

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

Takeyoshi Imasato

**O SENTIDO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO, DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO E DO PLANO DE NEGÓCIOS NA VIVÊNCIA DE
NOVOS EMPRESÁRIOS**

Porto Alegre

2005

Takeyoshi Imasato

**O SENTIDO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO, DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO E DO PLANO DE NEGÓCIOS NA VIVÊNCIA DE
NOVOS EMPRESÁRIOS**

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Orientadora: Dr^a. Maria Ceci Araujo Misoczky

Porto Alegre

2005

I 31 Imasato, Takeyoshi

O Sentido do processo de incubação, do processo de planejamento e do plano de negócios na vivência de novos empresários./ Takeyoshi Imasato – Porto Alegre, 2005.

94 f. : il.

Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração/ UFRGS, 2005.

1.Administração. 2.Planejamento. 3.Incubadora Empresarial. 4. Plano de Negócios. I. Título.

CDU 65.016

Agradecimento

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a professora Maria Ceci Araujo Misoczky, dedicada orientadora que me resgatou e me apoiou em um momento de dificuldades durante o curso. Sem seu auxílio, certamente este trabalho não teria sido possível. Muito deste curso de mestrado eu devo a ela.

Agradeço a todos os empresários que entrevistei, que com atenção e presteza me atenderam, sendo vitais para a execução desta pesquisa.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Dr^a. Silvia Generali da Costa, Dr. Ivan Antônio Pinheiro e Dr. Paulo Eduardo Mayorga Borges, pelas contribuições feitas a este trabalho, tanto na defesa do projeto como na banca final.

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração (PPGA/EA) por me propiciar estudar neste curso que modificou a minha vida.

Sou grato à CAPES por me financiar os estudos, apoio imprescindível para a condução desta pesquisa.

Aos amigos e amigas que fiz durante o curso, em especial ao colega Byron Acosta, que me auxiliou na condução da pesquisa de campo.

O apoio da minha família, meus pais, irmãos e irmãs, que sempre me incentivaram nesta empreitada, ao qual sempre lembrarei e serei grato.

Era um menino a sonhar
com um cavalo de cartão.
O menino abriu os olhos
e não viu o cavalinho.
Com um cavalinho branco
ele voltou a sonhar;
pelas crinas o prendia...
Assim não te escaparás!
Mal o consegui prender,
logo o menino acordou.
Tinha a sua mão fechada.
O cavalinho voou!
O menino ficou sério,
pensando não ser verdade
um cavalinho sonhado.
Já não voltou a sonhar.
E o menino fez-se moço
e o moço teve um amor,
e dizia à sua amada:
Tu és de verdade ou não?
Quando o moço se fez velho
pensava: Tudo é sonhar,
o cavalinho sonhado
e o cavalo de verdade.
E quando chegou a morte,
o velho ao seu coração
perguntava: Tu és sonho?
Quem saberá se acordou!

António Machado

Resumo

As incubadoras de empresas são um tipo especial e diferenciado de organização que tem crescido em número e representatividade no Brasil. Criadas como uma forma de fomentar e consolidar o surgimento de novas empresas, as incubadoras são consideradas um importante mecanismo para o desenvolvimento econômico e tecnológico de países que o utilizam. Apesar da importância econômica que as incubadoras de empresas possam desempenhar, pouco se sabe ou se pesquisa a respeito das experiências vivenciadas pelos empresários que têm seus negócios incubados. Por meio de uma pesquisa exploratória descritiva, este trabalho coletou histórias vividas por empresários que tiveram um empreendimento incubado com o objetivo de compreender quais são as contribuições da incubação e do plano de negócios ao processo de planejamento desses empreendimentos. Os resultados da pesquisa deixam claro que há um distanciamento entre a teoria e a prática do planejamento com as necessidades das organizações que estiveram incubadas. Sugere-se, nas conclusões deste trabalho, que a teoria e a prática do planejamento podem avançar em profundidade e refinamento com a inclusão do conflito e do poder e com o discernimento da formalidade e informalidade do processo dentro do seu conteúdo.

Palavras-chave: incubadoras de empresas; planejamento; narrativas e histórias em organizações; conflito e poder em organizações; plano de negócios

Abstract

Business incubators are a special kind of organization that is increasing in number and representation in Brazil. Created as a form to foment and consolidate the creation of new companies, the incubators are considered an important mechanism for economic and technological development for the countries that adopt it. Despite of the economic importance of the business incubators can play, little is known and researched regarding the experiences lived by the entrepreneurs that had their business incubated. By using an exploratory descriptive research method, this work collected stories lived by entrepreneurs that had their companies incubated in order to understand which are the contributions of the incubation and the business plan for the planning process of those business. The results of the research make clear that there is a gap between the planning theories and practices with the necessities of the organizations that had been incubated. In conclusions of this work is suggested that the planning theory and practice can improve in depth and refinement by the inclusion of power and conflict and with the distinction between formal and informal plans on it content.

Key-words: business incubators; planning; narratives and stories in organizations; power and conflict in organizations; business plans

Sumário

Introdução	8
1 Definição do Problema	9
2 Planejamento em organizações	21
2.1 Planejamento e desempenho: uma relação sem consenso	21
2.2 Planejamento e sobrevivência das organizações	23
2.3 Plano e processo de planejamento	23
2.4 O planejamento nos autores clássicos da administração	24
2.5 O planejamento tradicional: uma síntese e algumas críticas	27
2.6 Planejamento: algumas visões contemporâneas	31
2.7 Planejamento, poder e reflexão: as opções deste estudo	34
3 Narrativas e histórias em organizações	36
4 Objetivos	41
4.1 Objetivos gerais	41
4.2 Objetivos específicos	41
5 Procedimentos metodológicos	42
5.1 Concepção de pesquisa	42
5.2 Coleta de informações	42
5.3 Apresentação e análise das informações	43
6 Apresentação das narrativas e histórias coletadas	45
6.1 Paulo Santos: uma história de sucesso e sobrevivência	46
6.2 Pedro Silva: conflito e formalização do planejamento – elementos necessários para se manter no mercado?	50
6.3 André Silveira: em busca do crescimento no mercado.....	56
6.4 Renato Soares: um futuro promissor, mas um método de planejamento próprio.....	59
6.5 João Souza: uma conturbada história de sonhos e decepções	63
6.6 Gilberto Santana: um caso de desistência.....	67
7 Algumas reflexões sobre o planejamento em organizações que estiveram incubadas 71	
7.1 Planejamento e plano de negócios.....	71
7.2 Poder e conflito: uma percepção possível?.....	74
7.3 Pautando o passado e o futuro	78
7.4 A incubadora e sua contribuição para as empresas incubadas	80
7.5 Reflexões sobre o processo de planejamento nas organizações consultadas	82
8 Considerações finais	85
Posfácio	89
Referências	90
Anexos	95

Introdução

O presente trabalho está alicerçado em três eixos temáticos: incubadoras de empresas, planejamento em organizações e histórias em organizações. Esses três temas estão intimamente relacionados para a execução deste trabalho. O primeiro capítulo busca descrever as incubadoras de empresas e o processo de incubação, a fim de determinar o problema de pesquisa. O capítulo seguinte revisa a literatura sobre o planejamento em organizações, destacando dois enfoques para o assunto, um prescritivo e outro explicativo. As histórias em organizações, meio pelo qual se conecta a pesquisa do planejamento em organizações e das incubadoras de empresas, é apresentado no terceiro capítulo, sendo este o momento em que é descrito o motivo pelo qual as histórias podem ser utilizadas para a pesquisa de organizações.

No quarto capítulo são descritos os objetivos desta pesquisa. Este trabalho está centrado na coleta de relatos das experiências dos donos do empreendimento antes, durante e depois da incubação para, a partir daí, compreender de que forma a vivência dentro da incubadora se conecta às práticas e ações ligadas ao processo de planejamento, para os empresários.

O quinto capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a condução da pesquisa, da análise dos dados e da apresentação dos resultados. No capítulo seguinte são apresentadas as histórias de cada um dos seis entrevistados consultados para a realização do presente trabalho.

O sétimo capítulo é dedicado a uma reflexão do planejamento em organizações que estiveram incubadas, na qual houve a comparação entre a revisão teórica sobre o planejamento e as histórias contadas pelos entrevistados. O oitavo capítulo resume os resultados obtidos neste trabalho, descreve algumas limitações do método de pesquisa adotado e indica sugestões para novas pesquisas ligadas ao tema.

Por fim, no posfácio, apresento considerações pessoais a respeito da importância de ter realizado este trabalho de pesquisa.

1 Definição do Problema

As incubadoras de empresas são consideradas organizações nas quais há um ambiente propício para o surgimento e desenvolvimento de novos empreendimentos (ANPROTEC, 2004). O fomento ao surgimento de novas empresas, principalmente de micro e pequeno porte, é apoiado no Brasil pelo fato dessas empresas serem responsáveis por 45% dos empregos formais e responderem por 20% do Produto Interno Bruto do país (SEBRAE, 2004a).

Um dos argumentos que respalda a utilização de incubadoras como forma de apoio ao surgimento de novos negócios é a redução da taxa de mortalidade das mesmas. No Brasil, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2004b) entre os anos de 2000 a 2003, 59,9% das empresas abertas não sobreviveram além do quarto ano de sua constituição. O Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT, 2004), na sua página institucional na Internet, cita dados estatísticos dos Estados Unidos e da Europa demonstrando que a mortalidade de empresas nascidas em incubadoras diminuiu de 70% para 20%¹. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), segundo a mesma fonte, estima que as taxas de mortalidade no Brasil são similares a estas.

Não há consenso quanto ao marco inicial das incubadoras de empresas, visto que ocorreram transformações no seu conceito ao longo do tempo (FURTADO, 1998). Mas, de forma geral, considera-se que a primeira incubadora teria surgido em Nova Iorque, na *Batavia Industrial Center*, em 1959 (HACKETT e DILTS, 2004; AERNOUDT, 2004), dentro de um parque tecnológico (MCKEE² *apud* DORNELAS, 2002). Os fatos que são convergentes indicam que as primeiras experiências ocorreram nos Estados Unidos, estando o surgimento das incubadoras intimamente ligadas com a dos parques tecnológicos.

Os primeiros conceitos desenvolvidos sobre parques tecnológicos surgem na década de 1930 (LALKAKA e BISHOP, 1998). Os parques tecnológicos possuem como principais casos de sucessos o Vale do Silício, na Califórnia, e a Rota 128, em Massachusetts, ambos nos Estados Unidos (BARBIERI, 1994; LALKAKA e BISHOP, 1998; FURTADO, 1998). No caso do Vale do Silício houve uma organização como fonte de aglutinação, a

¹ Lalkaka e Abetti (1999) citam que a taxa de sobrevivência das empresas que saíram de incubadoras foi de 87% para um período de quatro anos após a saída da incubadora, em pesquisa realizada em 1996 nos Estados Unidos.

² MCKEE, B. **A Boost for Start-ups**. Nation Business, pp. 40-42, 1992.

Universidade de Stanford. Na Rota 128 houve uma aglutinação mais espontânea, baseada no auxílio de instituições de ensino e pesquisa. Os fatores comuns destas duas formas distintas de formação de parques foram a existência de pessoas altamente qualificadas, infra-estrutura tecnológica e a existência de capital de risco (BARBIERI, 1994).

Para a ANPROTEC e SEBRAE (2002, p. 80), o conceito de parque tecnológico³ é:

(a) complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros de P&D vinculados ao Parque; (b) empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza.

No contexto do surgimento das incubadoras, portanto, está a existência de uma relação entre instituições de ensino e pesquisa (principalmente as universidades), instituições governamentais e setor produtivo. A transferência de conhecimentos, tanto tecnológicos como empresariais, é uma das prerrogativas para o seu funcionamento.

Um parque tecnológico não é, necessariamente, uma incubadora, a não ser que hajam mecanismos para dar sustentação às empresas nascentes (BARBIERI, 1994). Esta é a fronteira que separa os dois conceitos. Em parques tecnológicos se parte da prerrogativa de que já existe um conjunto de organizações aptas a formar um grupo coeso com o objetivo de conduzir a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico de novos produtos e serviços.

O conceito de incubadora de empresas hoje corrente surge na década de 1970 (MCT, 1998; MORAIS, 1998; HACKETT e DILTS, 2004) e se desenvolve na década de 1980 (FURTADO, 1998). Influenciados pela recessão econômica, nos Estados Unidos e em países na Europa Ocidental, governos locais, universidades e instituições financeiras criam políticas de desenvolvimento econômico focadas em setores de alta tecnologia e inovação de setores tradicionais (MCT, 1998).

Tendo como base as experiências norte-americanas, o conceito de parques tecnológicos e de incubadora de empresas foi disseminado por diversos países, tais como Japão, China, Coréia do Sul, Taiwan, Indonésia, Singapura, Tailândia, Turquia, Índia, Síria, Egito, Marrocos, Polônia, Eslováquia, Hungria, Uzbequistão, Rússia, Chile, Porto Rico, Uruguai, Brasil, Reino Unido, Itália (ver LALKAKA e ABETTI, 1999; MEDEIROS, 1998; FURTADO, 1998), entre outros.

³ Os termos que são utilizados de forma análoga ao termo parque tecnológico são *science parks*, termo utilizado no Reino Unido, e *technopolis*, de origem francesa (BARBIERI, 1994).

Furtado (1998), admitindo a existência de inúmeros conceitos de incubadora de empresas, distingue o termo pelo conceito amplo e restrito. O conceito amplo se subdivide em três espécies, onde a incubadora (1) é um organismo amplo que dirige e induz a política industrial do país; (2) é todo o espaço onde o empreendedor tenha capacidade de desenvolver análise, aprendizado e massa crítica e conhecimento que utilizará em seu negócio atual ou futuro; (3) uma organização no interior de um grande conglomerado que permite e insufla seus empregados a desenvolver uma idéia, dar forma a um novo produto ou serviço. No sentido restrito “a concepção de incubadora poderia ser definida como uma instalação orientada e estruturada para receber e desenvolver novas empresas” (FURTADO, 1998, p. 25).

Nesta conceitualização, feita por Furtado (1998), uma incubadora de empresas pode ser desde parte de uma política governamental orientada ao fomento da inovação tecnológica até uma simples organização com o objetivo de criar novos negócios. No sentido amplo, a probabilidade de se ter uma política de parque tecnológico juntamente com a de incubadoras é muito elevada, sendo ambas complementares. No sentido restrito, o que é fundamental é a criação de empresas, não sendo a busca de inovação ou desenvolvimento econômico fatores indispensáveis.

No glossário fornecido pela ANPROTEC e SEBRAE (2002, p. 59), se encontram os seguintes conceitos para as incubadoras:

(a) agente nuclear do processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas; (b) mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais; (c) agente facilitador do processo de empresariamento e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas.

Lalkaka e Bishop (1998), fazendo alusão ao termo “incubadora” como um ambiente controlado para amparar a vida, fazem a ligação para o seu uso em negócios, no qual a incubadora existiria para auxiliar na transformação de empresários potenciais em pessoas capacitadas a conduzir a efetiva criação de empresas crescentes e lucrativas, protegendo essas empresas nascentes do risco durante os seus primeiros anos de existência.

É preciso enfatizar que a permanência em uma incubadora de empresas é por tempo determinado, ou seja, há um tempo limitado de vinculação formal entre uma incubadora e as empresas que ela abriga. O tempo a ser determinado varia de acordo com a situação, mas a lógica da incubação prevê que, em algum momento do processo, os gestores das empresas

incubadas devem ter a condição de conduzir seus negócios por si mesmos, sem depender mais do apoio de uma organização externa.

No contexto brasileiro, a primeira incubadora foi instalada na cidade de São Carlos, em 1985, com o auxílio do CNPq. A partir dessa experiência outras incubadoras foram criadas em Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal. Hoje, as incubadoras estão presentes em 23 estados, mais o Distrito Federal, da República Federativa do Brasil. O número de incubadoras de empresas em operação no Brasil se elevou, entre 1993 e 2003, de 13 para 207 incubadoras em operação (ver Gráfico 1), havendo 71 incubadoras em fase de implantação. Isto demonstra o relevante crescimento deste tipo de organização num espaço de 10 anos. Este crescimento indica a tendência do aumento da importância deste tipo de organização como foco de estudos no campo de pesquisa ligado ao tema.

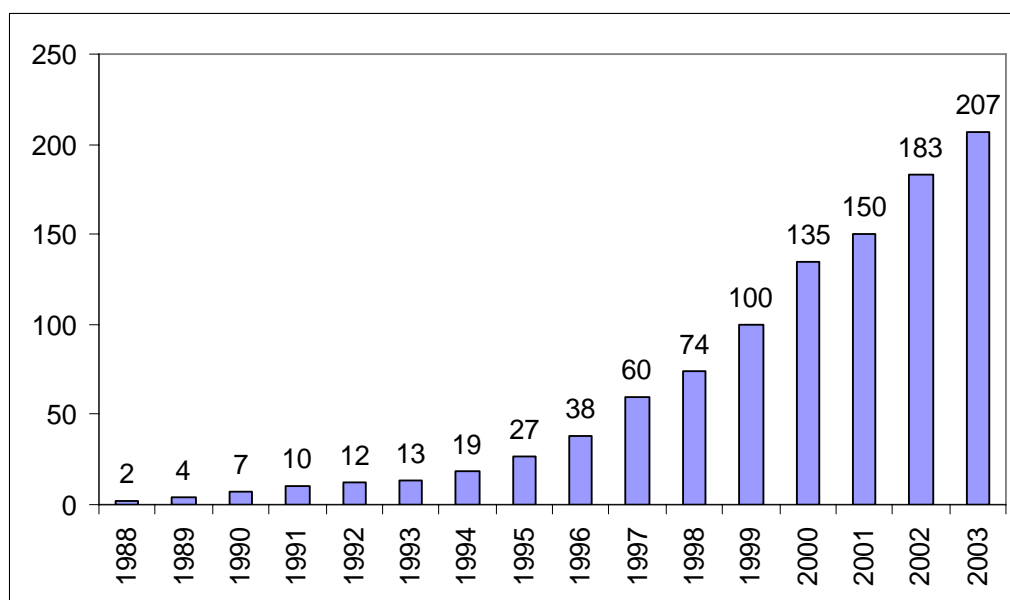


Gráfico 1 – Incubadoras em operação no Brasil, de 1988 a 2003

Fonte: ANPROTEC (2003, p. 17)

Estima-se que existam mais de 1500 empresas incubadas hoje no Brasil, gerando 8600 empregos (ANPROTEC, 2003). Segundo a mesma fonte, o número de empresas graduadas⁴ hoje supera 1100 empresas, estas gerando outros 8100 empregos. A própria incubadora emprega em torno de 1600 pessoas, totalizando 18300 empregos criados diretamente pela soma dos postos de trabalhos da incubadora e das empresas incubadas e graduadas.

⁴ Empresas graduadas são as organizações que passam pelo processo de incubação e que alcançam um desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora (ANPROTEC e SEBRAE, 2002).

É oportuno, neste momento, abordar como se configuram os estudos e pesquisas com relação a incubadoras de empresas e empresas incubadas. Hackett e Dilts (2004) revisam a orientação das pesquisas sobre incubadoras de empresas contidas em 35 artigos acadêmicos, duas dissertações e uma *survey* realizada nos Estados Unidos. Os autores identificam cinco grandes linhas de pesquisa que estão intimamente ligadas ao período cronológico em que foram realizadas. O Quadro 1 apresenta um resumo destas cinco linhas que classificam as pesquisas de acordo com o período de publicação, principais tópicos e questões de estudo.

O que fica evidente ao analisar esta revisão é que: (1) os estudos focam-se quase que exclusivamente nas incubadoras e na procura de uma fundamentação teórica da sua importância, dando pouca atenção às empresas incubadas; (2) o enfoque de análise é predominantemente dominado pelo econômico (18 dos 38 trabalhos pesquisados) e pela procura por fatores críticos de sucesso (5 dos 38 trabalhos consultados); (3) há uma tendência orientada a combinar o conhecimento sobre incubadoras com o empreendedorismo e a inovação tecnológica⁵.

