisados, se presentes, contribuem para reduzir os riscos de fechamento, aumentando assim, as chances de sobrevivência e crescimento das empresas.

A representação gráfica dos fatores, Fig. 1, mostra tanto os fatores condicionantes de sucesso, quanto os fatores determinantes da mortalidade, sendo que, nesta dissertação, o recorte para abordagem do referencial teórico restringe-se aos fatores condicionantes do sucesso. Os fatores determinantes da mortalidade, apenas mencionados, não foram aqui aprofundados por não estarem no foco do objetivo desta pesquisa.

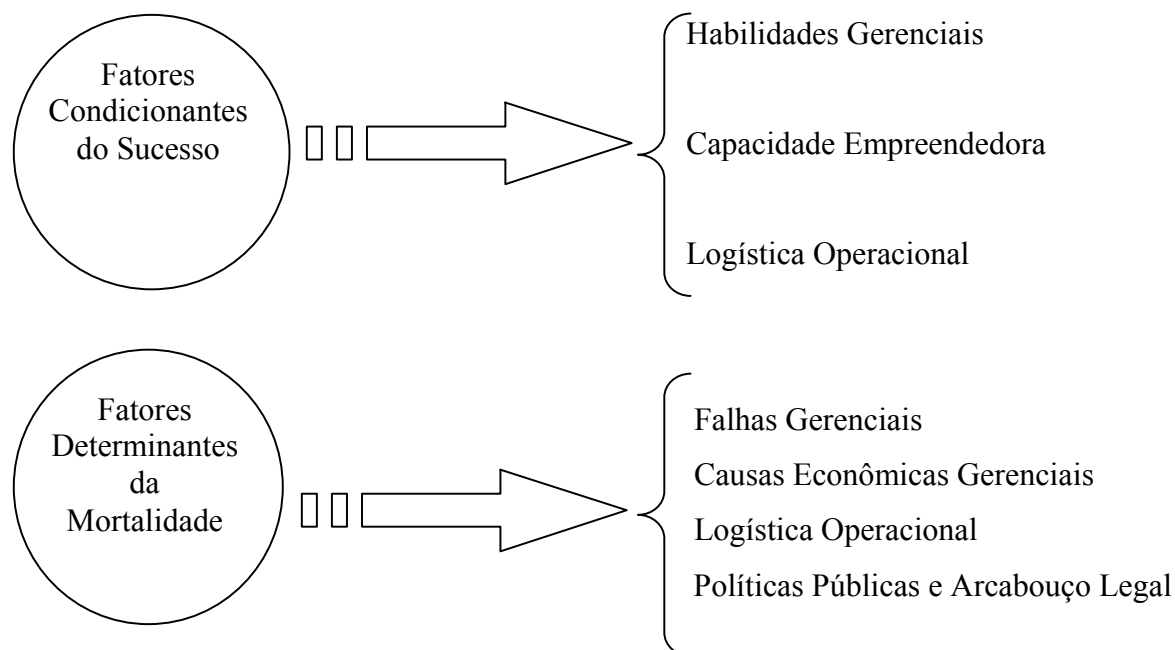


FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS FATORES
Fonte: Adaptada do Modelo de Análise – Sebrae, 2004

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa quantitativa foi a metodologia escolhida, por oferecer um modelo capaz de atender as necessidades de observação, registro, análise, classificação e interpretação das variáveis ou fatores condicionantes da sobrevivência das micro, pequenas e médias empresas de TI da RMS e Feira de Santana, em confronto à amostra representada pelas micro e pequenas empresas do Brasil, evidenciadas pela pesquisa elaborada pelo SEBRAE. Essa metodologia permite apurar, de forma objetiva, as opiniões conscientes dos entrevistados, mediante a utilização de um questionário estruturado, que para esse trabalho, foi adaptado do instrumento já utilizado pelo SEBRAE na pesquisa de 2004.

O universo objeto da pesquisa e os requisitos para seleção da amostra foram definidos pela confluência de interesses resultantes da parceria entre a autora, o SEBRAE e a SECTI, estabelecida durante a elaboração desse trabalho. O universo de pesquisa é

constituído pelas empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana que atendem aos seguintes requisitos: são desenvolvedoras de software (pacote ou encomenda), prestam serviços e/ou consultoria em TI, são associadas à ASSESPRO, Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet, Regional Bahia ou SOFTEX, Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro e, por fim, estão organizadas em redes interempresariais.

Das quatrocentas e setenta e nove empresas cadastradas na base consolidada da SECTI e SEBRAE, foram selecionadas sessenta e três que atendem a esses requisitos.

A pesquisa de campo contou com a aplicação de um questionário (Anexo 1), que foi adaptado de um modelo aplicado na pesquisa de 2004. Ao questionário adaptado foram acrescentadas outras questões para o mapeamento da oferta de produtos e serviços por essas empresas, de forma a atender os interesses específicos, oriundos da parceria com a SECTI e o SEBRAE. Os dados coletados pelas questões referente ao mercado, contudo, não serão utilizados para verificação dos fatores condicionantes de sobrevivência das empresas, tema central dessa dissertação.

O questionário, validado por 10% da amostra selecionada, teve as alterações ou adaptações propostas contempladas neste trabalho na medida em que não comprometeram a questão focada inicialmente.

1.4 JUSTIFICATIVA

O relatório do SEBRAE, de 2004, evidencia a importância das Micro e Pequenas Empresas no cenário macroeconômico nacional, a partir da posição de destaque que elas ocupam, representando 99,20% do total de empresas no Brasil.

As micro e pequenas empresas, universo de pesquisa pelo SEBRAE, estão presentes em todo o território nacional e permeiam todas as áreas de negócio, sem distinção de segmento, onde pode-se inferir que nessa amostra existem desde empresas de pequeno varejo tradicional, situadas no mais longínquo território nos extremos do Brasil, a outras de serviços de alto valor agregado, localizada nos grandes centros.

As empresas de TI, intensivas em capital intelectual, enquadram-se num segmento de negócio onde para sobreviver e perpetuar “deve ter a capacidade de satisfazer a três requisitos simultaneamente: estar em busca permanente de conhecimento, dispor de criatividade para inovar e ter predisposição para mudar”, conforme apregoa Arantes (1998, pág. 56). Tal característica sugere que, no conjunto das micro e pequenas empresas do Brasil, o segmento de TI deve apresentar um comportamento diferenciado.

A importância estratégica para o desenvolvimento do país, quer pela capacidade de geração de valor, quer pela transversalidade nos demais segmentos de negócio, colocam o segmento de TI na pauta de discussões de políticas públicas de todas as esferas de governo, a exemplo, na Bahia, do movimento APL de TI, protagonizado pela SECTI, o que justifica um estudo mais aprofundado acerca da sobrevivência desse importante setor de negócio.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro esta introdução, onde apresentamos a delimitação do problema, descrevendo os motivos, o objetivo, o referencial teórico, a proposta do método e justificativa. O capítulo dois trata, de forma condensada, a documentação utilizada como base do trabalho e o contexto da pesquisa, começando com uma visão institucional sobre o SEBRAE, seguida do conceito de APL de TI e resumo de pesquisas anteriores, finalizando com um estudo acerca dos fatores condicionantes da sobrevivência das micro e pequenas empresas, fatores estes coletados na pesquisa do SEBRAE de 2004, que são Habilidades Gerenciais, Capacidade Empreendedora e Logística Operacional. O capítulo três contém o referencial teórico, apresentando o ambiente

onde o problema está inserido, com os diversos elementos de apoio da pesquisa. O capítulo quatro trata da metodologia e procedimentos adotados para a pesquisa de campo, aí contido o modelo de análise. O capítulo cinco aborda o estudo empírico e os resultados levantados a partir da amostra selecionada e o capítulo seis cuida das conclusões, das limitações à realização desta dissertação e das recomendações para futuros trabalhos.

2 CONTEXTO DA PESQUISA – DOCUMENTAÇÃO DE APOIO

Neste capítulo, será apresentada a instituição SEBRAE, a partir de sua ideologia constitutiva, com evidência ao valor atribuído às suas ações e ao comprometimento com as políticas públicas, dentre elas o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação, também este, aqui abordado.

Os fatores condicionantes da sobrevivência dos pequenos negócios e suas dimensões serão visitados neste capítulo, no contexto da pesquisa do SEBRAE, tomada como base para este trabalho, permeadas por fundamentações teóricas, de viés prático, resultado de abordagens defendidas por alguns autores citados aos longo da apresentação dos resultados desta pesquisa.

Outros trabalhos já realizados no âmbito deste segmento de negócio complementam o cenário para revisão dos conceitos que suportam os principais argumentos deste trabalho.

2.1 SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, que existe como instituição desde 1972, mas que tem sua história iniciada de fato no início dos anos 60.

A iniciativa de um sistema de apoio gerencial às micro e pequenas empresas, reporta a 1964, ao então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que instituiu o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME), e que, através de pesquisa, identificou que a “má gestão da empresa estava diretamente relacionada com os índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o BNDE” (SEBRAE, 2006).

O SEBRAE, passados vários momentos de sua história, tem na atualidade a Missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo” (SEBRAE, 2006). Sua Visão de Futuro, no horizonte até 2010, afirma de modo categórico que, (...) as micro e pequenas empresas constituem-se em importante fator de desenvolvimento do país, atuando em ambiente institucional favorável, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade. (SEBRAE, 2006)

Dentre as diretrizes estratégicas do Sistema SEBRAE, visa a primeira delas “(...) priorizar a atuação do SEBRAE como agente indutor do desenvolvimento sustentável das MPEs, da geração de emprego e renda, da inclusão social e da preservação do meio ambiente, alinhando-se com as políticas econômica, industrial, comercial (interna e externa), científica e tecnológica e com as modernas práticas de gestão empresarial, com foco numa cultura de empresas de pequeno porte empreendedoras e competitivas.” (SEBRAE, 2005)

Os detalhamentos dessas diretrizes levam a necessidade de implantação de ações estratégicas, tais como: i) articular políticas públicas voltadas para o desenvolvimento das MPEs, ii) desenvolver programas de qualificação para gestores públicos e disseminação de boas práticas em políticas públicas com vista a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento das MPEs ou iii) estimular a implementação de políticas públicas municipais voltadas para o empreendedorismo e as MPEs, dentre outras.

O Estatuto do SEBRAE em seu Art. 1º define:

O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE é um Serviço Social Autônomo, instituído por escritura pública sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, regulada pelo presente Estatuto, em consonância com a Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990 e alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990, que dispuseram sobre a desvinculação da entidade da administração pública federal. (SEBRAE, 2003, Art. 1º).

E o Art. 5º trata dos Objetivos Institucionais do SEBRAE como sendo:

O SEBRAE tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. (SEBRAE, 2003, Art. 5º).

Pode-se, portanto, afirmar o estreito alinhamento entre as ações do SEBRAE e as políticas públicas, em todas as esferas de governo, como fundamento para cumprimento de seus princípios constitutivos. Neste capítulo é analisado, inicialmente, o ambiente construído pelo SEBRAE, Regional Bahia, para apoiar e acolher o segmento de TI na Bahia, com foco na RMS e Feira de Santana. A abordagem sobre a instituição do modelo de Arranjos Produtivos Locais, com a implementação do APL TI na Bahia é fundamental para a contextualização da participação do SEBRAE no processo. Em seguida, os resultados da Pesquisa Empresarial do Setor de TI para a RMS e Feira de Santana, encerrando com a discussão sobre o Relatório de Pesquisa, intitulado Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, de onde são extraídos os pressupostos adotados para exploração por este trabalho.

2.2 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR E FEIRA DE SANTANA

A luta cotidiana pela sobrevivência, expressa pela capacidade de crescer e se perpetuar no mercado, leva as micro, pequenas e médias empresas a aderir a estratégias amplamente difundidas, como a organização em redes de cooperação inter-empresas. Esse movimento é defendido por diversos autores, como mecanismo para fortalecimento das

empresas de menor porte frente ao processo de exposição a mercados ampliados pela globalização, como alternativa de construção de um arcabouço de estratégias competitivas, baseadas no conhecimento e inovação. Embora a formação de redes de cooperação se apresente como uma tendência universal, no Brasil, argumenta Souza (2005), existem muitas restrições e barreiras, de ordem político-industrial, infra-estrutura e dificuldades culturais. O empresário brasileiro possui características próprias, tais como falta de informação, individualismo, imediatismo e ceticismo, que criam problemas na hora de implantar ações de cooperação.

Ao lidar-se fundamentalmente com arraigadas culturas gerenciais, parece importante salientar o “incremento da capacidade competitiva das empresas” como resultado esperado do processo de aprendizagem decorrente do comportamento organizacional promovido pela organização em rede, vez que a “eficiência coletiva” é dessa forma mais facilmente alcançada do que por uma empresa isoladamente (FONTES, 2005). A necessidade de construir uma mentalidade flexionada em múltiplos espectros, a partir de ações concretas no atendimento as exigências do mercado, surge como um novo conceito e modo de trabalhar, baseado no desenvolvimento, solidez, flexibilidade e inovação.

As estratégias e práticas são associadas a arranjos de firmas organizadas em rede, onde se identificam, nesse conjunto, aquelas que se aplicam às empresas isoladas e outras que integram um conjunto de empresas. O que se pode observar ao longo do tempo, segundo Souza (2005), é a transformação dos arranjos e empresas participantes pela interação dessas estratégias e práticas.

São muitas as formas e modelos organizacionais baseados na associação, cooperação, no compartilhamento, na troca e ajuda mútua, que, segundo Olave e Amado Neto (2007), as empresas buscam como alternativa concreta para o desenvolvimento empresarial, em atendimento à necessidade dessas empresas atuarem de forma conjunta e associada.

Um arranjo produtivo local caracteriza-se como uma das formas possíveis de organização entre empresas que promovem maiores resultados em termos de sinergia e interação cooperativa, por agregar, além das próprias empresas, instituições que oferecem apoio de infra-estrutura decorrente de políticas públicas e de conhecimento (pesquisa e inovação), contribuindo para o fortalecimento de um ecossistema favorável ao aumento da competitividade sistêmica.

O Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana nasceu em 2005, por iniciativa da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI), como algo “que se caracteriza como um aglomerado produtivo que reúne várias empresas, principalmente micro e pequenas, de uma região específica, trabalhando numa mesma atividade produtiva e que possuem algum vínculo de articulação e cooperação entre si” (SECTI, 2007).

Tal definição resulta da abordagem proposta na Política de Ciência, Tecnologia e Inovação, para o Estado da Bahia.

Arranjos Produtivos Locais (APLs) são definidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos de produção ou de informações. Envolvem a participação e a interação de empresas – desde produtoras de bens e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Fazem parte, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (SECTI, 2004, p. 25).

O SEBRAE apoiou esta iniciativa, com a crença de que “o formato de APL é ideal para que as micro e pequenas empresas melhorem seus serviços e produtos, através de ações coletivas”, cujo papel é “o da capacitação empresarial, da intermediação tecnológica e da busca de apoio de novos mercados, oferecendo suporte às micro e pequenas empresas” (SECTI, 2007).

O termo Tecnologia da Informação compreende um amplo espectro de negócios e atividades, sendo necessário um recorte para delimitar aqueles contidos no conceito adotado para o APL de TI. Assim, os segmentos priorizados para possibilitar foco nas ações e programas de interesse comum, definidos pelo SEBRAE na Pesquisa Empresarial do Setor de TI da RMS e Feira de Santana, 2006, foram:

- a) Desenvolvimento de Softwares Básicos;
- b) Serviços Operacionais e Infra-Estrutura em TI;
- c) Serviços de Processamento de Dados;
- d) Internet (Provedores e Serviços);
- e) Prestação de Serviços: Consultoria, Assessoria e Assistência Técnica, Projetos de Informática, Customização de Sistemas e Treinamento.

A constituição de um APL compreende uma série de requisitos que o caracterizam e dão consistência:

- a) Diagnóstico do setor - levantamento das empresas que trabalham no estado e seu faturamento,
- b) Sensibilização do empresariado – esclarecimento quanto ao programa de APL, fase na qual serão identificadas as lideranças para composição da governança que fará a gestão do arranjo;
- c) Organização do empresariado em redes associativas – as redes são a base sobre a qual serão estabelecidas as relações de cooperação e a aplicação de recursos de capacitação, acesso a mercados e serviços tecnológicos;
- d) Ações sistêmicas – para capacitação e criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das empresas que compõem o arranjo.

Outros atores são partícipes desse programa de APL e comprometem igual apoio: ASSESPRO – Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet da Bahia; SOFTEX - Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro; BID –

Banco Interamericano de Desenvolvimento, em suporte ao Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial da SECTI; IEL – Instituto Euvaldo Lodi; Desenhahia; e FAPESB - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia.

Confirma, portanto, La Rovele (2006), que:

(...) para que as perspectivas de crescimento das MPMEs se concretizem e elas sejam capazes de gerar renda e empregos qualificados, as políticas de apoio a estas empresas devem mudar seu foco, deixando de ter como objetivo empresas isoladas e buscando formar redes de empresas e encorajar a atividade inovadora nas redes já existentes. (LA ROVELE, 2006, p-22).

