

# Práticas de gestão

no ambiente  
de empresas  
nascentes



# Práticas de gestão

no ambiente  
de empresas  
nascentes

Júlio C. Felix/Rodrigo G. M. Silvestre

Prof. Dr. Armando Rasoto

Cintia Farias de Cristo Monteiro/  
Omar Camargo Neto

Marcel Martins Malczewski

Carla Virmond Mello

Regina Maria Joppert Lopes/  
Lucia Helena da Silva Mendes/  
Luiz Cláudio Sampaio Mendes

Sebastião Dambroski/  
Haniel K. Ribeiro/Paulo Bueno

Jorge Takeda

**DIRETOR-PRESIDENTE**

Júlio C. Felix

**DIRETOR TÉCNICO**

Guilherme Wiegand Zemke

**DIRETOR DE PRODUÇÃO**

Júlio Salomão

**DIRETOR ADMINISTRATIVO**

João Luiz Buso

**GERÊNCIA**

Júlio C. Felix

**ASSESSORIA TÉCNICA**

Jorge Takeda (gerente substituto)

Anice Lúcia K. Daher

Carlos Alberto Macedo

Douglas F. Brunetta

Felipe Augusto Scuissiatto

Hosana Lopes Francisco

Rosi Mouro

137 Incubadora Tecnológica de Curitiba

Práticas de gestão no ambiente de empresas nascentes: gestão de incubadoras e de empresas incubadas. Coordenação de Júlio Cesar Felix-Curitiba: TECPAR;INTEC, 2012.

50 fl.: il. ; 20x30 cm - (Cadernos INTEC 2, temas dos WORKSHOPS INTEC 2011).

Vários autores.

Inclui bibliografias.

ISBN 978-85-89461-08-5

1. Incubadoras de empresas. 2. Administração de empresas. 3. Empresas - Inovações tecnológicas. I. Incubadora Tecnológica de Curitiba. II. Felix, Júlio Cesar (Coord.) III. Título

CDD - 658.110981

# Sumário

Apresentação, <b>Júlio Cesar Felix</b>	7
A Lei de Inovação: fundamentos para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador, <b>Júlio C. Felix e Rodrigo G. M. Silvestre</b>	9
Governança Corporativa nas Pequenas e Médias Empresas, <b>Prof. Dr. Armando Rasoto</b>	15
Bovespa Mais: como captar investimentos para empresas de médio porte, <b>Cintia Farias de Cristo Monteiro e Omar Camargo Neto</b>	19
O papel do investidor no crescimento das empresas nascentes, <b>Marcel Martins Malczewski</b>	23
Gerenciamento de talentos no terceiro milênio - da Era da Rotatividade à Era do Engajamento, <b>Carla Virmond Mello</b>	26
Proposta de criação de cooperativas comunitárias para construção de mobiliário em PVC para crianças com distúrbios neuromotores, <b>Regina Maria Joppert Lopes, Lucia Helena da Silva Mendes e Luiz Cláudio Sampaio Mendes</b>	30
Boas práticas de gestão no Hotel Tecnológico da UTFPR - Câmpus Curitiba, <b>Sebastião Dambroski, Haniel K. Ribeiro e Paulo Bueno</b>	41
Plataforma virtual: modelo de arranjo em rede para as empresas de base tecnológica, como proposta de política de Incubadoras e Parques do estado do Paraná, <b>Jorge Takeda</b>	45



# Apresentação

Júlio Cesar Felix  
*Diretor-presidente do Instituto de  
Tecnologia do Paraná (Tecpar)*  
jfelix@tecpar.br

*Com a produção do **Caderno Intec** número dois, a **Incubadora Tecnológica de Curitiba (Intec)** consolida uma de suas práticas de gestão do conhecimento. Materializa e torna explícito o conhecimento compartilhado por pessoas brilhantes que partilham com o **Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar)** a visão sobre o futuro e sobre a inovação.*

*Composto por artigos com os temas oriundos dos nossos **workshops** de 2011, sempre com assuntos relacionados à gestão de empresas, o tema do segundo Caderno é **Práticas de Gestão no Ambiente de Empresas Nascentes**.*

*Com isso foi possível apresentar e discutir ferramentas para empreendedores que atenderam ao chamado da Incubadora e puderam ouvir profissionais de notório saber em seus campos de atuação.*

*Foram fundamentais nesse processo pessoas como **Omar Camargo Neto, Armando Rasoto e Marcel Malczewski**, amigos que cederam seu valioso tempo para palestrar sobre temas como investimento, mercado de capitais e governança corporativa; **Carla Virmond de Mello**, que tratou de gestão de talentos; e ainda **Regina Maria Joppert Lopes, Lucia Helena Mendes, Luiz Claudio S. Mendes, Paulo Bueno, Sebastião Dambroski e Haniel Kaiser**, que falaram sobre práticas de gestão em diferentes aspectos. Todos, sem exceção, contribuíram de forma inestimável para a sustentabilidade das empresas envolvidas com a **Intec** e o **Tecpar**.*

*O caderno também conta com as contribuições dos profissionais que dia-a-dia operam a **Intec**, encabeçando uma rede ímpar de outras incu-*

*badoras, todas motores regionais de desenvolvimento e fonte profícua de inovação.*

*Destaca-se o Projeto de Lei de Inovação do Paraná em um breve contexto sobre o cenário nacional. O Paraná carece fortemente da aprovação célere dessa peça essencial para garantir as condições de segurança jurídica e compartilhamento de risco que a inovação demanda.*

*Outro destaque é a proposta de modelagem de um arranjo em rede para as empresas de base tecnológica das incubadoras e parques tecnológicos do Paraná. São abordados aspectos de monitoramento de empresas de interação entre oferta e demanda de serviços de tecnologia, bem como um suporte para tomada de decisões governamentais com base na inteligência competitiva da plataforma.*

*Espera-se que com a publicação periódica do **Caderno Intec** o conhecimento possa ser proliferado com mais agilidade e produtividade. Para isto, é fundamental que seja lido e amplamente discutido.*

*Assim, boa leitura!*

**Júlio C. Felix**

*Diretor Presidente do Tecpar*

# A Lei de Inovação: fundamentos para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador

Júlio C. Felix  
*Diretor-presidente do Instituto de  
Tecnologia do Paraná (Tecpar)*  
jfelix@tecpar.br

Rodrigo G. M. Silvestre  
*Assessor Técnico da Presidência do Tecpar*  
silvestre@tecpar.br

## RESUMO

O presente artigo apresenta uma discussão sobre a minuta do Projeto de Lei de Inovação do Paraná como elemento estruturante para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador. Complementarmente, traz à baila a oportunidade criada pelo “bônus populacional” vivenciado pelo Brasil atualmente. Também utiliza o caso da Lei de Inovação do Estado do Paraná como caso emblemático do processo pelo qual o país atravessa. Por fim, faz considerações sobre o tema e apresenta algumas questões para reflexão.

## PALAVRAS-CHAVE

Inovação; empreendedorismo; desenvolvimento.

## INTRODUÇÃO

A dinâmica competitiva atual é cada vez mais focada na inovação. Criar novos produtos, implementar processos mais eficazes, organizar de maneira inédita as rotinas organizacionais, ou ainda reduzir os impactos das operações sobre o ambiente e a sociedade têm sido as estratégias das empresas líderes em seus segmentos.

O destaque tem crescido, pois observa-se uma relação direta entre os países que mais têm evoluído em termos econômicos e sociais e aqueles onde os processos inovativos estão mais arraigados na população. Não é mera coincidência que a Alemanha, por exemplo, seja o arrimo da Europa nessa década de turbulências financeiras, ou que a China movimente a economia mundial e ao mesmo tempo esteja investindo maciçamente em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

O Brasil vive um momento especial nesse cenário, por vezes pouco alvissareiro. A manutenção da relativa estabilidade econômica e política tem propiciado oportunidades de negócio para os empreendedores. Somam-se a isso dois grandes eventos internacionais fortemente relacionados à disponibilidade de infraestrutura e um cenário global reticente a novidades financeiras ou agressões irresponsáveis à sustentabilidade.

Enfim, prospectam-se ao menos três ou quatro anos de prosperidade, caso as oportunidades sejam aproveitadas de modo eficaz.

Nesse cenário, a existência de um arcabouço legal que potencialize a inovação como motora da competitividade e do desenvolvimento é o que tem sido criado no Brasil. A profusão de legislações estaduais e até mesmo municipais está alicerçando o caminho para os próximos anos de desenvolvimento nacional. Assim, é fundamental manter ativa a discussão sobre o tema e difundir as melhores práticas observadas nos locais onde a Lei de Inovação já está sendo utilizada. É igualmente importante fomentar as oportunidades de melhoria nos locais onde a lei ainda está em processo de implementação ou atualização.

O presente artigo divide-se em seis partes, incluindo esta introdução e duas seções: uma com as considerações finais e a outra com as referências utilizadas no trabalho. A seção dois comenta o panorama atual das Leis de Inovação no país. A seção três traz à tona a oportunidade criada pelo “bônus populacional”, vivenciado atualmente pelo Brasil. Por fim, a seção quatro destaca o caso da minuta do projeto de Lei Estadual de Inovação do Paraná, que está em processo de tramitação.

### O PANORAMA DAS LEIS DE INOVAÇÃO NO BRASIL

Seguindo a dinâmica dada em 2004 pela Lei de Inovação Federal, os estados brasileiros lançaram-se na promoção de suas legislações próprias. O mapa a seguir apresenta o cenário até o primeiro semestre de 2011. Em azul estão as leis já aprovadas, em vermelho os estados que estão na fase de minuta de lei e em verde os estados com projetos de lei.

No momento da realização desse artigo, 15 estados brasileiros já possuíam sua Lei de Inovação aprovada. Três estados encontravam-se já com a minuta da lei escrita e dois encontravam-se com o Projetos de Lei tramitando pelo rito de aprovação. Os demais estados da Federação não apresentam ainda Lei de Inovação, ou não havia informações disponíveis. A figura 1 sintetiza o quadro brasileiro.

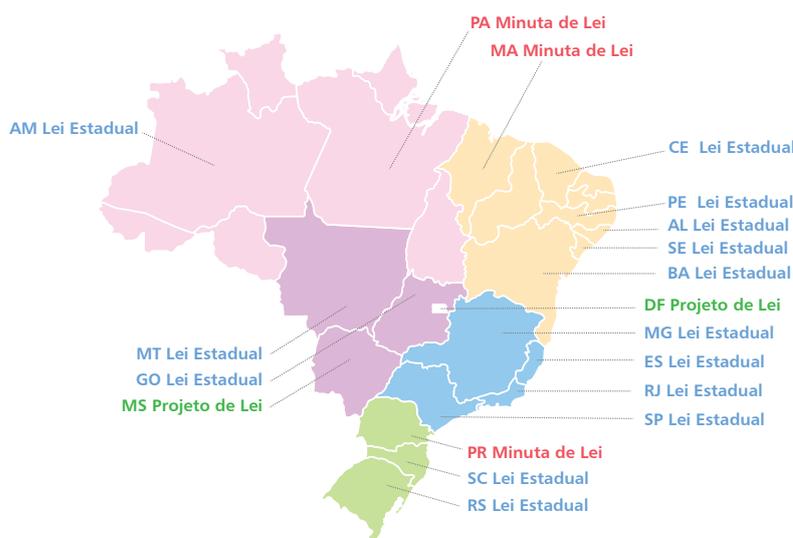


Figura 1. Panorama brasileiro de leis estaduais de leis estaduais no Brasil – 2011.

Fonte: elaboração própria.

Também existem duas Leis municipais, em Vitória, no Espírito Santo, e em Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

Pelo mapa, é possível notar que a existência de legislação para inovação guarda forte relação com o estágio de desenvolvimento social e industrial. Os estados do Sul e Sudeste encontram-se praticamente com todos os seus integrantes com leis em vigor. A exceção é o estado do Paraná, que se encontra em fase final de tramitação de sua lei. Cabe destacar que é justamente no estado do Paraná que remanescem os últimos rincões com IDH baixo na Região Sul do País.

A tarefa de cobrir a totalidade das Unidades da Federação com legislações sobre inovação torna-se cada vez menos árdua, pois as experiências existentes emulam o caminho a ser percorrido pelos estados retardatários. Entretanto, retardar ainda mais a instituição da Lei de Inovação recrudescer as deficiências competitivas do tecido empresarial das regiões e isso agrava as diferenças de estágio de desenvolvimento.

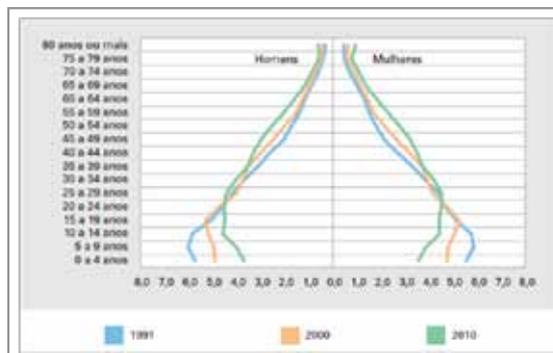
Os agentes integrantes dos Sistemas Regionais de Inovação, onde as Leis de Inovação estão em vigor, podem promover a difusão do conhecimento gerado e estimular os atores nos outros estados a mobilizarem-se para ter também sua legislação.

### O BÔNUS POPULACIONAL

O país vivencia um momento ímpar de prosperidade econômica e social. Essa boa fortuna vem somada a um fator peculiar. A população em idade economicamente ativa está prevalecendo sobre as faixas pueris e mais idosas, criando um “bônus populacional”. Isso significa que, ao menos a curto prazo, haverá potencialmente mais pessoas trabalhando e gerando riqueza do que aquelas que dependerão diretamente delas. O gráfico 1 ilustra o fenômeno em foco.

Gráfico 1. Pirâmide etária brasileira (divisão por gênero) 1991-2010

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 1990, 2000 e 2010.



O contingente economicamente ativo tem a missão de pensar o futuro do país. Em 30 anos, se mantida a tendência, a população brasileira será formada majoritariamente por pessoas com aproximadamente 45 anos. Em 50 anos seremos um país de sexagenários. A inovação criada hoje tem que ser concebida para garantir a essa sociedade do futuro condições de sobrevivência, e às empresas oportunidades para manterem-se competitivas.

O Brasil, em 2011, é uma economia em expansão, com relativa estabilidade econômica, grande disponibilidade de recursos naturais, e momentaneamente conta com um contingente de recursos humanos extremamente favoráveis. Assim, diferente de outros países, como o Japão, que tem o imperativo de inovar como alternativa a um ambiente hostil, o Brasil tem que inovar para evitar a conhecida “Doença Holandesa”. Esse é o fenômeno onde um país se acomoda por ter disponível grande abundância de recursos naturais e abdica de se desenvolver, e a história mostra que nesses casos, cedo ou tarde a comunidade paga um preço elevado, quando algo gera uma redução

abrupta da demanda por esse bem.