Corrente de pesquisa	Desenvolvimento de incubadoras	Configuração de incubadoras	Desenvolvimento das incubadas	Impacto da incubadora-incubação	Teorização sobre a incubadora-incubação
Características					
Período de pesquisa	1984-1987	1987-1990	1987-1988	1990-1999	1996-2000
Principais tópicos	<ul style="list-style-type: none"> • Definições • Taxonomias • Prescrições de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização conceitual • Seleção de incubadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos empreendimentos • Impacto do planejamento no desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis e unidades de análise • Mensuração do sucesso e resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização implícita e explícita de teorias formais
Questões de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • O que é uma incubadora? • Como podemos desenvolver uma incubadora? • Que tipo de modelo de ciclo de vida podemos extrair da análise de incubadoras? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os fatores críticos de sucesso? • Como o conceito de incubadora-incubação funciona na prática? • Como as incubadoras selecionam as incubadas? 	<ul style="list-style-type: none"> • O que é o processo de desenvolvimento de novos empreendimentos em uma incubadora? • Qual é o papel do planejamento e do administrador da incubadora? 	<ul style="list-style-type: none"> • As incubadoras realizam o que os stakeholders esperam? • Como os resultados de uma incubadora podem ser avaliadas? • As incubadoras impactaram nas taxas de sobrevivência, criação de empregos e inovação industrial? • Quais são os impactos econômicos e fiscais de uma incubadora? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a significância do relacionamento e como ela influencia o empreendedorismo? • Quais são os fatores críticos de sucesso? • O que constitui um modelo para incubadoras virtuais? • É na rede de relacionamentos o local do processo de incubação?

Quadro 1 – Quadro resumo de revisão da literatura sobre incubadoras e incubação

Fonte: Adaptado de Hackett e Dilts (2004, p. 59)

Qual é o panorama atual de pesquisa sobre incubadoras de empresas? Phan, Siegel e Wright (2005) corroboram que a tendência é priorizar o enfoque direcionado à procura de fatores críticos de sucesso e a demonstração da relevância econômica das incubadoras. A sugestão de novas pesquisas, feita pelos autores, inclui o aprofundamento desses

⁵ Conectando, em muitos casos, a inovação tecnológica com pesquisas realizadas em universidades.

conhecimentos por meio de estudos mais sistematizados, a inclusão da discussão sobre o empreendedorismo e o seu papel nas incubadoras e parques tecnológicos, e o estudo da transferência de conhecimento das universidades para os parques tecnológicos e incubadoras de empresas.

Não há dúvidas que as incubadoras são um tipo diferente de organização (PHAN, SIEGEL e WRIGHT, 2005), mas os trabalhos realizados até o presente momento que utilizam a teoria organizacional enfocam apenas a estrutura ou estruturação das incubadoras e o seu impacto nas empresas incubadas (como em VERSIANI e GUIMARÃES, 2003), sendo esta a única contribuição oferecida em termos de teoria organizacional para a literatura sobre incubadoras. A falta de uma investigação que busque explorar melhor o que ocorre com os empresários durante o período de incubação é evidente. A proposta desse trabalho é trabalhar exatamente nesta direção. Porém, antes de detalhar a proposta de trabalho, é preciso descrever como é o processo de incubação das empresas nas organizações conhecidas como incubadoras.

Um dos pontos de avaliação de um empresário, ao analisar uma incubadora, é averiguar as vantagens em incubar o seu empreendimento. As incubadoras, para efetivamente criar condições ao fomento à criação de novas empresas, oferecem uma série de benefícios. Esses benefícios são o principal atrativo de uma incubadora, pois são elas que levam os interessados em criar uma empresa a pensar na possibilidade de desenvolver seus projetos de negócios neste tipo de organização. Segundo ANPROTEC e SEBRAE (2002, p.60) uma incubadora oferece:

- espaço físico construído ou adaptado para alojamento temporário;
- ambiente flexível e encorajador;
- assessoria para a gestão técnica e empresarial;
- infra-estrutura e serviços compartilhados como salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, suporte em informática;
- acesso a mecanismos de financiamento;
- acesso a mercados e redes de relações;
- processo de acompanhamento, avaliação e orientação.

O que se observa, porém, é que cada incubadora busca oferecer um conjunto de serviços e recursos de infra-estrutura de acordo com a característica dos empreendimentos que

ela pretende auxiliar. O Gráfico 2 mostra o resultado da pesquisa da ANPROTEC, junto às incubadoras sobre a distribuição de serviços e infra-estrutura oferecidos aos empreendimentos. Observando os resultados, constata-se que nem mesmo a orientação empresarial é um serviço oferecido por todas. Assim, cada uma das incubadoras procura oferecer um leque de serviços de acordo com as suas possibilidades e necessidades, com o objetivo de atrair empresas para a incubação e efetivamente criar mecanismos e ações que consigam auxiliá-las no desenvolvimento dos seus negócios.

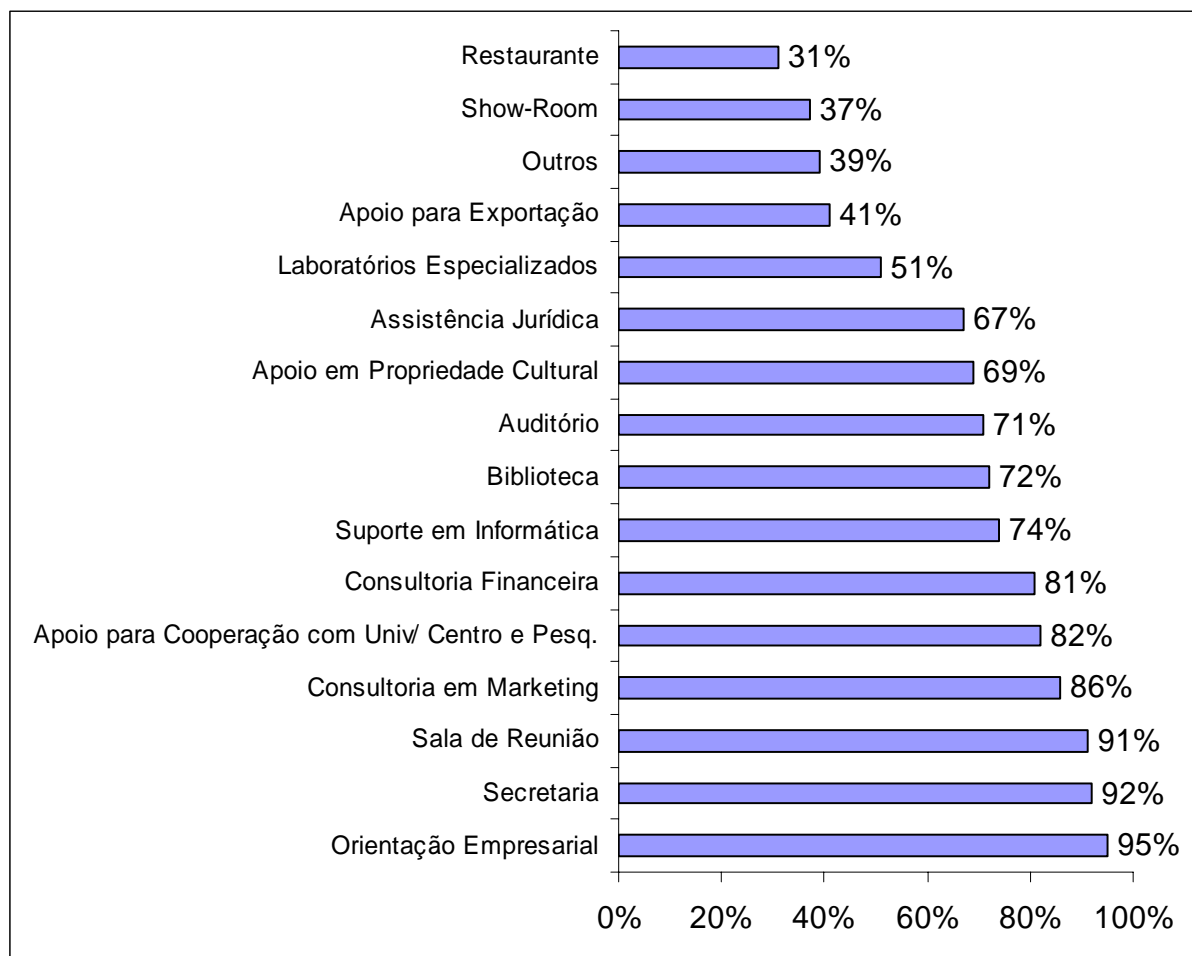


Gráfico 2 – Distribuição de serviços/ infra-estrutura oferecidos às empresas, Brasil, 2003

Fonte: ANPROTEC (2003, p. 24)

Além de ponderar sobre os benefícios que poderá ter com a incubação, os empresários que pretendem se candidatar ao processo de incubação do seu negócio precisam selecionar uma incubadora de acordo com o tipo de atividade que ela se propõem a auxiliar. Os tipos de incubadoras previstos por ANPROTEC e SEBRAE (2002, p. 60-61) são apresentados a seguir.

- **Incubadora agroindustrial:** organização que abriga empreendimentos de produtos e serviços agropecuários, com vistas a facilitar o processo de empresariamento e inovação tecnológica.
- **Incubadora cultural:** organização que abriga empreendimentos na área da cultura, com vistas a promover o processo de empresariamento de produtos e serviços culturais.
- **Incubadora de artes:** organização que objetiva apoiar pessoas criativas e empreendedoras que pretendam desenvolver negócio inovador na área de artes.
- **Incubadora de cooperativa:** incubadora que apóia cooperativas em processo de formação e/ou consolidação instaladas dentro ou fora do município. Estrutura que apresenta características tanto das incubadoras tradicionais como do processo de incubação à distância com o objetivo de criação de trabalho e renda.
- **Incubadora de empresas de base tecnológica:** organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abriga empreendimentos nas áreas de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se da incubadora de empresas de setores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa.
- **Incubadora de empresas de setores tradicionais:** organização que abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detém tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias.
- **Incubadora mista:** organização que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de setores tradicionais.
- **Incubadora setorial:** organização que abriga empreendimentos de apenas um setor da economia.

- **Incubadora social:** organização que abriga empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendem à demanda de criação de emprego e renda e melhoria das condições de vida da comunidade. Os objetivos da incubadora devem estar alinhados com os objetivos do programa do desenvolvimento local.
- **Incubadora virtual:** organização que se estabelece, via *internet*, conta com amplo banco de dados e informática, com vistas a estimular novos negócios.

De acordo com as estatísticas da ANPROTEC (2003) 52% das incubadoras são de base tecnológica, 25% são tradicionais, 20% são mistas, e apenas 3% pertencem as demais formas. A seleção de uma incubadora que esteja alinhada ao tipo de negócio que o empresário pensa em criar é importante na medida em que a aplicação dos recursos dessa incubadora estará focada de acordo com a sua proposta de atuação. Assim, uma incubadora de base tecnológica, por exemplo, poderá investir mais em aquisição de equipamentos em detrimento de consultorias. Encontrar a organização que esteja mais orientada para o tipo de atividade dentre os vários tipos citados acima é, portanto, mais uma das preocupações do empresário que busca o êxito do empreendimento.

Tendo em vista uma incubadora que se adapte aos seus interesses, o empresário precisa submeter, então, um projeto contendo a proposta do seu negócio para a incubadora escolhida. O projeto apresentado para as incubadoras geralmente se dá sob a forma dos chamados planos de negócios. Para a ANPROTEC e SEBRAE (2002, p. 82) o conceito de plano de negócios é:

(a) documento preparado pela administração da empresa, contendo descrição detalhada do passado, presente e futuro da organização. É geralmente utilizado para atrair investimentos, conseguir empréstimos ou financiamentos, promover controle interno de integração e envolvimento do pessoal; (b) conjunto de atividades a serem desenvolvidas e implementadas pela empresa durante período previamente estabelecido e cujas metas e compromissos traduzem a estratégia de atuação da empresa e as perspectivas de resultados. Pode ser apresentado em forma de documento ou qualquer outro tipo de mídia.

As incubadoras do país buscam oferecer cursos para a elaboração de planos de negócios (MCT, 1998) para as suas candidatas, visando auxiliá-las a desenvolver tal documento. O objetivo é que o empresário tome consciência do seu potencial como candidato, ponderando melhor o risco envolvido no processo.

A incubadora, por sua vez, possui regras de admissão e de saída (MCT, 1998). O processo de análise das propostas é afetado por essas regras, que incluem elementos que

direcionam a seleção, tais como o tipo de empreendimentos que pretendem receber, tipo de setor que podem atender (tais como o setor de serviços ou industriais), ramo de atividades que podem apoiar, entre outros.

A análise do Plano de Negócios, para o MCT (1998, p. 29-30), engloba os seguintes tópicos: (1) dados resumidos do candidato; (2) capacitação da equipe; (3) descrição sumária do empreendimento; (4) descrição detalhada dos produtos ou serviços; (5) detalhamento do processo produtivo; (6) propriedade intelectual; (7) macroambiente do empreendimento; (8) mercado, plano de marketing e comercialização; (9) distribuição, divulgação e assistência pós-venda; (10) comportamento da concorrência; (11) relações com os fornecedores; (12) preços e aspectos financeiros; (13) fluxo de caixa; (14) fase do empreendimento; (15) aspectos organizacionais; (16) previsão de uso da infra-estrutura da incubadora; (17) investimentos; (18) parceiros; (19) plano estratégico da empresa.

Os itens que deverão ser analisados para a admissão, para o MCT (1998, p. 30), são: (1) projeto técnico e comercialização viável; (2) qualificação técnica e gerencial dos proponentes; (3) impacto do produto, processo ou serviço na sociedade; (4) conteúdo tecnológico do produto ou serviço (para empresas de base tecnológica); (5) previsão de autonomia futura da empresa; e (6) demonstração da adequação da empresa aos objetivos da incubadora e previsão de interação com as instituições que a apóiam. Nestes atributos de avaliação vê-se que estão misturados aspectos voltados para a organização durante a incubação e projeções sobre o futuro após a graduação.

Para a avaliação dos planos de negócios a incubadora solicita, em geral, o apoio de profissionais especializados para auxiliar na análise técnica dos conteúdos administrativos, financeiros, mercadológicos, técnico-produtivos e de pessoal. Em muitos casos, estes profissionais estão ligados a uma universidade, centro de pesquisas local ou ao Sebrae.

Em sendo aceito pela incubadora, há o processo de formalização do vínculo entre os empresários e a incubadora pela celebração de um contrato. Este documento é que, dentro das leis jurídicas em vigor no nosso país, estabelece as obrigações e deveres de cada uma das partes, deixando de forma explícita as regras entre as duas organizações. Um exemplo comum de regra existente em um contrato se refere aos prazos de vinculação/ incubação entre as partes que, como já exposto anteriormente, é por tempo determinado.

É a partir deste ponto, da instalação e início das atividades dentro da incubadora, que a empresa incubada passa a usufruir os recursos oferecidos pela incubadora⁶. É ao ter uma sala cedida para a empresa instalar a sua sede, ao ter telefone, computadores e mobiliário cedido para a utilização, ao ter acesso a palestras relacionadas a negócios, ao ter subsídios para a contratação de consultorias especializadas, entre outros potenciais benefícios, que, na prática, se cria uma efetiva noção de auxílio à incubadora por parte dos incubados. Até o momento de desvinculação com a incubadora, as empresas incubadas podem usufruir toda esta infraestrutura oferecida.

O momento de saída da incubadora é o momento em que se considera que os empresários estão aptos a conduzir organização de forma autônoma. Neste ponto espera-se que a empresa já possua uma série de clientes formados e que possibilitem um fluxo de receitas que sustentem as suas operações. Após a saída a empresa não possui mais nenhum vínculo formal com a incubadora, passando a ser chamada de pós-incubada ou graduada.

O interesse de pesquisa deste trabalho é compreender como os empresários, que vivenciaram o processo de incubação dos seus empreendimentos, interpretam e criam significado para as suas experiências com relação ao planejamento durante o período em que estiveram vinculados à incubadora. Essas experiências poderiam ser entendidas e analisadas de variadas formas distintas. O foco desta pesquisa se concentra principalmente na análise de como esta passagem pela incubadora influencia a visão dos empresários com relação ao processo de planejamento das suas organizações.

O plano de negócios é uma das ferramentas que as incubadoras utilizam para avaliar as empresas candidatas, mas também é considerado como sendo uma forma de planejamento das empresas. Schilit (1987) define o plano de negócios como um veículo que permite a avaliação do estado atual e futuro de uma organização e seu ambiente; que permite delinear os objetivos de longo prazo e curto prazo com base na avaliação preliminar realizada, desenvolve diretrizes apropriadas de ações para atingir os objetivos definidos. Honig e Karlsson (2004) definem o plano de negócios como um documento escrito que descreve o estado corrente e o futuro pressuposto de uma organização. Os planos de negócios estão sendo disseminadas para as empresas incubadas como uma das principais ferramentas de planejamento empresarial. Sendo assim, uma atenção especial deve ser dada para a contribuição do plano de negócios para o planejamento das empresas graduadas. Para tanto, é

⁶ Hoje existe a modalidade de pré-incubação, que consiste de um curto período (de seis a um ano) em que há uma preparação dos empreendimentos antes de ingressar na incubadora (ANPROTEC e SEBRAE, 2002).

imprescindível entender que o período anterior e posterior ao da entrada na incubadora estão intrinsecamente conectados ao conjunto do processo de incubação e, conjuntamente, com a concepção do planejamento em organizações. Eles são parte integrante da vivência do empresário e, portanto, não podem ser desconsiderados para uma análise.

Estas experiências vivenciadas no período de incubação podem influenciar de forma decisiva na forma como as empresas atuam hoje. Compreender como os empresários refletem a respeito deste período pode oferecer insumos para elucidar de que forma esta experiência influencia ou não as práticas administrativas das empresas pós-incubadas.

Cabe ressaltar que o objetivo de pesquisa deste trabalho anda em paralelo com os argumentos de que as incubadoras aumentam a taxa de sobrevivência (LUMPKIN e IRELAND, 1988; LALKAKA e ABETTI, 1999; SHERMAN, 1999), auxiliam no desenvolvimento econômico (ETZKONITZ e BRISOLLA 1999; YUNOS, 2002; LALKAKA, 2002) ou abrigam empresas orientadas à inovação tecnológica (FEESER e WILLARD, 1989; COLOMBO e DELMASTRO, 2002; YUNOS, 2002; ANDINO *et al.*, 2004), entre outras linhas de pesquisa. Estes argumentos podem influenciar, sem dúvida, o pensamento dos incubados. **Este trabalho, por sua vez, está centrado na coleta de relatos das experiências dos donos do empreendimento antes, durante e depois da incubação para, a partir daí, compreender de que forma a vivência dentro da incubadora se conecta às práticas e ações ligadas ao processo de planejamento, para os empresários.**

2 Planejamento em organizações

O planejamento, apesar das diferenças epistemológicas e ontológicas entre os diversos autores, é defendido como algo essencial para as organizações (FAYOL, 1950; SIMON, 1947; HUERTAS, 1997; MATUS, 1997; MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002). A ação é o componente-chave ligado ao conceito de planejamento (FAYOL, 1950; WEICK, 1973; MATUS, 1997; HUERTAS, 1997; FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002). Porém, as diferentes teorias dão vazão a diferentes formas de tratar e lidar com esta ação ligada ao planejamento.