2.3 RELATÓRIO DE PESQUISA – FATORES CONDICIONANTES E TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NO BRASIL – SEBRAE, 2004

É inconteste e amplamente defendida por vários autores a importância das micro e pequenas empresas como geradoras de empregos e equilíbrio sócio econômico das comunidades. Segundo o SEBRAE Nacional (2004), 99,20% das empresas no Brasil são classificadas como micro e pequenas e respondem por 52,80% dos empregos totais. Apesar dessa importância, os índices de mortalidade dessa categoria de empresa, considerados elevados pelo próprio SEBRAE, motiva a busca por conhecimento das causas que conduzem a esses resultados, que possibilitem subsidiar o empreendimento de esforços conjuntos do poder público e da iniciativa privada com o objetivo de evitar o encerramento precoce dessas empresas e, ao contrário, estimular sua permanência em atividade.

Os fatores de sucesso dos pequenos empreendimentos, levantados a partir dos depoimentos dos empresários, são apresentados no Relatório do SEBRAE, agrupados segundo características comuns e tratam fundamentalmente de questões relacionadas à gestão, tais como Habilidades Gerenciais, decorrentes da preparação do empresário para interagir

com o mercado, Capacidade Empreendedora, relacionados à criatividade, perseverança, coragem em assumir riscos e Logística Operacional, relacionada às bases de sustentação e crescimento da atividade empresarial.

De outro lado, como causas da extinção dos pequenos empreendimentos, também apontados pelos próprios empresários, estão Falhas Gerenciais, Causas Econômicas Gerenciais, Logística Operacional, Políticas Públicas e Arcabouço Legal.

Em primeiro lugar, destacam os empresários que encerraram suas atividades, estão as questões relacionadas com as “falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais”. Em seguida, as causas conjunturais traduzidas em indicadores como “falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país...” (SEBRAE, 2004). A falta de crédito bancário também foi indicada como importante fator para a extinção de empresas.

Segundo o SEBRAE (2004), “os dados da pesquisa permitem concluir, reunindo respostas estimuladas e espontâneas, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação”.

Este tópico apresenta alguns resultados apurados pela pesquisa, entretanto, busca focar nos fatores condicionantes da sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil, cujos resultados suportam o pressuposto de que, para as empresas de TI, contidas no APL de TI da RMS e Feira de Santana, os resultados se aplicam.

Classificação do Porte de Empresa

A classificação adotada pelo SEBRAE para definição do porte das empresas baseia-se no número de empregados e está discriminado segundo quadro 1:

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESA – 2004

<i>Porte da empresa</i>	<i>Indústria</i>	<i>Comércio e Serviços</i>
Micro Empresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	20 a 99 empregados	10 a 49 empregados
Média Empresa	100 a 499 empregados	50 a 99 empregados
Grande Empresa	500 empregados ou mais	100 empregados ou mais

Fonte: SEBRAE, 2004

Embora difira da classificação adotada pelo SEBRAE, para efeito da pesquisa de campo tratada nesta dissertação, foi utilizada a classificação adotada pela Receita Federal e BNDES, em virtude do objeto de pesquisa está focado nas empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana e neste contexto, existirem empresas, inclusive, de porte médio.

A seguir, os parâmetros de enquadramento utilizado pela Receita Federal:

1. Microempresas – receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais);
2. Empresas de Pequeno Porte – receita bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 e inferior a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais);
3. Empresas de Médio Porte – receita bruta anual superior a R\$ 10.500.000,00 e inferior a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais);
4. Empresas de Grande Porte – receita bruta superior a R\$ 60.000.000,00.

Taxa de Mortalidade

As taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas do Brasil estão evidenciadas na Tabela 1:

TABELA 1 - TAXAS DE MORTALIDADE (%) BRASIL – 2004

2000	2001	2002
59,9%	56,4%	49,4%

Fonte:SEBRAE (2004)

A taxa de mortalidade é medida a partir do período entre a data da fundação e a data do fechamento da empresa. Desta forma, por exemplo, 59,9% das empresas fundadas em 2000 não estavam mais ativas em 2004.

Específico para a Região Nordeste, o resultado é o apresentado conforme a Tabela 2:

TABELA 2 – TAXAS DE MORTALIDADE (%) NORDESTE - 2004

2000	2001	2002
62,7%	53,4%	46,7%

Fonte:SEBRAE (2004)

Extraído também deste relatório, a origem apontada pelos empresários entrevistados para as dificuldades na condução dos negócios estão apresentados nos Quadros 2 e 3, respectivamente para as empresas ativas e empresas extintas:

QUADRO 2 - PRINCIPAIS DIFICULDADES NA CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA ATIVA - 2004

Dificuldades Empresa Ativa	%
1º) Carga Tributária / encargos	29,10%
2º) Falta de Capital de Giro	18,70%
3º) Concorrência	12,50%

Fonte:SEBRAE (2004)

QUADRO 3 - PRINCIPAIS DIFICULDADES NA CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA EXTINTA - 2004

Dificuldade Empresas Extintas	%
1º) Falta de Capital de Giro	24,10%
2º) Impostos altos / tributos	16,00%
3º) Falta de Clientes	9,00%

Fonte:SEBRAE (2004)

No tocante aos fatores condicionantes de sobrevivência, o relatório de Pesquisa do SEBRAE aponta três grupos de fatores organizados segundo características comuns: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

As Habilidades Gerenciais “refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio” (SEBRAE, 2004). Já a Capacidade Empreendedora é formada por “um grupo de atributos que destacam a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio” (SEBRAE, 2004).

Por fim, Logística Operacional reúne ingredientes para a “criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial” (SEBRAE, 2004).

A importância percebida, pelos empresários entrevistados, sobre esses três conjuntos de fatores, está apresentada no Quadro 4, que destaca apenas os fatores que apresentam maiores índices em cada uma das três categorias.

QUADRO 4 - FATORES CONDICIONANTES DE SUCESSO - 2004

<i>Categoria</i>	<i>Fatores de Sucesso</i>	<i>Percentual de empresários</i>
Habilidades Gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49,00%
	Boa estratégia de vendas	48,00%
Capacidade Empreendedora	Criatividade do Empresário	31,00%
	Aproveitamento das oportunidades de negócio	29,00%
	Empresário com Perseverança	28,00%
	Capacidade de Liderança	25,00%
Logística Operacional	Escolha de um bom administrador	31,00%
	Uso de capital próprio	29,00%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23,00%
	Acesso a novas tecnologias	17,00%

Fonte: SEBRAE (2004)

Observa-se que, segundo os próprios empresários entrevistados pelo SEBRAE, os principais fatores de sucesso estão no bom conhecimento do mercado onde atua, na criatividade do empresário e na escolha de um bom administrador para o negócio.

Outro indicador evidenciado pela pesquisa do SEBRAE foi o impacto social gerado pelo encerramento de pequenos negócios.

O encerramento de uma atividade econômica acarreta um custo social, não só pela dispensa de mão-de-obra, como também pelos prejuízos na poupança e distribuição de renda. As perdas efetivas de postos de trabalho, em valores absolutos, estão apresentadas na Tabela 3.

TABELA 3 - REDUÇÃO DO NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO, SEGUNDO AS REGIÕES E BRASIL, EM NÚMEROS ABSOLUTOS, PARA O PERÍODO (2000-2002) – 2004

<i>Regiões</i>	<i>2000</i>		<i>2001</i>		<i>2002</i>	
	<i>Mortalidade</i>	<i>Perda de Ocupações</i>	<i>Mortalidade</i>	<i>Perda de Ocupações</i>	<i>Mortalidade</i>	<i>Perda de Ocupações</i>
Sudeste	128.094	384.282	126.146	277.521	101.288	283.606
Sul	62.040	254.364	67.224	161.338	52.230	214.143
Nordeste	53.319	191.948	46.960	159.664	37.977	75.954
Centro-Oeste	20.020	66.066	24.584	68.835	19.491	95.760
Brasil*	275.900	924.202	276.874	705.125	219.905	694.956

Fonte:SEBRAE (2004)

Embora significativo, observa-se um decréscimo de 24,80% na perda de postos de trabalho decorrente do encerramento de pequenos negócios, se considerados o período 2000 a 2002.

2.4 PESQUISA EMPRESARIAL DO SETOR DE TI – RMS E FEIRA DE SANTANA

Numa iniciativa pioneira, o SEBRAE, Regional Bahia, promoveu uma pesquisa cujo universo era formado pelas empresas que atuam no segmento de TI da RMS e Feira de Santana. O objetivo primário era formar um cadastro consistente, cujos dados pudessem ser

permanentemente atualizados e dessa forma, assegurar a gestão e o controle sobre os resultados efetivos das ações implementadas. O SEBRAE, com esta iniciativa, almeja contribuir para a “continuidade do desenvolvimento do setor de TI e elevar seus respectivos índices de crescimento” (SEBRAE, 2006).

O cadastro procura evidenciar, tomando por base o ano de 2005, os seguintes aspectos do setor:

- a) Apresentação do Perfil Empresarial;
- b) Perfil do Empreendedor;
- c) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e
- d) Perfil Mercadológico.

Os objetivos inicialmente projetados para esta pesquisa promovida pela SEBRAE, foram prejudicados pela falta de continuidade. Secundariamente, outro objetivo dessa dissertação é, através a pesquisa de campo, realimentar o banco de dados do setor de TI e oferecer condições para manutenção das informações sempre atualizadas. A parceria com o SEBRAE para elaboração dessa pesquisa foi motivada por esse objetivo.

Neste capítulo foi possível contextualizar os pilares de apoio a este trabalho, ou seja, o SEBRAE e o APL de TI.

O capítulo três, a seguir, trata do referencial teórico acerca dos conceitos de sobrevivência e sucesso e daqueles que embasam os grupos de indicadores e dimensões propostos no modelo de análise do SEBRAE, representado graficamente de modo simplificado, pela figura 1 do capítulo 1. A escolha das referências seguiu a proposta da autora de discutir o tema sob um viés prático, de forma aplicada, coerente com seu perfil e interesse profissional.

3 REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONCEITO DE SOBREVIVÊNCIA

Pode-se deduzir que sobrevivência ou sucesso são expressões que traduzem objetivos a serem alcançados, resultado de uma ação ou um conjunto de ações, portanto, expressões que projetam um processo dinâmico e contínuo. No campo empresarial, essas expressões são usualmente utilizadas e compreendidas conforme o senso comum e a ênfase, portanto, deixa de ser na expressão em si, para residir na contribuição de determinados fatores para que os objetivos de sobrevivência, sucesso, sejam alcançados. Essa abordagem será objeto deste capítulo.

Embora de significado aparentemente óbvio, o sucesso das empresas é um conceito relativo, associado a uma situação competitiva e deve ser observado com o verbo no tempo passado ou no passado contínuo conforme anuncia Zaccarelli (2004). Nessa linha, pode-se dizer que uma empresa sobrevive, à medida em que supera o “jogo competitivo” inserido no cotidiano do negócio (Zaccarelli, 2004).

Peter Drucker (1987), admite que sobreviver e eventualmente prosperar é condição das empresas empreendedoras, não importando o tamanho, embora afirme que “...é a de tamanho médio, não a pequena, que estará capacitada para a liderança empreendedora.”. Esta afirmação encontra respaldo na idéia de que a média empresa, ao atingir esse porte “... já adquiriu a competência administrativa e construiu uma equipe administrativa.” (DRUCKER, 1987). Entretanto, essa média empresa provavelmente originou-se de uma pequena empresa. Ainda segundo o autor “a administração empreendedora é, portanto, provavelmente, uma pré-condição de sobrevivência, mas não uma garantia disso.” (DRUCKER, 1987).

Tal afirmação pode ser complementada por Hirisich e Peters (2004, p. 29), quando definem o empreendedorismo como “processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”, o que, a princípio, pode ser atribuído a qualquer porte de empresa.

Pode-se dizer que a sobrevivência ou sucesso de uma empresa está associado à capacidade empreendedora derivada do caráter empreendedor de seus fundadores. O conceito de empreendedor surge como necessário para a compreensão dessa relação e, segundo Hirisich e Peters (2004), “fica mais refinado, quando são considerados princípios e termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal.”

Ainda segundo Hirisich e Peters (2004), o conceito de empreendedorismo, sob a perspectiva individual, foi explorado neste século segundo três definições, todas elas com abordagem sobre uma “espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso”. Essas definições ainda segundo Hirisich e Peters (2004), apresentam diferentes percepções, de acordo a visão de determinada categoria de profissionais:

1. Para um economista – “o empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem”. (Hirisich e Peters ,2004, p.29);
2. Para um psicólogo – o empreender é uma pessoa “geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros”. (Hirisich e Peters , 2004, p.29);
3. Para alguns homens de negócio, “uma ameaça, um concorrente agressivo”, para outros “um um aliado, uma fonte de suprimentos”. (Hirisich e Peters, 2004, p.29).

O empreendedorismo é um processo dinâmico de criar riquezas, ainda segundo Hirisich e Peters (2004), portanto, o empreendedor é o indivíduo que, enquanto agente criador de riquezas, assume os riscos quanto ao patrimônio e comprometimento com a carreira.

Pode-se dizer que esta visão é reforçada por Drucker (1987), quando este afirma que a administração empreendedora, portanto, ação do empreendedor, é a “nova tecnologia” responsável por viabilizar “... profundas mudanças em atitudes, valores e, acima de tudo, em comportamento...”, que proporcionou o surgimento de uma economia empreendedora capaz de promover substanciais aumentos de postos de trabalho, a partir de pequenos negócios nos Estados Unidos nos últimos anos da década de 60. Segundo Drucker (1987), “em última análise, estamos aprendendo que a Administração pode ser tanto mais necessária e também ter maior impacto sobre a pequena organização empreendedora do que na grande empresa administrada.

De modo geral todas as pequenas empresas, as novas em particular, possuem muitos pontos em comum, entretanto, o caráter empreendedor que as diferencia é ditado pela presença de características especiais que atribuem aos empreendedores à capacidade de mudar ou transformar valores, agregando algo novo, diferente. Hirisich e Peters (2004) corroboram, com este argumento, quando dizem que o empreendedor, em suas três definições, conforme visto anteriormente, embora ligeiramente distintas, trazem semelhantes noções, tais como “novidade, organização, criação, riqueza e risco”.

No plano empresarial, segundo Drucker, o espírito empreendedor não é uma condição presente apenas nas empresas de pequeno porte, ao contrário, sua presença não é razão do tamanho ou crescimento e sim resultado de um comportamento cujas bases são o “conceito e a teoria e não a intuição”, (DRUCKER, 1987).

As empresas precisam aprender como sobreviver e prosperar, entretanto, esse objetivo só é possível “... se aprenderem a ser empreendedoras bem sucedidas” (DRUCKER, 1987), não importando se são empresas em atividade ou novas empresas de risco. As mudanças são percebidas pelos empreendedores como oportunidades, os quais reagem a elas criando valor através da inovação.

A inovação é vista por Drucker (1987) como ação deliberada e sistemática, que começa com uma análise racional das oportunidades, implementação de soluções simples e focadas, e muito trabalho.

(...) empreendimento e inovação podem ser alcançados por qualquer empresa. Mas elas devem empenhar-se para isso. Ambas as atividades podem ser aprendidas, mas exigem esforço. A empresa empreendedora trata o empreendimento como um dever; ela é disciplinada para isso... a trabalhar nele... e a praticá-lo. (DRUCKER, 1987, p. 209).

Jacques Marcovitch (2005) ao contar a história do empreendedorismo no Brasil através da biografia de grandes empreendedores, identifica características comuns a grandes nomes de nossa história como Irineu Evangelista, o Barão de Mauá, Valentin dos Santos Diniz, Guilherme Guinle ou mais recentemente Luiza Trajano Donato, tais como muito trabalho e forte disposição para inovar.

Segundo Marcovitch:

Drucker colhia valiosos cases demonstrativos do seu conceito de que o empreendedorismo é uma virtude exclusiva de gênios ou seres especiais, mas também de pessoas comuns, dispostas ao indispensável aprendizado da inovação. (MARCOVICH, 2005, p. 293).

Empreender é uma iniciativa de risco, principalmente em áreas tão visíveis de inovação, como as de alta tecnologia, principalmente porque, afiança Drucker (1987), poucos

empreendedores dessa área sabem o que estão fazendo, pois falta a eles metodologia, levando à violação de regras elementares e bem conhecidas.

Para este autor, empreendimentos de alta tecnologia e inovação, “... embora intrinsecamente atividades mais difíceis e arriscadas...” não precisam necessariamente ser de “alto risco”. É preciso que “ele seja uma prática sistemática, que precisa ser administrada, e, acima de tudo, precisa estar baseada em inovação deliberada.” (DRUCKER, 1987).

É essa inovação que, segundo Hirisich e Peters (2004), é o fator mais importante para o crescimento econômico “não só para o desenvolvimento de novos produtos (ou serviços) para o mercado, como também no estímulo ao interesse em investir em novos empreendimentos que estão sendo criados”.

Novos empreendimentos estão sendo criados estimulados, segundo Hirisich e Peters (2004), “por um crescente reconhecimento de que pequenas firmas desempenham papel importante na criação de empregos e na inovação”.