Esse é um motivo adicional para a utilização intensiva de mecanismos que promovam o empreendedorismo inovador. É a forma mais eficaz de gerar valor para a sociedade, e este valor, no caso brasileiro, pode vir da agregação de conhecimento e trabalho em nossos recursos naturais. Essa é a maior oportunidade de fonte de inovação desse momento histórico.

### A LEI DE INOVAÇÃO: O CASO DO ESTADO DO PARANÁ

A inovação e o conhecimento se tornaram a força motriz do desenvolvimento regional sustentável, e com isso as políticas meramente transferidoras de renda não são mais suficientes para garantir a fortaleza dos estados do Brasil. É certo que essas políticas ainda são necessárias em algumas regiões, mas para a grande maioria é preciso que se proponham instrumentos que incentivem a inovação e promovam a melhoria da competitividade.

Assim, uma legislação como essa, bem como a própria atividade de inovar são ações que promovem mudanças profundas na sociedade. Para que o resultado dessas mudanças seja satisfatório, é preciso:

- Criar um ponto de referência sobre conceitos, termos e significados relacionados à inovação;
- Definir quem são os atores envolvidos, seus papéis e como podem se relacionar;
- Regulamentar as relações público-privadas na área de inovação.

Para o estado do Paraná, que visa atualmente evoluir no âmbito da ciência, tecnologia e inovação é fundamental a formulação do alicerce legal, para garantir ambiente propício ao desenvolvimento tecnológico, impulsionando a articulação entre os atores envolvidos/agentes econômicos nessa cadeia de valor (universidades, institutos de pesquisa e setor produtivo paranaenses).

Essa aspiração está fortemente pautada na Constituição Federal nos artigos 218 e 219 e na Constituição Estadual do Paraná nos artigos 200 a 205, os quais estabelecem, como um dos papéis do estado, a promoção e o incentivo ao desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológica.

O evento de concepção do Projeto de Lei de Inovação em tramitação, no estado do Paraná, baseou-se no estudo das legislações já existentes e na experiência de profissionais que participaram da elaboração da Lei Federal e da Comissão de Estudos Especial da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que está elaborando as normas brasileiras (NBR) para Gestão da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Desta forma, foi possível ampliar o conceito presente na maioria das leis estaduais para contemplar também as inovações organizacionais e sustentáveis.

Em resumo, os dez capítulos da lei paranaense criam os alicerces que garantem a segurança jurídica para que atores públicos e privados possam interagir e produzir conhecimento que resulte em inovação.

---

*“O empreendedorismo inovador é a forma mais eficaz de gerar valor para a sociedade, e este valor, no caso brasileiro, pode vir da agregação de conhecimento e trabalho em nossos recursos naturais.”*

---

A Lei, em seu Capítulo I, principia por definir sua abrangência, apresentando os conceitos centrais que vai aplicar. Desta feita, permite o comum entendimento entre todos os atores sobre os termos da Lei. Em seguida o Capítulo II, define o Sistema Paranaense de Inovação e apresenta seus integrantes.

O Sistema Paranaense de Inovação, embora já existente, ainda possui inúmeras oportunidades de melhoria. Para tanto, são necessários estímulos e direcionamentos. O Capítulo III trata dos estímulos necessários para a construção de um verdadeiro ambiente especializado e cooperativo de inovação.

Nesse ambiente, o papel das Instituições de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná (ICTPR) é de protagonistas da criação de conhecimento e soluções para a sociedade em geral. O Paraná dispõe de um importante ativo de ICTPR que pode ser utilizado para criar o momento de acelerar o desenvolvimento do Estado.

O Capítulo IV detalha os usos e condições para a participação das ICTPR no processo de inovação e define os estímulos à sua participação institucional. Em particular, essas instituições dispõem de um dos insumos mais relevantes em todo processo de criação: os pesquisadores. Por isso, o Capítulo V da presente Lei destaca os entendimentos sobre as condições para que os pesquisadores, em particular aqueles na condição de pesquisador de instituição pública, participem do processo de inovação.

Em todo Sistema Paranaense de Inovação, para que se faça jus à igualdade de oportunidade a todos de participar do processo de inovação, o Capítulo VI estabelece os estímulos à participação do Inventor Independente e como este pode se beneficiar da existência de outros ativos para viabilizar a sustentabilidade de sua ideia no mercado.

O Capítulo VII é certamente o mais importante entre todos, pois é ao estabelecer a relação entre entidades públicas e empresas privadas que reside a maior necessidade de atenção. Primeiramente por ter que ser sempre respeitado o interesse público em todos os âmbitos que envolvam o aporte de recursos públicos. Mas também porque é na capacidade das empresas de atuar livremente no mercado que está a garantia das invenções tornarem-se de fato inovações.

Sem o estímulo ao empresário para que a tecnologia e o conhecimento sejam transacionados no mercado, não há Sistema de Inovação que seja sustentável. É também por meio da geração de emprego e renda nas empresas, em particular naquelas de micro e pequeno porte, que o desenvolvimento social se sustenta. Para o Paraná é nas empresas inovadoras, de todos os portes, que o foco das políticas econômicas e industriais tem que estar centrado.

Um mecanismo útil para o estímulo a todos os atores do Sistema Paranaense de Inovação está na criação de “fundos de investimentos”. Para que isso seja possível, o Capítulo VIII dispõe sobre os seus termos.

Por fim, os Capítulos IX e X dispõem sobre os procedimentos de implementação da Lei e suas condições gerais, incluindo também algumas diretrizes para nortear os processos de regulamentação futuros.

---

*“É por meio da geração de emprego e renda nas empresas, em particular naquelas de micro e pequeno porte, que o desenvolvimento social se sustenta.”*

---

Com a aprovação da Lei de Inovação do Paraná, serão potencialmente beneficiados os profissionais que realizam pesquisa, desenvolvem projetos e de alguma forma criam o novo a partir de seu trabalho. São empresas que investem em novos produtos, novas formas de produzir, gerenciar seu negócio ou melhorar a sustentabilidade do planeta; professores de universidades públicas e privadas que dedicam seu tempo pesquisando, criando conhecimento e solucionando problemas da sociedade; e inventores individuais, que passam a ser apoiados pelo conjunto de instituições especializadas em fomentar a inovação.

Também serão beneficiadas as instituições públicas e privadas que dedicam seu tempo à pesquisa, desenvolvimento e inovação. Uma mudança importante em relação a grande parte das leis atuais do país sobre o tema, está em estabelecer que os alunos de pós-graduação que participam diretamente de descobertas, melhorias e outras contribuições à ciência e a tecnologia durante sua formação, possam ser recompensados por sua participação. Enfim, direta e indiretamente toda a sociedade se beneficia com a Lei.

O caso paranaense é emblemático para demonstrar o processo de adensamento da atividade inovadora como cerne da estratégia competitiva e de desenvolvimento. Acompanhar esse processo é agora o maior objetivo, pois dele podem se apreender as reais oportunidades de melhoria desse instrumento e assim aumentar a eficiência desse tipo de intervenção no Sistema Regional de Inovação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito ainda precisa ser feito para que o Brasil atinja os níveis de produção de inovações de países como Alemanha ou Japão, mas os alicerces para essa conquista já estão sendo lançados. Mais de dois terços dos estados da Federação realizaram algum esforço na direção de regulamentar as relações dentro de seu Sistema Regional de Inovação. Isso certamente trará frutos ao desenvolvimento regional e ajudará a consolidar o atual momento de prosperidade do Brasil e sua transição definitiva para o grupo de países desenvolvidos.

Nesse cenário o Brasil conta com um momento ímpar em termos de dinâmica populacional, pois atravessará um período onde a população economicamente ativa será preponderante. É o momento de investir maciçamente em inovação para que se possa incluir esse contingente em postos de trabalho de alto valor agregado. Assim podemos ampliar as oportunidades de desenvolvimento do país.

A observação do caso paranaense, que pôde destacar as oportunidades de melhoria observadas nos outros exemplos já implementados de leis estaduais, permite uma ampla gama de novos estudos sobre o tema. O principal deles seria medir os impactos reais da lei em vigor e seu reflexo no tecido produtivo do Estado do Paraná.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 1990**: características gerais da população. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2000**: características gerais da população. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2010 (resultados preliminares)**: características gerais da população. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)



Cristiano Sant'Anna/Indicefoto.com

*Campus Party Brasil 2012: amostra do potencial inovador brasileiro*

# Governança Corporativa nas Pequenas e Médias Empresas

Prof. Dr. Armando Rasoto

*Professor de graduação e pós graduação da UTFPR e de  
pós graduação da UNIFAE, da UP e do IBMEQ (RJ)*  
rasoto@mps.com.br

## PALAVRAS-CHAVE

Governança corporativa, Planejamento, Tomada de decisão.

Os pequenos e médios empresários nem sempre sabem fazer contas, provavelmente na sua maioria. Normalmente o que eles mais querem é crescer, fazendo lançamentos de novos produtos ou serviços. Para crescer, o empresário necessita contar com pessoas qualificadas, devidamente comprometidas com o negócio e com experiência suficiente para sistematizar, implantar processos, criar estruturas adequadas e implementar controles. Estes colaboradores devem ser proativos, antecipando-se aos riscos, mas também identificando oportunidades de novos negócios que venham a agregar valor para a empresa.

Quando a empresa atinge certo tamanho de vendas, normalmente ela precisará de executivos para a área contábil financeira, vendas, processos, inovação e recursos humanos.

O problema que normalmente ocorre é quando o empreendedor necessita descentralizar as decisões. Se o time de colaboradores não tiver a necessária experiência, a empresa passará fatalmente por momentos de grande *stress*, pois a descentralização requer um preparo junto aos donos do negócio.

Uma saída que normalmente é apontada por consultores ou escolas de administração, é que estas empresas devem implantar um sistema de governança corporativa, ou seja: adotar procedimentos planejados visando à transparência na relação da mesma com os chamados *stakeholders* – grupos ou indivíduos afetados pela organização direta ou indiretamente.

A decisão de formar um conselho profissional, composto por colaboradores internos e externos, pode parecer a melhor solução a curto prazo, mas na realidade há a necessidade de um amadurecimento interno que precisa ser olhado com muita atenção por parte de empreendedores e familiares dos mesmos.

O primeiro passo com certeza é a elaboração e validação do planejamento de curto e longo prazos, que normalmente tem o nome de planejamento estratégico. Alguns passos para a formatação do planejamento são importantes, porém muitas

vezes este é entendido como complexo e teórico se não for bem conduzido dentro da organização.

Para a elaboração do planejamento algumas perguntas têm que ser feitas e as respostas entendidas pelos principais líderes das diversas áreas.

1. Qual é o negócio da empresa? Aqui muitos confundem produtos ou serviços com negócio e isto pode ser um erro fatal para o futuro.

a. Podemos exemplificar o pedido de concordata da empresa KODAK, no início de 2012. O negócio desta organização seria a fabricação de filmes? Até um dado momento do uso tecnológico, sim! Porém, talvez os principais executivos, com poder de decisão, não tenham percebido a tendência de mercado que sofreu uma profunda mudança tecnológica.

2. Quais são as principais ameaças e oportunidades para o setor que a sua empresa opera?

3. Quais são os fatores-chave de sucesso para a empresa continuar no mercado com o foco no negócio?

a. Exemplo para empresas aéreas de fatores de sucesso: horário dos voos, entrega de bagagens, manutenção preventiva...

4. Quais são os grandes objetivos gerais da empresa para o curto e longo prazo?

5. Quais os objetivos específicos para as áreas de finanças, vendas, processos e capital humano para atingir os grandes objetivos gerais?

6. Quais os principais indicadores por áreas que a empresa adota para a tomada de decisões na sua gestão?

Estas perguntas e respostas normalmente não são simples, e para a construção do planejamento empresarial a empresa deve motivar os principais colaboradores executivos para participarem e validarem o planejamento.

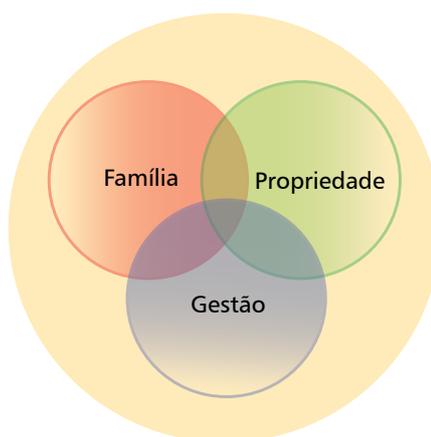
Os conceitos de governança corporativa, ou seja, a sua transparência para os *stakeholders*, começa com uma efetiva construção e validação do planejamento, quando visão e missão da empresa são realmente compreendidas, aceitas e buscadas sempre pelos colaboradores.

Definido este planejamento, a empresa pode pensar em construir um conselho de administração, que será fruto de amadurecimento dos passos do planejamento, pelo qual será criada uma plataforma de decisões e ações que deverão ocorrer para a busca dos grandes objetivos gerais. O conselho será a ponte para unir interesses das famílias, da propriedade e dos colaboradores gestores da empresa, conforme pode ser visualizado na figura a seguir.



Caixa de filme fotográfico Kodak: a empresa que inventou a máquina digital percebeu tardiamente seu potencial de vendas

Figura 1. Governança Corporativa: gestão, família e propriedade.



*“Os empreendedores precisam saber ler e interpretar números dos balancetes mensais. Este é um grande paradigma que deve ser quebrado, pois, a maioria deles está à mercê de uma interpretação da contabilidade financeira e não gerencial.”*

Família, gestão e propriedade podem gerar conflitos de interesses em que a empresa sairá prejudicada se não houver a adequada implantação da Governança Corporativa, tanto para processo sucessório quanto para novos investidores que tenham interesse na mesma, principalmente se ela decidir abrir seu capital através da oferta inicial de ações, a chamada, IPO (Initial Public Offering).

Há um dito popular: “pai rico, filho nobre e neto pobre”. Ele é antigo e bastante sábio. Retrata a descontinuidade que acontece na maioria das empresas.

Quando a empresa não sabe aonde quer chegar, qualquer decisão pode ser entendida como boa.

Os empreendedores abrem o negócio para ganhar dinheiro e não para gerar empregos ou melhorar o mundo. Eles começam a pensar nisto quando já ganharam dinheiro e são ricos, como por exemplo: Bill Gates, Warren Buffet ou Eike Batista... Mesmo que existam alguns críticos que se opõem a esta meta e se agarram no argumento de que o mais importante não é o lucro, e sim a realização pessoal e profissional, provavelmente a maioria dos empresários vai concordar que é muito importante a geração de lucros para a realização de sonhos pessoais.