Existe, dentro das teorias de administração, uma corrente clássica sobre planejamento, que pode ser chamada de tradicional (MATUS, 1997) ou formal (LEONTIADES e TEZEL, 1980; SCHWENK e SHRADER, 1993; MINTZBERG, 1994). Ela possui uma proposição teórica orientada a uma abordagem prescritiva, ou seja, enfoca a proposição de técnicas e ferramentas que visam solucionar problemas específicos (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Este enfoque possui um comprometimento com a prática e com a eficiência técnica, tendo um caráter mais dogmático. Em contraposição a esta abordagem tradicional será apresentada uma corrente de planejamento com um enfoque explicativo, enfoque este baseado em estudos que buscam melhorar a compreensão do objeto pesquisado, melhorar o entendimento em torno do assunto estudado. Baseados em observações práticas, não há a pretensão de representar a única e melhor maneira com relação ao objeto de estudo.

2.1 Planejamento e desempenho: uma relação sem consenso

Um dos aspectos que capturam a essência do planejamento formal é a sua ênfase na existência de etapas estruturadas e formalizadas no processo de planejamento. Seus defensores consideram que essa formalidade no planejamento é um fator essencial para o desempenho das organizações. Partindo do pressuposto de que o planejamento formal é um fator de sucesso surgem, na literatura de administração, linhas de pesquisas que buscam investigar a ligação entre desempenho e planos formais. Esses estudos se iniciaram na década de 1960 (RUE e IBRAHIM, 1998) e possuem uma ênfase nos estudos quantitativos que buscam comprovar estatisticamente a existência dessa conexão. Nessas pesquisas, porém, não

se encontra consenso sobre a relação entre planejamento e desempenho: alguns defendem que o planejamento é positivamente impactante ao desempenho da organização (MILLER e CARDINAL, 1994; PEARCE, ROBBINS e ROBINSON, 1987; RHYNE, 1986; RUE e IBRAHIM, 1998; SCHWENK e SHRADER, 1993); outros afirmam que não há nenhuma correlação expressiva entre ambos (LEONTIADES e TEZEL, 1980; ROBINSON e PEARCE, 1983; PERRY, 2001; HONIG e KARLSSON, 2004). As inconsistências dos resultados dos estudos empíricos fizeram surgir questionamentos de cunho metodológicos com relação às pesquisas (BRACKER e PEARSON, 1986; GREENLEY 1986; PEARCE, FREEMAN e ROBINSON, 1987; MILLER e CARDINAL, 1994; CASTROVANNI, 1996), principalmente como o rigor na adoção de um método de pesquisa quantitativo rigoroso.

Um estudo sistematizado sobre a dificuldade de se alcançar um consenso sobre a relação entre planejamento e desempenho foi realizado por Greenley (1986). Ele realizou uma avaliação de nove estudos posteriores que tratavam de verificar a existência de relação entre planejamento estratégico e desempenho. O autor identificou cinco áreas para críticas desses trabalhos: (1) deficiência em apontar outras variáveis que afetam a relação que estava sendo investigada; (2) evidência de subjetividade entre os estudos na definição dos termos adotados, como por exemplo, a definição de quem planeja de quem não planeja; (3) evidência de vieses no rigor metodológico; (4) ausência de parâmetros comuns de pesquisa entre os estudos; e (5) grande variação nas significâncias estatísticas dos relatórios. De forma geral, este artigo é uma crítica à forma como as pesquisas quantitativas estavam sendo conduzidas questionando, por exemplo, a amostra para um estudo, onde houve uma variação de 10 a 386 entre os artigos pesquisados. Os juízos subjetivos afetaram na medida em que planejamento é formal ou não, influenciando assim nos testes estatísticos posteriores. Segundo Greenley (1986) muitos estudos não incluíram os dados a respeito das taxas de correlação e os graus de significância estatística adotados pelos autores. Sendo assim, ainda não é possível se determinar, de forma conclusiva, se o planejamento é ou não uma forma efetiva para melhorar o desempenho das organizações sob o enfoque quantitativo.

O presente estudo não busca se sustentar na comprovação estatística da validade do planejamento, mas na compreensão de como as pessoas envolvidas vivenciam e produzem sentido para as suas ações utilizando-se dos conhecimentos sobre o planejamento. A validade não está na ferramenta em si e na sua suposta possibilidade de aumentar o desempenho, mas na interpretação que os próprios indivíduos fazem com relação a utilização do planejamento em suas organizações.

2.2 Planejamento e sobrevivência das organizações

Alheio à ambigüidade dos resultados de pesquisas que buscam comprovar a validade do planejamento formal com relação ao desempenho nas organizações, o senso comum na área de administração indica que novos negócios devem ser planejados (FRY, 1987; CASTROVANNI, 1996), preferencialmente de modo formal. Em resposta aos estudos realizados até então, alguns pesquisadores moveram o foco do estudo não mais para o desempenho, mas à sobrevivência das organizações que planejam de forma formal (CASTROVANNI, 1996; HONIG e KARLSSON, 2004). Contrariando as expectativas, Honig e Karlsson (2004) afirmam que a sobrevivência e os planos formais não estão relacionados. Também afirmam que o plano de negócios não possui nenhum efeito sobre a lucratividade de organizações nascentes. Os motivos pelos quais novas organizações escrevem planos de negócios se devem mais a pressões institucionais coercitivas e miméticas⁷ do que à busca de uma melhora no desempenho organizacional, ou seja, elas escrevem planos de negócios porque são pressionadas a assim se comportarem, e não por uma preocupação com o processo de planejamento. Para entender o que essas pressões podem gerar para sobre as organizações, é necessário diferenciar plano de processo de planejamento.

2.3 Plano e processo de planejamento

Apesar de haver uma aparente simplicidade na diferenciação, raramente é apresentada uma distinção entre os termos, levando à interpretação de que são sinônimas e teoricamente inseparáveis. Cabe aqui, portanto, um esclarecimento. Um plano é uma explicitação de intenções orientadas para o futuro (MINTZBERG, 1994). Um exemplo de uma explicitação é “quero viajar nas próximas férias”. A explicitação está conectada à possibilidade de comunicação, mas não necessariamente está presa à escrita. Um plano pode ser transformado em um documento escrito (texto), mas também podem ser explicitados por meio de verbalizações, desenhos, mapas, etc. O problema que surge, porém, é que um documento escrito (leia-se um plano) pode explicitar intenções, ações ou séries de passos para se atingir

⁷ Segundo a teoria institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983) o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais externas à organização, exercidas por outras organizações das quais a organização é dependente; e por expectativas culturais, na sociedade, com relação à função da organização. O processo mimético resulta de respostas padronizadas perante à incerteza.

um dado objetivo sem que isso se constitua realmente no que se deseja. Nesses casos, um plano pouco contribui para o planejamento.

O planejamento é o processo pelo qual se define um plano. Esse processo pode ser conduzido de forma estruturada, constituído por meio de passos e procedimentos formais, como é usualmente recomendado pela literatura de administração, como por exemplo Ansoff (1977) e Andrews (1977), pelo dito processo formal de planejamento. Porém, não há necessariamente uma estrutura rígida para o processo de planejamento, onde o planejamento pode se dar de forma não-estruturada. É este o ponto que Mintzberg (1990 e 1994) critica, enfatizando que o método mecanicista de criar planos se distanciou do seu objetivo principal.

Uma organização pode planejar (considerar o futuro) sem se engajar em planejamento (procedimento formal), mesmo que isso produza planos (intenções explicitadas); alternativamente, uma organização pode se empenhar no planejamento (procedimento formalizado) e não planejar (considerar o futuro); e planejadores podem fazer tudo ou algumas dessas coisas, as vezes nenhuma delas.⁸ (MINTZBERG, 1994, p. 32)

Os resultados do estudo de Honig e Karlsson (2004) indicam resultados nesse sentido, onde as empresas produziram planos escritos como resultado de pressões institucionais e não como um esforço para planejar (considerar o futuro). O processo formal de planejamento auxilia as empresas a criar os planos de acordo com os padrões exigidos, ao mesmo passo em que, se utilizado de forma não reflexiva, pouco tem a contribuir no processo de pensar o seu futuro. A questão que fica em aberto pelo estudo de Honig e Karlsson (2004) é a de entender qual o papel que os planos de negócios (planos escritos) desempenham sobre o comportamento de empresas nascentes.

2.4 O planejamento nos autores clássicos da administração

Para compreender a lógica do corpo de conhecimento do planejamento formal e encontrar as conexões que podem explicar os motivos pelos quais o processo de planejamento pode ter se descolado do pensar o futuro, como coloca Mintzberg (1994), faz-se necessário revisitar as obras de autores tidos como clássicos da administração. Os conceitos de base surgem com os autores Frederick W. Taylor, Henri Fayol e Herbert A. Simon. Taylor (1953) defendeu uma organização científica do trabalho, onde a adoção de uma teoria de administração científica poderia conduzir os trabalhadores a uma produção máxima. A

⁸ Tradução feita pelo autor do original “An organization can plan (consider the future) without engaging in planning (formal procedure) even if it produces plans (explicit intentions); alternately, an organization can engage in planning (formalized procedure) yet not plan (consider the future); and planners may do all or some of these things, sometimes none of them.”

administração científica de Taylor (1953) fundamentou-se em quatro princípios básicos, mencionados a seguir.

1. O desenvolvimento, para cada elemento da tarefa do trabalhador, de uma ciência que substitua os antigos métodos empíricos.
2. Selecionar cientificamente, treinar, ensinar e desenvolver o trabalhador, aonde no passado eles elegiam seus trabalhos e treinavam a si mesmos de acordo com as suas próprias possibilidades.
3. Cooperar cordialmente com os trabalhadores para que todo o trabalho seja feito de acordo com os princípios científicos que se aplicam.
4. Distribuir eqüitativamente o trabalho e a responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração assume todo o trabalho que exceda a capacidade dos trabalhadores, enquanto que no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade eram confiados aos trabalhadores.

Baseado nestes princípios e na procura de leis, regras e princípios, Taylor (1953) sugeriu a divisão do trabalho em tarefas, onde a administração ficaria encarregada de preparar/planejar inteiramente o que os trabalhadores deveriam fazer, e os trabalhadores deveriam executar as instruções recebidas da forma mais rápida possível. Caracteriza-se, portanto, a separação radical entre a ação (execução) e o planejamento.

Para Fayol (1950) administrar consistia em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Apesar de não falar explicitamente em planejar, o conceito de previsão prescrito pelo autor é um elemento chave para compreender o conceito clássico de planejamento em administração. Para Fayol (1950, p. 49) “prever significa, ao mesmo tempo, calcular o futuro e prepará-lo; prever é, desde logo, agir”. Para realizar a previsão a ferramenta mais eficaz, para o autor, consistia na realização de um ‘programa de ação’. Este programa seria, ao mesmo tempo, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, os meios a empregar. Apesar de prever alguma flexibilidade, a precisão máxima é apreciada. Assim como Taylor, Fayol (1950) defendia a divisão do trabalho em tarefas. Assim, a tarefa da administração consistia em dizer o que o trabalhador deveria fazer. Prever o que a organização deveria fazer no futuro também fazia parte das tarefas administrativas.

As formulações destes dois autores se alicerçavam na concepção de que as pessoas são seres que se comportam de forma plenamente racional, dotadas de plenas condições para tomar decisões racionais baseadas na consideração de todas as possibilidades possíveis. Por

causa desta posição da concepção da natureza humana, o termo “*homo economicus*” foi utilizado para caracterizar o modo como o ser humano era visto por esta corrente de pensadores. O nome se deve ao fato de que, na sua visão, a única maneira de incentivar o trabalhador era através de meios econômicos e monetários, como bonificações por produtividade ou metas atingidas.

Esta visão é, posteriormente, criticada por Herbert A. Simon. Simon (1947) nega esta capacidade plena do homem ser plenamente racional, substituindo-a pela concepção de ‘racionalidade limitada’. Segundo o autor a racionalidade é limitada pela “incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância na decisão” (SIMON, 1947, p. 108). Dentro desta concepção se passa a buscar não a seleção de alternativas ótimas, mas a seleção de alternativas satisfatórias (MARCH e SIMON, 1959). A grande preocupação do trabalho de Simon se constituía na busca da compreensão dos comportamentos humanos, principalmente nos processos de tomada de decisão que era guiado, para o autor, pela racionalidade limitada (AUGIER, 2001).

O planejamento consiste, dentro da concepção da racionalidade limitada, na “seleção dos critérios gerais de escolha, e, subsequentemente, seu detalhamento para aplicá-lo a situações específicas” (SIMON, 1947, p. 99). A descrição minuciosa deve ser feita apenas nas alternativas plausíveis, transformando o processo de planejamento em um processo de conciliação, ou seja, deve haver um processo de delimitação do ‘que é plausível’ e trabalhar apenas com essas possibilidades. Esta conciliação tem como estágio final a tomada de decisão (p.240). Citando um exemplo da construção naval, Simon (1947, p.231) coloca que “o plano pode controlar, até nos mínimos detalhes, um sistema complexo de comportamento. O plano completo do couraçado especificará o projeto do navio até o menor rebite. A tarefa da turma de construção vem especificada em detalhe nesse projeto”. Assim como nas concepções de Taylor e Fayol, a administração define com detalhes o que deve ser feito, e os trabalhadores realizam a tarefa de produção a eles estipulados. Continua, portanto, a separação entre planejamento e ação, onde a ação da administração se concentra na decisão de como os trabalhadores devem agir.

A partir da década de 1960 há a ascensão do que Mintzberg (1990) chamou de “escola de *design*” de formulação de estratégia. A escola de *design* é, ainda hoje, um dos mais influentes referenciais teóricos para a formulação do planejamento tradicional em organizações. A premissa dos autores ligados a esta escola é que o planejamento deve ser um

processo deliberado e explícito de formulações de ação a serem direcionadas para a avaliação e adequação entre a situação interna e externa da organização. Deve haver uma distinção clara de uma fase de análise da situação interna e externa da organização e de tomada de decisão por parte dos membros da organização em direção a um conjunto de ações. Apenas após este processo de formulação e decisão é que se deveria passar ao estágio seguinte, à implementação do plano. Estas prerrogativas fazem com que o planejamento (batizado de planejamento estratégico a partir de então) seja uma ferramenta formal e arbitrária de definição dos rumos de uma organização. Andrews (1977) é um dos autores mais relevantes desta escola. Com base no seu trabalho *The concept of corporate strategy*, publicado em 1971, desenvolveu-se uma ferramenta de análise conhecida como modelo SWOT⁹. A idéia central está na concepção de que a boa estratégia é atingida com o ajuste entre a situação externa da empresa (oportunidades, ameaças) com as características e qualidades internas (forças e fraquezas) (HILL e WESTBROOK, 1997).

2.5 O planejamento tradicional: uma síntese e algumas críticas

A Figura 1 apresenta um fluxograma que resume o processo tradicional de planejamento. O processo parte do pressuposto de que há objetivos comuns a toda a organização e que eles orientam todas as ações. O processo de planejamento se inicia com uma avaliação do contexto interno e externo da organização. Na atualidade a matriz SWOT se constitui como a ferramenta mais comum para a realização desta etapa do planejamento. Após a análise do ambiente são definidos critérios gerais de escolha, que auxiliam na separação do que é ou não plausível para a organização. A avaliação das alternativas plausíveis se sustenta a partir dos critérios definidos posteriormente, passando a uma análise mais detalhada de apenas algumas das ações possíveis. A melhor linha de ação é selecionada a partir da análise racional das alternativas plausíveis, e a partir dessa decisão são detalhadas as ações que as equipes de implementação devem seguir dentro de um plano formal. O plano pode ser desmembrado em planos e sub-planos de acordo com a necessidade de cada situação. Finalizada esta etapa, o processo de planejamento se encerra e o plano formalizado deve ser passado para as equipes de execução. Posteriormente, a implementação do plano deve ser supervisionada e os resultados do processo de implementação avaliados. Essas informações são, então, repassadas para aqueles que são responsáveis pelo planejamento.

⁹ SWOT é a abreviação dos termos *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *trends*, que em português são traduzidos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

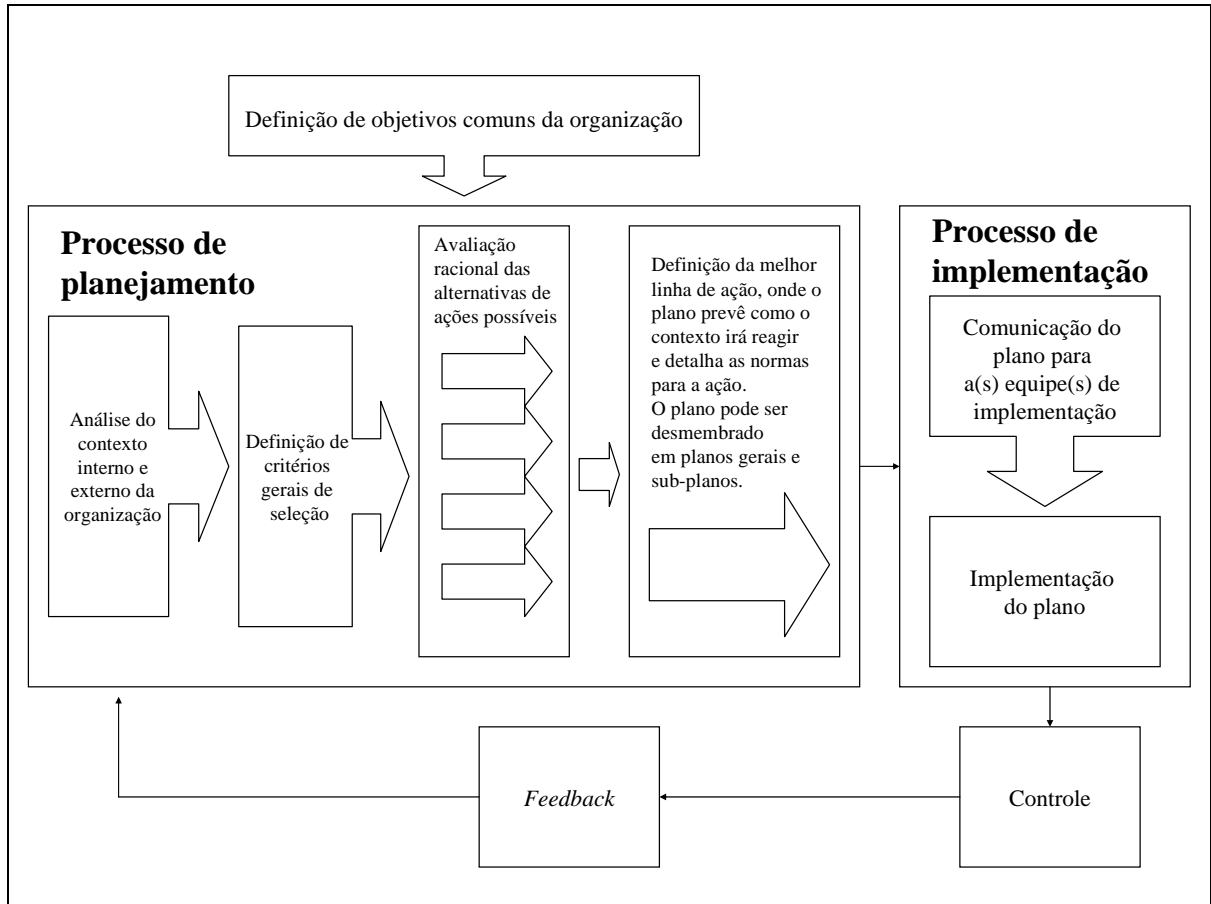


Figura 1 - Processo tradicional de planejamento

Para Mintzberg (1994) a melhor forma de entender o planejamento tradicional é definindo-o como um procedimento formal que visa produzir resultados articulados na forma de um sistema integrado de decisões. O que captura melhor o processo de planejamento, na noção do autor, é a ênfase na formalização, a sistemização do fenômeno ao qual o planejamento pretende se aplicar. A formalização se refere a três aspectos: decomposição, articulação e racionalização dos processos. A decomposição é o desmembramento do todo o processo em partes, com o objetivo de facilitar a compreensão da natureza dos processos, mas levando a um reducionismo da sua complexidade. A racionalidade lida com o pressuposto de que há uma seleção da melhor forma de fazer o plano, estabelecidos nos objetivos. A aglutinação da análise racional com a decomposição das ações em planos e sub-planos levaria à articulação, ou seja, à união dos esforços em direção aos objetivos formalmente traçados (MINTZBERG, 1994). O autor descreve três falácias que fazem parte dos pressupostos do planejamento formal: (1) a falácia da predeterminação, que assume que o contexto é estável ou previsível e que torna o processo de planejamento e as suas conseqüências predetermináveis; (2) a falácia do desligamento, que assume que o sistema faz o trabalho de pensar, desligando o pensamento da ação, as estratégias das operações e a formulação da

implementação, os pensadores dos executores; e (3) a falácia da formalização, que assume que toda a ação humana pode ser programada pelo planejamento formal. A idéia de que este processo formal pode conduzir à seleção e criação de estratégias, ou melhor, que o planejamento pode levar à criação da “melhor forma” de agir é descartada por Mintzberg (1994).