Apenas para efeito de ilustração, segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, Sobreviver, do latim *Supervivere*, significa “continuar a viver, a ser, a existir”. Sucesso, segundo Aurélio, do latim *Succesione*, dentre outras aplicações, atribuiu-se a “aquilo que sucede”, pode ser aplicado também como “bom êxito, resultado feliz” em diversas situações corriqueiras ou especificamente quando relacionados a eventos artísticos. Segundo Houaiss, uma das acepções para sucesso é “qualquer resultado de um negócio, empreendimento. Ex.: bom sucesso, ou mau sucesso”. Já a palavra Sobrevivência, um substantivo feminino, segundo o Houaiss, tem como uma de suas acepções o “ato ou efeito de sobreviver, de continuar a viver ou a existir”. Qualquer uma das definições pode ser utilizada, uma vez que não há contradição entre as perspectivas apresentadas pelos autores.

Neste tópico foi possível abordar o conceito de sobrevivência e verificar que, mais do que um conceito, a expressão encerra um conjunto de aspectos que, observados pelas empresas, independente do porte, contribuem para a sua permanência no mercado. A gestão empreendedora é defendida por Peter Drucker como “a nova tecnologia” a serviço da sobrevivência e crescimento das empresas.

Os tópicos 3.2, 3.3 e 3.4, tratarão especificamente dos agrupamentos de fatores apontados como condicionantes de sobrevivência das MPES, segundo as características comuns, que são Habilidades Gerenciais, Capacidade Empreendedora e Logística Operacional.

3.2 HABILIDADES GERENCIAIS

Nessa categoria ou dimensão, estão indicadores que reportam a algumas áreas de conhecimento do empreendedor, que na equação da sobrevivência, contribui, mas não garante a sobrevivência. Esses indicadores são:

- 1) Bom conhecimento do mercado onde atua – “que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como, por exemplo, conhecer a clientela potencial e quais produtos eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para a aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, entre outros.” (SEBRAE, 2004).

As empresas são pagas para satisfazer os clientes (DRUCKER, 2001), portanto conhecer o mercado alvo é fator crítico de sobrevivência, uma vez que a utilidade percebida pelo consumidor para um produto ou serviço é dinâmica e mutável, o que exige das empresas

posicionamento e estratégias empreendedoras para criar e manter esse consumidor que é “o propósito final de uma empresa e, na verdade, da atividade econômica” (DRUCKER, 2001).

- 2) Boa estratégia de vendas - “conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, marketing etc.” (SEBRAE, 2004). Segundo Drucker (2001), a inovação, uma das metas de estratégia, é responsável, em última análise, pela criação de valor para o consumidor de um produto ou serviço. É possível, portanto, converter em novo um produto ou serviço antigo, ao introduzir mudanças na sua utilidade, no seu valor e nas suas características econômicas. Ainda segundo Drucker (2001), são quatro maneiras diferentes de fazê-lo:

- 2.1) Criando utilidade;
- 2.2) Pela política de preços;
- 2.3) Pela adaptação à realidade social e econômica do consumidor;
- 2.4) Por entregar ao consumidor o que representa real valor para ele.

Em se tratando de utilidade, de benefício para o consumidor, a política de preço pode não ser vista como estratégica, entretanto, ela “habilita o consumidor a pagar pelo que compra” (DRUCKER, 2001). Embora, ao final o preço que se paga seja o mesmo, mas a forma de pagar é que leva o consumidor a adequá-la às suas necessidades e realidade.

3.3 CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Segundo o SEBRAE (2004), essa dimensão reúne “um grupo de atributos que destacam a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio”. O conceito de empreendedor, foi introduzido por Shumpeter em 1912 (1934) que “descreveu o

“entrepreneur” como a pessoa que destrói a ordem econômica através da introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novas formas de organização ou novas matérias-primas”, segundo Dinis e Ussman (2006). O “destruidor criativo” (Schumpeter, 1934, apud Dinis e Ussman, 2006), um inovador, na versão Schumpeteriana, caracteriza o empreendedor, entretanto, não vincula explicitamente, esta característica à necessidade de criação de uma nova organização. Esses atributos, para Drucker (1987), relacionados ao empreendedor, faz com que ele perceba “a mudança como norma e como sendo sadia” e que, embora não provocando por si mesmo a mudança, se apropria dela, buscando-a e reagindo a ela de forma a explorar as oportunidades, induzindo a compreensão de que a criação de uma nova organização ou expansão e uma existente pode ser uma consequência à atitude empreendedora, até como meio de materializá-la.

Esse pensamento é compartilhado por COLLINS e PORRAS (1995) que, ao caracterizar as empresas visionárias, destaca a capacidade dos empreendedores dissociar a organização de seus fundadores, priorizando-a acima das idéias ou mesmo dos líderes. Estes têm vida limitada e podem ser substituídos, assim como as idéias representadas pelos produtos ou serviços que com o tempo, tornam-se obsoletos, mas as empresas “prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos.” (COLLINS e PORRAS p.16). Dessa forma, para os empreendedores, “o resultado principal dos seus esforços não é a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a *própria empresa* e aquilo que ela representa.” (COLLINS e PORRAS, p.45).

A capacidade empreendedora pode ser identificada a partir da presença das seguintes características:

- 1) Criatividade do empresário – indicada pela disposição do empresário mudar e adaptar-se a novos mercados, cada vez menos previsíveis. O que se observa na atualidade é que “os processos de expansão e de contração dos mercados são cada vez mais freqüentes e menos previsíveis” (ALBERTIN *et alii*, 2005). As empresas precisam, portanto, revisarem sistematicamente seus modelos de negócios, de forma a adaptar-se às mudanças de mercado, não em processos isolados da organização, mas de forma “alinhada e consistente com a evolução do próprio setor industrial onde a empresa atua” (ALBERTIN *et alii*, 2005). A mudança sistemática e deliberada caracteriza o processo de inovação que, segundo Drucker (1987) é o que cria oportunidade para o novo e o diferente. “A inovação sistemática, portanto, consiste em busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” (DRUCKER, 1987).
- 2) Aproveitamento das oportunidades de negócios - “Muitas oportunidades exigem mais do que mera sorte ou intuição. Elas exigem que a empresa busque a inovação, organize-se adequadamente e seja administrada de maneira a poder explorá-la.” (DRUCKER, 1987). Sendo assim, pode-se inferir que para a empresa aproveitar oportunidades significa dizer que ela deve estar preparada para transformar situações novas, de forma racional e sistemática, em negócios que contribuam para os seus resultados, contribuindo para a sua sobrevivência e eventual crescimento.
- 3) Empresário com perseverança - “A administração empreendedora é, portanto, provavelmente, uma pré-condição de sobrevivência, mas não uma garantia disso” (DRUCKER, 1987,). Segundo Collins e Porras (1995) “os criadores de empresas visionárias eram pessoas altamente persistentes e seguiam à risca o seguinte lema: Nunca, nunca, *nunca* desista. Esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma idéia, mas nunca desista da empresa”.
- 4) Capacidade de Liderança - “O desenvolvimento das empresas no mundo moderno está baseado no aumento de participação do esforço gerencial no conjunto do esforço empresarial global.” (ARANTES, 1998) e segundo Ford *apud* Marcovitch (2005), gestão é Liderança. “A liderança é perfeita quando simplifica as coisas a ponto de tornar as ordens desnecessárias.” (HENRY FORD, *apud* MARCOVITCH, 2005). Tais argumentos encontram respaldo em Penrose quando este afirma que as “organizações devem ser entendidas como

estruturas administrativas, que unem e coordenam atividades individuais e grupais, e como uma coleção de recursos produtivos, que podem ser divididos em físicos e humanos”, (PENROSE *apud* NUNES, VASCONCELOS e JAUSSAD, 2007).

3.4 LOGÍSTICA OPERACIONAL

Os pontos indicados representam a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente alguns dos mais importantes fatores de produção utilizados na atividade empresarial, ou seja, o capital, o trabalho especializado, e recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados. (SEBRAE, 2004, p.14).

As características, portanto, que substanciam esta dimensão, indicadas pelos próprios entrevistados da pesquisa do SEBRAE, são:

- 1) Escolha de um bom administrador - Marcovitch (2005), ao contar a história do empreendedorismo através de importantes personagens brasileiros, lembra Luiza Trajano Donato ao mencionar como importante característica de sua atuação a valorização do ser humano, reforçando assim, a crença de que as grandes decisões ainda partem dos sujeitos, das ‘mentes humanas’, a despeito da complexidade da economia no universo globalizado, gerido pelos novos sistemas de informação, baseados na tecnologia computacional. Na mesma linha, outro grande empreendedor da história brasileira, Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá, baseou sua estratégia na delegação de autoridade pela capacitação de sua equipe. Segundo Marcovitch (2005), o Visconde de Mauá, na sua administração, “baseava-se na capacidade de se concentrar no essencial, dando uma larga autonomia para seus subordinados”, e esta evidência foi confirmada pelas muitas cartas que deixou. É possível afirmar que, mais do que em idéias ou produtos, as empresas duradouras e visionárias na linguagem de Collins e Porras (1995), concentram seus esforços em construir organizações fortes baseadas no conhecimento e na formação de equipes alinhadas com a ideologia central da empresa, afirmando, por exemplo, que:

(...) um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma *ideologia central* - valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 80).

- 2) Uso de capital próprio - As dificuldades de acesso ao crédito enfatizam as desigualdades e reforçam que o não atendimento às necessidades das MPEs pelo sistema financeiro é um dos obstáculos ao crescimento econômico. A capacidade de crescimento é limitada pelas conhecidas restrições aos tomadores de menor porte, pelo reduzido volume e pelo elevado custo do crédito no Brasil.

Assim, se de um lado, o uso de capital próprio para financiamento das operações dos negócios de pequeno porte pode ser entendido como resultado de uma gestão conservadora e prudente, de outro, porém, a baixa alavancagem financeira pode comprometer o crescimento da empresa, principalmente num segmento de negócio onde o processo de inovação em produto e/ou processo é fator crítico para a permanência da empresa no mercado.

A conduta das empresas em relação à inovação sofre fortes condicionamentos do padrão concorrencial prevalecente na indústria e da correspondente cadeia de produção, na qual cada empresa se insere. Isso implica que as estratégias voltadas à inovação guardam estreita relação, ou melhor, estão subordinadas às estratégias competitivas das empresas. (SECTI, 2004, p. 23).

Portanto, a necessidade permanente de investimentos em pesquisa e desenvolvimento nem sempre é atendida, devido a baixa capitalização das empresas de pequeno porte.

- 1) Reinvestimento dos lucros na empresa – associado ao crescimento das empresas, está a capacidade de geração de caixa que o negócio pode proporcionar. A utilização dos lucros gerados como fonte de recursos única para o financiamento do crescimento pode não ser suficiente, daí a necessidade de se recorrer a capital de terceiros. Na história do empreendedorismo no Brasil, são encontrados exemplos de empreendedores que ousaram mais ou menos no quesito endividamento expondo-se e às empresas a elevados riscos. Segundo Marcovitch (2005), o Visconde de Mauá, montou uma estrutura financeira que foi essencial, para fomentar o crescimento de suas empresas, haja vista que ele participou acionariamente de quatro das seis maiores empresa fundada no Brasil no século

18, embora tenha usado de uma “capacidade de alavancagem financeira beirando a temeridade”. (MARCOVITCH, 2005)

- 2) Acesso a novas tecnologias – Na competição pelo futuro as empresas, já em mercados globais, se deparam com um volume de informação e canais de publicação, impossíveis de “digerir” na velocidade em que são produzidos. Segundo Prahalad e Hamel (2005), em muito pouco tempo, a linha demarcatória do curto e o longo prazo perderá a definição. As possibilidades em termos das novas tecnologias emergentes levarão as empresas a atuarem num contexto tão diverso e revolucionário como o que foi formado, no século XX, pelo advento do telefone, automóvel e avião, que transformaram profundamente o estilo de vida das pessoas. Dessa forma, torna-se ainda maior, para as empresas de pequeno porte, o desafio ao acesso a novas tecnologias, quer sejam de informação, quer sejam de produtos ou processos. Para alcançar os níveis de habilidades ou competências (como serão chamadas as habilidades daqui para frente, segundo Prahalad e Hamel), necessárias para propiciar às empresas condições de acesso a novas tecnologias e com isso, potencial de competitividade em mercados futuros, “os governos podem desempenhar um papel legítimo no seu fortalecimento (por meio de políticas educacionais, incentivos fiscais, recrutamento de investimento interno, *joint venture* com o setor privado sancionadas pelo governo, etc)”. (PRAHALAD e HAMEL, 2005).

Este capítulo apresentou a revisão do referencial teórico acerca dos fatores condicionantes de sobrevivência conforme as seguintes categorias: Habilidades Gerenciais, Capacidade Empreendedora e Logística Operacional. O capítulo 4 abordará a metodologia utilizada para o estudo empírico, os procedimentos seguidos para aplicação dos questionários na amostra selecionada e sistematização das respostas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia aplicada no trabalho de campo, o modelo de análise que orienta os procedimentos e etapas da pesquisa, a delimitação do campo de estudo, a estratégia adotada para definição da população e amostra selecionada para identificar os fatores condicionantes de sobrevivência das micro e pequenas empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana, estão descritas neste capítulo.

São também discutidas as dificuldades e limitações do instrumento de pesquisa utilizado, bem como os erros estratégicos na abordagem das empresas de TI para obtenção dos questionários respondidos, objeto deste trabalho.

Os atributos e indicadores tomados como premissas, tratados no Capítulo 3, são apresentados de forma a responder ao problema de partida, com o entendimento de que “embora os fatos possam apoiar uma hipótese, torna-se bastante problemático afirmar de forma conclusiva que ela é verdadeira.” (ALVES-MAZZOTI e GEWANDSZBNJDER, 1998).

4.1 MODELO DE ANÁLISE

O Modelo de Análise foi extraído do Relatório do Sebrae (2004) e auxilia na delimitação do objeto de análise e contribui, como fio condutor, para as análises dos resultados da pesquisa de forma a substanciar as premissas e pressupostos adotados neste trabalho.

O Quadro 9 sintetiza o modelo de análise, ao tempo em que, mostra as dimensões estudadas nesta dissertação e os indicadores utilizados para medir a contribuição de cada uma das dimensões na equação do crescimento.

QUADRO 5 - MODELO DE ANÁLISE DOS FATORES DE SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO APL DE TI DA RMS E FEIRA DE SANTANA - 2004

<i>Conceitos</i>	<i>Dimensões</i>	<i>Indicadores</i>
Sobrevivência	Habilidades Gerenciais	Bom Conhecimento do Mercado em que atua:
		- Clientes
		- Concorrência
		- Fornecedores
		Boa Estratégia de Vendas
		- Parcerias Estratégicas
	Capacidade Empreendedora	Criatividade do empresário
		Aproveitamento das oportunidades de negócios
		Empresário com perseverança
		Capacidade de Liderança
	Logística Operacional	Escolha de um bom administrador
		Uso de capital próprio
		Reinvestimento dos lucros na empresa
		Acesso a novas tecnologias

Fonte: SEBRAE (2004)

4.2 RETOMADA DO PROBLEMA

Em seu parecer técnico sobre a elaboração de um projeto piloto para o lançamento de um produto, Netto (2006) apresenta um modelo de intervenção de pesquisa de mercado, que em, seus princípios básicos, em muito se assemelha e compõe a estrutura de uma pesquisa de campo científico descritiva, no que se refere à delimitação do problema:

A delimitação do problema é uma das etapas mais importantes de uma pesquisa de mercado e engloba a definição de um enunciado amplo, geral e a identificação de seus componentes específicos. A tarefa consiste em obter informações sobre o

contexto ambiental do problema por meio de discussões com os responsáveis pelas decisões, pela análise de dados secundários e pela pesquisa qualitativa. (...) Definir o problema a ser estudado não é tão simples quanto possa parecer, e o processo de chegar à pergunta chave de uma pesquisa se confunde com a própria elaboração do instrumento de coleta de dados e a simulação de respostas possíveis. (NETO, 2006, p.92).

E mais adiante:

É fundamental analisar quem será o alvo da pesquisa e se há características de segmentação que devem ser relevadas no momento da coleta de dados. Em quase todos os casos não é possível aplicar os instrumentos de coleta de dados (questionários) a toda a população que forma o mercado alvo sendo preciso realizar uma amostragem representativa desta população. (NETO, 2006, p.92).

O problema que se apresenta e que esta pesquisa procura responder é: quais os fatores condicionantes de sobrevivência para as empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana?

4.3 PREMISSAS

A premissa admitida é de que a gestão é o fator chave de sobrevivência dos pequenos e médios empreendimentos. Essa premissa está apoiada por Ubeda (2006) ao invocar os estudos de Edith Penrose argumentando que ela vê a empresa como um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por um quadro de referência administrativo” e por Peter Drucker, quando afirma que “a não ser que a nova empresa se desenvolva em um novo negócio e assegure que esteja sendo “administrada”, ela não sobreviverá, não importa quão brilhante seja a idéia empreendedora, quanto dinheiro ela atraia, quão bons seus produtos, nem mesmo quão grande a demanda por eles.” (DRUCKER, 1987). O fator estratégico para o desenvolvimento empresarial, admite-se, é a administração.