Neste contexto, o que realmente conta é a empresa ter lucratividade com liquidez, ou seja, capacidade de gerar resultados e pagar as contas em dia, pois com certeza os motivos mais comuns para o fechamento de empresa estão relacionados com a falta de liquidez, baixa rentabilidade e desconhecimento do gerenciamento do capital de giro.

Portanto, os empreendedores precisam saber ler e interpretar números dos balancetes mensais. Este é um grande paradigma que deve ser quebrado, pois a maioria deles está à mercê de uma interpretação da contabilidade financeira e não gerencial.

Estes balancetes são gerados pela contabilidade, mas na realidade eles são o espelho do valor da gestão. Quem define o tamanho dos ativos são os donos. A contabilidade apenas processa a informação.

Se o empreendedor gestor não souber interpretar a três decisões empresari-

ais básicas, representados na figura II, a empresa provavelmente tem ou terá problemas que serão os principais culpados pela falta de comando e clareza no momento crucial da descentralização.

### As três decisões empresariais básicas



Figura 2. Quadro de investimentos, financiamentos e operações

A figura II apresenta o Quadro de investimentos, financiamentos e operação, que são a essência do negócio. A primeira decisão básica é chamada de investimentos ou ativos que são os bens somados aos direitos da empresa. A segunda decisão básica empresarial é consequência da primeira, ou seja, os financiamentos chamados de passivos representados por financiamento de terceiros ou dos sócios. É importante ressaltar que os investimentos existem para sustentar a própria operação (terceira decisão básica gerencial) que recebe o nome de demonstrativos de resultados.

Portanto, há necessidade de que pequenos e médios empresários façam também um diagnóstico econômico e financeiro da sua empresa, entendendo os seus números sem depender da contabilidade, para que possa tomar decisões e ao mesmo tempo planejar a sua empresa construindo por etapas as boas práticas de governança corporativa sem sustos. Essa compreensão antecede o início da governança corporativa, ou seja, a transparência começa pelo entendimento dos números. Voltando para o dito popular: "Contra números não há argumentos".

# Bovespa Mais: Como captar investimentos para empresas de médio porte

**Cintia Farias de Cristo Monteiro**  
*Omar Camargo Investimentos*  
*ccristomonteiro@hotmail.com*

**Omar Camargo Neto**  
*Omar Camargo Investimentos*  
*omarneto@omarcamargo.com.br*

## RESUMO

A possibilidade de empresas de médio porte captar recursos no mercado de capitais é relativamente nova. Surgida em 2005, com o nascimento do projeto Bovespa Mais, essa oportunidade ainda não foi experimentada pela maioria das empresas potenciais por motivos como falta de informação, alto custo e ausência de expertos no assunto. A solução mostra-se no Consórcio de Corretoras IPO Bovespa Mais, formado por instituições que oferecem assessoria e diminuição dos valores deste processo.

## PALAVRAS-CHAVE

Bovespa Mais. IPO. Omar Camargo Investimentos. Abertura de capital. Mercado de capitais.

## INTRODUÇÃO

Há menos de uma década, os executivos das empresas de médio porte só podiam sonhar com captação de investimento por meio da bolsa de valores brasileira, pois a oportunidade mais próxima situava-se no Novo Mercado, segmento criado no ano 2000 para permitir ofertas iniciais a partir de R\$ 500 milhões, número fora da realidade da maioria destas instituições.



Agora que o sonho pode virar realidade, com o projeto implantado pela BM&FBovespa em 2005 chamado Bovespa Mais, os fantasmas da falta de informação, da ausência de capacitação técnica necessária para preparar a empresa para o processo e do alto custo começam a assombrar estes empresários.

A questão é realmente complicada, pois a porta do mercado de capitais está aberta para estas empresas, mas como o processo é extenso e burocrático, envolvendo principalmente gestão transparente e governança corporativa, além do cumprimento das normas da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e da BM&FBovespa, a maioria delas continua esperando pela “ajuda” de bancos ou financeiras.

## DESENVOLVIMENTO

A evolução do mercado de capitais brasileiro sempre se mostrou lenta e gradual. Talvez pelo perfil dos investidores, desconfiados por natureza, talvez pela cultura inicial das empresas, de essência familiar em sua maioria. Mas o importante é que o progresso veio.

Ano 2000, século XXI, o mundo não acabou e o bug do milênio não destruiu todos os computadores da terra. Momento perfeito para novidade. A bolsa brasileira lança segmentos diferenciados, são os Níveis 1 e 2 de Governança e o Novo Mercado. O objetivo principal era reduzir a distância entre a regulamentação existente na época e a necessidade de proteção dos investidores. A forma de se fazer isso, claro, era melhorar a qualidade do “produto”, oferecendo direito igualitário para os pequenos investidores e muita transparência. O Novo Mercado recebeu seu primeiro IPO (sigla para *Initial Public Offering*, que significa Oferta Pública Inicial) em 2002, mas pode-se afirmar que ele engrenou mesmo em 2005.

Como as ofertas públicas iniciais para o Novo Mercado devem ser de, no mínimo, R\$ 500 milhões, uma grande parte das empresas brasileiras continuou não tendo a chance de abrir o capital. Foi a partir desta percepção que a BM&FBovespa sentiu-se compelida a inovar e surgiu mais um projeto, o Bovespa Mais Brasil.

O Bovespa Mais teve sua certidão de nascimento registrada em 2005 e a cegonha da bolsa brasileira estava pensando exatamente em facilitar. O foco do projeto estava em companhias de todos os tipos, principalmente as de médio porte, inclusive dos novos setores, como: tecnologia da informação, serviços educacionais, frigoríficos, construção civil, administração imobiliária, serviços médico hospitalares etc., que mostravam interesse pelo mercado desde o ano anterior. Com o conceito de permitir a captação de volumes menores do que o mínimo para o Novo Mercado, perspectiva de distribuição mais concentrada (entre um menor número de investidores, porém com mais conhecimento do setor de atuação), isenção da taxa de registro e manutenção na BM&FBovespa no primeiro ano (que somam aproximadamente R\$ 86 mil), desconto gradativo nestas taxas nos anos seguintes e patrocínio do relatório de análise (*research*) por dois anos, a porta estava aberta. Ou não? (ANEXO A)

O primeiro IPO do segmento aconteceu em fevereiro de 2008. Foi a captação de R\$ 20,7 milhões feita pela empresa Nutriplant (sob a sigla NUTR3), de Paulínia, São Paulo. A produtora de micronutrientes ofertou 2.070.100 ações no valor de R\$ 10, todas compradas por apenas oito investidores (ANEXO B). Mesmo com o sucesso do IPO NUTR3, a adesão de empresas ao Bovespa Mais não foi exatamente a esperada e nem passou perto da experimentada pelos outros países onde projetos semelhantes foram implantados. A causa do insucesso era justa: a explosão da crise financeira, em 2008, com reflexos expressivos também no ano subsequente.

O projeto é excelente e não podia simplesmente morrer. Qual a solução? A resposta foi encontrada pelas corretoras de valores. Foi formado, em março de 2011, o Consórcio de Corretoras IPO Bovespa Mais, composto pelas integrantes: Omar Cargomo Investimentos, Elite, Prosper, Souza Barros, Sagres, Lerosa, Coinvalores, Planner, Spinelli e SLW, cada uma delas responsável por assessorar as empresas da sua região para, em parceria com a BM&FBovespa e entidades como: BNDES, ABVCAP, FINEP, CETIP e FIPECAFI, assistir empresas interessadas no processo de listagem. E não estamos falando só de renda variável (ações), o produto resultante deste trabalho pode ser também debêntures e outros títulos de renda fixa.

O contato inicial pode acontecer de duas formas: a empresa que tem intenção de entrar no Bovespa Mais procura uma das participantes do consórcio (no caso de Paraná e Santa Catarina, por exemplo, a incumbida é a Omar Camargo); ou as corretoras, depois de análise das empresas locais, faz contato com as que mostram potencial.

Neste ponto começa o trabalho do consórcio, que vai assessorar em todo o pré-processo de listagem, cujo tempo normal é de seis a doze meses e inclui implantação ou adequações de: estrutura societária, recursos humanos, *compliance*, controles internos, aspectos fiscais, emissão de relatórios financeiros e governança corporativa. As corretoras consorciadas oferecem o *know how* para enquadrar a pretendente nas normas da BM&FBovespa e da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Além do conhecimento, o consórcio oferece a oportunidade de a empresa fazer o trâmite com um custo efetivo muito mais baixo, utilizando assessoria jurídica e empresas de auditoria parceiras.

---

*“Uma saída para obter recursos é listar a empresa na bolsa de valores e captar dinheiro de investidores. Aí começa o problema, pois a maioria dos empresários não tem conhecimento específico sobre o mercado de capitais e suas normas. É neste momento que o consórcio começa a atuar.”*

---

Vamos tomar como exemplo uma empresa incubada na Intec. Com certeza a “ideia” ou produto deste empreendimento é ótimo, mas normalmente é necessário um investimento bem grande para que se alcance o mercado com bons resultados. Como as instituições financeiras demonstram certo “desinteresse” por corporações de médio porte, uma saída para isso é listar a empresa na bolsa de valores e captar dinheiro de investidores. Aí começa o problema, pois a maioria dos empresários não tem conhecimento específico sobre o mercado de capitais e suas normas, e nem tem essa obrigação. É neste momento que o consórcio começa a atuar.

Depois de aptas a entrar no Bovespa Mais, as empresas continuam sendo acompanhadas pela corretora, que organizará o processo, durante e depois da listagem, deixando os executivos livres para continuarem as tarefas cotidianas e crescerem com segurança (ANEXO C).

E ainda há mais um ponto interessante neste procedimento: a empresa pode se preparar para a listagem no programa e obter o registro de capital aberto na CVM, sem obrigação nenhuma de fazer uma oferta pública imediata, podendo deixar o IPO para um momento mais adequado. Até porque é consenso que o mercado flutua, e estar preparado no momento propício permitirá que não se perca a oportunidade de uma abertura de sucesso.

Resumindo, o papel do Consórcio de Corretoras IPO Bovespa Mais é auxiliar, assessorar e descomplicar.

## CONCLUSÃO

Como investidores sem interesse em lucros e incentivo de bancos com baixo custo são raridade no mercado, o Bovespa Mais se mostra uma ferramenta interessante para captação de recursos e crescimento.

Para vencer as barreiras da falta de conhecimento específico e do custo, principalmente, o Consórcio de Corretoras IPO Bovespa Mais figura como o “salva-vidas” dos executivos de empresas de médio porte, auxiliando e assessorando as empresas em todas as fases do processo de entrada no mercado de capitais, mesmo que a ideia não seja fazer uma oferta pública imediata.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO FILHO, Omar. O Consórcio de Corretoras IPO Bovespa Mais. 1 nov. 2011. Entrevista concedida a Cintia Farias de Cristo Monteiro.

CAMARGO NETO, Omar. Bovespa Mais. 11 nov. 2011. Entrevista concedida a Cintia Farias de Cristo Monteiro.

CAMARGO NETO, Omar. Fwd: BovespaMAIS. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <cintia.monteiro@omarcamargo.com.br> em 7 nov. 2011.

CAMARGO NETO, Omar. Artigo Tecpar. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <cintia.monteiro@omarcamargo.com.br> em 7 nov. 2011.

BM&FBOVESPA. Como e por que tornar-se uma companhia aberta. São Paulo: out. 2009. 36 p. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/ComoEPorque\_internet.pdf> Acesso em: 8 nov. 2011.

PWC BRASIL. Como abrir o capital da sua empresa no Brasil (IPO). 1ª edição. São Paulo: 2011. 122 p. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/BMFBOVESPA-Como-e-por-que-tornar-se-uma-companhia-aberta.pdf> Acesso em: 8 nov. 2011.

AMCHAM BRASIL. O processo de construção de valor para sua empresa. Belo Horizonte: 2010. 17 p. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/publicacoes/folhetos-de-mercado/folhetos-de-mercado.aspx?idioma=pt-br> Acesso em: 8 nov. 2011.

BM&FBOVESPA. Novo Mercado. São Paulo: maio 2009. 16 p. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder\_Novo-Mercado.pdf> Acesso em: 8 nov. 2011.

BM&FBOVESPA. Bovespa Mais. São Paulo: junho 2009. 16 p. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/BOVESPAMais\_folder.pdf> Acesso em: 8 nov. 2011.

	Valor R\$ Mil	Número total de Ofertas
Comissão de estruturação	160	0,8%
Comissão de guarda livro	160	0,8%
Comissão de Colocação	497	2,6%
Comissão de Intermediários	209	1,0%
Total de Comissões	1.026	5,2%
Taxa de registro de Ofertas	81	0,4%
Abertura	180	0,9%
Avaliação	140	0,7%
Publicidade de Ofertas	30	0,1%
Total de Despesas	1.487	7,3%
TOTAL GERAL (Despesas + Despesas)	1.647	7,3%

A

B

ANEXO A. Custo de abertura de capital da Nutriplant

ANEXO B. Prospecto do IPO da Nutriplant

Custos R\$ mil	Nutriplant	Empresa de referência (A)	Empresa de referência (B)
Avaliação	R\$ 180	R\$ 180	R\$ 1.776
Publicidade	R\$ 20	R\$ 500	R\$ 1.000
Taxa de abertura	R\$ 140	R\$ 122	R\$ 817
Custo total de manutenção de Companhia Aberta	R\$ 340	R\$ 802	R\$ 3.593
Comissão (100%)	R\$ 20.100	R\$ 246.915	R\$ 8.091.750
Custo de Manutenção/Reserva Eq.	0,8%	0,38%	0,38%
Valor de Mercado	R\$ 20.100	R\$ 6.476.520	R\$ 28.817.000
Custo de Manutenção/Valor de Mercado	0,8%	0,59%	0,82%

ANEXO C. Custo de manutenção da condição de companhia aberta

# O papel do investidor no crescimento das empresas nascentes

Marcel Martins Malczewski  
Presidente do Conselho de Administração  
Bematech S/A

## PALAVRAS-CHAVE

Investidores, Investidores Angels, Capitalização

---

*“Há uma prática ainda pouco difundida no Brasil: a figura de investidores dispostos a capitalizar negócios em desenvolvimento ou - em alguns casos - que ainda nem saíram do papel.”*

---

Pesquisas indicam que aproximadamente 30% das empresas nascentes fecham no decorrer do primeiro ano de atividade. É um índice elevado que pode ser justificado por diversas causas relacionadas, por exemplo, a uma gestão deficiente do negócio, falta de planejamento prévio, comportamento empreendedor pouco desenvolvido, além de políticas de apoio insuficientes, flutuações na conjuntura econômica e problemas pessoais dos proprietários.