Para Weick (1973) os planos para o futuro podem ter pouco controle sobre o comportamento¹⁰, pois basicamente não possuem conteúdo. Para ele são as ações que dão conteúdo às cognições e, na ausência da ação, as cognições são vazias. A principal tese defendida pelo autor é que a maior parte das teorias sobre planejamento tem dado pouca atenção às ações, e excessiva atenção a cognições, planos e crenças. Outro foco da crítica de Weick (1973) é a suposição que os autores fazem sobre os membros da organização possuírem objetivos em comuns – como defende Barnard (1968), bem como a pressuposição da racionalidade (mesmo sendo ela considerada limitada). Considerar que os membros das organizações possuem objetivos comuns antes da ação é obscurecer o fato de que atingir objetivos comuns é quase impossível – a não ser em casos especiais. Segundo Weick (1973, p.10) “atribuir às organizações e aos seus participantes a disposição para ‘racionalidade’ reduz o mal estar dos teóricos, mas na realidade explica muito pouca coisa sobre os participantes”.

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000) tecem algumas críticas ligadas ao planejamento. A separação entre formulação e implementação; o fato de separar o pensamento e a ação é a principal delas. Essa separação era muito cômoda para os estudiosos da chamada ‘escola do *design* da estratégia’. Considerando o método de ensino através de casos, desenvolvido pela Escola de Administração de Harvard, os autores afirmam que a formulação e o ensino das ‘melhores práticas’ em estratégia (e, por conseguinte, em planejamento) eram simplificadas em excesso, gerando a falsa idéia de que todas as ações formuladas pelos estrategistas seriam transmitidas e realizadas sem perdas ou distorções. Esta fórmula facilitava o ensino, mas levava a uma suposição aparentemente inocente, mas muito ambiciosa, de que as organizações e seus líderes sempre podem compreender plenamente os ambientes, e que estes ambientes são sempre estáveis ou, pelo menos, previsíveis.

Weick (1973) corrobora essa crítica, afirmando que o risco é que o planejamento isole os participantes do ambiente que tentam enfrentar. A criação de equipes de *staff* ocupadas

¹⁰ Comportamento é elemento chave nas formulações de Simon (1947) e March e Simon (1959) no que se refere à decisão e, por conseguinte, ao planejamento. Se os planos não podem controlar o comportamento nas organizações, as contribuições desses autores ficam seriamente limitadas.

especificamente em formular o planejamento e as estratégias das empresas criou um abalo na credibilidade da implementação (JAMES, 1984). “O planejamento, na ausência de ação, é fundamentalmente limitado; as únicas ações disponíveis para a atenção reflexiva são os atos de planejamento” (WEICK, 1973, p. 103). Assim, tudo o que era aprimorado por estas equipes de planejamento era relacionado a ações ligadas a técnicas de planejar, mas estava longe das ações ligadas às atividades de execução do restante da organização.

Outro ponto que os planos tradicionais trazem é a inflexibilidade, aonde o plano diz o que fazer, tornando questões não programadas ou mudanças radicais do contexto um elemento ignorado pela organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Elas possuem um cunho normativo, são reducionistas por buscar limitar a ação e os comportamentos humanos às regras estabelecidas (MATUS, 1997), eliminando o espaço para a criatividade. Outra crítica à forma tradicional de planejamento é a de que esta ignora a existência de outros atores que também planejem, o que acaba por, inevitavelmente, se expressar no conflito de interesses entre diferentes organizações e na inviabilidade do plano (MATUS, 1997).

Estas críticas demonstram que o planejamento não auxilia em nada as organizações? O problema, ao que a literatura indica, não é o planejar, mas sim a forma como ele é conduzido nas organizações.

Pensamos que a melhor maneira de compreender o planejamento é considerá-lo como pensamento no passado perfeito. Não é o plano que dá coerência às ações. A coerência decorre do fato de que, quando o ato a ser realizado é projetado no futuro perfeito, tornam-se explícitos os meios para realizar o ato, e as ações decorrem com maior coerência. É o olhar reflexivo, e *não* o plano *em si mesmo*, que permite que o ato seja realizado de maneira ordenada. Um plano é eficiente porque pode ser relacionado com ações análogas anteriores, e *não* porque antecipe exatamente as circunstâncias futuras. É a forma específica de reflexão, provocada pelo plano, e não a forma específica de antecipação, que explica seu triunfo ou fracasso. Os planos variam quanto à clareza com que permitem que o ator reveja e saliente sua experiência *vivida*. A propriedade importante de um plano é a maneira pela qual determina como a pessoa vê o passado. (WEICK, 1973, p. 102)

O planejamento não pode ser separado da execução, pois é na ação, na execução do que é planejado que surge a possibilidade de reflexão, de pensar e dar coerência às ações do passado. O sentido que se atribui para as ações dentro de um contexto só pode ser clarificado pela própria ação numa análise *post-facto*, e só quem age pode auxiliar nesta clarificação e dar maior coerência para o planejamento (WEICK, 1987). Aqueles que agem precisam estar ligados ao planejamento.

O planejamento não necessariamente resulta em um documento escrito, como no processo formal de planejamento. Considerar que apenas os planos formais escritos é que desenvolvem o planejamento é dar crédito à coisa errada (WEICK, 1987). Em outras palavras,

não é na formalidade do processo de planejamento que se encontra o benefício do planejamento (WEICK, 1987; STARBUCK, 1993; MINTZBERG, 1994). O planejamento pode surgir de processos informais entre os interessados, sem a necessidade de formalização do processo na medida em que haja a reflexão e a orientação de ações futuras. Não quero dizer, contudo, que os planos escritos são dispensáveis. Escrever também é pensar (SHAW, BROWN e BROMILEY, 1998). Escrever as idéias pode auxiliar a ordenar os pensamentos e fazer com que as dúvidas surjam. Os planos escritos podem ser benéficos para a organização na medida em que eles encorajem e orientem a ação (WEICK, 1987).

2.6 Planejamento: algumas visões contemporâneas

É preciso eliminar a pressuposição de que podemos prever os acontecimentos, admitindo a complexidade e a incerteza que dominam o meio social, que podem haver várias maneiras de realizar uma ação e não uma maneira única e melhor. Planejar pode ser considerado como um ato de liberdade, mas não no sentido de uma liberdade total de ação, onde tudo pode. Conceber o planejamento evitando a dicotomia entre o voluntarismo e o determinismo implica que podemos ser conduzidos pelas mudanças que ocorrem nas relações sociais, em certos momentos, mas que também podemos definir os rumos das mudanças. “Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceitá-lo seja ele como for.” (MATUS, 1997, p.15) Mas, em especial, o convite que os autores fazem é o de considerar o tema do poder dentro do planejamento (MATUS, 1997; FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002). Para Matus (1997) o poder é algo escasso que limita as possibilidades de ação das pessoas. Assim, o planejamento deve procurar vislumbrar os planos que outros atores fazem e buscar vencer ou evitar a resistência dos outros atores para criar a realidade desejada. O planejamento, nesta visão, não pode reduzir-se a um conjunto de normas e deve considerar a ‘vontade de fazer’, o querer moldar a realidade limitada pela ação dos outros.

Dentro dos estudos mais recentes sobre planejamento, duas linhas de abordagens parecem estar tomando relevância. Uma delas utiliza a teoria do planejamento comunicativo (*communicative planning theory*) de Jünrgen Habermas, a outra utiliza Michel Foucault para a inserção da discussão do poder dentro do planejamento (FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002; HOWE e LANGDON, 2002).

A teoria de Habermas aplicada à teoria do planejamento considera que essa estaria orientada pela situação de *fala ideal*, onde a validade está baseada no consenso entre participantes iguais e os efeitos negativos e distorcidos do poder são suprimidos. Para Habermas o conflito na sociedade é um elemento perigoso, corrosivo e destrutivo da ordem social e, portanto, necessita ser contido e resolvido. Para a interpretação de Foucault, suprimir o conflito é suprimir a liberdade porque o privilégio de dedicar-se ao conflito faz parte da liberdade (FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002). Habermas, portanto, se encaixa melhor, se utilizado pela teoria do planejamento, entre aqueles que buscam elementos normativos, o estabelecimento de regras e de ordem ligadas ao estabelecimento de objetivos comuns, não havendo espaço para a discussão do poder.

Poder é um tema que possui uma multiplicidade de visões. São vários os autores que buscaram refletir sobre o assunto e a sua implicação na sociedade, entre eles Thomas Hobbes, Max Weber, Talcott Parsons, Wright Mills, Hanna Arednt, Michel Foucault (LEBRUN, 1984). A intenção, aqui, não é a de realizar uma revisão teórica a respeito do tema poder e de suas inúmeras facetas¹¹. Ao invés disso, será utilizada a concepção de poder baseado em Foucault (1987), seguindo a concepção teórica sugerida por Flyvbjerg e Richardson (2002).

Um dos aspectos importantes do trabalho de Foucault é demonstrar a relevância do poder na construção de conhecimento (FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002). Nesse sentido, Foucault (1987) não separa conhecimento de poder, onde o poder e o saber são indissociáveis. Ao conceber a impossibilidade da criação de conhecimento de forma “pura”, independente do contexto histórico e social que circunda a sua criação, o autor coloca que poder é parte constituinte do saber e o saber é uma forma de poder. Na teoria sobre planejamento, como uma forma de saber, também se vislumbra o poder como parte integrante da criação de conhecimento.

Para Foucault (1987) o poder não é uma ‘coisa’, não é algo que se possui, que se ganha ou que se perde, mas sim uma possibilidade que todos possuem, que se exerce.

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de forças imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de forças encontram uma nas outras, formando cadeias ou sistemas ou, ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemônias sociais. (FOUCAULT, 1987, p. 88-89)

¹¹ Uma revisão teórica sobre como o tema poder nos estudos organizacionais pode ser encontrada em Hardy e Clegg (1996).

O poder, nesta concepção, deixa de ser uma qualidade, uma potência que pode ser exercida, ou estruturas de organizações, como por exemplo o Estado. Ele faz parte das relações sociais e se faz, constantemente, a partir dessas relações e dos demais elementos que sustentam estas relações. O poder não possui uma forma e é onipresente; está em toda parte porque é produzido e reproduzido a todo momento.

Para Foucault (1987) não há poder que se exerça sem uma série de metas e objetivos. Existe uma intencionalidade dentro das ações, mas não dentro de um conceito de ação racional. A racionalidade é moldada pelo poder (FLYVBJERG, 2003). Flyvbjerg propõe a “*realrationalität*”, ou a racionalidade da “vida real” (FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002), que busca mover a análise sobre o ‘*que deveria ser feito*’ para ‘*o que realmente é feito*’. É, de uma forma diferente, a reflexão das ações passadas que direcionam as ações futuras. Essa proposição de análise entende a racionalidade como “penetrada pelo poder”, onde entender a dinâmica entre as duas questões é fundamental para compreender sobre o que a política trata.

Para entender a dinâmica entre racionalidade e poder, Flyvbjerg (2003) propõe uma série de dez preposições.

1. O poder define a realidade: o poder concentra-se em definir a realidade e não em descobrir o que a realidade ‘realmente’ é.
2. A racionalidade depende do contexto e o contexto da racionalidade é o poder, onde o poder embaça a linha divisória entre racionalidade e racionalização: a racionalidade faz parte do discurso do poder.
3. A racionalização apresentada como racionalidade é a principal estratégia no exercício do poder.
4. Quanto maior o poder, menor a racionalidade: quanto maior o poder, maior a possibilidade de definir a realidade e menor é a necessidade de explicações.
5. Relações de poder estáveis são mais típicas da política, administração e planejamento do que em confrontos entre antagonicos.
6. Relações de poder são constantemente produzidas e reproduzidas: as relações de poder estão constantemente mudando e por isso necessitam de constante manutenção, cultivo e reprodução.
7. A racionalidade do poder possui raízes históricas muito mais profundas do que o poder da racionalidade.

8. Em confrontos abertos a racionalidade se rende ao poder: em confrontos abertos as ações são ditadas pelo que se apresenta como mais efetivo para derrotar os adversários em situações específicas, fazendo a racionalidade se moldar ao poder.
9. Relações entre racionalidade e poder são mais característicos do poder em relações estáveis do que em confrontação: a racionalidade auxilia a criar o consenso em relações desiguais de dominação, situação que não ocorre em situações de confrontos.
10. O poder da racionalidade está imbricado em relações de poder estáveis mais do que em situações de confrontação.

O que o autor sugere é que, apesar do poder gerar a racionalidade e a racionalidade gerar poder, o poder possui uma tendência muito forte a dominar a racionalidade na relação entre ambas. Se há o interesse em saber a lógica que busca reger as ações, em vez de entender a racionalidade das ações, se deve entender primeiro o poder que rege a racionalização. O poder determina o que será levado em consideração no planejamento, pois define quais as ações passadas que serão refletidas e quais são as ações futuras que serão priorizadas em relação às outras.

O conflito surge na medida em que há interesses divergentes dentro do contexto social. Eles são ações que buscam limitar as ações dos outros e representam, portanto, a busca do exercício de poder. Vivenciá-los faz parte do planejamento, pois é a partir da vivência do conflito que há a possibilidade de se refletir sobre ele e buscar atribuir-lhe um sentido. Portanto, a implementação é parte inerente de uma análise e integra-se ao processo de planejamento.

2.7 Planejamento, poder e reflexão: as opções deste estudo

A Figura 2 representa uma síntese do processo de planejamento que tem como ênfase a reflexão. Ela é um processo dinâmico compreendendo a orientação das ações futuras, contexto interno, contexto externo, conflitos, ação (execução), racionalização, criação de sentido das ações passadas e poder. A forma como elas são tratadas e utilizadas depende de caso para caso, onde a ênfase e a percepção que cada um dos elementos recebem variam de acordo com os seus participantes. O planejamento constitui-se como a forma que esses elementos se conectam para a criação da reflexão e orientação do futuro.

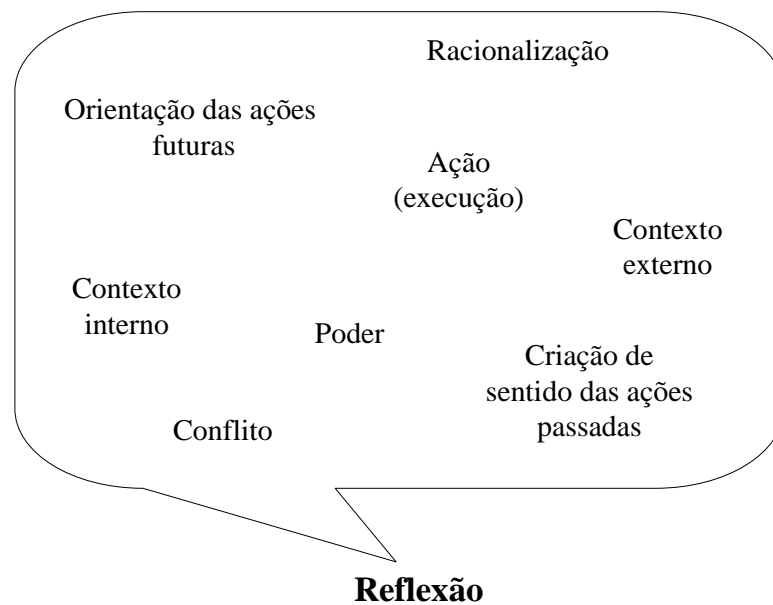


Figura 2 – Processo de planejamento reflexivo

Essa é a abordagem de planejamento adotada nesse estudo. Defende-se a inserção da categoria do poder dentro do planejamento, tratando de admitir a dinamicidade das interações e que entendê-lo é um pré-requisito para a ação, pois a ação é um exercício de poder (FLYVBJERG e RICHARDSON, 2002).

O planejamento é uma ferramenta para pensar e criar o futuro porque contribui com um modo de ver que ultrapassa as curvas do caminho e chega à fronteira da terra virgem ainda não-palmilhada e conquistada pelo homem. Essa visão ampla serve como suporte das decisões de cada dia: os pés no presente e o olhar no futuro. É, portanto, vital. (HUERTAS, 1997, p. 12)

Por admitir uma análise com enfoque explicativo (MOTTA e VASCONCELOS, 2002), e por admitir a ausência de uma estrutura rígida no processo de planejamento, esta abordagem propicia um outro olhar, abrindo espaços para uma compreensão diferenciada do fenômeno do planejamento.

3 Narrativas e histórias em organizações

Como efetivamente ficamos conhecendo sobre a interação de pessoas em organizações? Por quais meios chegamos às informações a respeito das organizações? Essas perguntas são centrais em qualquer situação em que quando se discuta pesquisa em organizações (RHODES, 2000), sendo o método de pesquisa um substrato desse debate. Mas o tema que assume centralidade nesta discussão é a criação de conhecimento.

Bruner (1997) identifica dois modos de funcionamento cognitivo que geram tipos distintos de conhecimento: o lógico-científico (ou paradigmático) e o narrativo. Cada um deles fornece diferentes modos de ordenamento de experiências, de construção de realidade, e, portanto, criam tipos diferentes de conhecimento. O primeiro modo citado, o lógico-científico, busca gerar conhecimento a partir verificação da veracidade ou falseabilidade de hipóteses formuladas a partir de uma descrição e explicação formal e matemática do contexto que a gera.

... o modo lógico-científico... trata de causas genéricas, de seu estabelecimento e faz uso de procedimentos para assegurar a referência comprovável e testar a veracidade empírica. Sua linguagem é regulada por necessidades de consistência e de não-contradição. Seu domínio é definido não apenas por elementos observáveis aos quais suas afirmações básicas se referem, mas também pelo conjunto de mundos possíveis que podem ser gerados logicamente e testados contra os elementos observáveis – ou seja, é conduzido por hipóteses fundamentadas. (BRUNER, 1997, p. 14)

Em outras palavras, o modo paradigmático procura elucidar o que se espera ser a “explicação correta” de um fenômeno sem que haja margens para dúvidas quanto ao seu resultado. O objetivo é a criação de um sistema de conexões causais e leis que expliquem o mundo, bem como procedimentos que possibilitem verificar o conhecimento criado.

O modo narrativo de conhecimento, por outro lado, consiste em contar boas histórias, dramas envolventes, relatos históricos críveis. Ele trata de intenções e ações humanas, das vicissitudes das intenções humanas (BRUNER, 1997). Este modo cognitivo não está preocupado com a criação de leis gerais universais ou grandes sistemas explicativos com relação ao mundo que nos envolve. Ela não busca provar ou desaprovar uma teoria. Esta abordagem concentra-se em compreender o particular, em buscar os significados por trás das pessoas a partir das suas histórias, sejam elas orais ou escritas.