As empresas de alta tecnologia estão mais suscetíveis ao movimento “janela – abalo” traduzido como fases iniciais e finais do ciclo de vida dos empreendimentos de modo geral. A

administração empreendedora é, portanto, segundo Drucker (1987), “a única prescrição para sobrevivência durante o abalo”.

Em se tratando de empresas de base tecnológica, aquelas que se caracterizam por intensivo capital intelectual, como as de TI, segmento tratado nesta dissertação, afirma Netto (2006), que o grande patrimônio dessas empresas “está no domínio técnico e administrativo que seus profissionais possuem e que permite o contínuo desenvolvimento de projetos e produtos e da manutenção dos serviços de consultorias especializadas”.

Apesar de ampla defesa por diversos autores acerca do valor intrínseco da gestão como prescrição para sobrevivência e eventual crescimento empresarial, é possível afirmar que esse fundamento corrobora, mas, certamente, não garante a sobrevivência dessas empresas. O “racionalismo crítico”, método científico criado por Popper, defende que a “busca de conhecimento se inicia com a formulação de hipóteses que procuram resolver problemas e continua com tentativas de refutação dessas hipóteses, através de testes que envolvem observações ou experimentos.” (POPPER *apud* Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1998), em que pese, nesta dissertação, ter sido adotada uma premissa, ao invés de hipóteses.

4.4 PRESSUPOSTOS

Os resultados coletados e publicados já nas primeiras páginas do relatório do SEBRAE (2004), a partir de depoimentos dos próprios empresários, relaciona os fatores de sucesso dos pequenos empreendimentos antes mesmo de aprofundar as causas de sua extinção. Habilidades Gerenciais, um dos agrupamentos identificados, “refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o negócio” (SEBRAE, 2004) e articulam indicadores, tais como bom conhecimento do mercado onde atuam e boa estratégia de vendas. Capacidade Empreendedora por sua vez,

formam “um grupo de atributos que destacam a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio” (SEBRAE, 2004). Por fim, o terceiro conjunto de fatores, a Logística Operacional, fornece “as bases para a criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial” (SEBRAE, 2004).

Segundo esse relatório, “pode-se concluir, com os resultados das respostas às três categorias de fatores considerados importantes para o sucesso nos negócios, que os relativos às habilidades gerenciais ocupam lugar de destaque entre os condicionantes do sucesso empresarial, seguidos da capacidade empreendedora e da logística operacional” (SEBRAE, 2004).

Dessa forma, o pressuposto adotado neste trabalho é que, os fatores condicionantes de sobrevivência apresentados no Relatório do SEBRAE de 2004, válidos para o universo de micro e pequenas empresas em todo o Brasil, são também aplicáveis para as empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana.

4.5 TIPO DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

4.5.1 Tipo de Pesquisa

Os métodos estruturados não representam um único método, mesmo tendo sido utilizado pesquisa do tipo *Survey*, com um questionário como principal instrumento de coleta de dados, outros documentos foram consultados para a compreensão do ambiente onde o segmento de TI está inserido e as oportunidades criadas por indução do poder público estadual em parceria com as demais instituições de apoio e fomento, mencionadas na introdução a esta dissertação.

Dentre os documentos consultados, estão o Relatório Executivo da Pesquisa Empresarial de TI, do SEBRAE Bahia, o documento intitulado Plan de acción para la mejora de la competitividad del APL de Servicios de Tecnologias del Información de Bahia – APL Servicios Tecnologia de la Información, da Competitiveness, o Relatório Executivo Panorama das Empresas de Software do Nordeste Brasileiro, da Universidade de Fortaleza e o Plano de Ação de Marketing, desenvolvido pela SCI Consultoria, contratado pelo SEBRAE Bahia, último documento produzido até a finalização desta dissertação, com foco na Bahia Digital¹, Rede Empresarial de Tecnologia da Informação, lançada em novembro de 2007.

4.5.2 Unidade de Análise

Na medida em que realizamos o recorte do universo de intervenção analisando instituições que estavam diretamente envolvidas com a elaboração e programação de um sistema computacional, isto é, transformador de necessidades em um produto de software, cada vez mais parecia necessário estabelecer de modo específico - diante do leque de empreendimentos que desenvolvem algum tipo de ação no setor de TI - as características substanciais do objeto de pesquisa e da base que compôs a amostra utilizada.

A primeira formulação do universo da pesquisa tinha como unidade de análise as micro e pequenas empresas de tecnologia da informação da RMS fundadas nos anos de 2000, 2001 e 2002, coincidentes com o período tratado pelo SEBRAE na pesquisa de 2004.

¹ A Bahia Digital é uma rede formada pelos empresários de TI da RMS e Feira de Santana, originária do grupo temático de mercado (GT Mercado), constituído pela governança do APL de TI, cujo papel é reposicionar, do ponto de vista mercadológico, as empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana no mercado nacional, representando-o consensualmente, a partir de novembro de 2007. A Rede Bahia Digital é uma iniciativa reconhecida e apoiada pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI), Associação das Empresas Desenvolvedoras de Software da Bahia (ASSESPRO), Sindicato das Empresas de Processamento de Dados da Bahia (SINEPD), Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX - Salvador), Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB).

O procedimento adotado para identificação do universo de pesquisa contemplou as seguintes etapas:

- a) Pesquisa no site da Receita Federal da lista de códigos que abrigam as empresas de desenvolvimento de programas de computador customizáveis e não customizáveis. Da lista de códigos, denominados CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica), foram selecionados aqueles relacionados às Atividades dos Serviços de Tecnologia de Informação escolhidas e constam da Seção J, Divisão 62, Grupo 620, Códigos 6201-5 e 6202-3, referentes a empresas de Desenvolvimento de Programas de computador sob encomenda e de Desenvolvimento e Licenciamento de Programas de Computador customizáveis;
- b) Levantamento na Junta Comercial da Bahia (JUCEB) das empresas pertencentes ao segmento de tecnologia. A chave primária para a pesquisa era o número do CNAE e as chaves secundárias, o endereço (RMS) e ano de fundação entre 2000 e 2004;
- c) A crítica da lista obtida na JUCEB, de aproximadamente oitocentas empresas, foi feita de acordo com os seguintes passos:
 - i. Organização das empresas em planilha eletrônica, agrupadas por ano de fundação, localização da sede, porte e situação cadastral (ativa ou extinta).
 - ii. Aplicação do primeiro filtro para tratamento da base de empresas, a situação cadastral, motivou a exclusão das empresas indicadas na própria lista da JUCEB como extintas.
 - iii. Aplicação do segundo filtro, o porte das empresas, motivou a exclusão daquelas classificadas como grandes.
 - iv. Seleção de uma amostra aleatória de 10% das empresas por cada ano de fundação para verificação da situação no site da Receita Federal, da situação cadastral e do CNAE. Além desta amostra, foi selecionado um grupo de empresas, dentre elas a ITIn, para verificação de consistência da lista. A ITIN, empresa que a autora é sócia, não constava da lista e esta evidência desacreditou a lista. Este passo não chegou a ser concluído uma vez que implicaria em esforço de tempo que poderia comprometer o prazo de conclusão do trabalho, um risco

portanto, sem perspectiva de resultado satisfatório para o objeto da pesquisa .

O critério de levantamento do universo da unidade de análise foi revisto e ampliado, considerando também outras categorias, pois ficou evidente a dissociação entre a atividade econômica registrada pela empresa na JUCEB, representada pelo CNAE e aquela atividade efetivamente praticada no mercado. O Quadro 10 apresenta todos os códigos pesquisados no segundo momento. A partir da nova lista de CNAE seguiu-se o mesmo procedimento antes descrito para pesquisa na JUCEB.

QUADRO 6 - CÓDIGO NACIONAL DE ATIVIDADE ECONÔMICA – 2007

<i>Códigos CNAE</i>	<i>Descrição</i>
6201-5	Desenvolvimento de Programas de computador sob encomenda
6202-3	Desenvolvimento e Licenciamento de Programas de Computador customizáveis
6203-1	Desenvolvimento e Licenciamento de Programas de Computador não-customizáveis
6204-0	Consultoria em Tecnologia de Informação

Fonte: Receita Federal do Brasil – CNAE Fiscal (2007)

Pode-se deduzir que a escolha pelo empresário do CNAE de registro deve-se a fatores estratégicos, como por exemplo, a melhor adequação a condições tributárias, não sendo matéria tratada pela Junta Comercial da Bahia a relação objetiva com a atividade econômica realmente exercida.

O resultado da segunda pesquisa produziu uma lista com milhares de empresas, tornando inviável a definição do universo por esta alternativa, tanto pelo alto custo cobrado pela JUCEB para fornecer a base de dados, como pelo tempo necessário a validação da lista. Esse procedimento foi abandonado, uma vez que para verificação da consistência da unidade de análise seria necessário a realização de um censo para confirmação da efetiva atividade

econômica, o que distanciava-se dos objetivos dessa dissertação, no tocante ao escopo e, principalmente, ao prazo de concretização da tarefa.

O envolvimento da autora na Rede Empresarial Bahia Digital despertou o interesse da SECTI e SEBRAE, o que motivou a formação de uma parceria técnica para desenvolvimento dessa pesquisa. O objeto de pesquisa foi modificado, passando a ser constituído das empresas que compõem o APL de TI da RMS e Feira de Santana.

A partir desta parceria, a estratégia para definir o universo de empresas do segmento de TI na RMS e Feira de Santana seguiu outro procedimento e contou com a base de dados consolidada, disponível na SECTI. O resultado deste trabalho é uma lista contendo 479 empresas.

Para efeito deste estudo, a amostra selecionada contemplou alguns critérios funcionais, considerando as Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, cadastradas no APL de TI da RMS e Feira de Santana, que atendam aos seguintes requisitos de mercado:

- a) Desenvolvimento de Software – produto ou sob encomenda
- b) Serviços – Infra-estrutura, suporte e manutenção, redes, internet, etc
- c) Consultoria – treinamento, gestão de projetos, etc.

A eleição dessa amostra se estabelece dentro do critério de um modelo de padrão de medida de comportamento das empresas que funcionam neste segmento; padrão aqui compreendido dentro do que define Tapscott et al (1995; p.183):

Padrão é uma unidade de comparação reconhecida, por meio da qual é possível determinar a exatidão de outras unidades. Os primeiros padrões mundiais para comprimento, volume, peso e dinheiro foram estabelecidos nos tempos antigos em países como a Grécia, Egito, Babilônia e Índia. (...) em sua maior parte, os padrões tem sido desenvolvidos por órgãos governamentais ou para governamentais em associação com indústrias e outros grupos de interesse.

Estabelecidas às devidas proporções e diferenciais do estudo e do objeto aqui proposto no processo metodológico, essa pesquisa está baseada em uma análise descritiva, com a identificação dos fatores condicionantes e indicação de ações positivas para continuidade e sobrevivência, frente à volatilidade do mercado.

A amostra resultante é composta por sessenta e três empresas, sendo que, respeitando os limites de tempo de resposta aos questionários, serve de base para as análises desse estudo um total de trinta e cinco empresas respondentes.

A análise descritiva do questionário SEBRAE é a medida para a compreensão e detecção dos fatores de sobrevivência das empresas de Tecnologia da Informação do APL de TI, objeto desta dissertação, a partir do processo de desenvolvimento e da linha ascendente (sobrevivência) demonstrada por essas instituições. O questionário foi adaptado para atender as novas demandas dos parceiros e contou com contribuições do SEBRAE (área de pesquisa) e da SCI (consultoria de marketing).

4.6 INSTRUMENTO DE COLETA

Nesse estudo foram utilizados questionários estruturados, reconhecido como um instrumento imprescindível para a coleta de dados, subsídio para a produção dos pareceres descritivos, base metodológica do presente estudo.

O instrumento para coleta de dados foi adaptado do modelo aplicado pelo SEBRAE na pesquisa de 2004, com questões agregadas para atender os objetivos da parceria (SECTI e SEBRAE). Para tanto, foram contempladas sugestões da área de pesquisa do SEBRAE e da SCI, consultoria de marketing, para mapeamento da oferta de TI, em atendimento ao Plano de Ação de Marketing do próprio APL-TI, para o ano de 2007, contratado pelo convênio SECTI-SEBRAE.

O Questionário (Anexo 1) está dividido em cinco blocos:

Bloco I – As questões colocadas neste bloco visam caracterizar a empresa e qualificá-la para a Rede Empresarial Bahia Digital, identificando os requisitos inicialmente estabelecidos quanto a área de atuação, participação em redes de cooperação interempresariais e associações de classe. Os resultados obtidos na pesquisa para este bloco não serão objeto de discussão nesta dissertação por estarem fora do tema central.

Bloco II – Objetiva identificar o perfil do empresário, sua qualificação, experiência e motivação para o empreendimento.

Bloco III – Neste bloco, norteado pelo modelo de análise, estão as questões que apresentam os indicadores relacionados à dimensão Habilidades Gerenciais, principalmente no tocante às informações fornecidas pelo empresário, específicos do mercado, antes de abrir a empresa.

Bloco IV – Ainda segundo o modelo de análise, neste bloco procura-se evidenciar os indicadores relacionados à dimensão Capacidade Empreendedora, com variáveis que apontam para identificar a gestão operacional e estratégica, e sustentabilidade financeira do negócio.

Bloco VI – Este bloco contém questões que identificam o posicionamento da empresa frente ao mercado e evidenciam os indicadores relacionados a parcerias estratégicas, por exemplo, da dimensão Habilidades Gerenciais, assim como indicadores relacionados à dimensão Capacidade Empreendedora e Logística Operacional.

Este questionário foi validado por seis (6) empresas, equivalente a 10% da base definida e procedidas as correções sugeridas pelos empresários que participaram da experiência piloto.

Na análise dos primeiros questionários respondidos, apesar de ter sido inicialmente validado por uma amostra do universo a ser pesquisado, ficou evidenciado que a formulação de algumas questões conduziu a que os respondentes tivessem entendimento dúbio sobre o

que, de fato, deveriam responder. Foi elaborada uma nova versão do questionário, onde as questões de redação dúbia, relacionadas a previsão do aumento de vendas em mercados pretendidos, em percentual e número de clientes, foram extraídas. Além dessas, foi revista a forma de apresentação das questões do grupo cinco, Bloco III, de maneira a proporcionar maior conforto ao respondente. Os questionários foram reencaminhados aos empresários que ainda não haviam respondido, individualmente, com uma nota explicativa. Quanto aos questionários já respondidos, foram desprezadas as respostas às questões excluídas na nova versão.

4.7 PROCEDIMENTOS

Inicialmente, foi necessário trabalhar e delimitar alguns conceitos, de modo a apontar os fatores de inclusão e exclusão, no processo de análise, que melhor permitissem uma compreensão do objeto de estudo.

A amostra a ser trabalhada, resultado desse esforço, totalizou sessenta e três empresas. Cada empresa recebeu, via *e-mail*, um questionário parcialmente preenchido com as informações existentes na base de dados da SECTI e compatível com o formato do instrumento produzido para essa finalidade. Os respondentes deveriam, então, validar as informações existentes e complementá-las conforme sugerido pelo instrumento.

A estratégia de abordagem às empresas foi estruturada contando inicialmente com o envio dos questionários através a ASSESPRO, que fez uso de sua infra-estrutura logística, para entrega primeiramente aos seus associados, em seguida aos não associados.

Desta primeira abordagem, entretanto, emergiram dificuldades não previstas e que evidenciaram a baixa disposição de alguns empresários de responder ao questionário. Tal dificuldade foi percebida, em primeiro lugar, pelo tempo de resposta aos questionários,

considerado longo e em seguida pelos “*feed-backs*” espontâneos de alguns empresários que denunciaram baixa credibilidade na ASSESPRO, entendendo, *a priori*, que era uma iniciativa da associação e sequer tiveram o cuidado de conhecer o conteúdo da mensagem, expurgando-a sumariamente.

Foi possível reverter parcialmente os efeitos negativos da estratégia de abordagem, considerada falha, com ações de contato direto com cada empresário, dentro do limite de tempo permitido, para que não comprometessem o prazo para conclusão deste trabalho.

4.8 CUIDADOS ÉTICOS

A autora é empresária do segmento de TI, líder emergente do movimento de APL de TI da RMS e Feira de Santana, Diretora de Marketing e Eventos da ASSESPRO e líder do Comitê Gestor para a Rede Empresarial Bahia Digital. Foram necessários, portanto, cuidados adicionais para garantir aos empresários procurados a total confidencialidade e confiabilidade no trato das informações prestadas.

Uma carta validada pelos parceiros, com garantia de confidencialidade, foi encaminhada por *e-mail* a cada empresário e realizados contatos por telefone com reforço aos objetivos da pesquisa, notificando, inclusive que a base de dados ficará a cargo da SECTI e SEBRAE, que assumirá a responsabilidade pela manutenção e acesso às informações ao longo do tempo.