Especialmente no que diz respeito à insuficiência de políticas de apoio, o acesso ao crédito normalmente é um dos tópicos de maior dificuldade para os novos empreendedores. Como alternativa para esta questão, há uma prática ainda pouco difundida no Brasil: a figura de investidores dispostos a capitalizar negócios em desenvolvimento ou - em alguns casos - que ainda nem saíram do papel. Esta prática, com certeza, pode ser uma solução para amenizar a estatística de mortalidade de empresas.

Exemplo destes investidores são os *Angels*, ou investidores-anjo, que são profissionais do mercado com experiência acumulada e capital disponível para aportar em novos empreendimentos. Fazem isso e tornam-se sócios da empresa.



*Dois exemplos de corporações que tiveram apoio de Angels*

Nos Estados Unidos, é muito comum encontrar este perfil de investidor nos mais variados tipos de negócios, especialmente na área de tecnologia. O Vale do Silício - polo tecnológico situado ao sul da baía de São Francisco, na Califórnia - conta com diversas empresas que começaram a partir de inovações simples e após contarem com a colaboração dos investidores-anjo, tornaram-se verdadeiros ícones, determinantes para o rumo do mercado internacional de tecnologia.

Os melhores *Angels* são aqueles com condições de contribuir, além do dinheiro, com algo mais. Existe até uma expressão particular para defini-los: *smart money* ou dinheiro inteligente, na tradução literal. Normalmente, eles têm experiência e *networking* na área de atuação da empresa, o que permite agregar conhecimento e contribuir com conselhos para acelerar o crescimento da *startup*. Nos EUA, esse tipo de situação já é muito comum; porém não é preciso ir até lá para encontrar histórias de empresas que contaram com a ajuda destes anjos.

A Bematech, provedora de soluções completas em tecnologia, é um exemplo de empresa que contou com o apoio destes investidores. Com 21 anos de atuação

e a liderança do mercado, hoje a empresa desenvolve, fabrica e comercializa soluções tanto para automação do comércio, quanto para hotéis, bares e restaurantes.

Mas não foi sempre assim. O começo não foi simples. No início, eram apenas dois estudantes de um curso de especialização com o intuito de colocar em prática uma tese relacionada a sistemas de impressão por impacto.

O ponto de partida para o desenvolvimento da empresa foi a possibilidade do negócio recém-constituído ingressar na – também recém-fundada – **Incubadora Tecnológica de Curitiba (Intec)**, em 1990. Com este apoio institucional foram possíveis alguns passos importantes, como a constituição de um endereço e o estabelecimento de uma estrutura para avançar com o desenvolvimento dos produtos.

No entanto, um detalhe crucial ainda permanecia sem solução até aquele momento: onde ou como conseguir o capital necessário para fazer tudo acontecer? Foi neste momento que a ajuda veio, literalmente, do céu: por meio de amigos em comum, os dois jovens conheceram um grupo de empresários dispostos a investir num negócio em fase inicial de desenvolvimento.

Naquela época, o conceito de *Angels* sequer era conhecido. Mas não haveria definição mais apropriada para aqueles profissionais que viabilizaram o negócio financeiramente e também tiveram disponibilidade e interesse em ajudar de outras formas, com ideias, conselhos e opiniões. No caso da Bematech, até o nome da empresa como é conhecido hoje, foi influenciado por um dos anjos. Era para ser apenas ‘Bematec’, mas este investidor tinha conhecimento holístico e apresentou um estudo que sugeria o uso do ‘H’ no final da palavra.

Assim que ingressaram na Bematech, os *Angels* compuseram o primeiro Conselho de Administração da companhia. Naquele momento, a empresa já dava os primeiros passos em direção às melhores práticas de Governança Corporativa, pelas quais foi inclusive premiada anos mais tarde, depois de abrir capital na Bolsa de Valores. Essa preocupação com os princípios de transparência, equidade e prestação de contas foi outra contribuição dos anjos, que estruturaram a companhia para o crescimento, pavimentando o caminho que seria percorrido a seguir.

Cinco anos após esse movimento inicial, a Bematech teve outro aporte fundamental para o seu crescimento – viabilizada, em partes, pela contribuição dos *Angels* e todas as mudanças e melhorias que eles agregaram à gestão da companhia. Em 1996, a empresa recebeu investimento do BNDESPAR. O cenário já tinha evoluído muito desde a entrada dos *Angels* e as perspectivas promissoras foram decisivas para o apoio da instituição.

A partir daquele momento, foi possível mudar o plano estratégico da companhia e focar no negócio que levou a empresa à liderança do mercado de soluções em tecnologia para o comércio. Também foi a contribuição do BNDESPAR que viabilizou a profissionalização da Bematech, preparando-a para o importante passo que viria a seguir: sua abertura de capital.

Desde a sua fundação, a Bematech esteve habituada ao convívio com investidores e, conseqüentemente, a uma prestação de contas transparente. Com este histórico, o IPO foi uma consequência natural da trajetória percorrida até então, obje-

---

*“No caso da Bematech, até o nome da empresa como é conhecido hoje, foi influenciado por um dos anjos. Era para ser apenas ‘Bematec’, mas este investidor tinha conhecimento holístico e apresentou um estudo que sugeria o uso do ‘H’ no final da palavra.”*

---

tivo sempre vislumbrado pelos fundadores.

Em 1993, a empresa contratou sua primeira auditoria externa independente. Três anos depois, passou a ser auditada pelas maiores companhias de auditoria do mundo, adotando a saudável prática do rodízio periódico de auditorias externas. No mesmo ano, a empresa adotou o *Balance Scorecard* (BSC)<sup>®</sup> como metodologia para desenvolver, implantar e acompanhar seu planejamento estratégico. Com este cenário, o processo da abertura de capital foi facilitado, confirmando tal iniciativa como a melhor alternativa para o financiamento da companhia.

Contudo, mesmo nesse novo cenário de controle difuso e capital pulverizado, os investidores e acionistas da Bematech continuam desempenhando importante papel nas decisões dos rumos da empresa. Daquele grupo que ingressou como *Angel*, todos ainda permanecem com ações da companhia, sendo que dois deles integram o Conselho de Administração. Outras duas cadeiras do Conselho são ocupadas por Fundos de Investimentos, que também contribuem para as grandes decisões estratégicas da companhia.

Atualmente, a Bematech é considerada uma multinacional brasileira, ocupando uma posição de liderança no setor. São mais de mil colaboradores no Brasil, China, Taiwan, EUA e América Latina. Para atingir este *status* de liderança, é notável para a empresa a importância da atuação dos investidores ao longo de toda sua história, que contribuíram e continuam contribuindo significativamente para o seu crescimento e desenvolvimento.

# Gerenciamento de talentos no terceiro milênio - da Era da Rotatividade à Era do Engajamento

Carla Virmond Mello

Vice-Presidente da International Coach Federation (ICF) - PR.

Diretora da ACTA e DBM Região Sul.

## PALAVRAS-CHAVE

Desafio, rotatividade, engajamento, maturidade.

Com o aquecimento do mercado nacional e do recrutamento de executivos, as corporações não têm conseguido reter os seus profissionais por muito tempo, e o resultado é uma alta demanda de pessoal não atendida. Hoje os especialistas costumam afirmar que não há pessoas com qualificação mínima para garantir os 5% de crescimento ao ano para os próximos 5 anos no Brasil. Na realidade isso já foi em parte comprovado com o crescimento de 2,9%, em 2011.

Em nível operacional, o ensino técnico pode ser uma solução muito interessante e rápida para este *gap*, mas para isso seria necessário quadruplicar a oferta atual e mudar a cultura que supervaloriza o ensino superior mesmo em áreas em que o conhecimento técnico é demandado.

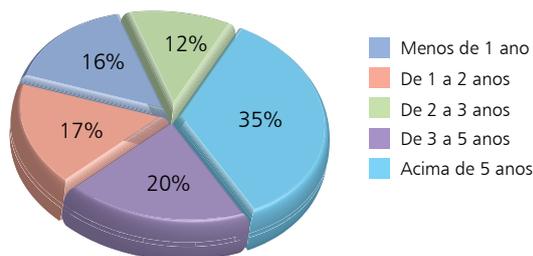
No entanto, existe um desafio que contempla profissionais de todos os níveis e organizações inteiras, a rotatividade e, como consequência, a descontinuidade das tarefas. Atualmente os gestores presenciam um alto grau de *turn-over* entre executivos, que chega próximo de 15%. O dado faz parte de uma pesquisa sobre engajamento realizada pela DBM<sup>1</sup> - consultoria internacional especializada em transformação e transição de indivíduos e organizações. Entre os executivos ouvidos na pesquisa, de um total de 77,45% declararam que não gostariam de ficar mais do que três anos na empresa em que trabalham.

---

*“Especialistas costumam afirmar que não há pessoas com qualificação mínima para garantir os 5% de crescimento ao ano para os próximos 5 anos no Brasil.”*

---

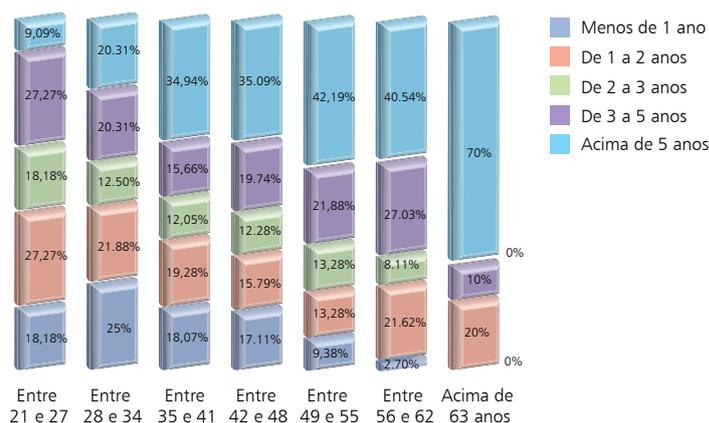
Por quanto tempo você gostaria de permanecer na organização em que trabalha?



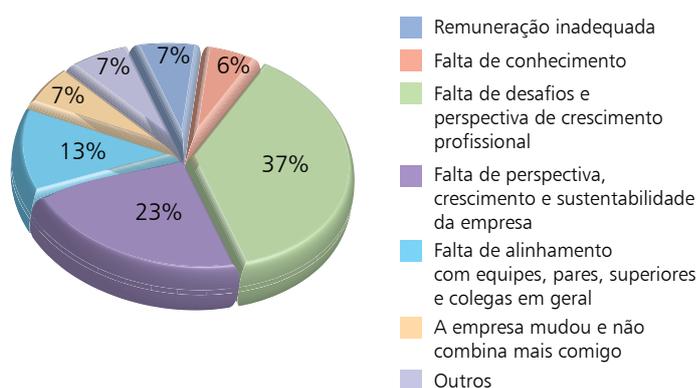
1. Pesquisa de Engajamento: DBM. 2010. <http://www.dbm.com/br/pt/doc/PesquisaEngajamento.pdf>

O que você, como gestor, faria se soubesse que quase metade da sua força de trabalho terá que ser renovada num prazo de 3 anos? O estudo, que considerou profissionais ligados a empresas de portes variados e ensino superior completo, mostra que os executivos financeiros lideram o desejo de troca de empregador, sendo seguidos de perto por profissionais da área jurídica – com 54,5% – e por profissionais de vendas – 53,53%. Quando analisamos por faixa etária, 58% dos profissionais até 34 anos não gostariam de ficar na empresa em que trabalham por mais de três anos, e esse número aumenta para 61% na faixa até 28 anos. Apesar da predominância, pode-se perceber que este não é um anseio exclusivo da geração mais jovem.

*“58% dos profissionais até 34 anos não gostariam de ficar na empresa em que trabalham por mais de três anos, e esse número aumenta para 61% na faixa até 28 anos.”*



Entre os motivos para tal postura, o principal é a falta de reconhecimento, item que ocupou o terceiro lugar mais votado quando a dúvida é: “O que faria você deixar a empresa em que trabalha?”. O primeiro e segundo motivos são, respectivamente, “falta de desafios e perspectivas de desafio profissional” e “falta de perspectiva, crescimento e sustentabilidade da empresa”. O item “remuneração inadequada” foi o menos votado, com apenas 7% das escolhas.



Em 1997 uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company nos Estados Unidos<sup>2</sup> revelou que 58% dos executivos classificavam os valores e a cultura da marca como a principal motivação para os empregados. Crescimento profissional ficou com 39% e remuneração diferenciada com 29%. Já um estudo da Ready, Hill e Conger sobre atração e retenção de talentos em mercados emergentes<sup>3</sup> destaca “propósito” e “cul-

2. Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steve M. Hanking e Edward G. Michels III, “The War for Talent”, Harvard Business Review, 1998.

3. Douglas A. Ready, Linda A. Hill e Jay A. Conger, “Winning the Race for talent in Emerging Markets”, Harvard Business Review, novembro de 2008.

tura” como os fatores mais importantes para colaboradores dos países do BRIC.

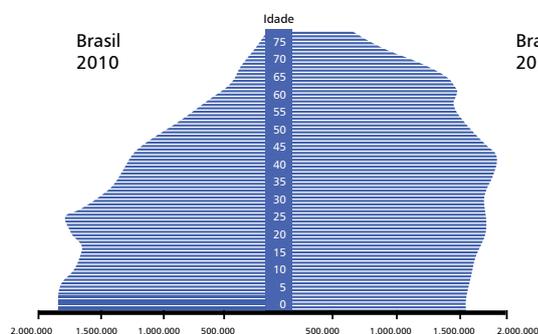
Com isso, é possível afirmar que o salário e benefícios já não são o fator mais relevante de retenção, mas o sentimento de pertencimento e de sentido no trabalho, o alinhamento com os valores e objetivos da empresa e a contribuição para o todo. Os dados demonstram uma mudança no perfil do trabalhador e reforçam aquilo que chamamos de uma “ressignificação do trabalho”.

Enquanto muitas organizações ainda se fixam em resolver o problema da retenção com fatores como salário e benefícios, os talentos valorizam a liberdade. Quando o cotidiano das empresas, de rotinas e tarefas perde o significado para o trabalhador, o “gap” entre as expectativas do indivíduo e da organização se intensifica. Com os talentos ganhando peso frente às organizações, eles têm condições de optar por aquela que mais se alinhe aos seus objetivos profissionais e até valores pessoais. Surge um novo conceito do que é sucesso e realização.