Os dois modos de funcionamento cognitivo apresentados, o lógico-científico (paradigmático) e o narrativo, são irreduzíveis um ao outro, embora possam ser complementares entre si. Cada um deles funciona com uma lógica diferente e, conseqüentemente, criam formas de conhecimentos distintos. O modo paradigmático é fundamental para a busca de comprovação confiável de teorias que sejam invariáveis às intenções e condições humanas. Ele busca criar um corpo de conhecimento que elimine a idiosincrasia humana ao explicar os fenômenos, sejam eles naturais ou humanos. Esse conhecimento deve explicar os fenômenos sem que haja margem para dúvidas. O modo narrativo trabalha sob a reflexão, na qual há a procura de relatos ou perspectivas que possamos imaginar ou “sentir” como certas (BRUNER, 1997, p. 55). O conhecimento que ele cria envolve a compreensão dos acontecimentos humanos e das possibilidades alternativas contidas em cada ação.

A opção do presente trabalho é utilizar narrativas e histórias como meio para se estudar organizações. Elas fornecem ferramentas teóricas que permitem resgatar os significados e os sentidos das ações dos indivíduos em organizações (GABRIEL, 2000). As narrativas e as histórias podem ser os elementos de ligação entre a teoria e a prática (CZARNIAWSKA, 1999), porque podem fornecer informações sobre como a teoria e a prática se fundem nas ações em organizações.

Juntamente com a adoção do pensamento narrativo, o presente trabalho utiliza-se do referencial teórico do construcionismo de Berger e Luckmann (2001), que afirma que os fatos sociais são compreendidos como produtos socialmente e historicamente construídos. Desta forma, são as pessoas que constroem o mundo social em que vivem. As pessoas envolvidas no processo de criação de fatos sociais não devem ser isoladas ou ignoradas. Muito pelo contrário, elas são os agentes da construção da sociedade e devem ser inseridas como parte integrante e inseparável da realidade estudada e analisadas como um todo.

A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social. Torna-se desde já evidente que qualquer análise do mundo social que deixe de lado algum destes três momentos será uma análise distorcida. (BERGER e LUCKMANN, 2001, p. 87-88)

Assim como a sociedade é um produto humano, as narrativas e histórias são criações humanas resultantes de relações sociais construídas historicamente. Elas fazem parte da cultura (BOYCE, 1996), sendo criadas, transferidas e modificadas por pessoas, fazendo parte do mundo simbólico nas organizações.

Histórias podem ser definidas como desempenhos orais ou escritos envolvendo duas ou mais pessoas buscando referenciar, interpretar, recontar ou desafiar o passado ou experiências antecipadas (BOJE, 1991a, 1991b, 1995). Partindo desta definição, as histórias não necessariamente possuem um começo, meio e fim (BOJE, 1995), uma estrutura formal dividida de forma clara. A forma como ela é seqüenciada é diversificada de acordo com cada situação, dependendo de quem são os autores e a platéia a quem ela é destinada.

As histórias são um tipo especial de narrativa. Segundo Gabriel (2000, p. 239):

Histórias são narrativas com uma trama e personagens que geram emoção ao narrador e para a audiência por meio de uma elaboração poética de material simbólico. Este material pode ser produto de fantasia ou experiência, incluindo experiências de narrativas anteriores. A trama de uma história implica em conflitos, situações de dificuldades, coincidências e crises que demandam escolhas, decisões, ações e interação cujos resultados de fato estão geralmente em desacordo com as intenções e propósitos dos personagens.

Se as ações humanas sempre atingissem os resultados esperados, não haveria espaço para histórias porque não haveria o extraordinário. As histórias são narrativas que contam como os personagens lidam com as experiências vivenciadas que, em muitos momentos, lidam com o imprevisível, o indesejado, o contraditório, o inusitado. Por descreverem e retratarem respostas humanas as mais diversas situações, as histórias podem nos levar diretamente a eventos e experiências que geram fortes emoções em organizações (GABRIEL, 2000). São estas as informações que contribuem para um aprofundamento da análise e compreensão das organizações.

As histórias que as pessoas contam sobre as relações em organizações são narrativas que buscam construir sentido para as ações, tanto das passadas como futuras, procurando criar uma plausibilidade para as experiências (WEICK, 1995). Esta plausibilidade se refere a uma tentativa das pessoas de transformar o inesperado em esperado, a busca da criação de uma trama, de uma seqüência socialmente aceitável das experiências vivenciadas em direção da produção de sentido das ações.

Uma história precisa de personagens, cenários, fatos e ações. Juntas elas criam o contexto em que as histórias ocorrem. E existe uma inseparabilidade entre personagem, ambiente e ação no pensamento narrativo (BRUNER, 1997). O que ocorre é que deve existir uma apresentação de cada um desses elementos de forma sistematizada, por meio de uma trama (*plot*) nas histórias. A trama funciona como “transformadora de uma crônica ou lista de eventos em um todo esquematizado pela focalização e reconhecimento de contribuições que certos eventos fazem para o desenvolvimento do todo” (POLKINGHORNE, p. 18-19). É

difícil imaginar personagens, ambiente e ação separadamente, pois eles são intrinsecamente ligados. Mas também não é possível apresentá-los todos ao mesmo tempo. É na forma como há a apresentação destes elementos e dos eventos que se encontram um dos componentes da interpretação de uma narrativa (CZARNIAWSKA, 1999). A narrativa funciona como uma forma de associação, colocando as diferentes coisas juntas. A trama é a forma como se decide ordenar a narrativa. Invariavelmente se escolhe uma trama para se narrar uma história.

Os eventos contados em uma história são editados e ordenados para que se crie uma seqüência que produza uma boa narrativa (CZARNIAWSKA, 1999). Isto quer dizer que, durante o processo, algumas informações são perdidas, algumas interações são esquecidas, mal-entendidas ou até mesmo ignoradas. Estes são elementos que, ao serem retirados, reduzem a complexidade da narrativa, mas que buscam, a partir do silêncio, dar ênfase às outras partes da história¹².

É importante ressaltar que as histórias criadas não duplicam as experiências. A experiência tenta ser recriada dentro de uma história (GABRIEL, 2000), mas essa experiência é filtrada (WEICK, 1995). Não revivemos os eventos, mas tentamos recriá-los para tentar comunicar e transmitir nossas experiências e sentimentos para outras pessoas por meio das histórias.

O sentido criado em uma história não é uma construção puramente individual. É um processo social que molda a interpretação na qual o resultado desta interpretação tende a ser aceitável e crível socialmente (WEICK, 1995, p. 61). Deste modo, o que muda muitas vezes dentro de uma narrativa não são os fatos em si, mas o seu ordenamento, a forma como ela é apresentada ou retirada da narrativa para que seja apresentada como aceitável.

Aqui é importante levantar outro elemento importante das histórias: não está na veracidade dos fatos o real interesse nas histórias (CZARNIAWSKA, 1999; GABRIEL, 2000; RHODES, 2001). Os fatos são o “terreno empírico de narrativas plausíveis” (RHODES, 2001, p. 27), a fonte de histórias críveis, mas não há nenhuma diferença estrutural entre as narrativas de ficção e factuais (CZARNIAWSKA, 1999, p. 18). A atração real reside nos significados encontrados nestas narrativas e histórias. Se as pessoas acreditam na história, quer os eventos tenham ocorrido ou não é irrelevante (GABRIEL, 2000).

¹² Estes “silêncios” são base de análise de alguns autores que criticam a forma como narrativas são criadas, como em Rhodes (2000 e 2001), Czarniawska (1999) e Boje, Luhman e Baack (1999). Pois tão importante quanto entender o que é mostrado em uma narrativa é avaliar o que é esquecido, marginalizado.

A relação entre fatos e histórias é maleável – histórias interpretam eventos, injetando neles significado por meio de distorções, omissões, embelezamentos entre outros dispositivos, sem os quais, contudo, obliterariam os fatos¹³. (GABRIEL, 2000, p. 6)

As histórias oferecem uma ferramenta para diagnóstico da maneira como as pessoas nas organizações produzem sentido e significados para o complexo mundo que as envolve (WEICK, 1995). O trabalho da pesquisa é interpretar e inspecionar estas construções (CZARNIAWSKA, 1999) com o objetivo de refletir a respeito das ações em organizações.

O desafio da análise de narrativas e histórias é a inexistência de uma “melhor forma” de leitura. Em outras palavras, existem muitas formas diferentes de se interpretar uma dada narrativa (BOYCE, 1996; CZARNIAWSKA, 1999; RHODES, 2000 e 2001). Rhodes (2000), por exemplo, demonstra como uma história pode ser analisada de formas alternativas. A partir da adoção de três referências teóricas distintas de leitura, que são o feminista, teoria crítica e desconstrucionista, ele demonstra como cada um deles focaliza e interpreta a narrativa (texto) apresentada. Cada um deles oferece uma interpretação, uma avaliação da situação, uma forma diferente de análise e, por conseguinte, conclusões diferentes. Mas nenhuma delas pode ser considerada como ‘a melhor’ ou a ‘forma correta’ de análise. A tarefa, e desafio, do pesquisador está na adoção de um referencial teórico que lhe possibilite compreender e refletir sobre o campo de estudo pesquisado.

¹³ Tradução feita pelo autor do original “The relationship between facts and story is plastic – stories interpret events, infusing them with meaning through distortions, omissions, embellishments, and other devices, without, however, obliterating the facts”.

4 Objetivos

4.1 Objetivos gerais

Compreender como os empresários, que vivenciaram o processo de incubação dos seus empreendimentos, interpretam e criam significado para as suas experiências com relação ao planejamento durante o período em que estiveram vinculados à incubadora.

4.2 Objetivos específicos

- Coletar histórias relacionadas à trajetória da organização e sobre o planejamento junto a empresários que tiveram seus empreendimentos incubados.
- Verificar se os planos de negócios (os planos escritos) se traduziram em ações efetivas nas organizações pesquisadas.
- Verificar qual as contribuições que o plano de negócios exerce no atual momento.
- Analisar como o conflito, tanto no nível interno como externo a organização, é tratado pelos empreendedores no processo de planejamento.
- Verificar se há a adoção das ferramentas de planejamento do plano de negócios para o processo de planejamento realizado atualmente.
- Analisar se há a busca de uma compreensão das ações passadas e quais são as ações que são utilizadas como categoria de avaliação.
- Analisar como se dá a busca de orientação das ações futuras no processo de planejamento atual.

5 Procedimentos metodológicos

5.1 Concepção de pesquisa

O presente trabalho é um estudo exploratório. Um dos objetivos dos estudos exploratórios é intensificar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno estudado (SELLTIZ, CHEIN e PROCHANSKY, 1965). Neste tipo de trabalho dá-se maior ênfase à descoberta de idéias e ao discernimento. Diferentemente dos trabalhos quantitativos, aonde há uma procura de validação ou rejeição de hipóteses, os estudos exploratórios buscam o estreitamento entre o pesquisador e o fenômeno estudado, na qual o objetivo é fazer surgir novas idéias, sendo o método qualitativo o mais indicado (KING, 1994).

5.2 Coleta de informações

A coleta de dados foi realizada a partir de conversas informais e entrevistas junto a seis donos de empreendimentos que estiveram incubados em incubadoras. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro a novembro de 2004. As incubadoras a que eles estiveram vinculados estão todas localizadas no município de Porto Alegre. Selecionaram-se empresas que trabalhassem com informática para que houvesse uma maior proximidade entre os entrevistados em termos de contexto de atuação profissional. A compatibilidade com o perfil desejado foi obtida através de informações obtidas junto às incubadoras.

A lista total com o perfil desejado foi de quinze empresas. Dentre elas, não foi possível localizar nenhum dos sócios de seis empresas, uma empresa havia saído de uma incubadora e entrado em outra, e dois não estavam interessados em participar da pesquisa. O contato inicial com os seis empresários consultados foi feito por e-mail, seguido por um contato por telefone para agendar o horário da entrevista. As entrevistas foram realizadas nos locais definidos pelos entrevistados e tiveram duração média de 27 minutos.

Foram entrevistados não apenas empresas que obtiveram sucesso, mas também empresários que encerraram as atividades das suas empresas. Esse procedimento, ao garantir que não sejam ouvidas apenas as experiências dos casos de sucesso, possibilita também uma

reflexão sobre as contribuições do plano de negócios e da incubação para aqueles que não atingiram os seus objetivos com suas organizações.

Utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, com a realização de entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados (KING, 1994). Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados. Este tipo de pesquisa é ideal para se examinar tópicos em que diferentes níveis de significados necessitam ser explorados (KING, 1994). A flexibilidade que este método permite faz com que ele seja mais adequado para estudos onde é necessário compreender o que um fenômeno particular significou para os seus participantes. Ele é também indicado para estudos exploratórios (KING, 1994).

Dentre os seis entrevistados, quatro continuam com as suas empresas em operação e dois encerraram as atividades junto à empresa que criaram. Para a entrevista com os empresários que ainda estão com as suas empresas ativas foi utilizado o roteiro de entrevista contido no Anexo 1. O Anexo 2 contém o roteiro de entrevista utilizado para a entrevista com aqueles que encerraram as atividades da empresa que criaram para a entrada na incubadora.

5.3 Apresentação e análise das informações

O primeiro procedimento para a análise das entrevistas foi a transcrição das mesmas. A partir das transcrições, as entrevistas foram adaptadas e apresentadas na forma de histórias individuais, na qual cada uma das entrevistas foi editada e remodelada, tendo como base as respostas obtidas, a fim de recontar as experiências vividas e as opiniões expressadas pelos entrevistados. As transcrições das entrevistas estão anexadas ao trabalho (Anexos 3, 4, 5, 6, 7 e 8) para que seja possível a consulta do contexto em que cada resposta foi proferida.

Inicialmente, pensou-se em utilizar o método de Rhodes (2000 e 2001) de transformar as entrevistas em histórias contadas na primeira pessoa. Porém, pela utilização de questionários semi-estruturados, que tende a limitar as respostas dos entrevistados dentro das perguntas feitas, e pelo acesso limitado aos entrevistados, optou-se por utilizar uma outra técnica em que o autor trabalha como narrador. Nessa forma de apresentar as histórias, as falas dos entrevistados são mantidas na forma como foram ditas, e o autor trabalha como uma voz fora do contexto dos acontecimentos que conduz e orienta os acontecimentos da história.

A análise dos dados coletados é formada por três correntes de atividades (MILES e HUBERMAN, 1994): a condensação dos dados, a apresentação dos dados e o desenho e verificação de conclusões.

O processo de condensação dos dados se refere ao processo de seleção, criação de foco, simplificação, abstração e transformação dos dados que surgem das transcrições ou anotações de campo. A apresentação dos dados se refere à forma como as informações foram organizadas e condensadas para serem mostradas ao público interessado. Neste trabalho, os processos de condensação de dados e apresentação estão totalmente condensados no processo de criação das histórias individuais. Ambos são parte da forma como as histórias foram criadas e narradas, sendo inseparáveis como forma de trabalho.

O desenho e verificação de conclusões é o processo onde a condensação e as apresentações dos dados são analisadas. A análise das histórias contadas durante as entrevistas feitas tendo como referência a revisão teórica sobre o planejamento em organizações desenvolvida neste trabalho (ver Capítulo 2). A partir de uma análise baseada na teoria de planejamento, foi possível refletir sobre a influência da incubação no processo de planejamento das organizações consultadas, possibilitando a produção de uma série de considerações sobre a pesquisa realizada.

6 Apresentação das narrativas e histórias coletadas

Os seis entrevistados consultados para esta pesquisa pertenciam a três diferentes incubadoras localizadas no município de Porto Alegre. Foram atribuídos nomes fictícios para cada um dos entrevistados e das incubadoras a fim de preservar a privacidade dos informantes. O Quadro 2 demonstra a distribuição dos entrevistados segundo a incubadora de origem. Por um problema de acessibilidade, não foi possível consultar nenhum empresário que encerrou as suas atividades de uma das incubadoras.

As empresas de Paulo Santos e a de Gilberto Santana pertenciam a Incubadora do Município de Porto Alegre (IMPA), uma incubadora de empresas administrada pelo município de Porto Alegre. Pedro Silva e André Silveira tiveram as suas respectivas empresas incubadas na Incubadora do Estado do Rio Grande do Sul (IERGS), incubadora de responsabilidade do Estado do Rio Grande do Sul. A Incubadora de Negócios em Informática da Universidade (INIU), onde as empresas de Renato Soares e de João Souza se incubaram, é uma incubadora ligada a uma universidade em Porto Alegre.

	Empresas pós-incubadas	Empresas que encerraram as atividades
IMPA	Paulo Santos	Gilberto Santana
IERGS	Pedro Silva André Silveira	
INIU	Renato Soares	João Souza

Quadro 2 – Distribuição das entrevistas por incubadora

As empresas de Paulo Santos, Pedro Silveira, André Silveira e Renato Soares são aquelas que, durante o período de coleta de informações para este trabalho, estavam em plena operação. As empresas desses empresários são graduadas das suas respectivas incubadoras. A empresa na qual Gilberto Santana era sócio encerrou as suas atividades durante o período de incubação. João Souza foi um dos sócios fundadores de uma empresa que foi criada para ser incubada. Essa empresa, que não conta mais com nenhum dos sócios fundadores, ainda está funcionando, mas não se encontra mais incubada.

Cada entrevista feita foi transformada em uma história individual, na qual a trama da história contada foi criada pelo autor como forma de ordenar de uma forma mais clara e interessante as informações coletadas. Para conferir a plausibilidade para a história contada,

as falas dos entrevistados foram adicionadas dentro da história, mantidas como foram proferidas, para que os próprios entrevistados possam falar das suas experiências.

6.1 Paulo Santos: uma história de sucesso e sobrevivência

Paulo Santos, formado em engenharia eletrônica, trabalhava como engenheiro em uma empresa multinacional na área de autopeças. A iniciativa de abrir um negócio próprio surge ainda na época em que estava trabalhando nessa empresa, num período em que estava insatisfeito com o seu emprego. Ele então decide convidar um colega de trabalho para abrir uma empresa. Esse aceitou o seu convite. A abertura da empresa coincidiu com a realização do primeiro edital de seleção de empresas para incubação na cidade de Porto Alegre, na qual se inscreveram e foram selecionados. A empresa criada por Paulo e seu sócio, que trabalha hoje com serviços em engenharia na área de automação industrial, fabricação de equipamentos eletrônicos para a indústria e prestação de serviços como representante de algumas empresas de tecnologia, está há mais de 13 anos atuando no mercado, estando consolidada em termos de estrutura de negócio e de clientes, mas não sem antes passar por grandes dificuldades.

A empresa de Paulo, recém criada na época, compôs o primeiro grupo de empresas incubadas pela IMPA. Estar na primeira turma de incubadas, porém, não trouxe grandes vantagem para a empresa. A entrada na incubadora foi no ano de 1991, de onde se graduaram em 1994. A incubadora, em início das suas atividades, ainda não oferecia um bom suporte para as incubadas.

Para você ter uma idéia, não tinha nem telefone lá. Então, eu tive que pegar o telefone da minha casa e levar para empresa, e, ainda assim, compartilhar com a outra empresa que não tinha telefone. A incubadora não tinha e nós não tínhamos também. E naquela época não se conseguia telefone com a facilidade que se consegue hoje. Então foi muito difícil. Realmente a incubadora só estava disponibilizando o espaço para nós, nada mais.

Sem grande suporte da incubadora, a única empresa que sobreviveu do primeiro grupo de incubadas foi o negócio iniciado por Paulo.

Na época não tinha nada disso [cursos e treinamento empresarial]. Talvez até isso explique o por quê que as outras quatro empresas que entraram lá acabaram falindo, acabaram fechando. Não tinham condições materiais, não tinham condições estratégicas de continuar no mercado e acabaram fechando.

A empresa ficou dentro da incubadora por cerca de três anos. Durante esse período, o maior suporte foi oferecido pelo Sebrae.