Neste capítulo, está descrita a metodologia aplicada no trabalho de campo, a começar pela retomada do problema de pesquisa, as premissas e pressupostos definidos. Os procedimentos para determinação da unidade de análise, sua revisão e posterior mudança, a elaboração do instrumento de pesquisa, a partir do modelo aplicado na pesquisa do SEBRAE de 2004, adaptado para atender a parceria formada entre a autora, a SECTI e o SEBRAE,

assim como as contribuições dos parceiros, tanto na definição da base de dados, quanto na elaboração do questionário também foram tratados neste capítulo.

O próximo capítulo abordará especificamente o estudo empírico, os resultados da pesquisa de campo, as análises dos resultados, os relacionamentos possíveis com pesquisas anteriores e o confronto desses resultados com a pergunta de partida, respondendo-a.

5 ESTUDO EMPÍRICO

Os resultados da pesquisa de campo, serão apresentados em dois grupos. O primeiro, de caráter informativo, trata do conjunto de características que define o perfil da amostra, subdividido em Perfil do Empresário, Perfil da Empresa, Gestão de Pessoas e Marketing e Estratégia. Nessa primeira abordagem, foram considerados os trinta e oito questionários respondidos, mesmo aqueles em que os empresários não informaram os dados de faturamento ou de empresas que não apresentaram qualquer crescimento no período de 2004 a 2007. Para efeito de média estatística, foi considerado de valor zero o crescimento médio do faturamento dessas empresas que não informaram dados de faturamento para todos os anos ou para alguns deles. O crescimento médio do faturamento subordinado a esta condição foi de 57% e foi considerado o total de trinta e oito questionários.

O segundo grupo aborda as análises dos fatores condicionantes de sobrevivência das empresas, apoiados nos conceitos vistos anteriormente no Capítulo 2. Para esta abordagem foram considerados apenas os questionários com respostas completas para o faturamento, ou seja, foram excluídos os questionários cujos campos de faturamento não foram informados no total ou parcial para os anos considerados no estudo. Esse recorte deve-se à crença de que pode ser mais relevante, para efeito de análise dos fatores condicionantes de sobrevivência, que estes sejam relacionados a empresas que efetivamente apresentaram crescimento no período. O crescimento médio do faturamento segundo esta abordagem foi de 77% e foi considerado o total de 29 questionários.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

As informações sobre os empresários que formam o APL de TI de Salvador e da RMS foram coletadas dos questionários respondidos pelos próprios empresários e estão

apresentadas de forma segmentada em grupos, a saber: Perfil do Empresário, Perfil da Empresa, Gestão de Pessoas e Marketing e Estratégia.

5.1.1 Perfil do Empresário

O perfil dos empresários da amostra pesquisada é apresentado, sinteticamente, no quadro xx e comparado com os dados coletados pelo SEBRAE na pesquisa de 2004.

QUADRO 7 – PERFIL DO EMPRESÁRIO

Descrição	Pesquisa Atual – 2004 a 2007		Pesquisa 2004 - SEBRAE
	Total	Participação %	Participação %
Faixa Etária	38	100%	100%
entre 21 e 30 anos	3	8%	20%
entre 31 e 40 anos	12	32%	37%
entre 41 e 50 anos	15	39%	29%
Acima de 50 anos	8	21%	14%
Escolaridade	38	100%	100%
Primeiro grau completo até superior incompleto	8	21%	70%
Graduado e Pós-Graduado	30	79%	29%
Não informou	0		1%
Experiência Profissional Antes de Empreender	38	100%	100%
Funcionário de empresa privada	18	47%	34%
Autônomo (sem empresa constituída)	4	11%	24%
Sócio de outra empresa	13	34%	10%
Estudante / Estagiário(a) (e não estava procurando emprego)	2	5%	9%
Outros	1	3%	23%
Experiência como Empresário	13	100%	N/A
1 a 3 anos	2	15%	N/A
3 a 5 anos	3	23%	N/A
mais que 5 anos	8	62%	N/A
Experiência anterior neste ramo de negócio	38	100%	N/A
SIM	34	89%	N/A
NÃO	4	11%	N/A
Motivo para abrir o negócio	38	100%	100%
Desejo	27	71%	38%
Aumentar renda	5	13%	7%
Outros	6	16%	55%

Fonte: Pesquisa direta, 2007 e Relatório do Sebrae, 2004

O crescimento médio do faturamento das empresas pesquisadas, no período de 2004 a 2007, foi de 57%. Relacionando algumas características do perfil dos empresários com esta variável (crescimento médio do faturamento), pode-se inferir que o empresário de TI possui características diferenciadas em relação à média dos empresários em geral, evidenciados pela pesquisa do SEBRAE. Algumas dessas características podem ser mostradas nos quadros a seguir:

QUADRO 8 – CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO X IDADE DOS EMPRESÁRIOS - Período 2004 a 2007

Idade	Média
De 21 a 30 anos	19
De 31 a 40 anos	82
De 41 a 50 anos	66
Mais que 50 anos	19
Total	57

Fonte: Pesquisa direta, 2007

Deste quadro pode-se observar que o maior nível de crescimento do faturamento está relacionado às empresas dirigidas por empresários na faixa de 31 a 40 anos (82%), que representam 32% da amostra. O segundo maior nível de crescimento (66%) foi alcançado por empresas dirigidas por empresários na faixa de 41 a 50 anos de idade, que representam outros 39% da amostra.

Em relação à pesquisa do SEBRAE, o perfil médio dos empresários em geral, no Brasil, no tocante à idade, é de 37% para empresários na faixa de idade entre 31 e 40 anos, o que se aproxima do perfil dos empresários do APL de TI da RMS e Feira de Santana e 29% na faixa de 41 a 50 anos de idade, apresentando uma distância de 10 pontos percentuais.

Este dado, associado à escolaridade do empresário também relacionado ao crescimento médio do faturamento, apresenta o seguinte comportamento, demonstrado no quadro 9, a seguir:

QUADRO 9 – CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO X ESCOLARIDADE DOS EMPRESÁRIOS - Período: 2004 a 2007

Escolaridade	Média
Primeiro grau completo até segundo grau incompleto	58
Segundo grau completo até superior incompleto	25
Graduado	37
Pós-graduado	96
Mestrado	17
Total	57

Fonte: Pesquisa direta

O maior nível de crescimento do faturamento (96%), observado entre as empresas pesquisadas, está naquelas dirigidas por empresários de formação acadêmica superior, notadamente, por terem incrementado suas capacitações com cursos de pós-graduação.

Este dado, contudo, não evidencia em que área essa formação superior foi perseguida pelo empresário, se na área técnica ou na área gerencial.

Outro dado que reforça a percepção de que o empresário de TI possui um perfil diferenciado, está na constatação, colhida das respostas aos questionários, de experiência anterior adquirida na área de negócio de sua empresa atual. O maior nível de crescimento do faturamento foi identificado entre as empresas dirigidas por empresários experientes em sua área de negócio, ou seja, entre estes, a média de crescimento foi de 62%, enquanto que para as empresas dirigidas por empresários não experientes na área de negócio atual, a média de crescimento foi de 15%, considerando o mesmo período de 2004 a 2007.

Em relação ao motivo que levou a empreender o negócio, 71% dos empresários pesquisados alegaram desejo de fazê-lo, desejo este coerente com uma das três perspectivas de definição para o empreendedor, de Hisrich e Peters (2004), a pessoal, vinculada a uma perspectiva comportamental. Zaccarelli ((2004) por sua vez, reforça esta perspectiva, mas complementa afirmando que, por si, só as características pessoais, como inteligência e gosto pelo trabalho, por exemplo, não garantem o sucesso da empresa, por serem esses atributos da

pessoa e não do negócio. Ao comparar este dado (71%) com o observado na pesquisa do SEBRAE, pode-se apontar que apenas 38% dos empresários pesquisados no Brasil expressaram esse desejo de empreender. Do total de empresários pesquisados, 55% alegaram diversos motivos, dentre eles o fato de estarem desempregados (16%), terem identificado numa boa oportunidade (15%), serem influenciados por outras pessoas (4%) e aumentarem a renda (7%), por exemplo.

5.1.2 Perfil da Empresa

A escolha do critério do BNDES para enquadramento do porte das empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana, adotado nesta dissertação, se apóia no argumento de Drucker (2001), quando ele alega que, se indicadores econômicos, por exemplo, mercadológicos ou demográficos, apontam que uma empresa pode dobrar de tamanho em três ou quatro anos, é hora de se investir na montagem da equipe que vai suportar esse crescimento. Tal argumento, refere-se Drucker (2001) a um novo empreendimento de risco, o que pode ser atribuído às empresas do setor de TI. Pode-se inferir então, que a partir de certo estágio de crescimento das empresas o faturamento pode acontecer em taxas superiores ao crescimento da força de trabalho, não sendo o critério baseado na quantidade de empregados, portanto, o mais apropriado para o dimensionamento do tamanho das empresas.

De acordo com este argumento é que, para efeito deste estudo, foi adotado o critério do faturamento para fazer o enquadramento das empresas.

5.1.2.1 Porte das Empresas

As empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana estão enquadradas conforme a tabela 4, a seguir:

**TABELA 4 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA – CRITÉRIO BNDES
(FATURAMENTO) - 2007**

<i>Porte</i>	<i>Quantidade</i>	<i>%</i>
Micro Empresa	22	58
Pequena Empresa	13	34
Média Empresa	3	8
TOTAL	38	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007

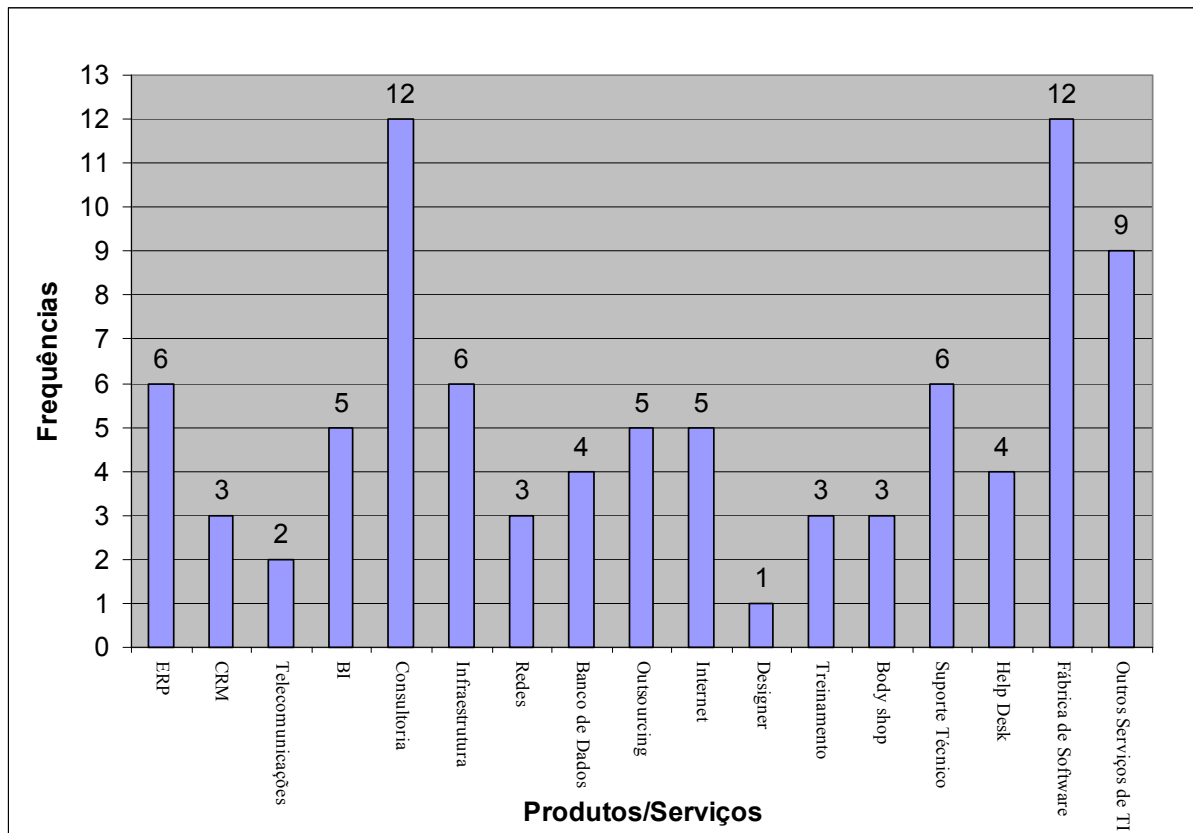
Relacionando-se a variável porte das empresas, ao crescimento médio do faturamento no período 2004 a 2007, nota-se que as empresas de médio porte apresentaram o maior nível de crescimento, da ordem de 97%. O segundo maior nível ficou com as empresas de pequeno porte (56%), por fim, as micro empresas com o menor índice (53%).

5.1.2.2 Ofertas e Produtos e Serviços

Em relação aos produtos ofertados, as empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana, se destacam principalmente, como desenvolvedoras de softwares e prestadoras de serviços de consultoria em TI, sem uma clara especificidade.

O gráfico 1 a seguir, mostra os produtos e serviços ofertados de acordo com as indicações dos próprios empresários.

GRÁFICO 1 - PERFIL DAS EMPRESAS QUANTO A OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS



Fonte: Pesquisa direta, 2007

Em relação ao mercado atual, 66% das empresas estão presentes na Bahia (capital e interior). Este mercado atende por mais de 80% do faturamento destas empresas.

Em relação a outros mercados, duas empresas informaram seu foco predominantemente na região sudeste, uma concentra mais de 50% de suas operações no mercado externo e apenas uma apresenta um faturamento distribuído em todas as regiões sugeridas no questionário, exceto em outros países.

5.2 FATORES CONDICIONANTES DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS DO APL DE TI DA RMS E FEIRA DE SANTANA

Neste tópico, serão abordados os fatores condicionantes de sobrevivência das empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana, confirmando a premissa de que a Gestão

é o fator diferencial que, se não garante, oferece maiores chances das empresas atingirem vida longa e crescimento sustentado.

Os resultados desta pesquisa, tratados estatisticamente, comprovam, com significativa margem de segurança, que as variáveis selecionadas para teste do modelo, de fato, determinam o crescimento das empresas.

Dessa forma, os fatores condicionantes evidenciados pelas variáveis descritas no modelo de análise, além de respaldados pelo exame do referencial teórico, encontram consistência na avaliação sistemática e exaustiva da equação de regressão linear do modelo.

5.2.1 Pressupostos do Modelo de Regressão

A representação simplificada da realidade é mostrada através de um modelo, que foi estruturado de tal forma, que permitiu a compreensão total ou parcial do fenômeno em estudo.

O crescimento médio do faturamento das empresas no período de 2004 a 2007 é a variável utilizada como dependente para fundamentar o modelo de regressão. O modelo adotado foi linear simples que contém apenas uma variável explicativa, sua equação básica é a seguinte:

$$Y_i = a + bX_i + u_i \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

Onde Y é a variável dependente (crescimento médio do faturamento), X é a variável explicativa (independente), ou seja, que tem forte relação com a variável dependente, dentre elas, por exemplo, estudo de clientes, concorrentes e fornecedores, formação de equipe, programas de qualidade; u é o termo aleatório, a e b são os parâmetros a serem estimados, n

indica o tamanho da amostra e o índice i refere-se à unidade de observação dos valores das variáveis.

Os parâmetros da equação foram estimados a partir de valores amostrais das variáveis Y_i e X_i . Os pressupostos abaixo relacionados foram utilizados na equação, para garantir a confiabilidade dos resultados.

São eles:

- i. Aleatoriedade de u_i – A variável é real e aleatória ou randômica;
- ii. Média zero de u_i – A variável tem média zero;
- iii. Homoscedasticidade - u_i tem variável constante;
- iv. A variável u_i tem distribuição normal
- v. Ausência de autocorrelação ou independência serial dos u_i ;
- vi. Independência entre u_i e X_i ;
- vii. Nenhum erro de medida no X_i ;
- viii. O modelo tem especificação correta.

A aplicação do método de regressão linear permitiu estimar o valor do crescimento médio do faturamento a partir de uma amostra de dados representativa.

Onde:

Y_i = crescimento médio do faturamento (variável dependente ou explicada)

a = parâmetro estimado para o intercepto (interseção da reta com o eixo Y)

b = parâmetro estimado para o coeficiente do i -ésimo regressor

X_i = i -ésimo regressor (i -ésima variável independente ou explicativa)

u_i = erro total da regressão amostral em relação à verdadeira equação de regressão

Após a determinação do modelo que melhor se ajustou aos dados, foram calculados parâmetros para avaliar a qualidade do modelo, como os coeficientes de determinação e correlação linear. Cada coeficiente das variáveis independentes foi testado para definir a importância na formação do valor da variável dependente. A existência de regressão, considerando o modelo com todas as variáveis, foi comprovada através da análise de variância, assim como também foi verificada a correlação entre as variáveis independentes.

Em seguida, foram feitos diversos testes relativos aos resíduos da amostra (diferença entre o valor estimado pela equação de regressão e o valor real do elemento da amostra). Foi

verificado se os resíduos têm distribuição normal, se inexistente correlação entre eles, através do teste de Durbin-Watson. O teste de homocedasticidade foi feito para verificar a variância constante.