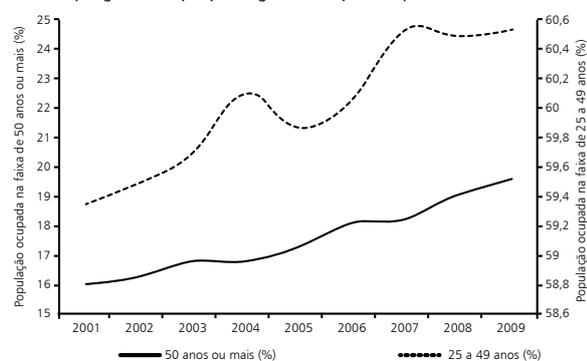
Diante deste novo cenário, não cabe contestar se haverá ou não rotatividade. O trabalho do gestor está em pensar nas melhores maneiras de lidar com este novo modelo que os profissionais estão impondo ao mercado e em como engajá-los verdadeiramente, através do propósito, valores e cultura da empresa, sabendo que só poderá contar com o colaborador pelo tempo que for interessante para ambas as partes. Assim surgem novas formas de contratação, como o contrato por projeto, mais flexibilidade, relações terceirizadas e de consultoria, que se adaptam aos diferentes perfis de profissional, desde os mais jovens até os mais experientes que mantêm vida economicamente ativa.

Esta é outra tendência e outro desafio para os gestores no futuro, o envelhecimento da população economicamente ativa. Hoje a população jovem é maioria no Brasil, com quase 26 milhões de pessoas. Logo, segundo projeções apresentadas pelo IPEA,<sup>4</sup> teremos em 2050 a maioria da população com 50 anos ou mais — grande parte trabalhando, dado o gráfico da população economicamente ativa em pleno crescimento.

*Enquanto muitas organizações ainda se fixam em resolver o problema da retenção com fatores como salário e benefícios, os talentos valorizam a liberdade.*



Participação da população ocupada por faixa etária (%)



4. PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), 2008. Realização Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) & Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) - Diretoria de Estudos Sociais (Disoc).

Esta população jovem com que os gestores estão tendo que lidar hoje, além de trocar de emprego com facilidade, continuará trabalhando até envelhecer. Isso reforça a ideia de que as carreiras em geral passarão por diversos períodos de transição.

Como se preparar estrategicamente para um cenário dinâmico, engajar os talentos e lidar com o alto custo da descontinuidade das tarefas? Estes são apenas alguns dos desafios que o gestor do terceiro milênio tem de enfrentar.

Para isso, além de competências técnicas e as conhecidas competências de liderança, é preciso que as empresas se adaptem e adquiram inteligência emocional para lidar com os sentimentos que estes movimentos provocam. Tudo isto pode significar uma mudança de cenário inédita e que exige do gestor uma maturidade elevada, para lidar com as situações cada vez mais incertas, imediatas e complexas. No entanto, se o empreendedor e/ou gestor não tiver se desenvolvido adequadamente, mesmo que tenha competência técnica, pode encontrar dificuldades em sua administração.

Faltam executivos com experiência diversificada, ou seja, com conhecimento de outras realidades. Esta situação gera atraso nos projetos, reduz a velocidade de produtividade empresarial e aumenta os custos dos processos. A DBM tem defendido que as empresas desenvolvam a maturidade da força de trabalho entre suas prioridades, uma vez que, no Teste de Maturidade - *Maturity Assessment* - MAP (considerado o instrumento de medição mais sofisticado para medir o grau de maturidade de lideranças, também o mais imparcial e confiável do mercado),<sup>5</sup> mais de 80% dos gerentes e supervisores estão nos níveis 3 e 4, numa escala de 1 a 6, em que 1 é o menor grau de maturidade e 6 o maior. Apenas 1,5% dos executivos costumam atingir o nível 6.

Por fim, não poderia deixar de citar outro grande desafio para o próximo milênio: o desenvolvimento sustentável, que passa inevitavelmente pelas pessoas. É necessário olhar o quanto os profissionais estão envolvidos com os valores da organização. Não é possível criar um plano de desenvolvimento que permita a perpetuidade da empresa e de seu entorno - fornecedores, investidores, consumidores e meio-ambiente - e não considerar o público interno, indivíduos que fazem parte do dia-a-dia da empresa. Mais do que cobrar mudanças e adaptabilidade, é preciso engajar e conscientizar através dos valores individuais e, principalmente, ser íntegro em relação aos valores anunciados, pois este é o público com maiores condições de avaliar a coerência entre discurso e ação.

Cada vez mais o desenvolvimento profissional se aproxima do desenvolvimento como ser humano. Em uma realidade em que o domínio da terra, a transformação de matérias-primas e mesmo a informação já são considerados *commodities*, são fatores tácitos que se revelam diferencial competitivo. Os gestores passam muito mais tempo se relacionando e buscando cooperação entre colaboradores e áreas distintas do que em quaisquer outras atividades. Novamente, por mais que se domine a técnica e por mais otimizados que sejam os processos de produção, aquele que lida com o capital humano deve se dedicar a entender suas necessidades e identificar suas capacidades de desenvolvimento. O gestor do terceiro milênio não é aquele que toma o poder e o conhecimento para si, mas que compartilha o poder e trabalha para emancipar seus liderados.

---

5. Cook Greuter & Associates. Maturity Assessment (MAP), baseado na pesquisa de Suzanne Cook-Greuter, PhD, da Universidade de Harvard.

# Proposta de criação de cooperativas comunitárias para construção de mobiliário em PVC para crianças com distúrbios neuromotores

**Regina Maria Joppert Lopes**  
*Incubadora de Projetos – ISAE/FGV*  
*regina.lopes@isaebrazil.com.br*

**Lucia Helena da Silva Mendes**  
*Province Saúde - ISAE/FGV*  
*luciahelena@provincesaude.com.br*

**Luiz Cláudio Sampaio Mendes**  
*Province Saúde - ISAE/FGV*  
*luizclaudio@provincesaude.com.br*

## RESUMO

Este estudo objetiva fomentar a economia solidária para construção de mobiliário em tubos PVC, para crianças com deficiências com sequelas neuromotoras/paralisia cerebral. Na metodologia foram previstas quatro fases, desde o estabelecimento de parcerias estratégicas até a formalização da cooperativa com vistas à sustentabilidade. Como resultados, obteve-se a construção de mobiliários de baixo custo em tubos PVC para crianças carentes com sequelas de distúrbios neuromotores e sustentabilidade do projeto com a criação da cooperativa.

## PALAVRAS-CHAVE

Cooperativa comunitária, crianças com distúrbios neuromotores, mobiliário em PVC.

## 1 INTRODUÇÃO

A rede pública de saúde no Brasil proporciona uma oferta assistencial que privilegia a saúde universal. Especificamente no que se refere às pessoas com deficiências, o Decreto 3.298/99 em seu art. 18, prevê assistência integral à saúde e reabilitação da pessoa portadora de deficiência com a concessão de órteses, próteses e equipamentos que complementam o atendimento, aumentando as possibilidades de independência e inclusão da pessoa portadora de deficiência. Neste sentido, entre os anos de 2008/2009, 663.764 mil pacientes do Sistema Único de Saúde foram beneficiados com o recebimento de órteses e próteses, representando R\$ 644 milhões entre aparelhos e procedimentos terapêuticos necessários à assistência e serviços de reabilitação. No entanto, a demanda é muito superior e os dados do próprio Ministério da Saúde revelam que mais de um milhão de pessoas continuam sem acesso a esses equipamentos (BRASIL, 2010).

*“No Brasil, os dados do Censo 2000 indicaram que 14,5% da população total, o equivalente a 24,6 milhões de pessoas, são portadoras de algum tipo de deficiência.”*

Para crianças carentes com distúrbios no desenvolvimento decorrentes de alterações neuromotoras, a utilização de tecnologias assistivas pode melhorar a qualidade de vida, por meio de um empreendimento social que tem em vista a confecção de mobiliário em tubos PVC. O mobiliário em tubos PVC é uma solução barata, com equipamentos adaptados às necessidades de cada criança com disfunção neuromotora, possibilitando sua autonomia, auxiliando na manutenção da postura, independência na higiene, alimentação e locomoção. A geração deste empreendimento social envolve a participação de profissionais da saúde, familiares e cuidadores das crianças com distúrbios neuromotores em um sistema de cooperativismo. O projeto tem como objetivo fomentar a economia solidária com criação de uma cooperativa comunitária para construção de mobiliário em tubos PVC, promovendo a inclusão social de crianças com deficiências com sequelas neuromotoras/paralisia cerebral e seus familiares no mercado de trabalho além da geração de emprego e renda.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

No Brasil, os dados do Censo 2000 indicaram que 14,5% da população total, o equivalente a 24,6 milhões de pessoas, são portadoras de algum tipo de deficiência. Desse total, 16,7% são pessoas com deficiência auditiva, 48,0% são pessoas com deficiência visual, 22,9% são pessoas com deficiência motora, 4,1% são pessoas com deficiência física e 8,3% são pessoas com deficiência mental, conforme mostra o Gráfico 1 (BRASIL, IBGE, 2000).

Gráfico 1. Percentual de pessoas com deficiência no Brasil  
Fonte: IBGE Censo 2000

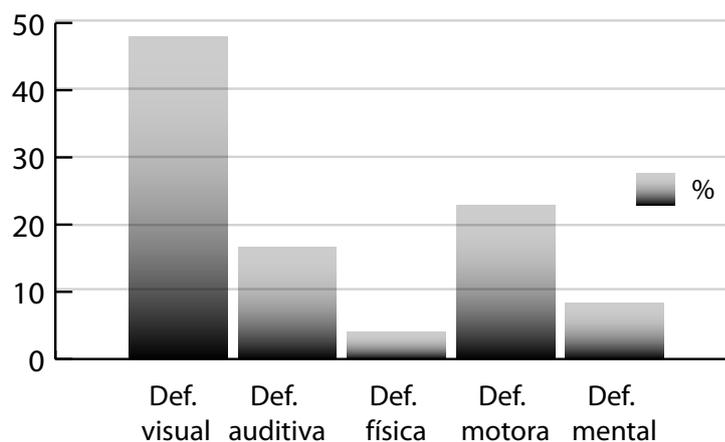


Tabela 1. Pessoas com deficiência na região sul do Brasil, de acordo com o tipo de deficiência.  
Fonte: IBGE. Censo 2000

Especificamente na região sul do Brasil, os dados do IBGE - Censo 2000 indicam a existência de mais de 5 milhões de deficiências, significando que uma pessoa pode ter mais de um tipo de deficiência. Para este projeto, é relevante destacar que somente no estado do Paraná os dados apontam 497.807 pessoas portadoras de deficiências físicas e/ou motoras (BRASIL, IBGE, 2000).

Estados/Região	Def. Visual	Def. Auditiva	Def. Física	Def. Motora	Def. Mental
Paraná	849.982	312.475	84.110	413.697	156.993
Rio Grande do Sul	980.051	399.155	84.199	544.295	170.133
Santa Catarina	496.225	186.851	47.004	252.988	82.657
Região Sul	2.326.258	898.481	215.313	1.210.980	409.783

de tecnologias assistivas pode melhorar a qualidade de vida, cujo desenvolvimento foi prejudicado pela paralisia cerebral. No contexto educacional e social o desenvolvimento de móveis alternativos feitos sob medida em PVC é uma forma de contribuir para o desenvolvimento infantil e a qualidade de vida dessas crianças (BRASIL, IBGE, 2000).

## 2.1 ALTERAÇÕES POSTURAIS NA CRIANÇA COM DISFUNÇÃO NEUROMOTORA

Na criança com lesão no Sistema Nervoso Central e com disfunção neuromotora, não há produção de uma ação muscular adequada, mas sim um desequilíbrio das ações musculares. Isso conduz às compensações motoras ou alterações posturais, que são adaptações às exigências do meio. Ao repetir esses padrões motores patológicos perde-se a variabilidade da atividade motora, o que propicia o aparecimento de contraturas musculares e deformidades que podem, eventualmente, levar a criança a ser submetida a procedimentos cirúrgicos.

As deformidades, em geral, se desenvolvem quando os músculos são mantidos numa posição de encurtamento, muitas vezes desencadeadas por reflexos e contrações musculares inadequados, fatores esses, relacionados à lesão cerebral. Entretanto, fatores externos ou ambientais poderão contribuir para o desenvolvimento dessas deformidades, necessitando da intervenção de profissionais de reabilitação no sentido de acompanhamento terapêutico, bem como, no desenvolvimento de mobiliários adequados que possam proporcionar um melhor posicionamento dentro de padrões motores mais normalizados (GOULD, 1993).

## 2.2 TECNOLOGIA ASSISTIVA

Tecnologia Assistiva é um termo ainda novo, utilizado para identificar todo o arsenal de Recursos e Serviços que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais de pessoas com deficiência e, conseqüentemente, promover Vida Independente e Inclusão. É também definida como “uma ampla gama de equipamentos, serviços, estratégias e práticas concebidas e aplicadas para minorar os problemas encontrados pelos indivíduos com deficiências” (BRASIL, 2011).

No Brasil, o Comitê de Ajudas Técnicas - CAT, propõe o seguinte conceito para a tecnologia assistiva: “Tecnologia Assistiva é uma área do conhecimento, de característica interdisciplinar, que engloba produtos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivam promover a funcionalidade, relacionada à atividade e participação de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida, visando sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social” (BRASIL, 2011).

## 2.3 PVC NA CONFECÇÃO DOS MOBILIÁRIOS ADAPTADOS PARA CRIANÇAS COM DISFUNÇÃO NEUROMOTORA

A criação dessa nova tecnologia surgiu da necessidade em oferecer à clientela de baixo nível sócioeconômico, condições de posicionamento favoráveis para prevenção de possíveis deformidades, bem como facilitar o desempenho funcional em suas atividades diárias, permitindo desta forma, a inclusão da criança no seu contexto social. Esses equipamentos são confeccionados com tubos e conexões em solda, permitindo aumentar o tamanho conforme o crescimento da criança ou proporcionar pequenas modificações que possam atender às necessidades individuais de cada usuário.

Vale salientar que a prescrição do equipamento a ser utilizado pelo paciente, assim como as medidas antropométricas e as modificações necessárias a cada um, deverá ser devidamente avaliada e analisada por profissional especializado e responsável pelo programa de tratamento desses pacientes. A transferência da tecnologia é de responsabilidade de dois especialistas com formação e experiência na área.

#### 2.4 COOPERATIVAS NA SUSTENTABILIDADE DO PROJETO

No Brasil as primeiras experiências de trabalho cooperativado surgiram no século XIX, por intermédio do médico francês Jean Maurice Faivre. O crescimento da prática cooperativa brasileira ocorreu a partir de 1932, motivada por dois pontos principais: a) o estímulo do poder público ao cooperativismo, identificando-o como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas; b) promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro de 1932, passando a definir melhor as especificidades daquele movimento diante de outras formas de associação.