... o Sebrae foi uma instituição que sempre ajudou muito as empresas que estavam dentro da incubadora. Tem que, realmente, dar um voto de reconhecimento para o trabalho do Sebrae. Na realidade eu acredito que a ação do Sebrae foi muito mais determinante para nós do que o da própria incubadora.

O que auxiliou a empresa nos primeiros anos de criação, além da incubadora e do Sebrae, foi o conhecimento prévio dos sócios sobre o mercado, adquirido no período em que trabalhavam na multinacional de autopeças. Com orçamentos sem folgas financeiras nos primeiros anos de empresa, aos poucos foram conquistando clientes, o que possibilitou uma certa estabilidade nas operações no momento em que saíram da incubadora.

No início de 1998 ocorreu um fato que mudaria o direcionamento da empresa. O sócio de Paulo participou de uma missão empresarial de empresas gaúchas para Hong-Kong e Taiwan. Essa viagem desencadeou uma séria mudança na empresa após alguns meses. Com o que viu lá, em termos de indústria eletrônica, o sócio voltou decidido a explorar as potencialidades comerciais com estes países. Essa idéia, do modo como ela se configurou, não foi bem aceita por Paulo.

Ele achou que seria uma boa idéia nós importarmos alarmes automotivos e revendê-los aqui no Brasil. Naquela época, em Taiwan, você conseguia comprar um alarme completo por 12 dólares. O problema é que os fabricantes de alarme lá, eles realmente só convidam, só sentam para conversar com você se você está falando no mínimo de 1000 peças. Então ele trouxe essa proposição e queria que nós importássemos esses componentes para revendê-los aqui no Brasil. Mas eu achei que não era um bom negócio. Em primeiro lugar porque o investimento que nós calculadamente teríamos que fazer seria em torno de US\$ 150.000. Envolvendo não só a parte de compra dos alarmes, 5000 peças, que é um volume muito grande, mas também o desenvolvimento de embalagem, as taxas de importação, e também criar toda uma logística de distribuição aqui no Brasil. Naturalmente seria importar isso para vender, não para ficar no estoque. Na época nós não tínhamos esse dinheiro. O caixa da empresa não comportava este tipo de investimento. Então falei para o meu sócio, “olha, eu estou fora dessa, desse plano”. Ele insistiu, “não, acho que é uma boa idéia”, então eu falei “não, eu realmente não gostaria de me envolver nesse tipo de operação, eu acho que os riscos são muito grandes”. E até porque o mercado de alarmes é um mercado, assim, que você não tem uma competição muito ética. O pessoal compra muito contrabando, compra componente contrabandeado, que vem sem nota. E não é essa a maneira como a minha empresa trabalha, nunca trabalhou dessa maneira. [...] Então, bater de frente com quem vende sem nota, naturalmente nós já íamos entrar em desvantagem competitiva aí no mercado. Então eu disse “eu estou fora”. Aí ele insistiu e decidiu sair [da empresa] para tocar este projeto à frente. Então, amigavelmente, nós dividimos, a empresa em duas áreas, ele ficou com área automotiva e eu fiquei com a industrial. Mas, finalmente, ele não tocou projeto à frente porque, realmente, não tinha condições para tocar.

Este episódio culminou com a divisão da empresa e cada um ficou com metade da empresa. Isso fez com que Paulo Santos se tornasse o sócio único, pois o seu sócio abriu uma nova empresa com a sua metade. Como sócio único, a tomada de decisão, principalmente em situações mais delicadas, ficou simplificada, afinal, ele era quem efetivamente tomava a

decisão final. O planejamento das ações da empresa é influenciado, desta forma, por este fato. Porém, ele busca garantir um espaço para que haja uma discussão de idéias.

Hoje, realmente, não existe muito atrito aqui porque eu sou o sócio majoritário, então, naturalmente, dito as normas. Mas isso não é feito de uma forma autoritária. É sempre discutido com todos os segmentos da empresa que participam da formulação dessas estratégias. Todo mundo escuta todo mundo. Todo mundo é livre e é estimulado a apresentar opiniões contrárias. Dizer “isso não, está mal” ou “nós estamos avaliando incorretamente este aspecto ai do mercado”. Todo mundo tem liberdade para falar isso.

Para operacionalizar o planejamento da empresa são realizados, ao final de cada ano, reuniões para definir o que será feito no ano seguinte. Participam destas reuniões quatro pessoas, que são Paulo e três funcionários, cada um deles responsável por uma área dentro da empresa.

Esse planejamento, ele define quais são os investimentos que nós precisamos fazer para o ano que vem... [Esse plano define] onde nós precisamos crescer, em que tipo de mercado nós pretendemos atuar, que tipo de ações precisamos tomar para conseguir. Naturalmente, traçamos esses objetivos em termos de faturamento, em termos de conquista de novos clientes. Também traçamos os objetivos em termos de lucratividade da empresa e montamos um plano estratégico em função dessas definições.

A origem desta forma de realizar planejamento é influenciada pela bagagem de conhecimento adquirido pela realização de um segundo curso de graduação por Paulo em administração com ênfase em marketing. Somado a isso, no ano de 1999, ele contratou uma empresa de consultoria que os auxiliou a criar um planejamento estratégico do negócio. Este procedimento de planejamento é adotado como padrão, desde então, e já foi realizado por cinco vezes entre os anos de 1999 a 2003.

A cada seis meses é realizada uma avaliação de como os planos foram conduzidos. O meio preferido utilizado para o gerenciamento e o monitoramento é o quantitativo/ numérico, de preferência em termos monetários, que é utilizado em conjunto com um sistema de informações instalado dentro da empresa.

Naturalmente existem objetivos que não são numéricos. Como, por exemplo, a implementação de programas de 5S e outros programas para as melhorias das condições de trabalho, que não tem uma mensuração monetária. Mas, todos os demais indicadores, eles são mensurados monetariamente em termos de faturamento, lucratividade... Cada área é avaliada separadamente pelas suas metas. Então, se faz uma avaliação de quanto é que faturou, dentro do objetivo, qual foi a lucratividade, se atingiu ou não os níveis de despesas, enfim. Esse relatório, eu posso emitir semanalmente. Aliás, ele é emitido semanalmente. Então, ali a gente acompanha. Nós temos o objetivo, por exemplo, de despesas telefônicas. Qual é o objetivo? O que é tanto. Está acima ou está abaixo. Despesas gerais de administração, qual é o nível de faturamento que nós desejamos. Qual é a lucratividade. Tudo está aí nesse relatório condensado.

Claro que, durante o ano, são feitos ajustes do plano. Eles são condicionadas por elementos que fogem a capacidade de previsão por parte da empresa e, portanto, do planejamento anual realizado.

O Brasil é um país que precisa de correções de rumo freqüentes. Agora, ainda , as coisas estão mais ou menos definidas, mas, mesmo assim, o mercado sofre oscilações muito bruscas. Mesmo você tendo uma estabilidade econômica, o próprio mercado sempre te obriga a mudar esses rumos de vez em quando. Então, nós sempre estamos fazendo uma re-análise, uma readequação do plano dependendo da situação.

Para a concepção de novos planos, que não estão previstos no planejamento anual, há uma grande participação dos funcionários que trabalham com as vendas da empresa. São eles que trazem as principais informações ligadas aos clientes e que possibilitam a avaliação das potencialidades de mercado de novos projetos.

Usualmente, dependendo se é o caso, nós fazemos uma avaliação de mercado. Isso já aconteceu várias vezes, quando foram feitos planos para lançar um novo produto ou atingir um determinado mercado que, feita essa avaliação, nós chegamos à conclusão que não valia a pena. Então se abortou esse plano. Isso é uma coisa bem dinâmica. Agora mesmo, para citar um exemplo, nós tivemos um convite de uma empresa, também multinacional, para sermos parceiros deles aqui no Rio Grande do Sul. Então foi feita toda uma pesquisa de mercado para determinar qual é o tamanho desse mercado e se valia a pena, comparado com a expectativa em cima desse novo negócio. Depois de três meses nós chegamos à conclusão que não valia a pena. Porque a despesa que nós teríamos para entrar nesse mercado, para atender esse mercado, era praticamente igual à rentabilidade que nós estávamos prevendo. Então abandonamos.

Com base nas coletas de informações feitas pelas equipes de vendas, feitas sempre de concomitantemente ao seu trabalho de vendas, é possível discutir dentro da empresa, com a presença de representantes de cada setor, a viabilidade de novos negócios. Esse método de trabalho, que alia uma parte formal e informal de planejamento da empresa, vem funcionando e sendo utilizada.

Mas uma pergunta crítica se faz necessária: qual o papel da incubadora para o aprimoramento da empresa, do desenvolvimento dos conhecimentos empresariais de Paulo Santos?

Eu acho que a passagem pela incubadora... não vou dizer que é uma coisa determinante para o sucesso da empresa. Não foi determinante. Ajudou, naturalmente. Não nego isso. Tenho uma impressão de que a incubadora é um bom caminho para as empresas. A avaliação do aproveitamento que nós tivemos da incubadora, ela sofre um pouquinho porque, justamente, por esse fato de nós termos sido a primeira empresa que entrou lá. O primeiro grupo. Então, as condições que a incubadora tinha naquela época eram extremamente precárias. Conforme o que falei, não tinha nem mesmo o telefone. Hoje, acredito que a situação mudou, devem ter evoluído para algo bem melhor. Mas, de qualquer maneira, nossa passagem pela incubadora foi positiva. Eu realmente não posso te afirmar que "se eu não tivesse passado pela incubadora, o que teria

acontecido?”. Provavelmente nós teríamos continuado desenvolvendo, mas eu acho que as oportunidades que nos foram levantadas durante o nosso período lá, e pela nossa participação na incubadora, foram muito importantes. Importantes mesmo.

Entre uma certa gratidão e frustração pelo tempo em que esteve incubado na IMPA, fica claro que a incubadora poderia ter auxiliado muito mais, mas Paulo entende que, considerando o momento em que a empresa dele passou lá, por ter sido parte do grupo dos primeiros incubados, não havia muito a se cobrar da incubadora. Mas o que parece aborrecer a ele é o esquecimento da própria incubadora de um dos casos de sucesso.

Até nós gostaríamos de ter mais oportunidades para colaborar mais, principalmente com as empresas que estão entrando. Eu me coloco muito na posição de, por exemplo, um empresário novo que está chegando ao mercado com muitas dúvidas e poucas certezas. Eu gostaria de ter mais oportunidades de dividir nossa experiência com essas pessoas. Infelizmente, essas oportunidades não têm aparecido. Eu estaria pronto a dividir esta experiência com eles. Eu acredito que muitos erros que as empresas que vão para as incubadoras cometem poderiam ser evitados se a gente tivesse a oportunidade de participar, eventualmente, de alguns fóruns ou seminários para falar das nossas experiências e, naturalmente, compartilhar com essas pessoas aquilo que nós aprendemos, aquilo que deveríamos ter aprendido, em termos de mercado, enfim. Hoje, tenho uma visão muito precisa de qual é a trajetória que uma empresa, digamos com um mesmo perfil que nós tínhamos naquela época, deveria seguir para ter uma chance melhor de sucesso. Infelizmente, não sou chamado para dar este tipo de depoimento.

Mesmo com todos os percalços aos quais a empresa criada por Paulo Santos passa e passou, ele e seus funcionários seguem atuando no mercado. Em meio às dificuldades de falta de pessoal, sobrecarga de trabalho e oscilações de demanda dos clientes, a empresa segue trabalhando para continuar crescendo e se mantendo no mercado.

6.2 Pedro Silva: conflito e formalização do planejamento – elementos necessários para se manter no mercado?

Com o intuito de propiciar que as pesquisas realizadas nas universidades se convertessem em produtos e serviços que suprissem necessidades das empresas no mercado, Pedro Silva, formado em engenharia química, e possuindo os graus de especialização e de mestrado concluídos na mesma área, se juntou com colegas que possuíam idéia semelhante e criaram a empresa em que trabalham hoje. A empresa, hoje formada por nove sócios, trabalha com o desenvolvimento de softwares que, em geral, são desenvolvidos para grandes empresas da indústria química.

A incubadora selecionada por eles para auxiliá-los no início foi a IERGS. Ela tem um papel chave para a criação da empresa: além de oferecer vantagens econômicas para a

incubação do negócio, permite que se crie um foco para decidir o local onde a empresa terá a sua sede no início.

... a maior contribuição da incubadora para nós foi que ela abria a possibilidade de colocarmos o nosso negócio lá dentro. Isso foi um motivador. Se ficássemos procurando espaço pra alugar, coisa desse tipo, talvez a empresa nem tivessem saído do papel. Daí fica aquele medo de investir pesado em alguma coisa e não ter idéia nenhuma se vai dar certo. [...] Eu acho que a nossa experiência dentro de uma incubadora foi bastante válida por causa do chute inicial, aquele que nos permitisse abrir uma empresa num ambiente bom, num ambiente com segurança.

A empresa entra na incubadora no ano de 2001, tornando-se pós-incubada em 2003. Apesar desta importância no início da empresa, a incubadora não presta todos os auxílios em serviços como era esperados pelo empresário.

Do que eu conheço de algumas outras incubadoras mais no centro do país, em Santa Catarina tem uma incubadora que presta serviços bastante interessantes, pelo menos do que eu tenho conhecimento, e eu achei que a IERGS tivesse como dar um apoio um pouco maior para algumas áreas. Por exemplo, na parte administrativa, tínhamos bastante dificuldade. Na parte de marketing, não tínhamos conhecimento nenhum, foi na tentativa e erro para desenvolver isso.

Tinha alguns serviços que [a incubadora] até oferecia, mas que nós acabávamos não usando porque a incubadora nunca conseguia resolver nossos problemas. Por exemplo, eles tinham uma assessoria jurídica. Mas a assessoria jurídica, todas as vezes que passávamos um contrato para eles, dizia que estava bom. Ele [o contrato] com certeza não estava bom porque fui eu que escrevi o contrato. Sendo eu que escrevi um contrato, com certeza deixei um monte de erros, [porque] eu não sou advogado. Então, sentíamos que tinha campo para ter coisas mais desenvolvidas. Já que ele tem uma assessoria, aquela assessoria deveria funcionar um pouquinho melhor.

Nem mesmo os subsídios oferecidos pelo Sebrae eram considerados significantes na época, apesar da noção de que eles ajudaram. Por causa destas dificuldades, a visão que Pedro tem sobre as vantagens de estar incubado ficou restringida.

Nós vemos, aqui na empresa, a incubadora como, basicamente, o lugar em que nós fazíamos o desenvolvimento dos nossos serviços. Era mais espaço físico do que outra coisa. Porque a IERGS, pelo menos no tempo estivemos lá, ela não ofereceu muitos serviços. Os serviços que ofereciam eram muito poucos. E nem sempre era o que nós precisávamos.

Porém, mesmo com os diversos problemas internos, a incubadora concedia a empresa um *status* diferenciado.

Quando abrimos a empresa gostávamos muito de contar que estávamos dentro da IERGS. Porque se eu contasse para alguém “ah, eu sou da ‘Empresa Z’”, eles iam me perguntar “sim, e daí, quem és tu?”. Tinha um respaldo por estar dentro da IERGS. Quer dizer, dizendo que estávamos dentro da IERGS, era como se estivéssemos levando o respaldo da incubadora.

Como a empresa trabalha com empresas de grande porte, este respaldo passa a ser importante. A incubadora é parte inseparável da criação e desenvolvimento da empresa.

O processo de entrada na incubadora incluiu a apresentação de plano de negócios simplificado do produto ou serviço que a empresa pretendia oferecer. Analisando hoje, Pedro possui uma visão diferente do que deveria ter sido o conteúdo do plano de negócios confeccionado na época. Mas, por não ter muita concorrência para disputar as vagas para entrar na incubadora, e mesmo sem uma noção clara da importância de um plano de negócios, o processo para a entrada na incubadora foi relativamente tranquilo.

Não sei como está hoje, mas naquela época tinha mais oferta do que demanda. Eu lembro ainda que nós entramos com mais quatro empresas e tinham quatro lugares para entrar na incubadora. Então, a concorrência para entrada não era nada impeditiva. Era ter vontade que tu entravas lá. Fazer um trabalho legal também. Só não entrava, só podia ser desclassificado por aspectos técnicos, mas não tinha concorrência. Mas acredito até que, para o pessoal da nossa área, é complicado a gente vislumbrar o que é que a gente tem, o que a gente ganha aprendendo a fazer planos de negócios. Claro que hoje eu tenho noção disso.

A modificação de percepção quanto ao que deve ser um plano de negócios começa a se processar durante o período de incubação. A empresa de Pedro, ainda dentro da incubadora, teve um projeto aprovado junto à Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), pelo qual ganharam recursos para confeccionar um plano de negócios.

Nós não conseguíamos enxergar para que servia aquilo. A incubadora nos indicou uma empresa para trabalhar conosco nessa área. Só que a empresa também não conseguiu nos trazer essa noção, de como era necessário [o plano de negócios]. Quer dizer, eles recebiam para fazer o trabalho. Como eles não traziam esse interesse para a empresa, o pessoal não dava muita bola. E acabou sendo um trabalho bastante fraco. O trabalho, nós temos ele aqui, acho que está aqui, o plano de negócios que desenvolvemos, ele não foi suficiente ainda para o tipo de trabalho que precisávamos. Mas a partir daí nós conseguimos verificar para que servia um plano de negócios, quando ele estava pronto, e vimos que ele não atendia às expectativas nossas, que seria, por exemplo, poder enxergar o mercado, enxergar as possibilidades a partir do nosso plano de negócios.

O plano produzido naquele momento não foi bom, tanto que nem a localização física era muito importante. Mas conseguiu despertar um interesse dos empresários para a importância do planejamento do negócio. Essa noção de importância aumentou na medida em que alguns editais de prestação de serviços exigem a presença de um documento escrito.

Temos desenvolvido agora planos de negócios para produtos, que é outra coisa que a gente nem sabia que existia. Mas para participar de um edital da Finep, da Fapergs, o edital PAPE, que eles lançaram há pouco tempo, onde a idéia deles é que se desenvolva um produto... E uma das etapas desse edital é o desenvolvimento de um plano de negócios de um produto.

Quais eram os problemas que os planos de negócios realizados durante o período dentro da incubadora apresentavam?

[O primeiro plano de negócios foi] bastante superficial porque a gente só tinha conhecimento técnico, não tínhamos conhecimento nenhum de mercado. Então, basicamente o nosso plano de negócios, apresentava dados que não tinham

base nenhuma... O grande problema é que o nosso tipo de negócio é bastante ímpar, não conseguíamos nos enquadrar, como essa empresa que trabalhou conosco queria, nem ao menos como uma empresa de serviços ou de produtos, porque, como te disse, nossa idéia é que os serviços virem produtos. O jeito de enxergar a nossa empresa tem que ser um pouco diferente.

Esse episódio, envolvendo insucesso em utilizar o trabalho de uma empresa de consultoria para preparar o plano de atuação da organização, e com que se formulasse uma outra idéia a respeito do processo de planejamento necessário para a empresa de Pedro.

Nosso tipo de negócio é bastante diferente. A conclusão que nós chegamos é que, para que nós consigamos fazer um plano de negócios, precisamos de alguém que trabalhe conosco. Não tem como eu largar, passar dados para alguém, e dizer para esse alguém "faz para mim o plano de negócios". Não teria como.

Neste ponto, tiveram a convicção de que o processo de planejamento da empresa não poderia ser transferido a outras pessoas. Ele era uma atividade indissociável da atividade das pessoas que trabalham na empresa. Ter que aprender esta lição na prática é uma responsabilidade que Pedro divide com a empresa de consultoria.

Foi um dos resultados que a gente desenvolveu dentro da IERGS. Que ele [plano de negócios] não atingiu os seus objetivos, mas que por um lado sabemos que boa parte da culpa foi nossa. Nós queríamos que eles desenvolvessem coisas que eles não tinham conhecimento sobre. Não tinham o conhecimento do mercado.