Finalmente, após o modelo ser aprovado, foi determinado um intervalo de confiança de 5% para estimativa do valor.

No tratamento e análise estatística dos dados quantitativos coletados utilizou-se software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows, versão 13.0.

5.2.2 Resultados dos Dados da Pesquisa

QUADRO 10 - EQUAÇÃO DE VARIÁVEIS DETERMINANTES DE CRESCIMENTO DO FATURAMENTO

Variáveis	β	Desvio Padrão	Estatística t	Nível de Significância
(Constante)	343,7491	85,46585	4,022064	0,0030
Faixa Etária	56,6244	18,02536	3,141371	0,0119
Experiência no ramo atual de negócio	-324,0580	77,86494	-4,161796	0,0024
Origem da experiência anterior à empresa	-76,0049	16,14524	-4,707572	0,0011
Motivo para abrir a empresa	53,1661	9,67407	5,495728	0,0004
Estudo - Cliente	-3,9297	0,91168	-4,310417	0,0020
Estudo - Concorrente	-3,7724	0,92443	-4,080741	0,0028
Estudo - Fornecedor	5,5290	0,87006	6,354761	0,0001
Estudo - Aspectos Legais	1,5209	0,41516	3,663408	0,0052
Estudo - Necessidade de Investimento Inicial	2,4037	0,73004	3,292551	0,0093
No primeiro ano - única atividade	-39,0394	28,47555	-1,370979	0,2036
Estratégia - Foco no cliente	101,9950	20,86841	4,887533	0,0009
Durante a vida da empresa - conhecer concorrência e fornecedores	-62,3374	17,57606	-3,546720	0,0062
Associativismo	-84,9514	21,22254	-4,002886	0,0031
Melhoria de Processos - busca por apoio	-5,6130	0,83532	-6,719531	0,0001
Gestão Fiscal - adesão a programas de governo	-249,6460	37,46592	-6,663281	0,0001
Formação de equipe - necessidades dos colaboradores	120,9200	23,22275	5,206964	0,0006
Formação de equipe - ações de fidelização (carreira, remuneração, treinamento)	1,1536	0,41372	2,788237	0,0211
Inovação	96,2842	28,29718	3,402606	0,0078
Programas de Qualidade / Certificação	-204,8945	37,53819	-5,458295	0,0004
N 29 R2 = 84 F = 8,6373 SIG F = 0,001151				

Dados retirados do SPSS

Os parâmetros acima relacionados foram estatisticamente significativos, conforme apregoa a teoria da equação linear. Aqueles parâmetros que não alcançaram significância estatística comprovada, em relação à média de crescimento do faturamento, foram retirados da equação, embora pelo pressuposto admitido quanto às dimensões dos fatores condicionantes de sobrevivência, exibidos pelo Sebrae, não se pode afirmar que eles não tenham representatividade.

Nos tópicos a seguir, 5.2.2.1, 5.2.2.2 e 5.2.2.3, serão analisados, orientado pelo Modelo de Análise dos Fatores de Sobrevivências, adaptado do SEBRAE, para as empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana, as variáveis que compõem o modelo e que, tomados como pressuposto, colaboram para a sobrevivência destas empresas.

O primeiro grupo de indicadores está sob a rubrica Habilidades Gerenciais, o segundo Capacidade Empreendedora e o terceiro, Logística Operacional.

5.2.2.1 Habilidades Gerenciais

Segundo Zaccarelli (2004, p. 91), “vale ‘ser mais potente’ na vantagem do que em custo/benefício, taxa de retorno de investimento ou análise comparativa de custo”. Essa vantagem, a competitiva, é um termo que vem substituindo a expressão concorrência, pois, ainda segundo Zaccarelli (2004), aquela expressa aspectos positivos, diferente de concorrência que remete a um sentido negativo.

Uma das vantagens competitivas identificadas por Zaccarelli é ter a preferência dos clientes/consumidores.

Essa vantagem é reforçada pelo conhecimento do ambiente em que a empresa está inserida, refere-se, portanto, à própria empresa, seus clientes, fornecedores e concorrentes.

O desempenho das empresas, cujos empresários informaram terem feito estudo de mercado, nessas dimensões, estão mostrados nos quadros a seguir. Essa informação não

assegura, portanto, a profundidade desse estudo e nem a gestão cotidiana do negócio baseada no conhecimento adquirido.

As análises estatísticas, contudo, atestam que as empresas que fizeram uso de quatro opções de estudo para cada uma das variáveis, sugerindo, portanto, um maior aprofundamento deles, tiveram crescimento superior à aquelas que investiram menos nesses estudos.

Os Quadros de número 11 a 16 evidenciam esta relação:

QUADRO 11 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO - CLIENTE

Estudo - Cliente	Média
Não pesquisou em nenhuma fonte	142
Pesquisou em 01 fonte	53
Pesquisou em 02 fontes	71
Pesquisou em 03 fontes	75
Pesquisou em 04 fontes	144
Pesquisou em 05 fontes	0
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

QUADRO 12 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO - CONCORRENTE

Estudo - Concorrente	Média
Não pesquisou em nenhuma fonte	92
Pesquisou em 01 fonte	90
Pesquisou em 02 fontes	50
Pesquisou em 04 fontes	228
Pesquisou em 05 fontes	0
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

QUADRO 13 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO - FORNECEDOR

Estudo - Fornecedor	Média
Não pesquisou em nenhuma fonte	105
Pesquisou em 01 fonte	36
Pesquisou em 02 fontes	66
Pesquisou em 03 fontes	57
Pesquisou em 04 fontes	228
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

QUADRO 14 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTUDO – ASPECTOS LEGAIS

Estudo - Aspectos Legais	Média
Não pesquisou em nenhuma fonte	137
Pesquisou em 01 fonte	58
Pesquisou em 02 fontes	58
Pesquisou em 03 fontes	58
Pesquisou em 04 fontes	94
Pesquisou em 5 fontes	78
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

QUADRO 15 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ESTRATÉGIA – FOCO NO CLIENTE

Estratégia - Foco no cliente	Média
Nunca	33
Raramente	68
Algumas vezes	40
Sempre	119
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

QUADRO 16 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * DURANTE A VIDA DA EMPRESA – CONHECER CONCORRÊNCIA E FORNECEDORES

Durante a vida da empresa - conhecer concorrência e fornecedores	Média
Nunca	46
Raramente	83
Algumas Vezes	79
Sempre	78
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

Embora o Quadro 16, acima, não apresente coerência com o comportamento das demais variáveis, admite-se possível equívoco nas respostas ao questionário.

Redes interempresariais

A organização em rede, considerada uma forma de flexibilidade organizacional, tem sido defendida por muitos autores como estratégia para a sobrevivência e crescimento dos

pequenos negócios. Castells (2001, p. 181), cita que pequenas e médias empresas, “(...) também frequentemente, tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas, (...) encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.

É na formação de redes de cooperação que empreendimentos de pequeno porte encontram o reforço necessário para complementar as carências individuais e a propiciar ações que uma empresa isoladamente não possa fazer.

Tal estratégia, consenso enquanto tendência confirmada por vários teóricos, também não se constitui objetivo fácil de ser viabilizado, dada as diferenças culturais de cada organização, no que se refere aos interesses individuais, ao alinhamento de objetivos estratégicos coletivos, ao oportunismo e ao ceticismo de muitos empresários.

A formação de redes interempresariais surge como uma estratégia importante para a sobrevivência de pequenos empreendimentos e pelo potencial de realização que oferece, mas requer por parte dos empresários, análise criteriosa quanto às regras que devem nortear as ações internas da rede, de modo a garantir o alcance dos objetivos estratégicos coletivos com alinhamento aos objetivos estratégicos individuais.

Na presente análise, é importante abordar aspectos da aprendizagem organizacional, sub-tema a ser aprofundado no conjunto de ações que levariam o acesso a informações e inovações tecnológicas, pelo imbricamento com características das redes inter-empresariais, sendo a aprendizagem organizacional um dos maiores benefícios a ser auferido pelas micro e pequenas empresas no processo de sobrevivência. Segundo Castells (2003), as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações.

No atual ambiente, alianças estratégicas passam a permear a agenda de empresários e teóricos. Embora presente na discussão tanto no universo acadêmico quanto no meio empresarial, os entrevistados pelo SEBRAE demonstraram baixo interesse na participação em

redes associativas, cenário observado também nesta pesquisa em 2007, pela relação apresentada com o crescimento médio do faturamento.

O quadro 17 a seguir, exhibe as respostas dos pesquisados, quanto ao engajamento em parcerias estratégicas (aqui simplificado sob a rubrica associativismo), sem distinguir o tipo de motivação, se comercial, pesquisa ou representação. Observa-se que, embora defendido por autores, a exemplo de Castells, a organização em redes para algum tipo de cooperação, não predomina entre as empresas que alcançaram maior nível de crescimento no período 2004 a 2007.

QUADRO 17 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * ASSOCIATIVISMO

Associativismo	Média
Nunca	61
Raramente	86
Algumas Vezes	89
Sempre	52
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

5.2.2.2 Capacidade Empreendedora

Nesse século que se inicia, argumenta-se sobre a competitividade de uma empresa como fator de sobrevivência, diretamente associada à sua capacidade de, continuamente, desenvolver soluções que atendam às demandas crescentes dos clientes, não apenas as que são presentes como também as futuras neste caso, antecedendo-as.

Esta capacidade está diretamente relacionada com a inovação, que convida a análise sobre aprendizagem organizacional formando um círculo virtuoso. Segundo Netto (2006), para os pequenos empresários, a inovação “é o instrumento específico do empreendedorismo, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um produto ou serviço diferente”.

O quadro 18 evidencia que as empresas que investiram em inovação de processo ou produto, independente dessas inovações serem de caráter radical ou incremental, alcançaram níveis mais elevados de crescimento do faturamento, em relação à média total.

QUADRO 18 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * INOVAÇÃO

Inovação	Média
Não faz qualquer inovação	54
Faz inovação (produto e/ou processo)	81
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

Para os empreendimentos de pequeno porte, fatores como justiça fiscal, ações governamentais, acesso ao crédito, acesso a informação e inovações tecnológicas são imprescindíveis. Entretanto, tanto quanto estes, outros diretamente relacionados a capacidade de gestão, associada ao desenvolvimento e formação dos empresários, equipes de trabalho formadas por mão-de-obra qualificada, também são condições necessárias a maior elevação nas taxas de sobrevivência das empresas.

Dentre as empresas pesquisadas, observa-se elevado comprometimento com a gestão estratégica e formação de equipes. Esse comprometimento é evidenciado pelo resultado na taxa de crescimento do faturamento relacionado a variáveis como, ter planejamento estratégico, buscar apoio para melhoria dos processos de gestão, estar atento às necessidades dos colaboradores, investimentos em treinamento, planos de remuneração e plano de cargos e salários.

Em relação ao planejamento estratégico, as empresas que informaram fazerem uso desta ferramenta de gestão apresentaram crescimento do faturamento superior à média e as que não se utilizam de planejamento estratégico, ao contrário, apresentaram crescimento muito inferior à média de crescimento.

QUADRO 19 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico	Média
Não tem planejamento estratégico	44
Tem planejamento estratégico	94
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

Segundo Prahlad e Hamel (2005, p. 155), “transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica.” Dentre os desafios empresariais está exatamente encontrar mecanismos para que equipes de alta performance possam ser desenvolvidas, engajadas com a ideologia central da empresa e conscientes da medida do próprio desempenho na concretização das metas da organização. Drucker (2001, p. 339) reforça essa idéia quando afirma que “a não ser que haja comprometimento pessoal com os valores da idéia e fé neles, os esforços necessários não se sustentarão.”

Os “trabalhadores de conhecimento” terão, cada vez mais, que se autogerenciarem, afirma Drucker (2001). Para tanto, o aprendizado contínuo deve ser perseguido, encarado como um fator crítico de sobrevivência para a organização. O desafio é encontrar, cada um, o modo próprio de aprender e de melhor contribuir para o sucesso da empresa. A análise de *feedback*, sugere Drucker (2001), é a única maneira das pessoas descobrirem quais seus pontos fortes e fracos e de que modo podem adequar melhor suas habilidades, para ampliar o desempenho e alcançar os resultados esperados.

Em relação a ações de fidelização dos colaboradores, expressos por planos de cargos e salários, remuneração e treinamento, observa-se que quinze, do total vinte e nove empresas da amostra, informaram estarem atentas às necessidades dos colaboradores, mas onze anunciaram o desenvolvimento de ações concretas de fidelização dos colaboradores. Pode-se deduzir que dado o porte das empresas que compõem o APL de TI da RMS e Feira de

Santana, serem predominantemente micro e pequenas empresas, portanto, com baixa capacidade econômica e financeira, justifica-se o resultado, inverso ao esperado, para essas variáveis na comparação com o crescimento. O esperado é que empresas que comprometem maior investimento nesses aspectos da gestão de pessoas apresentem maiores níveis de crescimento.

Os quadros 20 e 21, mostram os dados observados.

QUADRO 20 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * FORMAÇÃO DE EQUIPE – AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO DE COLABORADORES

Formação de equipe - ações de fidelização (carreira, remuneração, treinamento)	Média
Raramente	86
Algumas vezes	73
Sempre	70
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

QUADRO 21 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * FORMAÇÃO DE EQUIPE – NECESSIDADE DOS COLABORADORES

Formação de equipe - necessidades dos colaboradores	Média
Nunca	46
Raramente	13
Algumas vezes	108
Sempre	69
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

5.2.2.3 Logística Operacional

A estrutura de capital das empresas é um tema de estudo presente, tanto de forma teórica, quanto empírica. A combinação ótima entre capital de terceiros e capital próprio para maximizar a riqueza do acionista é um assunto discutido em vertentes diversas. As principais correntes abordadas são: a visão tradicionalista, que admite a existência de uma estrutura

ótima de capital e a corrente de MODIGLIANI e MILLER, que nos estudos de 1958, admite irrelevância da estrutura de capital na determinação do valor da empresa e posteriormente, em 1963, quando foi publicado outro trabalho, admite a existência de impostos que vão influenciar a estrutura de capital. Outros estudos foram realizados explicando a determinação da estrutura de capital através de preferências comportamentais.

Embora o universo de estudo de MODIGLIANI e MILLER, constituído pelas grandes empresas americanas, seja distinto do que está sendo abordado neste trabalho, é possível aplicar a fundamentação teórica, guardadas as especificidades visíveis entre o mercado de grandes empresas americano e o de MPMEs no Brasil, principalmente no tocante a constituição do capital social.

Os resultados apurados na pesquisa de campo relacionados à gestão financeira das empresas, apontam para um cenário em que, predominantemente, utiliza-se de capital próprio.

Esse cenário pode ser reflexo de vários fatores tais como as altas taxas de juros praticadas no Brasil que eleva os custos do capital a patamares acima da capacidade de pagamento das empresas, a inexistência de linhas de crédito diferenciadas e compatíveis com a natureza deste segmento de empresas, como também a falta de conhecimento pelos empresários, de como utilizar racionalmente e de forma balanceada o capital de terceiros.

Dos empresários pesquisados, 62% informaram que sempre trabalharam com equilíbrio financeiro entre receitas e despesas e 34% informaram que algumas vezes esse equilíbrio aconteceu. A utilização de capital próprio para abertura dos negócios foi opção de 100% dos empresários pesquisados.

QUADRO 22 - CRESCIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO * EQUILÍBRIO FINANCEIRO – FLUXO DE CAIXA

Equilíbrio financeiro - fluxo de caixa	Média
Raramente	-21
Algumas vezes	99
Sempre	70
Total	77

Fonte: Pesquisa atual, 2007

6 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos no estudo empírico foram apresentados no capítulo cinco e neste capítulo busca-se, sobretudo, responder à pergunta de partida que indaga sobre “quais os fatores condicionantes de sobrevivência das empresas do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana” além de apresentar as limitações desse estudo e sugestões para novas pesquisas.

O modelo de análise utilizado como base para o estudo empírico extraído do Relatório do SEBRAE, de 2004, para efeito desta dissertação foi simplificado, com objetivo de focalizar apenas os fatores condicionantes da sobrevivência das empresas, agrupados em três dimensões, Habilidades Gerenciais, Capacidade Empreendedora e Logística Operacional.

Tomou-se como premissa de que a gestão é o grande diferencial de sucesso dos pequenos negócios no Brasil e o pressuposto de que, também para as empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana aplicam-se os mesmos fatores de sobrevivência identificados no relatório de 2004, do SEBRAE.

A pesquisa de campo buscou elucidar as variáveis e indicadores de sobrevivência das empresas de TI e abrangeu trinta e oito, de um universo de sessenta e três selecionadas.

As empresas selecionadas atendem aos seguintes pré-requisitos:

- a) Em relação ao segmento de mercado: i) serem desenvolvedoras de software (sob encomenda ou produto); ii) Prestarem serviços de TI e iii) Prestarem consultoria em TI.
- b) Estarem organizadas em rede;
- c) Serem associadas à ASSESPRO ou ao SOFTEX

A revisão da documentação específica apoiou a contextualização do ambiente para implantação da política pública estadual com foco em APLs através a SECTI, o papel do

SEBRAE como parceiro da política de APL de TI, as pesquisas já realizadas anteriormente e por fim, a revisão do referencial teórico relacionado aos fatores condicionantes, aqui entendidos como aqueles que corroboram com a sobrevivência e consequente crescimento das empresas alvo da pesquisa.