Com a aprovação da Constituição de 1988, ficou vetada a interferência do Estado na atividade cooperativa e, desde então, vários projetos de lei tramitam no Congresso Nacional com o propósito de alterar a referida Lei 5.764/71. A legislação cooperativa vem sendo modificada no mundo inteiro como forma de atender às novas expectativas econômico-produtivas, de modo a permitir maior flexibilidade do movimento frente às novas conjunturas de mercado (REDE UNIVERSITÁRIA DAS AMÉRICAS, 2003).

Neste estudo, cooperativa é entendida como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva (SEBRAE, 2009). Para a constituição de uma cooperativa são necessários no mínimo de 20 sócios, conforme definido pela Lei n. 5.764/1971, sendo representada pela Organização das Cooperativas Brasileiras - ambiente nacional - e pela Organização Estadual das Cooperativas, em cada Unidade da Federação. A finalidade das cooperativas é produzir e colocar produtos ou serviços dos cooperados no mercado, gerando oportunidades de negócios.

Para a constituição de uma cooperativa na forma da legislação vigente, são necessários os seguintes passos:

- a) Estar constituída e operar segundo a Lei 5.764/71;
- b) Ter seus documentos arquivados na Junta Comercial estadual;
- c) Ser registrada no Ministério da Fazenda, no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ;
- d) Obter concessão de alvará na Prefeitura Municipal;
- e) Obter registro na Secretaria Estadual da Fazenda, dependendo do ramo;
- f) Obter registro na OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Art. 107 da Lei 5.764/71- no caso do Paraná;
- g) Aderir e participar do Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses;
- h) Possuir cadastro dos cooperados como contribuintes do INSS e ISS, quando for o caso;
- i) Possuir a documentação dos cooperados no que diz respeito à sua qualificação perante os órgãos de registro;

- j) Possuir todos os livros obrigatórios atualizados e registrados de acordo com as instâncias competentes: livros de Atas das assembléias gerais ordinárias, das assembléias gerais extraordinárias, das reuniões do conselho fiscal, da diretoria ou conselho de administração e livros contábeis, entre outros;
- k) Comprovar a participação democrática dos cooperados nas assembléias gerais, bem como a existência de vida societária;
- l) Comprovar a atualização de todos os atos administrativos (BULGARELLI, 2000).

### 3 PROPOSTA DE COOPERATIVAS COMUNITÁRIAS PARA CONSTRUÇÃO DE MOBILIÁRIO EM PVC

A criação de uma cooperativa comunitária para construção de mobiliário em tubos PVC e o fomento de uma cultura de economia solidária podem oferecer à clientela de baixo nível socioeconômico condições de posicionamento favoráveis para prevenção de possíveis deformidades, facilitar o desempenho funcional em atividades diárias, permitir a inclusão da criança deficiente no contexto social além de ser fonte geradora de trabalho e renda.

Espera-se que os cooperados, devidamente capacitados, possam efetuar a reprodução dos mobiliários em PVC, multiplicar o aprendizado e solidariamente contribuir com a minimização do insuficiente atendimento à demanda por este tipo de equipamento e das desigualdades percebidas.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O projeto tem como objetivo fomentar a economia solidária com criação de uma cooperativa para construção de mobiliário em tubos PVC, promovendo a inclusão social de crianças com deficiências com sequelas neuromotoras/paralisia cerebral e seus familiares no mercado de trabalho e a geração de emprego e renda.

##### 3.1.1 Objetivos Específicos

- a. Propiciar a inclusão de pessoas com deficiência ou dos seus familiares no mercado de trabalho, através do cooperativismo, promovendo a geração de emprego e renda;
- b. Proporcionar a multiplicação de conhecimentos técnicos em mobiliário adaptado, visando à capacitação de agentes multiplicadores na cidade de implantação do projeto;
- c. Proporcionar a formação em empreendedorismo, economia solidária e cooperativismo;
- d. Confeccionar equipamentos adaptados de baixo custo para a manutenção da postura sentada e postura em pé, independência na higiene, alimentação e locomoção para crianças com disfunção neuromotora;
- e. Ressaltar a importância de equipamentos adaptados como complemento do tratamento terapêutico nas prevenções de deformidades;
- f. Propor equipamentos adaptados que atendam às necessidades dos usuários, mediante prévia avaliação por profissional habilitado;
- g. Capacitar, através de curso teórico prático, profissionais de Fisioterapia, Terapia Ocupacional e áreas afins, para desenvolver mobiliários adaptados em PCD.

---

*“A criação de uma cooperativa comunitária para construção de mobiliário em tubos PVC pode oferecer à clientela de baixo nível socioeconômico condições de posicionamento favoráveis para prevenção de possíveis deformidades.”*

---

### 3.2 PÚBLICO-ALVO

- a. Crianças com seqüela de disfunção neuromotora moradoras no estado do Paraná e suas famílias - pais ou cuidadores;
- b. Profissionais de saúde e educação, líderes comunitários, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, psicólogos, educadores físicos e pedagogos.

### 3.3 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL DO PROJETO

A contribuição tecnológica apresenta-se por meio da criação dessa tecnologia inovadora na área de reabilitação físico-neurológica, surgida da necessidade de ofertar às pessoas de baixo poder aquisitivo, condições para prevenir deformidades e também facilitar o desempenho funcional em suas atividades diárias, permitindo a inclusão da criança no contexto social.

Além disso, proporciona a multiplicação de conhecimentos técnicos em mobiliário adaptado, visando capacitar agentes multiplicadores a confeccionar equipamentos adaptados de baixo custo para a manutenção da postura sentada, postura em pé, independência na higiene, alimentação e locomoção para crianças com disfunção neuromotora; ressalta a importância de equipamentos adaptados como complemento do tratamento terapêutico nas prevenções de deformidades. Os mobiliários construídos em tubos PVC são leves, sólidos, resistentes ao sol e chuva, duráveis e de baixo custo, e podem atender, com alta acessibilidade, às necessidades específicas de cada usuário.

A contribuição social configura-se com a criação de uma cooperativa para a construção de mobiliário em tubos PVC, destinada não apenas a gerar renda para mães ou cuidadores de crianças com disfunções neuromotoras, como também, com a geração de emprego e renda para outros profissionais como fisioterapeutas e terapeutas ocupacionais. Dados históricos registram que 70% dos pais abandonam a família quando do nascimento de uma criança com deficiência, restando à mulher o ônus de criá-la sozinha, bem como os outros filhos já existentes. Além dos cuidados exigidos em tempo integral para a assistência dessas crianças, suas famílias sobrevivem com um salário insuficiente para o custeio das despesas, não tendo oportunidade de complementar a renda familiar. A proposta de criação de uma cooperativa pode ser uma rara oportunidade de socialização onde o aprendizado e as trocas de práticas e conhecimentos individuais permitam a existência não só de um ambiente solidário, como também a diluição de responsabilidades, ultrapassando os limites burocráticos de geração de emprego e renda.

### 3.4 VIABILIDADE DO PROJETO

#### 3.4.1 Viabilidade Mercadológica

De acordo com o Ministério da Saúde (2006), este é um mercado carente de equipamentos:

- a. por ano, cerca de 250 mil pessoas recebem próteses ou órteses que ajudam o paciente a superar alguma dificuldade ou deficiência;
- b. mais de 1 milhão de pessoas no Brasil ainda não conseguiram ter acesso a esses equipamentos.

### 3.4.2 Viabilidade Técnica

A tecnologia para a construção dos mobiliários em PVC é de domínio de duas especialistas, com formação em Terapia Ocupacional e Fisioterapia, criadoras da metodologia de construção dos mobiliários em PVC. As especialistas se dispõem a transmitir o conhecimento teórico prático por meio de capacitação de multiplicadores que deverão transferir o conhecimento para o público-alvo.

Quanto aos recursos materiais, os tubos em PVC são de fácil manuseio, dispensando o uso de qualquer tipo de maquinário pesado ou ferramental sofisticado, significando tecnologia de baixa complexidade e com baixo investimento de capital inicial para implantação do projeto. Assim, é possível confeccionar mobiliários em tubos PVC tanto por profissionais da área de reabilitação, professores, técnicos de oficinas de marcenaria e outros, quanto pelos familiares e/ou cuidadores de portadores de sequelas de distúrbios neuromotores.

Os equipamentos são confeccionados com canos e conexões em PVC, permitindo aumentar o seu tamanho conforme o crescimento da criança ou proporcionar pequenas modificações que possam atender às necessidades individuais de cada usuário. As Figuras 1 e 2 mostram móveis construídos em tubos PVC.



Figura 1.  
Motoca para Banho

Figura 2.  
Estrutura em tubos e conexões de PVC para Cadeira 90°

### 3.4.3 Viabilidade Financeira

Quando comparado o custo unitário de um móvel do projeto de mobiliário em PVC, com valores praticados no mercado, as diferenças de preços chegam a 800%, tornando-se inacessíveis em termos de custos à população de baixa renda.

O custo de produção do mobiliário em tubos PVC é baixo. Os maquinários podem ser adquiridos por aproximadamente R\$ 2.000,00 (dois mil reais). Para produzir 800 peças/mês aproximadamente, o custo de produção será perto de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), significando um custo unitário de R\$ 75,00 (setenta e cinco reais), como mostra a Tabela 2.

---

*“Os tubos em PVC são de fácil manuseio, dispensando o uso de qualquer tipo de maquinário pesado ou ferramental sofisticado, significando tecnologia de baixa complexidade e com baixo investimento de capital inicial para implantação do projeto.”*

---

Descrição Produto	Custo unitário em R\$	Unidades /dia	Unidades /mês	Custo total em R\$
Cadeira 90° com bandeja	75,00	4	80	6.000,00
Cadeira Rolo c/ bandeja	75,00	4	80	6.000,00
Cadeira para Vaso Sanitário c/ bandeja	75,00	12	240	18.000,00
Motoca Banho	75,00	2	40	3.000,00
Andador	75,00	6	120	9.000,00
Mesa Regulável	75,00	6	120	9.000,00
Estabilizador para postura em pé	75,00	2	40	3.000,00
Cadeira Inclinada p/ banho	75,00	4	80	6.000,00
<b>TOTAL GERAL (*)</b>	<b>Custo médio 75,00</b>	<b>40</b>	<b>800</b>	<b>60.000,00</b>

*Tabela 2.  
Custo final de produção e previsão de produção mensal da cooperativa comunitária com mobiliários em conexões em PVC*

### 3.5 FASES DO PROJETO COOPERATIVAS COMUNITÁRIAS PARA CONSTRUÇÃO DE MOBILIÁRIO EM PVC

Para atingir os objetivos deste projeto estão previstas quatro fases que contam com parcerias estratégicas em suas áreas afins, tais como as Prefeituras Municipais, Ação Social do Paraná, além de empresários.

#### 1ª Fase: Estabelecimento de parcerias

O projeto prevê a implantação em comunidades de camadas sociais mais baixas em cidades do estado do Paraná para gerar receita à comunidade. Para tanto, é primordial a participação das entidades de ação social, prefeituras e empresários.

- a. Empresários: poderão contribuir com a disponibilização da área física de 200 m<sup>2</sup> necessária para a construção do mobiliário e funcionamento da cooperativa. Além da contribuição social, poderão ser beneficiados com dedução de impostos na ordem de 4 a 6% de acordo com o Ministério de Educação e Cultura;
- b. Secretarias da Educação e da Saúde: poderão contribuir na identificação e encaminhamento das crianças carentes, portadoras de sequelas de distúrbio neuromotor às cooperativas;
- c. Prefeitura Municipal: se dispuser de área física, também poderá disponibilizar serviços de contabilidade necessários ao funcionamento da cooperativa ou como congrega diversas secretarias, poderá instituir convênios e parcerias, como com a secretaria da saúde e educação, por exemplo, para que as mesmas pudessem comprar esta produção e distribuir à comunidade;
- d. Especialistas detentoras da metodologia de construção dos mobiliários em PVC: embora as especialistas atuem com treinamentos para a multipli-

cação do conhecimento, torna-se necessária a formalização de parcerias com as mesmas;

e. ISAE: para a transferência de conhecimentos relacionados a cursos em gestão empresarial.

### 2ª Fase - Capacitação e formação

A fase de capacitação e formação consta de três etapas:

f. Cursos em gestão empresarial para o público alvo, abordando os seguintes temas: empreendedorismo, gestão e gerenciamento, introdução às peculiaridades do seu mercado, plano de negócios, estudo e prospecção de mercado, cooperativismo, economia solidária e autogestão;

g. Curso de confecção de móveis adaptados em PVC – para formação de oficinairos: professores, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, profissionais em assistência social e familiares ou cuidadores de pessoas com deficiência;

h. Definição do plano de negócios – a ser feita pelo próprio público-alvo.

### 3ª Fase - Estruturação da oficina e formalização da cooperativa

Esta fase é dedicada à definição do local pelo próprio público, que buscará apoio ao empreendimento em empresas, prefeitura e outros:

i. Estudo e prospecção de mercado consumidor para estes produtos, assim como a certificação dos mesmos, perante os órgãos competentes - INMETRO;

j. Implantação da infraestrutura adequada para os equipamentos necessários para a “Oficina Regional de Mobiliário Adaptado em PVC”, conforme o plano de negócios elaborado de acordo com a finalidade da cooperativa a partir dos conhecimentos obtidos na fase anterior;

k. Formalização da “Cooperativa Regional de Mobiliário Adaptado em PVC”, que ocorrerá através da constituição de pessoa jurídica e registro nos órgãos competentes;

l. Busca de parcerias estratégicas, como por exemplo, prefeituras (definição, cessão do próprio público para o empreendimento);

m. Supervisão, acompanhamento e reciclagem para o projeto.

### 4ª Fase – Incubação, Funcionamento e produção com vistas à sustentabilidade

n. Incubação não residente - o que aumenta a chance de sobrevivência do empreendimento. Prevista a incubação não presencial no CIEM/FGV, da “Cooperativa Regional de Mobiliário Adaptado em PVC”, no sentido de garantir que a mesma adquira autonomia no menor prazo possível, não desperdiçando, tanto o investimento, quanto a mobilização dos recursos humanos empreendidos;

o. Participação efetiva dos parceiros estratégicos;

p. Multiplicação / monitoramento;

q. Supervisão, acompanhamento e reciclagem para o Projeto. Visitas semanais, reuniões de acompanhamento, palestras, cursos na área de empreendedorismo e mercado, e de como gerenciar seu negócio.

### 3.6 INDICADORES DE MONITORAMENTO DO PROJETO

Sugere-se indicadores de impactos sociais e econômicos para o monitoramento do Projeto, como mostra o Quadro 1.