Qual a concepção de plano de negócios que Pedro Silva tem hoje, após esta experiência sem êxito?

Para mim o objetivo do plano de negócios é formalizar aquilo que a tua empresa enxerga como os rumos que ela tem que tomar para chegar em um determinado ponto. Seria, por exemplo, aumentar a equipe, conseguir vender mais, conhecer tendências de mercado, seria basicamente isso. Para mim seria isso... Eu tenho uma idéia do que nós temos que fazer. Tem algumas pessoas aqui que tem uma idéia um pouco diferente. Então, a idéia seria uniformizar isso e colocar isso dentro de um documento. Então, aquilo é a tua meta. A partir daquilo tu tens que tentar seguir.

Chegar a um consenso das ações que devem ser tomadas e as condensar em um documento. Uma tarefa que, a princípio, deveria ser difícil de se atingir em uma empresa que é composta por nove sócios. Os planos de negócios, ou melhor, os planos de produtos, pela forma como estão trabalhando hoje, são confeccionados e utilizados apenas para a participação em licitações. Dificilmente têm sido usados para o gerenciamento da empresa. Isto causa, para o empresário, alguns inconvenientes.

Se nós não temos um plano de negócios, nossos objetivos bem traçados, o que acontece é que precisamos de muito tempo tentando rediscutir alguns pontos. Isso é uma coisa que tenho notado. Por exemplo, temos uma reunião da empresa uma vez por semana. Uma vez a cada duas semanas tem sido agora. Mas, mesmo assim, a cada duas semanas discutimos várias coisas que já discutimos

anteriormente, porque surgem oportunidades novas e nós não temos uma orientação, não temos uma linha mestra para dizer se essa oportunidade é boa ou se essa oportunidade pode esperar. Isso é o que é eu acho que faz falta hoje. De ter um plano de negócios.

De uma forma ou de outra, a empresa tem conseguido tomar decisões em conjunto. Mesmo com pequenos desentendimentos, os sócios buscam uma harmonia entre si.

...a nossa empresa tem nove sócios. Atualmente oito porque um deles está fazendo doutorado na Alemanha. Mas, oito pessoas para decidir, as vezes é complicado. É claro que vão surgir divergências. Mas acabamos tomando decisões por unanimidade... Trabalhamos com a técnica do convencimento. Ninguém tem que engolir a idéia de outro. Se surge uma idéia, para que essa idéia seja aplicada, a pessoa que sugeriu essa idéia tem que convencer os outros que a idéia é boa. Convencer que, pelo menos, se não é a melhor idéia, é a melhor que já surgiu. Então, essa é mais ou menos a idéia. É assim que temos trabalhado.

O principal problema de conflito que a empresa tem que lidar não é interno, entre os sócios, mas sim externo. Uma empresa concorrente comprada por uma empresa multinacional de grande porte iniciou ações que colocam em risco a existência da empresa de Pedro.

Existe uma empresa, que surgiu nos mesmos moldes da nossa, mas faz mais tempo, que atualmente foi comprada pela 'Empresa Multinacional'. Então, ela está fazendo parte de um grupo muito maior. E temos enxergado algumas coisas que essa empresa está tentando fazer. Mas é no sentido de podar as outras concorrentes, inclusive nós.[...] Um dos nossos clientes é a 'Grande Empresa Nacional', e qualquer serviço grande que eles vão querer, na área onde nós podemos atuar, é via licitação. Tipo, menor preço. Vemos que nós e os demais concorrentes trabalhamos dentro de uma faixa de preços e eles estão trabalhando numa outra faixa de preço que, para nós, eles estão trabalhando sem o lucro, com certeza para fazer com que os concorrentes se retraiam e o mercado fique só com eles. O que temos feito é tentar fazer uma reunião com os concorrentes e explicar para o cliente maior que isso não é, que esse tipo de serviço, com certeza, eles não vão conseguir manter a qualidade por muito tempo, não vão conseguir oferecer a mesma qualidade de serviço que a gente oferecer trabalhando com um valor tão mais abaixo do que o nosso. [...] Já aconteceram duas licitações, perdemos uma, já estávamos com um trabalho em desenvolvimento em Capoava, São Paulo, e eles entraram com um preço muito mais baixo. Agora, teve um outro processo, que foi na Amazônia, em Manaus, e eles novamente entraram com um preço muito baixo, mas desta vez, não temos como dizer no que eles erraram. Tivemos que apresentar para a 'Grande Empresa Nacional' um resumo da nossa planilha de formação de preços, até para que tu não tenhas feito nada de errado. Nesse caso eles fizeram algo errado, e ficaram com preço muito abaixo e acabaram sendo desclassificados, porque ficamos em cima deles. Ficamos em cima da 'Grande Empresa Nacional' dizendo que, com as restrições que eles colocaram para a licitação, era impossível chegar naquele valor. Então eles desclassificaram essa empresa. Ficamos em terceiro, [mas com essa desqualificação] acabamos ficando em segundo. Mas foi por uma diferença pequena. E agora deve surgir uma nova oportunidade em Salvador, onde eles possuem uma refinaria. Estamos tentando nos prevenir para que essa empresa não entre de novo com o que chamamos de "jogar baixo".

A presença de uma ameaça eminente de um concorrente, com grande suporte financeiro, criou uma situação de tensão para a organização. Tentar limitar o espectro de ação dessa concorrente se tornou uma necessidade para a sobrevivência da empresa.

Outra linha de ação da empresa se concentrou em adquirir novos clientes. A empresa está trabalhando no sentido de conseguir assegurar novos negócios para conseguir se manter no mercado. Por trabalharem com empresas de grande porte, o número de potenciais clientes são em pequeno número e assegurar contratos de prestação de serviços é fundamental. Para tanto, planejar as ações da empresa é fundamental. Porém, isto está sendo uma dificuldade para a empresa, pois possuem pouca experiência para fazer o planejamento.

Muitas vezes não temos planejamento. O que nós temos é o agora. O que vai acontecer no ano que vem, por exemplo, nós não tínhamos. Com isso tivemos um problema muito sério no início do ano. Tínhamos alguns projetos para fechar, mas nenhum deles fechou, e a empresa ficou numa situação muito complicada.

O plano de negócios, dado este contexto, aparece como a forma de planejamento que poderia resolver o problema da organização. Sem um referencial para o planejamento da empresa, a empresa passa por dificuldades para que o planejar se torne uma prioridade. Algumas reflexões sobre as experiências vividas pelo empresário ajudam-no a pensar maneiras para revisar o planejamento da empresa.

Sobre o planejamento, estamos conseguindo ter uma visão um pouco melhor, até por causa do susto que levamos no começo do ano. Nós não tínhamos planejado. Aconteceu que se acabaram os clientes e parou de entrar dinheiro na empresa, mas [o dinheiro] continuou saindo. Como a gente não tinha planejamento, não tínhamos nem visualizado isso. A idéia é que agora a gente consiga enxergar o futuro, dizer “olha, se a partir de tal mês a gente vai ter dificuldades financeiras, vamos batalhar para que isso não aconteça”. Não batalhamos para que isso não acontecesse antes. Então temos essa visão que temos que conseguir enxergar o futuro. E quais são os caminhos para isso? Nós estamos buscando. Estamos tentando, primeiro, diversificar a nossa área de atuação. Temos trabalhado com empresas que não tem nada a ver com química. Estamos desenvolvendo um trabalho de desenvolvimento de software junto a uma empresa que desenvolve aqueles transformadores elétricos. Não tem nada a ver com o que estudamos. Mas temos capacidade de fazer isso. Estamos tentando desenvolver estas capacidades para que tenhamos uma diversidade maior. E outra coisa é conseguirmos enxergar na frente. Conseguir enxergar que temos que conseguir planejar quanto tempo demoramos a fechar um negócio. Ontem, por exemplo, nós tivemos uma reunião à noite e estávamos discutindo que precisávamos viabilizar alguns negócios agora. Só que o meu pessoal está envolvido em outro projeto agora. Mas temos que conseguir enxergar que temos que fechar este negócio agora porque, quando esse pessoal ficar ocioso, eles não fiquem ociosos, que já tenha outro projeto para tocar direto. Precisamos ter gente pensando nisso. Então é isso que estamos tentando enxergar agora.

Depois de cerca de um ano fora da incubadora, Pedro está preocupado em criar formas de planejamento mais adequadas à sua situação atual. Entre problemas internos e externos a

empresa, as soluções para os problemas estão sendo buscadas e criadas dentro da própria organização. O problema foi diagnosticado e precisa ser corrigido, pois isto poderia ter ocasionado o fechamento da empresa. Algumas ações para modificar a situação estão em curso. Conseguir encontrar uma forma para planejar a empresa é vital para a organização, afinal, o futuro da empresa está em jogo.

6.3 André Silveira: em busca do crescimento no mercado

André Silveira tem um objetivo para a sua empresa: crescimento no mercado. A empresa está num momento em que precisa ser mais ousada para atingir o seu objetivo.

Nosso objetivo é ganhar mercado. Hoje estamos num status de pequena, mas temos clientes fortes que, normalmente, são empresas maiores que conseguem. E estamos naquele momento, assim, de pular um degrau um pouco maior. De pegar algumas empresas realmente de porte que vão alavancar outros negócios. Só que é muito longo o nosso processo. Às vezes, um negócio que a gente está fechando hoje, um negócio bom, é de um ano atrás, coisa que a gente já está batalhando, quando não mais.

A empresa de André desenvolveu e está comercializando dois softwares de gestão, um de CRM¹⁴ e outro de gestão na área jurídica. Estes produtos são comercializados hoje, porém, não foram os que originalmente pretendiam desenvolver quando estavam planejando entrar na incubadora.

Inicialmente a idéia era a de desenvolver um portal na área da saúde. E, para entrar na IERGS, onde ficaram incubados entre os anos de 2000 a 2003, desenvolveram um projeto sobre como concebiam este portal de Internet.

Tivemos que escrever no processo de licitação um projeto que era encima do Saúdeweb, que na época era o projeto chefe, realmente, um portal de saúde. Nós o apresentamos e, então, conseguimos [entrar na incubadora].

Durante o tempo de incubação o projeto acaba se modificando devido às necessidades que os clientes apresentavam para a empresa.

E depois o negócio foi se modificando, os interesses, o que o mercado estava realmente disposto a comprar. Nós desenvolvíamos sites para financiar a empresa e, depois, acabamos desenvolvendo dois softwares que hoje são os 'carros-chefes' da empresa.

As modificações que o produto sofreu com o tempo foram fruto de uma inesperada combinação de novas oportunidades e de uma mudança do objetivo da empresa. Com o passar do tempo o projeto inicial, o Saúdeweb, não era mais atrativo para a empresa. Mas em

¹⁴ Sigla de “Consumer Relationship Management”, que em o português significa “Administração da Relação com o Consumidor”

contrapartida, outras oportunidades apareceram, e acabaram conduzindo a uma mudança de planos.

Antes de entrar na incubadora a empresa estava sediada na clínica de um dos sócios. Modificar a situação em que se encontrava o empreendimento também era um dos motivos para buscar entrar na incubadora.

Nós estávamos nas dependências da clínica de um dos sócios. O que acontecia: a empresa não conseguia ficar focada no negócio dela. Tinha que estar, o pessoal acabava solicitando-nos para outras atividades. Então, meio que me atrapalhava. O ambiente não era muito empresarial, porque ficávamos meio como um apêndice de uma outra empresa e, então, com a incubadora, conseguimos focar dentro do nosso negócio. Fora que começamos a contar como as assessorias que tinha lá. Assessoria jurídica... Principalmente jurídica, eu acho que é a única que eu efetivamente usei.

Havia uma necessidade de mudar o ambiente para que o empreendimento tomasse uma maior seriedade. A solução encontrada foi a IERGS. Assim, com a entrada na incubadora há uma melhoria no ambiente de trabalho da empresa. Mas em termos de técnicas e conhecimento em gestão, a incubadora pouco auxilia André.

Eu já tinha uma boa noção [de administração]. E essa parte eu achei meio fraca da incubadora. Talvez para alguém que tivesse muito iniciante, talvez ajudasse. Mas para quem já tivesse alguma base em administração, e como eu trabalhei com software de gestão durante muito tempo, eu convivia dentro das empresas. Então eu acabei aprendendo, meio que na prática, muita coisa. Então, nesse ponto, a incubadora não chegou a agregar.

O objetivo ao entrar na empresa era bem claro: vantagens econômicas.

... já haviam me comentado que tinha uma espécie de licitação que tu se inscreve, e das vantagens da incubadora. Optamos, na época, a entrar mais pela... mais pelo objetivo de economia de custos e ter uma infra-estrutura melhor.

O que lhe interessava era o espaço físico. O apoio gerencial não importava muito. Mas o Sebrae auxiliou a empresa na participação em feiras e cursos. Ao oferecer recursos para serem utilizados para o desenvolvimento da empresa, o auxílio do Sebrae foi muito apreciado.

... como conseguimos verba para ir, por exemplo, numa Fenasoftware uma vez, via Sebrae, e para uma outra feira aqui na Fiergs, isso aí acabou acarretando alguns contatos.

Teve um curso lá que eu me lembro, mas que eu participei de uma ou duas aulas e achei muito fraco. Não resumindo que seja isso. Mas aquelas, especificamente, não foram boas. Se eu não me engano era do Sebrae, não tenho certeza. Mas o Sebrae deu um apoio muito bom com capital mesmo, que a gente teve. Pudemos fazer investidas comerciais que iam desde curso que a gente contratava no mercado, passagens para ir visitar outras empresas em outros estados com financiamentos do Sebrae pelo fato de estarmos na incubadora. Isso aí ajudou bastante.

O plano de negócios, confeccionado apenas uma vez, acabou não sendo implementado.

Foi contratada uma consultoria por nós antes mesmo de irmos para a incubadora. Mas depois, quando empresa se caminhou para a área de tecnologia, de fazer software mesmo, não.

Depois que a modificação de foco de atuação da empresa ficou clara, o planejamento não mais contou com a presença de um plano escrito.

O que é que acontece, hoje, eu não estou com nada escrito em termos de planejamento, como um plano de negócios. Como participei de todo um plano de negócios no Saúdeweb, eu acompanhei e acabei... digo que foi como um MBA para mim de aprendizado, pois tinha uma consultoria boa que trabalhou conosco. Então, foi um aprendizado de aprender como planejar, como fazer o planejamento. Baseado nisso, hoje estou com algumas iniciativas de qualificação para curto prazo que eu pretendo implantar, mas não está nada, assim, em termos de cronograma, em planejamento escrito.

André Silveira aproveitou a oportunidade em que contrataram a empresa de consultoria para aprender sobre como eles realizavam o planejamento. Mesmo sem utilizar a forma escrita dos seus planos, ele utilizou a oportunidade para modificar certas atitudes com relação à administração do seu empreendimento. Mas o formato do plano de negócios não parece adequado neste momento da empresa.

Para se manter com uma boa imagem no mercado, André procura sempre evitar situações de conflito com os clientes. Mas a concorrência no seu setor de atuação é alta, criando situações de conflito.

... se eu disser que tem uma ou duas situações, em todos os negócios que fizemos, que já tenha dado algum atrito por interesse de uma parte do que outra, é muito. Eu procuro, mesmo que chegue o momento que eu tenha que ter algum prejuízo, sempre deixar a relação com o cliente, com o mercado, boa. No mínimo boa. De preferência muito boa. Porque foi isso o que garantiu para nós a abertura de novos clientes. Agora, uma coisa que eu vejo muito na área, no mercado, principalmente na área de tecnologia, é a concorrência, atrito mesmo entre empresas do mesmo segmento. Na área de TI isso é muito forte. Empresas, que muitas vezes não precisariam ser concorrentes, em vez de se ajudar em algumas coisas, elas já se encaram como se uma sobreviver, a outra não vai sobreviver. Isso não é verdade, tem mercado para muita gente.

Deste modo, o empresário procura manter-se em uma situação em que há condições favoráveis para o crescimento do mercado pela aquisição de novos clientes. Para manter o foco no seu objetivo, ele prioriza certos elementos como forma para medir até que ponto ele se aproxima do crescimento no mercado.

Eu acho que é de uma forma mais espontânea [de pautar as realizações]. De levantar as conquistas. Eu acho que isso é importante, porque, é que nem o trabalho de um psicólogo, quando tu vais levantar e vais botar ponto a ponto com ele, tu vai enxergar as coisas. Porque senão tu podes correr o risco de ter conquistado várias coisas e não levantar aqueles pontos e não valorizar.[...] Acho que uma das coisas que é importante fazer é um retrospecto de ações que tenha feito num período. [...] E eu acho que tem várias ações que tu tens que pautar: consegui mudar de sede; arrumamos, conseguimos montar uma estrutura

comercial; qualificamos uma equipe de desenvolvimento; compramos uma nova máquina que nos fazia falta; fechamos com um cliente de fora do estado. Isso tudo deve ser levado em conta. Todas as coisas que, muitas vezes são consideradas pequenas, mas que hoje em dia eu acho que está tão difícil de fazer as coisas, de conseguir manter uma empresa e alavancá-la que eu acho que, se tu começares a valorizar esses pontos, isso te dá um maior estímulo para ir mais longe.

Chegar ao ponto em que a organização pode discutir a expansão da empresa contou com o auxílio da incubadora em alguns aspectos.

Eu considero que foi um momento que ofereceu uma base que ajudou a amadurecer, principalmente no aspecto econômico. Porque tinha um custo bem mais barato que o mercado. Isso aí ajuda. Isso é diretamente uma ajuda. Não há dúvida nenhuma.

Mas mesmo que tenha contribuído, há espaço para a discussão de quão importante foi a incubadora para o êxito da empresa.

Não foi uma coisa que vou dizer demarcou, que a empresa não estaria como está hoje se não tivesse passado por ali, mas acho que ajudou. A gente vive de momentos.

Estar na incubadora foi um momento da vida de André que o auxiliou a amadurecer como empresário. Independentemente de quanto a incubadora foi um fator determinante ou não para o desenvolvimento da empresa, ela deu subsídios que o privilegiaram economicamente durante o período em que estiveram incubados. “Temos que andar com as nossas próprias pernas”, acredita André Silveira. A incubadora deu a sua contribuição. Ele busca andar, agora sem o auxílio da incubadora, em direção ao crescimento de mercado da sua empresa.

6.4 Renato Soares: um futuro promissor, mas um método de planejamento próprio

Renato Soares, formado em ciências da computação, começou a ter contato com a possibilidade de se tornar empresário perto do final do seu curso, graças a INIU. A incubadora se encontrava no departamento do seu curso, contando com a participação ativa dos professores com quem ele tinha aula. Os professores comentavam a respeito da abertura da incubadora com os alunos, o que abriu uma possibilidade para Renato e seu sócio.

[Pela] metade, final do curso, nós começamos a conversar e, eventualmente, foi bem na época em que a INIU estava se organizando para começar as atividades. Aquilo ali, de certa forma, nos incentivou a pensar na possibilidade de abrir um negócio e, pelo menos, tentar uma empresa dentro da incubadora. Se avaliarmos os motivos, muitas vezes, eu também me pergunto o que nos fez arriscar dessa forma porque, invariavelmente, é mais cômodo você, sempre no mercado de trabalho, encontrar um emprego e se acomodar naquela situação, como foi [o que aconteceu com] a maioria dos nossos colegas.

A incubadora, desta forma, foi fundamental para a criação da empresa. Ela representava, de forma bastante factual, uma oportunidade de se criar uma empresa com uma garantia de apoio para os primeiros anos da abertura.

O que nós esperávamos era a facilidade para poder montar a empresa. Porque o papel da incubadora é justamente auxiliar no começo. Qualquer empresa, no começo, vai ter muito mais débitos do que créditos se você abrir uma empresa direto no mercado. Então, isso é um grande motivador e, pelo fato de estar dentro da universidade, a gente sabia que poderia contar com uma mão-de-obra qualificada, com alunos para trabalhar conosco. E o fato de poder ter bolsas de pesquisa. Mas eu acredito que o grande motivador, naquela época, foi o fato de ter essas possibilidades. De ter uma sala própria. Ter a infra-estrutura básica sempre com um custo mínimo.