A metodologia aplicada ao trabalho de campo, estabelece o roteiro condutor com objetivo de responder à pergunta de partida e contribuir, efetivamente, para ampliar o conhecimento até aqui acumulado, sobre o setor de TI na Bahia, em particular na RMS e Feira de Santana.

Para efeito de determinação do perfil do empresário e da empresa, foram utilizados todos os questionários respondidos, mas para análise dos fatores condicionantes de sobrevivência, nove foram descartados por não trazerem dados do faturamento, ou seja, apenas vinte e nove foram considerados.

Em relação, contudo, ao objetivo dessa dissertação, pode-se afirmar que os fatores condicionantes de sobrevivência identificados pela Pesquisa do SEBRAE de 2004, são aplicáveis às empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana. Tal conclusão fundamenta-se na correlação entre as variáveis estudadas e a média crescimento do faturamento das empresas verificado para o período de 2004 a 2007.

Os resultados do estudo estatístico comprovam as relações determinísticas das variáveis descritas no Quadro 10, com o fator crescimento, medido pelo faturamento, onde é possível afirmar, que novos empreendimentos no setor de TI que venham a ser abertos, se seguirem as prescrições propostas neste modelo, certamente serão exitosos.

O empresário de TI possui um perfil que o diferencia, quando comparado a empresários de outras áreas de negócio, principalmente na formação acadêmica, no conhecimento técnico e na experiência acumulada em sua área de atuação, o que contribui

positivamente para torná-lo potencialmente capaz de agregar mais capacitação em gestão estratégica.

O conhecimento sobre a produção do setor de TI na Bahia ainda é incipiente e segmentado e indica a necessidade de prosseguimento com pesquisas aplicadas. A título de ilustração, o faturamento total do setor de TI na RMS e Feira de Santana (R\$ 133 milhões), extraído da amostra, ainda é pouco significativo, se comparado com o PIB do Estado da Bahia previsto para 2007, que é de R\$ 106 bilhões (0,13%).

Os empresários de TI, por seu lado, demonstraram falta de motivação para atender a esta pesquisa, evidenciado pelo reduzido retorno de questionários respondidos, a despeito dos esforços de abordagem individualizada feita pela autora. A metodologia a ser utilizada, nas próximas pesquisas deve explicitar o valor agregado para o setor, de modo a tornar aplicável o conhecimento acumulado, por exemplo, nos planos estratégicos, posicionamento de mercado e crescimento de seus negócios.

Limitações desse estudo

Do universo de empresas de TI identificadas no estado a partir de registros na SECTI e SEBRAE, apontam para um contingente de quatrocentas e setenta e nove empresas. A pesquisa de campo realizada limitou-se a apenas sessenta e três, representando 13% deste universo. Considerando que apenas trinta e oito empresas responderam ao questionário, a amostra de empresas representadas pelas que responderam à pesquisa no estado é de apenas 8%.

Não se pode afirmar, contudo, que esta amostra seja representativa para o estudo dos fatores condicionantes de sucesso, uma vez que o universo acima mencionado, não está

devidamente caracterizado para que seja possível identificar com precisão o que é o setor de TI na Bahia.

Buscou-se dar foco no APL de TI da RMS e Feira de Santana, mas mesmo esse universo ainda não está claramente caracterizado.

A principal limitação desse estudo está, exatamente, na falta de identificação precisa do setor para que seja possível a construção de um mapeamento objetivo das empresas de TI do APL.

O questionário utilizado não permitiu a coleta de informações qualitativas, visto que não oferecia oportunidade para que os empresários pudessem expressar opiniões sobre os temas abordados. Esta é outra limitação desse trabalho a ser corrigida num próximo.

Contribuições desse estudo

Este estudo pretende acrescentar ao conhecimento existente sobre o Setor de TI na Bahia, especificamente ao recorte dado ao APL de TI da RMS e Feira de Santana, informações acerca das empresas com foco nas questões voltadas à sobrevivência e crescimento.

O processo de elaboração deste trabalho possibilitou o aprofundamento das discussões sobre o tema, atraindo e motivando a formação de parcerias estreitas entre o poder público estadual e instituições de apoio, a exemplo do SEBRAE, de forma efetiva com o estabelecimento de planos de ações voltados a resultados efetivos, com os empresários do setor.

O lançamento da Rede Empresarial Bahia Digital é um exemplo concreto da contribuição imediata trazida pela discussão sobre o valor estratégico do setor de TI para o desenvolvimento do estado.

A demanda por políticas públicas voltadas ao fortalecimento do setor de TI é legítima e respaldada, haja vista a importância desse segmento de negócio para o equilíbrio econômico.

As firmas de pequeno porte desempenham papel importante na geração de empregos, em qualquer área de negócio e as empresas do APL de TI da RMS e Feira de Santana são em 92%, de micro e pequeno porte. Um cenário de alta concentração de empresas de pequeno porte, segundo Najberg e Puga (2005) “ressalta a importância de políticas públicas que aumentem a sobrevivência dessas unidades.”

Empreendimentos de pequeno porte de modo geral, demandam tratamento diferenciado, onde se evidenciem não só a importância sócio-econômica deste segmento, como também a contribuição para superação das desigualdades sociais e econômicas de cada país. As MPEs são também agentes responsáveis pela maior parte dos empregos e postos de trabalho, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, além de ser parte significativa da renda gerada, segundo indica Lages e Morais Falcão (2005).

Queiroz (2005) argumenta que “a necessidade de serem desenvolvidas ações governamentais que priorizem esse setor da economia justifica-se tanto pelo resultado de eficiência econômica quanto pela isonomia”.

Tais ações sugerem medidas de forte impacto que podem estar localizadas em incentivos que minimizem os riscos do sistema financeiro e o “(...) induza a disponibilizar mais crédito para essas firmas (...)” reduzindo os efeitos negativos da baixa capitalização, característica comum aos empreendimentos de pequeno porte, fator de fragilidade. (NAJBERG, PUGA, 2005).

Sachs (2005, *apud* LAGES; MORAIS FALCÃO, 2005), aponta para o desafio de remover os obstáculos impeditivos do acesso isonômico aos empreendimentos de pequeno porte a serviços empresariais, tais como acesso ao crédito e à informação de qualidade.

Trata-se de propiciar um ambiente favorável que tem, na essência, a remoção de obstáculos à sobrevivência e crescimento dos negócios de pequeno porte. Um ambiente favorável requer políticas públicas e ações afirmativas, por parte de instituições que têm a missão de apoiar as micro e pequenas empresas do Brasil, a exemplo do SEBRAE, reiteram Lages e Morais Falcão (2005).

O conceito de ambiente favorável, mencionado por esses autores, engloba a existência de instituições de apoio e capacitação, marco legal adequado (tributário, burocrático, administrativo), condições de infra-estrutura, oferta de serviços, mão-de-obra qualificada e crédito, também sugerido por Najberg e Puga (2005).

Lages e Morais Falcão (2005) argumentam que esforços para construção de estratégias de desenvolvimento extrapolam, por exemplo, os avanços do SIMPLES Federal para as esferas estadual e municipal. Deve-se buscar tratamento diferenciado nas compras governamentais (a exemplo do Small Business Act, nos EUA), tratamento diferenciado de acesso ao crédito (com a criação de bancos vocacionados para pequenos negócios), acesso ao conhecimento, à informação, às inovações tecnológicas, densidade institucional de Ciência e Tecnologia (C&T) nos arranjos onde estão inseridas e no fortalecimento de cadeias produtivas, rompendo o isolamento dos pequenos empreendimentos.

Sugestões para futuros trabalhos

Fica evidenciado neste trabalho o valor atribuído ao setor de TI para o desenvolvimento do Estado. É necessário, contudo, dar continuidade à pesquisa de campo, ampliando seu alcance até que o setor de TI seja completamente mapeado.

O instrumento utilizado deve ser concebido para atender as demandas específicas de informações de forma segmentada para não cansar e reduzir o interesse do empresário.

As informações coletadas devem ser agregadas a outras qualitativas onde possam ser registradas as percepções e crenças dos empresários.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. at alii. **Tecnologia de Informação: Desafios da Tecnologia de Informação Aplicada aos Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005, p.147.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARANTES, Nélio. **Sistema de Gestão Empresarial: Conceitos permanentes na Administração de Empresas Válidas**: São Paulo, Editora Atlas S.A,1998.

BAHIA, Governo do Estado, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Política de Ciência, Tecnologia e Inovação, para o Estado da Bahia – SECTI**, Versão completa, Salvador, 2004.

BIGNETTI, Luiz Paulo. **O processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento**. In: ACT 956, **Anais Eletrônicos EnANPAD 2001**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2001.html>. Acesso em: 22 ago. 2005.

BLESER, Marcelo Correa da Silva; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Estratégias Competitivas do Setor de Software de Belo Horizonte**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais...** Rio das Pedras (RJ): ANPAD, 1997.

CÂNDIDO, G. at alii. **Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21. 2000, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: USP, 2000. 1.

CASTELLS, Manuel. **A empresa em rede: a cultura, as instituições e as organizações da economia informacional**. In: _____ **A Sociedade em Rede**. v. 1. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. Tradução Roneide Venancio Majer. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993. (Coleção Pensamento Crítico, v. 48). Título original: *The Rise of the Network Society*. p. 173 – 221.

COLLINS, James C. E PORRAS, Jerry I, FEITAS. **Para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Editora Rocco: Rio de Janeiro, 1995.

COMPETITIVENESS, Plan de acción para la mejora de la competitividad del APL de Servicios de Tecnologías del Información de Bahia – APL Servicios Tecnología de la Información – **SECTI**, 3 de outubro de 2005.

COOPER, R. G. **Project New Prod: Factors in New Products Success**. European Journal Marketing, vol 14, n. 5/6, pp 277-292. 1980. Apud ROTHWELL, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship) : Práticas e Princípios**. 2a. Edição: São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O Homem, A Administração, A Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda, Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 1º. Edição. Rio de Janeiro-RJ: Editora nova Fronteira, 15a, Impressão, 1ª Edição, 1975.

FIALHO, Sérgio Hage. **O Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação da Região Metropolitana de Salvador**. SECTI, Abril de 2005.

FONTES, Suzane Souza. **Aprendizagem, Redes de Firms e Redes de Aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva**. In: TEIXEIRA, Francisco (org). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005. Cap. 1.

FREEMAN, C.. **The Economics of Industrial Innovation**. Penguin Modern Economics Texts, 1974. Apud ROTHWELL, 1992.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 5ª. Edição, 2004.

HOLANDA, Giovanni Moura de, et al. **Pluralidade e pensamento sistêmico em projetos de telecomunicações**. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.4, n.2, jul/dez.2005. Disponível em: <www.rae.com.br> acesso em 30 de julho de 2005.

KOR, Yasemin Y. and MAHONEY, Joseph T. - **Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management**, Journal of Management Studies 41:1 January 2004, [http://www.business.uiuc.edu/josephm/Publications//JMS_Kor%20and%20Mahoney%20\(2004\).pdf](http://www.business.uiuc.edu/josephm/Publications//JMS_Kor%20and%20Mahoney%20(2004).pdf), acesso em 13 de fevereiro de 2008.

LAGES, Vinícius; MORAIS FALCÃO, José. **Desafios estruturais para o Brasil**, Salvador, 2007. Disponível em <http://www.SEBRAE.com.br/revistaSEBRAE/06/artigodecapa_01/htm> Acesso em: 31 set. 2005.

La ROVERE, Renata Lebre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de economia contemporânea*. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2007.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M. H. The cost of capital, corporate finance and theory of investment. The American Economic Review, v.48, p. 261-297, 1958 *apud* MACHADO, Márcio André Veras, TEMOCHE, César Augusto Ruiz e MACHADO, Márcia Reis, Determinantes da Estrutura de Capital das Pequenas e Médias Empresas Industriais da Cidade de João Pessoa/PB. http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1159 , Acesso em 18 out. 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores: A Saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando. **Sobrevivência das firmas brasileiras**. Salvador, 2007. Disponível em <[http:](http://)

[//www.SEBRAE.com.br/revistaSEBRAE/06/artigodecapa_05.htm](http://www.SEBRAE.com.br/revistaSEBRAE/06/artigodecapa_05.htm) > . Acesso em: 31 set. 2005.

NETTO, Antonio Valério, **Gestão de Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica**, São Paulo, Editora Manole, 1ª. Edição, 2006.

NYSTRÖM, H. **Technological and market innovation**. Strategies for product and company development. England: John Wiley & Sons, 1993, *Apud* SILVA; FISCHMANN, 2000.

NUNES, Leni, VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de, JAUSSAUD, Jacques, **EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS - Coleção Debates em Administração**, São Paulo, Editora Thomson, Coleção Debates em Administração, 2007.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Disponível em: <http://www.scieLo.br>. Acesso em 26 de agosto de 2007

OLIVEIRA, Virgínia Izabel de. **Inovação como Estratégia de Competitividade**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais...** Rio das Pedras (RJ): ANPAD, 1997.

POPPER, K. R. **Lógica das Ciências Sociais**. ALVES-MAZZOTTI, Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro. 1978. Tradução de E. R. Martins, A. C. M. Aquarone Filho e V. O. Moraes e Silva, *Apud* ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary, **COMPETINDO PARA O FUTURO**, Estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Editora Campo, 2005, 21a. edição.

QUEIROZ, Mary Elbe. **As micro e pequenas empresas em busca de Justiça Fiscal**. Salvador, 2007. Disponível em < http://www.SEBRAE.com.br/revistaSEBRAE/06/artigodecapa_04.htm >. Acesso em: 31 set. 2005.

ROGERS, Everett M. **Degeneration of Innovation**. In: **DIFFUSION OF INNOVATIONS**. 4ª ed. The Free Press, 1995. cap 4, p. 131 – 160.

ROTHWELL, Roy. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**, n. 22, p. 221 a 239, Mar. 1992.

SANTOS, S. A, (1998). **Modernização gerencial e tecnológica de pequenas empresas industriais**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20, São Paulo, 1998. **Anais. São Paulo:.** v. 2, p. 269-271.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil. Agosto de 2004**; < <http://www.sebrae.com.br/uf/tocantins/sebrae-to/estudos-e-pesquisas/fatores-condicionantes-e-taxa-de-mortalidade> > , acesso em 20 ago., 2006

_____, **Estatuto Social do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Salvador 2006.

_____, **Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2006 a 2010**

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/0D950823B28A003C0325712500552ECA/\\$File/NT000AECB6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/0D950823B28A003C0325712500552ECA/$File/NT000AECB6.pdf) - 2005> acesso em 20 ago., 2006.

_____, **Pesquisa Empresarial do Setor de TI das RMS e Feira de Santana**, Salvador 2006. 5 p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SILVA, Andrea Lago da; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Inovação em Canais de Distribuição - da tecnologia de informação á gestão da cadeia de suprimentos** In: OLS 170, **Anais eletrônicos...** EnANPAD 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2000.html>. Acesso em: 22 ago. 2005.

SILVA, Tatiana Dias; LEITE, Henrique Paranhos Sarmiento. **Estudo de Caso: Empreendedorismo e Inovação Tecnológica: O caso do Limpador Kolbe**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador.

SIRIHAL, Alexandre Bogliolo e MELO, Alfredo Alves de Oliveira, **Estrutura de Capital: Benefícios e Contra-Benefícios fiscais do Endividamento**. <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-fin-06.pdf>, acesso em 15 out. 2006.

SOUZA, Camille Magalhães. **Aprendizagem, Redes de Firms e Redes de Aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva**. In: TEIXEIRA, Francisco (org). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005. Cap. 2

SCHUMPETER, J. A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Oxford: Oxford University Press. (1.ª ed., 1912). APUD DINIS, Anabela e USSMAN, Ana Maria, 2006

TAPSCOTT, D. **Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia de Informação**, São Paulo: Makron Books, 1995.

_____, **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

UBEDA, Cristina Lourenço, **A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos**, XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006,
YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**, 2a. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. Apud SILVA: LEITE, 2002.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**, 1a. Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

ANEXO

1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA
 Mestrado Profissional em Administração - MPA

Caros Empresários,

Estamos realizando uma pesquisa para atender os objetivos a seguir:

1. **Identificar os Fatores Condicionantes de Sobrevivência das empresas de Tecnologia da Informação do APL de TI da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana - cujos resultados serão sistematizados e apresentados em um trabalho acadêmico, em formato de dissertação, requisito essencial para obtenção do grau de Mestre no Mestrado Profissional em Administração.**
2. Implementar a primeira fase do Plano de Ação de Marketing da Bahia Digital, e
3. Construir uma base de dados única para o Setor de TIC da Bahia.

Contamos com sua colaboração, pois ela é imprescindível para o sucesso desse empreendimento.