Indicadores de monitoramento
Nº de cursos de capacitação para a construção de mobiliário
Nº de profissionais, técnicos, cuidadores e pais sensibilizados com o projeto
Nº de cursos de sensibilização em práticas inclusivas de pessoas com deficiência
Nº de profissionais, técnicos, cuidadores e pais capacitados e aptos a efetuar a reprodução dos mobiliários criados em PVC
Nº de mobiliários em PVC construídos sob medida e entregues a crianças com paralisia cerebral
Nº de crianças com distúrbios neuropsicomotores atendidas com peças
Nº de parcerias e envolvimento da comunidade com o projeto
Nº de empregos diretos e indiretos gerados pelo projeto
Nº de técnicos treinados que prescrevem o mobiliário em PVC
Frequência das avaliações dos participantes nos treinamentos
Nº de participação em eventos para a divulgação e disseminação do projeto de abrangência estadual
Faturamento da cooperativa e número de projetos semelhantes (novos empreendimentos) replicados em outros municípios
Nº de cooperativas formadas
Nº de empregos gerados
Nº de cooperados
Rotatividade dos cooperados

*Quadro 1.  
Indicadores de monitoramento do projeto cooperativas comunitárias para construção de mobiliário em PVC*

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além do caráter inovador, o projeto possibilita a educação de pessoas das comunidades, a inclusão social de crianças carentes com sequelas de distúrbios neuromotores, como também a participação de empresários e entidades governamentais na figura das prefeituras e secretaria da educação e saúde. A criação da cooperativa garante a sustentabilidade do projeto, além de gerar fontes de receita para as famílias pelos baixos custos de produção dos mobiliários.

A relevância do projeto está na peculiaridade e particularidade dos móveis construídos de acordo com as medidas antropométricas para as crianças com deficiências neuropsicomotoras. O custo final médio de cada mobiliário de R\$ 75,00 (setenta e cinco reais) viabiliza a aquisição pelas famílias carentes. Outro fator relevante é a inclusão social das crianças com deficiências, além de melhorar a qualidade de vida das mesmas e dos familiares.

## REFERÊNCIAS

BERSCH, Rita. **Introdução à Tecnologia Assistiva**. CEDI - Centro Especializado em Desenvolvimento Infantil: Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://www.nec.fct.unesp.br/TA/3ed/material/m2s1a1\\_introducao\\_ta\\_rita\\_bersch.pdf](http://www.nec.fct.unesp.br/TA/3ed/material/m2s1a1_introducao_ta_rita_bersch.pdf)> Acesso em: 20 fev. 2011.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Política Nacional de Saúde da Pessoa Portadora de Deficiência**. Disponível em: <<http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/manual2.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Portal da Saúde**. Disponível em: <<http://www.assistiva.org.br>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Decreto Nº 3.956, de 08 de outubro de 2001 e Decreto Nº 5.296 de 02 de dezembro de 2004** - DOU de 03/122004. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil/\\_03/decreto/2001/d3956.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_03/decreto/2001/d3956.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. IBGE. **Dados de Deficiências e Pessoas com Deficiência: por Estado e Regiões Brasileiras, segundo o Censo/IBGE/2000**. Disponível em: <<http://www.centrouribianchi.sp.gov.br/portal.php/estatisticas>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e sua disciplina jurídica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

GOULD, J.A. **Fisioterapia na Ortopedia e na Medicina do Esporte**. 2a ed. São Paulo: Manole, 1993. 691p.

REDE UNIVERSITÁRIA DAS AMÉRICAS. Regional Brasil. **Panorama do Cooperativismo Brasileiro: História, cenários e tendências**, 2003. Disponível em: <<http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0325.pdf>>. Acesso em: 25 fev 2011.

SEBRAE/NA. **Cooperativa: série empreendimentos coletivos**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/\\$File/NT00042C2E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/CF527A837A1B4E2F8325766A0052780D/$File/NT00042C2E.pdf)> Acesso em 25 jan 2011.

Plataforma virtual: **Modelo de arranjo em rede para as empresas de base tecnológica, como proposta de Política de Incubadoras e Parques do Estado do Paraná**.

# Boas práticas de gestão no Hotel Tecnológico da UTFPR Câmpus Curitiba

**Sebastião Dambroski**  
*Diemi/UTFPR/Câmpus Curitiba*  
*dambroski@utfpr.edu.br*

**Haniel K. Ribeiro**  
*Diemi/UTFPR/Câmpus Curitiba*  
*hanielbr@gmail.com*

**Paulo Bueno**  
*Chefe da Diemi/UTFPR/Câmpus Curitiba*  
*pbueno@utfpr.edu.br*

## RESUMO

O artigo faz um breve relato do histórico da Divisão de Empreendedorismo e Inovação – DIEMI – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – Câmpus Curitiba – Sede Central e apresenta duas práticas de gestão inseridas no ambiente do Hotel Tecnológico na modalidade de pré-incubação. A primeira discorre sobre as diversas alternativas adotadas para conseguir resultados efetivos através das reuniões coletivas e mensais. A segunda elenca as vantagens do serviço de Psicologia para atender as necessidades dos hóspedes do Hotel Tecnológico, quanto à melhoria do ambiente de trabalho em equipe e resolução de conflitos, além de prepará-los para utilizar uma forma de comunicação mais assertiva.

## PALAVRA-CHAVE:

Hotel Tecnológico, comunicação, resultado.

## HISTÓRICO DA DIVISÃO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO – DIEMI

O Hotel Tecnológico da UTFPR – Câmpus Curitiba – Sede Central iniciou suas atividades no ano de 1997 em uma parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Nesta época era denominado de Programa Jovem Empreendedor e posteriormente de Programa de Empreendedorismo e Inovação (PROEM).

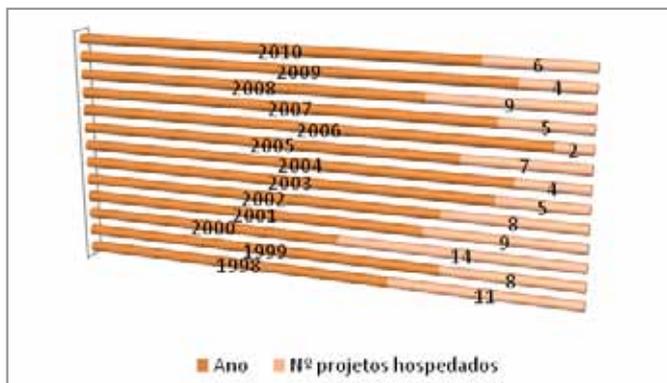


*Instalações do Hotel  
Tecnológico – UTFPR  
Câmpus Curitiba  
Sede Central*

Nesses quatorze anos de atividade o Hotel Tecnológico acompanhou o nascimento de projeto-empresa das mais diversificadas áreas, nas quais se destacam os segmentos de eletroeletrônica, mecânica, *design*, comunicação, automação industrial e comercial, *e-commerce*, fabricação de produtos ecológicos, desenvolvimento de *software*, *games*, gerenciamento de resíduos, construção civil e entretenimento digital.

Segundo levantamentos documentais, passaram pelo Hotel Tecnológico noventa e dois projetos-empresa, dos quais trinta e sete transformaram-se em empresas

e encontram-se no mercado. Todas estão atuantes e contribuindo para a melhoria da sociedade, através do desenvolvimento de novas tecnologias com a consequente criação de novos postos de trabalho e geração de renda. Além disso, estão continuamente divulgando e promovendo a importância de empreender, num país ainda carente de incentivos aos empreendedores.



Projetos hospedados – 1998 a 2010

Fonte: Arquivos da DIEMI

### PRÁTICAS DE SUCESSO NO ACOMPANHAMENTO DE PROJETO-EMPRESA

Com a diversidade de projetos atendida ao longo desses anos, pode-se perceber que um projeto-empresa necessita de acompanhamento específico para usufruir das boas práticas de gestão adotadas no Hotel e poder, dessa forma, aproveitar as oportunidades de transformar-se numa empresa de sucesso. Aqui, pretende-se destacar dois passos considerados vitais para que o desenvolvimento de um projeto-empresa possa ocorrer.

O primeiro passo consiste no acompanhamento de cada proposta de projeto-empresa. Deve-se considerar que não é suficiente apenas mostrar o caminho, pois cada projeto vislumbra diferentes possibilidades para um mesmo empreendimento. Tampouco seria produtivo ofertar cursos, palestras, consultorias ou ações pontuais, visto que o dispêndio de recursos financeiros se torna elevado com retorno aquém do esperado.

Neste período diversas soluções foram testadas e através dos erros e acertos optou-se por uma solução simples, porém, que provou ser bastante eficiente na sua utilização. Num primeiro momento foram convidados os integrantes de cada projeto em separado, para participar de uma reunião trimestral, onde poderiam abordar as especificidades de seu trabalho e descrever suas dificuldades em relação à parte gerencial, financeira, econômica, pessoal ou estrutural. Notou-se que este método era pouco produtivo, pois sua abordagem falhava sob dois aspectos:

- a) O tempo decorrido entre uma reunião e outra era um agravante na solução dos problemas, pois nesse ínterim muitas outras prioridades surgiam tanto para a administração do hotel quanto para os hospedados, o que na maioria das vezes não trazia os resultados esperados;
- b) Ao tratar individualmente com cada projeto hospedado, não se percebia os problemas globais que atingiam a todos e que necessitavam de medidas urgentes para serem solucionados, pois o foco estava apenas nos aspectos relativos a um grupo específico.

Num segundo momento e com um pouco mais de experiência, elaborou-se

---

*“Um projeto-empresa necessita de acompanhamento específico para usufruir das boas práticas de gestão adotadas no Hotel e poder, dessa forma, aproveitar as oportunidades de transformar-se numa empresa de sucesso.”*

---

uma nova maneira para tentar chegar a um resultado mais expressivo. As reuniões que antes eram trimestrais, passaram a ser quinzenais e os hóspedes continuavam a ser convidados para participar. Passadas algumas reuniões notou-se que alguns integrantes não participavam e sequer justificavam sua ausência. Essa situação causava certo desconforto com aqueles que compareciam e colaboravam com suas ideias, críticas, sugestões, uma vez que despendiam seu tempo em busca de propor melhorias no processo de pré-incubação e os demais hóspedes, faltantes, ficavam apenas absortos no desenvolvimento de seus projetos.

Decidiu-se através das atas de reunião e também das proposições dos hóspedes verificar o que estava ocorrendo, visando encontrar uma solução, pois uma das características do Hotel Tecnológico é o compartilhamento de ideias e soluções. Do modo como as reuniões se desenrolavam não havia condições suficientes para tornar essa tarefa colaborativa.

Dentre as diversas sugestões recebidas de nossos colaboradores e hóspedes adotou-se aquela que pareceu ser a mais adequada naquele momento.

---

*“Um dos maiores problemas enfrentados por novos projetos é o conflito entre os próprios sócios, uma vez que são pessoas, muitas vezes, com o mesmo perfil técnico e com diferentes personalidades.”*

---

Decidiu-se transformar as reuniões em um bate-papo mensal, onde todos os projetos-empresa estariam presentes, mediante convocação. Esse período de trinta dias seria suficiente para conseguir resolver ou encaminhar as soluções para os problemas apresentados, acompanhar a evolução de seu plano de negócios e corrigir eventuais falhas. Também serviria para orientá-los sobre questões administrativas, propor melhorias em seus processos gerenciais, financeiros além de comunicá-los sobre eventos na área de empreendedorismo e inovação.

Numa segunda fase estabeleceu-se uma data fixa para esse bate-papo, que seria o segundo dia útil de cada mês. Desta forma, pelo menos um representante de cada projeto já poderia programar sua agenda antecipadamente, o que eliminou faltas sem justificativas.

O segundo passo a ser destacado é considerado um diferencial do Hotel Tecnológico em relação aos demais programas de pré-incubação conhecidos. Percebeu-se que um dos maiores problemas enfrentados por novos projetos é o conflito entre os próprios sócios, uma vez que são pessoas, muitas vezes, com o mesmo perfil técnico e com diferentes personalidades. Isto gera desentendimentos que, não havendo uma mediação firme e no tempo certo, pode trazer consequências nefastas, chegando a culminar com a saída de um ou mais integrante(s) ou em alguns casos até mesmo a dissolução da equipe do projeto-empresa, fato comum nessa fase do processo de pré-incubação.

Para auxiliar nesse processo disponibilizou-se, para todos os integrantes do projeto-empresa, o serviço de Psicologia da DIEMI, com participação de uma estagiária de psicologia que ajuda cada equipe a definir a missão, visão e valores da futura empresa, inculcando nelas princípios que nortearão suas atividades e políticas de desenvolvimento de produtos e processos.

A estagiária de psicologia também incentiva cada projeto a descobrir o valor de trabalhar em conjunto, através de dinâmicas de grupos selecionadas para atender individualmente e coletivamente cada necessidade da equipe. Desta forma, as equipes descobrem como superar os diversos obstáculos que se apresentam em cada etapa do desenvolvimento do seu projeto.

Outro destaque deste serviço consiste em demonstrar para cada equipe a importância de estabelecer metas claras e factíveis, que devem ser conhecidas por todos e estarem sempre visíveis, facilitando o cumprimento de tarefas e prazos. Ao processar e resolver grande parte dos óbices que impedem o fluxo correto da comunicabilidade, busca-se facilitar a correta comunicação para o dia-a-dia de cada sócio e, conseqüentemente, do grupo.

A boa comunicação traz ganhos em todos os aspectos, seja para resolver questões relacionadas ao projeto, seja para dirimir conflitos societários para prospectar novos clientes. É útil na apresentação do projeto a investidores bem como na captação de recursos junto aos organismos de fomento ou ainda, para auxiliar seus parceiros a entender e se comprometer com as regras definidas para trabalharem em conjunto. Mostra ainda, de forma clara, à sociedade os ganhos efetivos que sua futura empresa trará do ponto de vista econômico, social e ambiental.

De acordo com os autores Chappell e Read (1973, p. 76) podemos definir comunicação como “qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa”. Isso pode ser caracterizado como uma troca de informações entre os agentes envolvidos.

Segundo DEL PRETTE & DEL PRETTE (2001), as mudanças ocorridas no cenário mercadológico, demandam habilidades sociais, tais como: coordenação de grupos, liderança de equipes, manejo de estresse, de conflitos interpessoais/intergrupais e organização de tarefas. A volatilidade das inovações impostas às empresas e pessoas, traz um constante desafio ao desenvolvimento organizacional.

Segundo DOLABELA (1999, p.114), para haver efetividade didática na área de empreendedorismo, é fundamental que o aprendizado seja realizado de forma intrínseca e contextualizada. Ser autodidata para descobrir métodos novos de aprendizado é uma das características do empreendedor.