Atenciosamente,

Euzaíra M. V. M. de Almeida - Mestranda

Formulário “Marketing Discovery”

I – Identificação da empresa

Razão Social:		CNPJ:	
Nome Fantasia:		URL:	
Endereço:			
Bairro:	Município:	UF:	CEP:
Telefones:	FAX:	E-mail :	
Contato:	Cargo:	Celular:	
Ano de Fundação:			
Redes:	Entidades de Classe:		

Marque os Produtos e/ou Serviços fornecidos pela sua Empresa: (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

ERP		Outsourcing	
CRM		Internet	
Call Center		Designer	
Telemarketing		Treinamento	
BI		“Body Shop”	
Consultoria		Suporte Técnico	
Infraestrutura		Help Desk	
Redes		Fábrica de Software	
Banco de Dados		Outros:	

II – Perfil do empresário

1. Grau de Escolaridade dos Sócios da Empresa (máximo 4)

<i>Itens</i>	<i>Sócio 1</i>	<i>Sócio 2</i>	<i>Sócio 3</i>	<i>Sócio 4</i>
Sexo: F ou M				
Faixa Etária:				
Até 20 anos				
Entre 21 e 30 anos				
Entre 31 e 40 anos				
Entre 41 e 50 anos				
Acima de 51 anos				
Escolaridade:				
Até primeiro grau completo				
Primeiro grau completo até segundo grau incompleto				
Segundo grau completo até superior incompleto				
Graduado				
Pós-Graduado				
Mestrado				
Doutorado				

2. Histórico profissional dos empresários

2.1. Que atividade exercia até três meses antes de constituir esta empresa (resposta única)

<i>Itens</i>	<i>Sócio 1</i>	<i>Sócio 2</i>	<i>Sócio 3</i>	<i>Sócio 4</i>
Funcionário público				
Funcionário de empresa privada				
Autônomo (sem empresa constituída)				
Sócio de outra empresa				
Desempregado				
Estudante / estagiário(a) (e não estava procurando emprego)				
Dona de casa				
Aposentado				
Outros. O que fazia?				

2.2 Se sua resposta à pergunta anterior foi: **Sócio de outra empresa.**

Responda: Qual o tempo médio de experiência profissional dos sócios na empresa anterior?

<i>Itens</i>	<i>Sócio 1</i>	<i>Sócio 2</i>	<i>Sócio 3</i>	<i>Sócio 4</i>
Menos de 1 ano				
De 1 a 3 anos				
De 3 a 5 anos				
Acima de 5 anos				

2.3 Em relação ao ramo de negócio da sua **empresa atual**, você ou algum de seus sócios tinham experiência anterior neste ramo?

SIM	
NÃO	

Se respondeu “**NÃO**”, **passe para a questão 3.**

2.4 Como adquiriu a experiência neste ramo de negócio:

<i>Descrição</i>	<i>Sócio 1</i>	<i>Sócio 2</i>	<i>Sócio 3</i>	<i>Sócio 4</i>
Diretor/gerente de outra empresa				
Funcionário de outra empresa				
Sócio/proprietário de outra empresa				
Alguém na família tinha um negócio similar				
Trabalhava como autônomo no ramo				
Outra. Qual?				

3. Qual o principal motivo que o(a) fez abrir (entrar) (n)esta empresa?

<i>Descrição</i>	<i>Sócio 1</i>	<i>Sócio 2</i>	<i>Sócio 3</i>	<i>Sócio 4</i>
Desejo de ter o próprio negócio				
Estava desempregado e não arrumava emprego				
Para melhorar de vida (aumentar a renda)				
Exigência dos clientes/fornecedores (necessidade de ter um CNPJ)				
Processo de reengenharia do empreendimento onde trabalhava anteriormente				
Outro motivo. Qual?				

III. Informações antes de abrir a empresa

4. Quanto tempo o Sr(a) (e/ou quaisquer um dos seus sócios), estudou/pesquisou o seu negócio antes de abrir a empresa?

NOTA: esta questão objetiva conhecer o grau de conhecimento no negócio específico, antes de sua formalização.

Não estudou	
Até 03 Meses	
Acima de 03, até 06 meses	
Acima de 06, até 12 meses	
Acima de 12 meses	

5. Nesse período em que o(a) Sr.(a) ficou estudando/pesquisando sobre o negócio, o que estudou/pesquisou?

5.a Para saber quanto aos **CLIENTES** que sua empresa teria e seus hábitos de consumo (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Procurou se informar em outras empresas do ramo	
Procurou se informar por jornais/revistas/livros/manuais/sites na internet	
Procurou a assessoria de alguma instituição ou profissional especializado	
Fez algum tipo de pesquisa formal	
Já tinha conhecimento do assunto	
Não conhecia e nem procurou se informar a respeito	

5.b Para saber quanto às **EMPRESAS CONCORRENTES**, quais eram e como elas trabalhavam em termos de produtos, preços , prazos de pagamentos, etc. (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Procurou se informar em outras empresas do ramo	
Procurou se informar por jornais/revistas/livros/manuais/sites na internet	
Procurou a assessoria de alguma instituição ou profissional especializado	
Fez algum tipo de pesquisa formal	
Já tinha conhecimento do assunto	
Não conhecia e nem procurou se informar a respeito	

5.c Para saber, quanto aos FORNECEDORES (p.ex. de equipamentos, mercadorias, etc) e como eles trabalhavam em termos de preço, prazos de pagamento, etc. (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Procurou se informar em outras empresas do ramo	
Procurou se informar por jornais/revistas/livros/manuais/sites na internet	
Procurou a assessoria de alguma instituição ou profissional especializado	
Fez algum tipo de pesquisa formal	
Já tinha conhecimento do assunto	
Não conhecia e nem procurou se informar a respeito	

5.d Para saber, sobre os ASPECTOS LEGAIS relativos ao seu negócio (p.ex. Impostos, taxas, legislação trabalhista, zoneamento, legislação sanitária, normas de segurança, etc): (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Procurou se informar em outras empresas do ramo	
Procurou se informar por jornais/revistas/livros/manuais/sites na internet	
Procurou a assessoria de alguma instituição ou profissional especializado	
Fez algum tipo de pesquisa formal	
Já tinha conhecimento do assunto	
Não conhecia e nem procurou se informar a respeito	

5.e Para saber, quanto ao INVESTIMENTO INICIAL necessário para abrir a empresa (PLANO DE NEGÓCIO) : (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Procurou se informar em outras empresas do ramo	
Procurou se informar por jornais/revistas/livros/manuais/sites na internet	
Procurou a assessoria de alguma instituição ou profissional especializado	
Fez algum tipo de pesquisa formal	
Já tinha conhecimento do assunto	

5.f Durante o PROCESSO DE ABERTURA de sua empresa, procurou apoio em alguma(s) das instituições listadas abaixo: (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

IEL		Universidades	
Sebrae		Instituições Financeiras	
Senai		Outros: _____	

5.g Como conseguiu os recursos que utilizou para montar a empresa? (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

Utilizou recursos próprios (pessoais ou da família)	
Obteve dinheiro emprestado em bancos	
Obteve dinheiro emprestado com amigos	
Utilizou cartão de crédito ou cheque pré-datado	
Negociou prazos de pagamentos com fornecedores	
Utilizou outras fontes de financiamento. Quais?	

IV. Informações pós abertura da empresa

6. Durante o primeiro ano de funcionamento, a empresa era sua, ou de um dos seus sócios, única atividade, ?

SIM	
NÃO	

7. Gestão do Negócio

Para responder as questões 7a e 7d, utilizar a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
1	2	3	4

7a. Quanto a Gestão Operacional

A sua empresa procura(va) conhecer as necessidades dos clientes?	
A sua empresa costuma(va) aperfeiçoar seus produtos e serviços e serviços às necessidades dos clientes?	
A sua empresa costuma(va) investir em propaganda e divulgação (p.ex. Mala direta, brindes, etc)?	
A sua empresa costuma(va) conhecer os serviços e produtos oferecidos pelos concorrentes?	
A sua empresa costuma(va) conhecer os serviços e produtos disponibilizados pelos seus fornecedores?	
A sua empresa costuma(va) conhecer os serviços oferecidos pelas entidades de apoio?	
A sua empresa costuma(va) investir no relacionamento com associações representativas da classe?	
A sua empresa costuma(va) conhecer as necessidades dos colaboradores?	
Consegue(ia) sincronizar o pagamento das despesas com a entrada das receitas?	

7b. Quanto às melhorias no processo de gestão operacional, procurou algum profissional ou instituição, para assessorá-lo(a), na condução/gerenciamento da empresa?

Pessoas que conheciam o ramo	
Empresas de consultoria, consultores	
Entidades de classe ou associações de empresas do ramo	
Contador	
SEBRAE	
SENAC	
SENAI	
IEL	
Universidade	
Outra. Qual?	

7c. Quanto a gestão financeira, sua empresa fez uso de algum(uns) dos seguintes recursos citados abaixo?

<i>Item</i>	
Empréstimo em um fundo de capital de risco	
Empréstimos em bancos públicos (Caixa Econômica Federal, Bando do Brasil, BNDES)	
Empréstimos para pequenos negócios (Microcrédito, Banco do Povo)	
Fácil (Sistema de Protocolo Integrado) para obtenção de informações legais e documentos	
Fundos de Aval, para conseguir empréstimos.	
Incentivos a exportações (consórcios, exportações pelo correio, financiamento, fundo de aval, etc)	

7d. Quanto a Gestão Contábil/Fiscal, sua empresa participou de alguma(s) ação(ões) que eu vou citar:

<i>Ação</i>	
Inscrição no SIMPLES Federal – sistema de redução de tributos e desburocratização	
Inscrição no SIMPLES Estadual – sistema de redução do ICMS e desburocratização	
Instalação em distritos de empresas	
Instalação em incubadoras de empresas	
Obtenção de isenção ou redução de tributos municipais (IPTU ou ISS)	
Participação no programa Brasil empreendedor	

Participação no REFIS – Programa de Recuperação Fiscal, para pagamento de atrasados com o Governo	
Outros Programas: _____	

8. Dificuldades no Gerenciamento da empresa

Para responder a questão abaixo, utilizar a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Sempre
1	2	3	4

Falta de clientes	
Concorrência	
Acesso a crédito	
Inadimplência	
Falta de Capital de Giro	
Câmbio	
Taxa de Juros Bancários	
Falta de profissionais/mão-de-obra qualificada	
Burocracia e trâmites legais	
Carga tributária/encargos/impostos	
Outros: _____	

V. Posicionamento da Empresa

9. Quanto a evolução da empresa, indique

9a. Total do FATURAMENTO ao final de cada ano:

Ano/Itens	Faturamento (R\$)
2004	
2005	
2006	
2007(previsto)	

9b. Total de COLABORADORES (independente do vínculo) ao final de cada ano:

Ano/Itens	Quantidade de Pessoal na Área Técnica	Quantidade de Pessoal nas áreas de apoio (adm., com., etc)	Total no Ano
2004			
2005			
2006			
2007(previsto)			

9c. Indique PERCENTUALMENTE como está distribuído o modelo de contratação atual:

Modelo	%
CLT	
Terceirizados	
Estagiários	
Bolsistas	

9c. Indique PERCENTUALMENTE como está distribuído o GRAU DE INSTRUÇÃO dos seus colaboradores atualmente:

Qualificação	%
Até primeiro grau completo	
Primeiro grau completo até segundo grau incompleto	
Segundo grau completo até superior incompleto	
Graduado	
Pós-Graduado	
Mestrado	
Doutorado	

9d. Indique o PERCENTUAL conforme faixa salarial:

Faixa de Salário	%
De 1 a 3 Salários Mínimos (SM)	
De 3,1 a 5 SM	
De 5,1 a 8 SM	
De 8,1 a 10 SM	
Acima de 10 SM	

9e. Indique o volume médio de investimento anual em treinamento, por funcionário.

Menos de R\$ 1.000,00	
De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00	
De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	
Acima de R\$ 5.001,00	
Não investe em treinamento	

9f. Sua empresa possui plano de carreira?

SIM	
NÃO	

9g. Sua empresa possui plano de remuneração?

SIM	
NÃO	

10. Quanto ao faturamento, informe percentualmente, sua distribuição atual:

<i>Região</i>	<i>%</i>
Região Metropolitana de Salvador	
Interior da Bahia	
Nordeste	
Outros Estados (especificar)	
São Paulo	
Rio de Janeiro	
Minas Gerais	
Paraná	
Rio Grande do Sul	
Outros	
Outros Países (indicar se for o caso)	

11. Quanto ao **MERCADO PRETENDIDO**, informe a(s) região(ões) alvo: (**RESPOSTA MÚLTIPLA**)

Região Metropolitana de Salvador	
Interior da Bahia	
Nordeste	
Outros Estados (especificar)	
São Paulo	
Rio de Janeiro	
Minas Gerais	
Paraná	
Rio Grande do Sul	
Outros	
Outros Países (indicar se for o caso)	

12. Indique o segmento de **MERCADO ATUAL** onde estão os seus clientes: **(RESPOSTA MÚLTIPLA)**

Terceiro Setor		Ind. de Transformação Plástica	
Órgãos de Administração Pública		Indústria Petroquímica	
Agropecuária/Agribusiness		Indústria Têxtil	
Financeiro/Bancário		Meio Ambiente	
Comércio e Varejo		Saúde	
Comunicação e radiofusão		Segurança	
Educação		TI	
Energia		Telecomunicação	
Engenharia/Arquitetura		Transportes	
Entretenimento		Turismo	
Indústria Automotiva		Outros: quais?	

13. Indique o segmento de **MERCADO PRETENDIDO**: **(RESPOSTA MÚLTIPLA)**

Terceiro Setor		Ind. de Transformação Plástica	
Órgãos de Administração Pública		Indústria Petroquímica	
Agropecuária/Agribusiness		Indústria Têxtil	
Financeiro/Bancário		Meio Ambiente	
Comércio e Varejo		Saúde	
Comunicação e radiofusão		Segurança	
Educação		TI	
Energia		Telecomunicação	
Engenharia/Arquitetura		Transportes	
Entretenimento		Turismo	
Indústria Automotiva		Outros: quais?	

14. Qual o tamanho médio do ciclo de venda do seu produto/serviço?

Até 03 meses	
De 03 a 06 meses	
Mais que 06 meses	

VI. Em relação a Inovação

15. Quanto à intensidade da inovação, como se classifica? (se tiver mais que um produto considerar a média)

Inovação radical (resultado de atividades de P&D; promove novos hábitos de consumo, abre nichos de mercado ou altera segmento industriais)	
Inovação incremental (pequenas mudanças técnicas ou melhorias no desempenho do produto, máquina ou processo produtivo; consequência do acúmulo de conhecimento e experiências da empresa)	

16. Qual o nível de inovação implementada pela empresa

Produto	
Processo	
Produto e Processo	
Não há inovação	

17. como você avalia a abrangência da inovação dos produtos/processos da empresa? (se tiver mais que um produto, considerar a média)

Implementação pela primeira vez a nível mundial	
Implementação nova para a empresa ou região em que atua	

18. Qual o nível de participação da empresa e/ou parceiros no desenvolvimento e/ou implementação da inovação?

Empresa (%)	
Parceiro (%)	

19. Sua empresa possui planejamento estratégico?

SIM	
NÃO	

20. A empresa aderiu a algum programa de qualidade ou se encontra em processo de adesão?

ISO (9000 ou outras)	
CMM/CMMI	
Método Formal para Desenvolvimento das Atividades	
Programa de Qualidade Total	
MPS/BR	
5 S	
BSC	
Nenhum	
Outros. Quais:	

VII. Em relação ao Planejamento de Mercado:

21. Tomando por base seu faturamento de 2006, qual o percentual de crescimento planejado para 2007 e 2008, no mercado de sua atuação.

<i>Ano</i>	<i>%</i>
2007	
2008	

22. Caso queira atuar em novos mercados, tomando por base seu faturamento de 2006, qual o percentual de crescimento planejado para 2007 e 2008, nestes novos mercados.

<i>Ano</i>	<i>%</i>
2007	
2008	

23. Sua empresa investe em ações de marketing?

SIM	
NÃO	

Se NÃO, vá para a pergunta de nº. 26, caso contrário, quais ações: (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Plano de Marketing	
Assessoria de Imprensa	
Assessoria de Comunicação	

24. A empresa já realizou alguma pesquisa de posicionamento de marca no mercado existente e/ou mercado pretendido?

NÃO		
SIM		Quais? _____

25. Indique ferramentas de marketing utilizado pela sua empresa : (RESPOSTA MÚLTIPLA)

Portfólio de produtos	
Folders institucionais	
Lâminas de Marketing e Vendas	
Cases de Sucesso	
Press Release	
News Letter	
Publicações em revistas / jornais	
Blogs	
Outros.Quais?	

26. Já participou de eventos, congressos, feiras, etc?

NÃO		
SIM		Quais? _____

27. Indique, se for o caso, os tipos ou modelos de cooperação que você pretende articular para entrar nos mercados pretendidos . (RESPOSTA MÚLTIPLA)

<i>Tipo de parceria</i>	
Agente comercial	
Produção	
Suporte técnico	
Canal de Vendas	
Serviços de Consultoria	
Universidades e/ou Institutos de Pesquisa	