Do exposto concluiu-se que a adoção de práticas de gestão, especialmente a que trata do serviço da área de psicologia disponibilizado aos empreendedores integrantes de projeto-empresa no ambiente do Hotel Tecnológico, conduzem a resultados efetivos no processo da pré-incubação. Isso resultou em melhorias qualitativas e quantitativas tanto para a administração da DIEMI quanto para as equipes de desenvolvimento de futuras empresas.

Constatou-se que tornar a comunicação mais clara e direta deve ser uma prática constante na modalidade de pré-incubação, pois reduz o número de conflitos entre sócios e agrega uma melhor assertividade entre os integrantes da equipe.

## REFERÊNCIAS

CHAPPELL, R. T. e READ, W. L. **Comunicação interna na empresa moderna.** RJ : Fórum, 1973.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo.** RJ: Vozes, 2001.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Cultura, 1999a.

---

*“A adoção de práticas de gestão, especialmente a que trata do serviço da área de psicologia disponibilizado aos empreendedores no ambiente do Hotel Tecnológico, conduzem a resultados efetivos no processo da pré-incubação.”*

---

# Plataforma virtual: modelo de arranjo em rede para as empresas de base tecnológica, como proposta de política de Incubadoras e Parques do estado do Paraná

Jorge Takeda  
Assessor da Intec  
jtakeda@tecpar.br

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um modelo de arranjo em rede para as empresas de base tecnológica, como proposta de política de articulação para as incubadoras e parques tecnológicos do estado do Paraná. Fundamenta-se nos conceitos de rede, monitoramento sistemático das empresas, interação entre os agentes de oferta e demanda de serviços de tecnologia, bem como um suporte para tomada de decisões governamentais com base na inteligência competitiva da plataforma.

## PALAVRAS CHAVE

Plataforma Virtual, Parque Tecnológico Virtual, Incubadoras Tecnológicas, Parques Tecnológicos, Inteligência Competitiva

## INTRODUÇÃO

Em 2009, por intermédio do MCT PNI, denominado Programa Nacional de Incubadoras do Ministério da Ciência e Tecnologia, a **Intec** foi contemplada com o edital de 2009, que congregou as principais incubadoras de Curitiba e Ponta Grossa, com um projeto de integração regional, através de um modelo de rede, com seis incubadoras. O objetivo foi estruturar regionalmente uma plataforma de apoio integrado entre instituição âncora e seus associados, de forma a propiciar um modelo de gestão profissional das incubadoras, que resulte em empresas competitivas no mercado. Com relação aos objetivos específicos:

- Implantar modelos de gestão nas incubadas, de forma a possibilitar monitoramento e *valuation* para as empresas;
- Integrar os protocolos de Boas Práticas de cada incubadora aos processos da plataforma em rede;
- Induzir a ações de demandas de serviços de tecnologias das instituições participantes, referentes a laboratórios, consultoria e capacitação;
- Monitorar as empresas incubadas na rede e possibilitar comparações relativas a inteligência competitiva;
- Possibilitar o registro de informações síncronas ao processo de incubação, que são importantes para o planejamento institucional e governamental;

- Propiciar acesso a negócios das incubadas, por intermédio de um portal de negócios.

Em seguida, com o edital de 2010, foi proposto um novo projeto, desta vez ampliando para 10 incubadoras, denominada Rede Paraná, com as cidades de Maringá, Londrina, Campo Mourão, Cornélio Procópio e Foz do Iguaçu. O modelo preconizado nos dois projetos prevê a integração dos processos do Termo de Referência do CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos da Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, com um portal de relacionamento externo e ambiente de gestão das empresas incubadas. Esta integração permite um sistema de inteligência competitiva, com todas as incubadoras e também com as empresas incubadas, com informações em tempo real, de toda a organização das empresas de base tecnológica oriunda das incubadoras do Paraná.



Rede Paraná  
PNI 2010

Com base nas duas propostas anteriores, ainda que o projeto PNI 2010 não tenha sido contemplado pela FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos do MCT, em 2011 foi proposta à COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba, a ampliação do projeto do PNI para um Programa de Inserção de Empresas de Base Tecnológica nesta região, como um piloto para um programa de governo.

#### JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os ambientes de inovação, em especial os Parques Tecnológicos constituem um modelo de concentração, conexão, organização, que tem como objetivo promover os empreendimentos inovadores e fortalecer as empresas intensivas em tecnologia (AN-PROTEC, 2008). Neste sentido, a pequena empresa de base tecnológica que não se encontra num Parque Tecnológico tem muito menos visibilidade e representatividade relativa em termos de participação interativa nestes ambientes. Numa incubadora as empresas são monitoradas sistematicamente, evidenciando os pontos positivos e negativos, de tal forma que a empresa incubada evolua. A iniciativa de uma plataforma virtual se justifica, não apenas pelos conceitos de um parque tecnológico, mas também pela mesma possibilidade de acompanhamento das pequenas empresas, não importando a sua localização. Além disto, amplia-se a possibilidade de apoio nas esferas de

governo municipal, estadual e federal.

Por outro lado, torna-se também um contraponto ao modelo da inserção da grande empresa-âncora nestes parques, beneficiária de um modo injustificado, muitas vezes poluidora, que atende apenas ao próprio interesse corporativo e que está em busca apenas de mão de obra barata, grandes áreas de ocupação e incentivos fiscais. Outro contraponto importante é a do modelo de APLs (Arranjos Produtivos Locais) considerando que o conceito pressupõe um arranjo de empresas que desenvolvem atividades similares ou interdependentes em um determinado espaço territorial, mas que exigem diversas intervenções e articulações que aumentam sobremaneira a complexidade de sua instalação.

---

*“A iniciativa de uma plataforma virtual se justifica, não apenas pelos conceitos de um parque tecnológico, mas também pela mesma possibilidade de acompanhamento das pequenas empresas, não importando a sua localização.”*

---

No conceito de Plataforma Virtual estas premissas de interação e inserção são distribuídas, sem a necessidade de grandes investimentos para atender a um determinado local de instalação. Porém, há uma vantagem intrínseca no que se refere à interação, pois os objetivos citados nos projetos do PNI 2009 podem ser facilmente transplantados para esta ótica de plataforma. Isto significa que o nível de interação é significativamente aumentado, pois o nível de informação entre os agentes aumenta pela própria condição do sistema.

No que se refere à instalação de novas pequenas empresas em Curitiba, a dificuldade tem aumentado, em função do crescimento exponencial e da especulação imobiliária. Quanto à própria Região Metropolitana de Curitiba há muita disparidade no perfil sócioeconômico da cidade e das condições de instalação de empresas, devido à ausência de políticas efetivas e harmônicas das prefeituras

Outra justificativa é a de que esta proposta pode ser um piloto para outras regiões do Paraná que podem até possuir características distintas quanto ao aspecto geográfico, porém, com modelos de inserção de empresas semelhantes, dependendo da sua orientação regional.

O objetivo deste artigo é formular as bases para um modelo de rede que leve em conta os elementos de governança corporativa e plataforma virtual, considerando a proposta da implantação do Programa de Inserção de Empresas de Base Tecnológica na Região Metropolitana de Curitiba - RMC.

## REDES

Para FUKUYAMA (2000) as redes se constituem na evidência da ruptura dos modelos hierárquicos, com base no capital social, considerando normas e valores além daquelas tradicionais de mercado. No entanto, segundo o próprio autor ainda há a necessidade de estabelecer relações hierárquicas nas organizações, seja pela necessidade em si ou, simplesmente porque as pessoas assim as desejam. Segundo CASTELS (1999, p.24) a revolução da tecnologia da informação é o ponto de partida para analisar a complexidade da nova economia em rede. Para o autor o equivalente eletrônico das táticas de guerrilhas de dispersão de forças foi a Internet.

O risco subjacente à organização em rede, neste sentido, decorre de um processo autônomo dos agentes, muitas vezes sem a correspondente legitimidade da sua ação. Isto ocorre frequentemente quando, por qualquer razão, qualquer pessoa anônima é capaz de gerar uma falsa notícia que se dissemina rapidamente pela Inter-

net. Este risco, no entanto, é assimilável na medida em que mecanismos de segurança de acesso e de dados e organização do sistema são colocados em prática. Esta organização dos processos obviamente não se limita aos aspectos de segurança, como também relaciona-se aos procedimentos internos de relacionamento comercial, financeiro e do conhecimento. Alguns autores ampliaram este conceito, dado que estas conexões, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação se ampliaram para uma dimensão global.

De uma forma geral, não são apenas os componentes organizacionais e de estrutura que são suficientes para a devida utilização da rede. O aspecto da aprendizagem, baseado no conceito sistêmico da ação, retroação e controle, utilizando-se da informação que transita na rede, constitui-se num processo tão importante quanto os demais citados e são possíveis por intermédio de aplicativos de inteligência competitiva. Num sentido geral, tudo que é registrado na rede pode-se constituir em informação, desde que trabalhada adequadamente, porém, há de ressaltar que existe um fator de utilização para que isto seja efetivo. De qualquer modo, o sentido da rede se estabelece quando existe uma atuação autônoma dos agentes e um princípio de auto-organização do sistema que interage sobre si mesma, de tal forma que o sistema evolua. Deve-se ter em conta que os agentes constituintes da rede, sejam eles esporádicos ou permanentes, atuam com determinados protocolos de validação e dependência. Assim, as instituições ofertantes de serviços da rede devem utilizar os princípios de organização do sistema que subordinam os usuários para sua plena utilização.

#### OPERAÇÃO DA PLATAFORMA VIRTUAL

Para as prefeituras este procedimento funcionará como um processo de adesão, com a legitimação das câmaras de vereadores, por intermédio de lei municipal.

As empresas deverão ter um processo de credenciamento para torná-las elegíveis (edital público). O edital seleciona os projetos de interesse e também no sentido de monitorar o crescimento sustentável do empreendimento. O processo de elegibilidade consiste na pontuação de vários critérios, dentre os quais: ser inovativa, ser sustentável, ser graduada de incubadoras da rede do Paraná, que apoia a contratação de MO especializada, com titulação. Além disto, outros critérios de elegibilidade qualificam as empresas de modo a atender às restrições ambientais e legais para a sua instalação.

Dependendo da categoria da empresa, haverá possibilidades de escolha de cidades do estado. Em troca, o poder público oferta infraestrutura básica, transporte, internet, incentivos fiscais ou simplesmente local de instalação incentivado e um processo sistemático de monitoramento e capacitação de funcionários moradores da região.

Assim, as empresas instaladas permanecem em rede, com atualização de dados obrigatória, de tal forma que demonstrem à sociedade a contribuição efetiva em tempo real de várias empresas pequenas. De forma geral o modelo segue como:

1. Um processo de credenciamento das empresas, no qual estabelecem as regras de entrada e manutenção;
2. Protocolos de utilização, com diversos graus de interação e processos envolvidos;
3. Sistema de gestão das empresas credenciadas vinculadas às plataformas e integradas com os seus protocolos de avaliação;

---

*“O sentido da rede se estabelece quando existe uma atuação autônoma dos agentes e um princípio de auto-organização do sistema que interage sobre si mesma, de tal forma que o sistema evolua.”*

---

4. Cadastro de fornecedores de serviços, com sistema de avaliações de serviços prestados;

5. Painel de bordo com os indicadores de resultado das empresas, dos serviços prestados e do sistema como um todo para cada grau de hierarquia.

### INSTITUIÇÕES

As Instituições que deverão ser chamadas, além das prefeituras do estado, têm importantes papéis. Infraestrutura é dada por um conjunto de ações multi-institucionais

- Tecpar: serviço de credenciamento das empresas;
- Copel: infraestrutura de banda larga;
- Prefeituras: espaços e incentivos fiscais (ex: ISS diferenciado ou descontos em IPTU, para imóveis locados dentro do programa);
- Governo: incentivos fiscais, infraestrutura de transportes;
- Celepar: aplicativos de integração;
- COMEC: governança;
- Incubadoras: prestação de Serviços especializados;
- SEBRAE: serviços e apoio com programas tais como SEBRAETEC.

### CONCLUSÕES

Sugere-se que a Política de Estado para parques e incubadoras deve-se fundamentar no processo de acompanhamento sistemático, interação dirigida e núcleos de excelência regionais. O acompanhamento sistemático das empresas integrantes da plataforma possibilita a inteligência competitiva como instrumento de acompanhamento estratégico e ação de curto, médio e longo prazo. Derivado deste acompanhamento o processo de interação dirigida possibilita que funções de oferta e demanda de serviços tecnológicos tenham trânsito na plataforma. Os núcleos de excelência por sua vez, podem estar ambientados nos parques recém-criados, mas devem estabelecer estratégias de posicionamento competitivo na direção dos núcleos de excelência. Por outro lado isto pode ser induzido através de editais, considerando o mapeamento das competências e dos ativos, que deve ser realizado num primeiro momento da implantação da política.

Por sua vez, a utilização plena da rede é dependente de um conjunto de fatores inter-relacionados, relativos aos protocolos de utilização obrigatórios e, principalmente quanto aos resultados obtidos.

Um dos elementos norteadores do uso da plataforma é a utilização do modelo CERNE da Anprotec. Trata-se de um modelo de referência concebido pelas melhores práticas das incubadoras de referência do país e que está estruturado em níveis de abrangência relativos ao processo, empreendimento e da própria incubadora. Os protocolos de utilização do modelo de referência do CERNE que implicam em um processo de avaliação permanente são a base para a geração de demandas das empresas, pois o próprio sistema de avaliação sistemática indica necessidades das empresas e das incubadoras.

Por outro lado, se considerarmos os princípios de governança corporativa, segundo os quais a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são elementos fundamentais do modelo, é a própria plataforma em rede

que pode garantir a funcionalidade desta organização.

A efetivação da plataforma, no entanto, dependerá de alguns fatores críticos, tais como plena utilização, reconhecimento, fatores ligados à confiança, relacionados a contextos comunicativos e de demanda. Neste sentido, em geral os modelos de implantação destas plataformas exigem algum tipo de modelagem de estratégias de comunicação institucionais e práticas de geração de projetos, considerando problemas efetivos de demanda. Para os fins deste modelo o contexto é o da sistematização de protocolos, levantamento de boas práticas, macroprocessos e eventos associados à cooperação e efetivação da plataforma de rede, cujo contexto é o da efetividade de geração de projetos de PD&I nas empresas incubadas.

#### FONTES BIBLIOGRÁFICAS

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Paz e Terra. São Paulo. 1999,

FUKUYAMA, Francis. **A Grande Ruptura**. Rio de Janeiro. 2000. 344 p.

TAKEDA, Jorge. **Modelagem de redes de cooperação**: Abordagem metodológica de sistemas complexos e aplicação no modelo de gerenciamento de projetos cooperativos no Instituto de Tecnologia do Paraná. Dissertação de Mestrado. Cefet. Curitiba, 2002.



# REALIZAÇÃO



# APOIO