Para entrar na incubadora a empresa passou primeiro pela modalidade de pré-incubação. Sem grandes dificuldades para entrar na incubadora o empresário apresentou uma série de formulários que lhe foi exigido e foi selecionado para pré-incubação.

O pré-incubado, que é um modelo inicial mesmo, você não tem uma empresa, você tem uma idéia. Depois, no começo de 2000 [...] passamos para a modalidade de incubação, que aí é uma empresa já constituída, no caminho, com algum protótipo de alguma coisa. E o que eles nos questionaram era, justamente, quanto ao negócio, a idéia do que queríamos fazer.

Da modalidade de pré-incubação para a incubação, Renato teve que apresentar um protótipo de produto e formalizar a abertura da empresa. A empresa permaneceu incubada até o final de 2003. Ao entrar como incubada na INIU, a empresa teve uma série de subsídios.

O CNPq auxiliando com bolsas. Eu e meu sócio tivemos bolsas para tentar uma empresa, resumindo. As pessoas que trabalhavam conosco eram bolsista do CNPq, então nós não tínhamos custos com eles. E o Sebrae nos auxiliava em viagens e feiras. A gente fez várias feiras sem custos. Viajamos para o exterior para participar de feiras na nossa área sem custos. Isso foi um auxílio muito importante.

A participação em feiras foi crucial para a empresa. Em uma delas, a concepção de negócio da empresa se modificou, mudando os rumos que se estava dando para o empreendimento.

Nossa idéia quando começamos a empresa, em 1999, era trabalhar com soluções em Smartcard. Mas é um mercado que até hoje no Brasil não teve a evolução esperada e não sei se vai ter mais. Uma das feiras que participamos na Europa, mais especificamente em Paris, era uma feira chamada CARTES, que é a feira internacional de cartões. Fomos pela primeira vez no ano de 1999, e uma segunda vez no ano de 2000, quando conhecemos a tecnologia de biometria. E aquilo lá, realmente, nos abriu os olhos, com um real potencial de sucesso aqui no Brasil. Desde lá nós apostamos muito no trabalho de pesquisa e desenvolvimento, fechamos parcerias com os principais players do mercado. E é o carro-chefe do que fazemos até hoje, trabalhando com soluções de autenticação de pessoas via leitura da impressão digital. É o que temos feito, são os negócios que fechamos.

A partir dos contatos feitos durante as feiras, Renato e seu sócio decidem modificar o direcionamento da empresa e, por conseguinte, do trabalho de desenvolvimento do produto. Com uma nova perspectiva sobre o que poderiam oferecer por meio da empresa, decidem modificar o tipo de serviço que pretendiam vender. Essa mudança, analisando hoje, mostrou-se muito proveitosa.

Hoje a empresa é constituída apenas por dois sócios. Todos os demais envolvidos são representantes, parceiros ou distribuidores da empresa. Uma dessas alianças é com uma empresa localizada nos Estados Unidos, que fornece o *hardware*, os componentes físicos dos produtos disponibilizados. O relacionamento com a empresa norte-americana é bom porque não há uma situação de concorrência entre as empresas

A nossa tecnologia é muito complementar ao que eles fazem. Em nenhum momento quisemos fazer alguma ferramenta que concorresse com o produto final deles e eles também, se forem desenvolver essa tecnologia, vão perder muito tempo para chegar aonde nós chegamos. Então, esse tempo que eventualmente eles perderiam, já é o tempo que o mercado vai estar ativo para tecnologia. Vão acabar largando bem atrás. Então não temos tido problemas com eles.

Hoje Renato trabalha num escritório que ele abriu no seu domicílio e o seu sócio se mudou para trabalhar em São Paulo. Mesmo distanciados fisicamente, nunca houve desentendimentos entre os sócios para a condução da empresa.

Nunca tivemos problemas. Temos um perfil um pouco diferente. O meu sócio tem um perfil comercial mais ativo, e até pela história da família dele, que é [de] empresários. Normalmente é uma pessoa que pensa no macro e eu normalmente sou a pessoa que pensa no detalhe, que pensa no micro. Toco a parte contábil e administrativa da empresa. [...] Por isso que é interessante, nós nunca tivemos muita discussão com relação a idéias ou fazer o investimento. [...] até porque você ter uma sociedade, [...] não é muito simples. Conciliar várias idéias. É normal dar problemas de vez em quando, de conflito de idéias. Mas nós nunca tivemos este problema. É bem tranquilo em relação a isso.

Além de bancar participações em feiras, o Sebrae subsidiou cursos e a criação de um plano de negócios para a empresa.

O Sebrae bancou 50% dos custos do plano, e nós pagamos o resto. Ficamos meio ano montando o plano de negócios. Isso foi em 2001. Então, tivemos esse trabalho. Tivemos alguns cursos em que a incubadora investiu, mas normalmente de pessoas que eram de alguma forma ligados ao Sebrae.

Para que o plano ficasse pronto o consultor e os empresários ficaram seis meses confeccionando o documento. Esta foi a única vez que eles confeccionaram um plano de negócios para realizar o planejamento da empresa. Por ser um método que exige muito tempo e recursos dos envolvidos, o plano de negócios pouco auxiliaria a pensar a empresa hoje, quando ela já está estruturada. Mas, inicialmente, o plano auxiliou-os a refletir sobre a condução do negócio.

Nós o usamos como molde naquela época lá. Mas depois, também, não... Porque fazer um plano de negócios é, em relação à realidade, não tem muita coisa a ver, sabe. Até por isso, também, eu evito usar ferramentas para ficar filosofando em cima do mercado. Eu procuro andar de acordo com a maré, de acordo com o que nós realmente temos de concreto. É com isso que a gente sempre se baseou para tomar as nossas decisões, e não numa avaliação possível do que... fazer um trabalho de benchmarking em cima de uma ferramenta. Até porque hoje eu não teria tempo para fazer isso.

Ademais, o plano de negócio só foi utilizado para ser mostrado para uma empresa de capital de risco, e não resultou em muito mais do que uma boa história.

Quando estávamos fazendo o plano de negócios o nosso consultor fez questão que nós, pelo menos, fossemos mostrar para alguém esse plano. Fomos lá [para a empresa de capital de risco] [...] porque ele [o consultor] achava que poderíamos ser interessantes para alguém que fosse investir. Mas fomos [...] não por nos sentirmos necessidade ou querermos colocar um parceiro deste nível na empresa, porque, na realidade, seria ter um terceiro sócio. Fomos lá, até conversamos com eles, mas a coisa não evoluiu. Também não me arrependo de nada. Fomos no embalo do consultor. Mas foi interessante, pelo menos valeu, trocamos uma idéia. Foi interessante ouvir o que eles tinham para falar. Foi muito mais ouvir o que eles falaram do que irmos lá, de fato, buscar alguma coisa, porque eles nos deram algumas dicas interessantes sobre o negócio. E de graça.

O planejamento da empresa é realizado com base na experiência pessoal de Renato e do seu tempo disponível. As definições são feitas a partir de cada situação, cada negócio.

Os controles e as definições que fazemos hoje em dia, sinceramente, nem nos permitem muito tempo para parar e estruturar dessa forma, utilizando uma ferramenta específica para alguma dessas áreas. Então, muito é conversado, por e-mail, definido um nicho, alguma forma de agir perante um negócio específico. Claro que, normalmente no começo de cada ano, uma reunião que procura mensurar o que pretendemos naquele ano, que mercado atacar, qual o faturamento que a gente espera. Mas não existe [...] algum tipo de pesquisa operacional de fato.

Assim, uma vez por ano, eles tentam definir as grandes linhas de ação para o ano. Esta forma de definição da orientação do empreendimento parece adequada para ele, pois está em uma empresa com apenas duas pessoas.

Temos vários negócios abertos nesse ano que vão se concretizar no ano que vem. Então, só nesses negócios, que são grandes, a maioria, já nos dão bastante ocupação, bastante trabalho de especificação, demonstração, tudo mais que envolve um trabalho grande. Então, acredito que esses projetos que estão se configurando no final do ano, no início do ano que vem, devam pautar os nossos rumos. E não vai fugir muito do que a gente sempre imaginou dos mercados que são potenciais compradores disso.

Os negócios a serem fechados direcionam o planejamento da empresa. Para cada um desses possíveis clientes, problemas pontuais e específicos surgem que merecem uma atenção dos sócios e um tipo de ação diferente e orientada para cada situação.

Mesmo havendo um grande mercado para os produtos da empresa, por vezes há situações em que a concorrência aparece, criando situações de disputa por clientes.

O que acontece, muitas vezes, é que alguns concorrentes têm o perfil de atacar um mercado específico e nos atacamos algum outro. Para você bater de frente, normalmente, é um negócio muito grande. Que aí “cresce o olho” da maioria. Mas se não, você vai, num clube, colocar toda uma solução de controle de acesso dentro de um clube. Normalmente, se a gente já entra por meio de uma softwarehouse, algum parceiro, que já possuem aquele clube como cliente para o software de gerenciamento, aí inexistente concorrência porque já estamos, de certa forma, com o pé lá dentro.

Pelo tipo de estrutura da sua empresa, Renato não vê problemas em não adotar uma ferramenta formalizada de planejamento. Este modo não formal não impede que haja êxito no planejamento da empresa.

Ao menos, até hoje, não nos trouxe problemas. Tudo que fazemos está bem controlado da forma como nós fazemos. Não precisamos, ou não sentimos a necessidade, de nenhum tipo de ferramenta ou de auxílio de terceiros mais especializados nesse momento.

Analisando a incubação após a saída dela, claro que surgem alguns serviços que poderiam ter sido prestados com mais qualidade pela incubadora.

... foram coisas que imaginamos que poderiam ter mais suporte lá dentro. Um suporte nessa área de marketing, comercial, para auxiliar a montar estratégias e como abordar, como fazer. Isso tudo fomos nós que aprendemos na tentativa e erro, sempre partido de nós.

Mesmo com alguns problemas, ao final, apenas a gratidão pela oportunidade de poder criar a empresa parece sobrepujar qualquer tipo de problema que tenha ocorrido durante a incubação.

Eu não tenho observação negativa. Só positiva. Nada, nada mesmo que tenha influenciado negativamente. Tudo que fizemos e pudemos fazer, sempre teve o apoio da incubadora de alguma forma. Então, para nós, foi fundamental. Eu tenho certeza que, se não tivesse estado dentro de uma incubadora, nós não chegaríamos até aqui. Não teríamos como manter a estrutura que a gente precisava para criar a empresa e tocar para frente.

Com orgulho, ele vê que a sua empresa já começa a ter um certo respeito dentro do mercado de atuação. Ao olhar o que já foi feito, o empresário percebe que a sua empresa está sendo vista com outros olhos pelos clientes e concorrentes.

Fazemos isso [olhar o passado de empresa] até para olhar o quanto a nossa empresa realmente se tornou uma empresa que anda pelas próprias pernas. Isso é muito interessante como se tivesse fomentado alguma coisa que tem vida própria. Porque muitas pessoas desvinculam a empresa do dono ou sócio [...] Isso é muito bacana.

6.5 João Souza: uma conturbada história de sonhos e desilusões

Um grande sonho motivava João Souza a se tornar um empresário, abrir uma empresa que tornasse possível trabalhar com o desenvolvimento de jogos eletrônicos. Para realizar o

seu sonho direcionou a escolha do curso de graduação que cursaria, o curso de ciência da computação, que imaginava mais o auxiliaria para concretizar o seu desejo.

Durante a graduação, juntamente com um amigo, buscou encontrar modos de começar a criar os jogos. Foi quando conheceram Cristóvão, que já estava desenvolvendo um programa de computador que possibilitava o desenvolvimento de jogos.

Conversamos com o Cristóvão, que na época [...] estava desenvolvendo um jogo deles aqui [em Porto Alegre]. Então pensamos: vamos usar alguma coisa daqui. Eles deram uma outra perspectiva, de que a INIU estava procurando projetos de desenvolvimento de jogos. [...] Resolvemos criar um projeto para tentar incubar na incubadora. Em 1998, nós fizemos o plano de negócios, enviamos em dezembro, e em início de 1999 o projeto foi aprovado e entramos como pré-incubação lá na incubadora.

A idéia inicial era utilizar o *engine*, como é conhecido o programa mestre para o desenvolvimento de jogos, que estava em desenvolvimento pela empresa de Cristóvão, dentro da INIU, para criar o seu próprio jogo com uma empresa própria. Eles iriam utilizar o *engine* por concessão, e pagariam *royalties* quando tivessem receitas pela comercialização do jogo. A empresa entrou na incubadora na modalidade de pré-incubação, onde começaram a criar um protótipo do produto que pretendiam comercializar. Foi com base no *engine* da empresa de Cristóvão que João desenvolveu o seu protótipo de jogo, o que lhe permitiu a incubação definitiva do empreendimento.

Muitas coisas mudaram com a entrada da empresa na incubadora.

No início foram principalmente as bolsas [oferecidas pelo CNPq], mas depois tínhamos toda uma assessoria administrativa, e, logo depois, nós começamos a ter consultorias. [...] Ter Internet, a sala, o fato de estar na incubadora junto a outras empresas era uma coisa que beneficiava.

O projeto do protótipo, descrito no plano de negócios, apresentava problemas. Ele necessitava de um aporte de recursos financeiros para que fosse concretizado. A empresa, quando entrou na incubadora, contratou um consultor com o apoio da INIU. Com a participação desse consultor para uma troca de idéias, a empresa decide modificar a forma de atuação.

... falando com o consultor, chegamos à conclusão que precisávamos de um case [de sucesso] para conseguirmos um investidor de risco. Aí paramos de fazer o protótipo e começamos a fazer um novo jogo, que era uma coisa bem mais simples, bem mais curta, mais rápida de fazer.

Ainda utilizando o *engine* da empresa de Cristóvão, João, juntamente com os seus sócios, que neste momento eram oito, iniciam a criação de um novo jogo. A idéia era levá-lo para uma feira nos Estados Unidos.

... a intenção era levar uma versão do jogo pronta para uma feira, a E3, que é a maior feira de jogos, para colocar o nome da empresa no meio [de jogos eletrônicos], torná-la conhecida. Mas não conseguimos acabar o jogo por causa das bolsas que ficaram atrasadas. Mas esta viagem foi proporcionada pelo Sebrae, que foi um contato feito através da incubadora.

Mesmo sem o protótipo pronto, alguns dos sócios participaram da feira, com o auxílio do Sebrae. O motivo para o atraso da criação do novo jogo, que deveria ser mais simples de se fazer, ocorreu, em parte, por causa do atraso no repasse das bolsas.

[O] CNPq atrasou as bolsas durante dez meses. Então todos estavam trabalhando de graça por dez meses. E chegou um ponto em que ninguém conseguia. E quando todo mundo desistiu, as bolsas vieram.

Outro problema parece ter influenciado no caso.

... esse é um caso meio complicado de descrever, inclusive. Não era eu que lidava com eles [, empresa do Cristóvão]. E na realidade quando eu ia lá conversar com eles eu... tinha a nossa sala, tinha a sala deles ali do lado. E quando eu ia conversar com eles por alguma coisa, eu sentia no ar uma coisa, um clima meio de “eu estou incomodando”, sabe. Acho que era isso que meus dois sócios [encarregados de falar com eles nas questões técnicas] tinham sentido, que era uma das coisas que eles reclamavam, que era a falta de documentação dessa tecnologia que a gente estava usando deles. Então, como faltava documentação, eles não conseguiam usar, eles ficavam emperrando em coisas que eram banais, com muita frequência. E eles não conseguiam tirar as dúvidas com o pessoal da outra empresa. Não se criou nenhum atrito, mas... não foi uma parceria bem-sucedida, digamos assim.

A incapacidade de terminar o segundo projeto, supostamente uma tarefa simples, desencadeia algumas modificações na empresa. Após a não concretização desse projeto, houve a saída de alguns sócios. Sem a perspectiva de continuar utilizando o *engine* da empresa de Cristóvão, os sócios que continuaram na empresa decidiram criar um terceiro projeto de jogo.

Decidimos fazer um projeto que, ao invés de tentar [utilizar] capital para desenvolver um jogo com pessoas da área de tecnologia ou com o Finep, CNPq, etc., ou com capital de risco, [nós] nos lançamos no Ministério da Cultura para tentar enquadrar um jogo como um filme. E fizemos um projeto [...] mandando para a lei de incentivo à cultura aqui no estado, e mandamos para a lei Rouanet, que é uma lei federal. Na lei de incentivo à cultura esse projeto foi recusado quatro vezes, cada vez nós enviamos com um orçamento diferente porque eles falavam que o orçamento era muito grande. Nós fomos diminuindo o orçamento até chegar à metade dele e, mesmo assim, o projeto não foi aprovado em nenhuma dessas vezes. Na Rouanet, que é federal, nós mandamos o projeto em final de 2001, e, em 2002, entrou o Lula. E aí a gente só foi saber que esse projeto foi aprovado em abril deste ano [em 2004]. E passaram dois anos, 2002 e 2003, no Ministério da Cultura e agora foi aprovado. O problema é que, em 2003, [...] pelo fato de estarmos sem bolsas e sem um projeto aprovado [...], e tínhamos mandado um projeto para o RHAE em janeiro de 2003 e não tínhamos tido respostas, decidimos fechar empresa. Então 48h depois, ficamos sabendo que o projeto do RHAE foi aprovado. E aí como precisávamos demonstrar uma contrapartida, como já tínhamos saído da incubadora, aí eu não sei se já estou

adiantando a próxima pergunta, um dos sócios resolveu investir o dinheiro dele, pessoal, na empresa. E veio com outras pessoas.

Houve a necessidade de mudar a forma como eles pretendiam adquirir recursos para concretizar o projeto. Durante dois anos eles tentaram, sem sucesso, recursos financeiros para desenvolver um jogo eletrônico por uma via alternativa. A incubadora, por falta de resultados práticos da empresa, também os queria fora da organização. No momento em que haviam desistido de tentar levar adiante o empreendimento e, por conseqüência, decidido fechar a empresa e sair da incubadora, os projetos foram aprovados pelas organizações que oferecem incentivos financeiros. Havia uma esperança de que os projetos, agora com recursos financeiros, pudessem ser levados adiante. Esta mudança, porém, veio tarde para João.

Na verdade, nessa época, eu já estava querendo seguir outros caminhos, e nessa formação dessa nova empresa [...] a sociedade ficou dividida entre os três sócios [...]. Eles estavam colocando capital deles na empresa e eu não tinha condições e nem interesse também.

Ele decidiu sair da empresa. Após três experiências de insucesso, três projetos que não se concretizaram e constantes mudanças dentro da sua empresa, João não têm mais o mesmo interesse em criar jogos, e acaba por desistir de continuar tentando manter uma empresa para desenvolver jogos. Mesmo com uma perspectiva de financiamento, os quatro anos de insucesso parecem abalar a sua vontade, seu sonho de criar jogos. A empresa, hoje sem nenhum dos sócios fundadores, continua funcionando, mas agora com um outro nome, com outras pessoas.

Durante anos ele lutou contra a desconfiança de que jogos eletrônicos não é um negócio lucrativo. No momento em que houve uma chance palpável de começar a ter um retorno, ele não mais encontrava motivação para continuar como empresário.

... a idéia de criar jogos eletrônicos, de jogo como um negócio lucrativo era uma coisa completamente distante da cabeça de qualquer pessoa, principalmente dos investidores de capital de risco, que é com quem conversamos, que eu conversei bastante na época. Mas hoje a coisa é bastante diferente. [...] Pelo que eu lutei, abri mão quando deu certo. Mas por outro lado, eu estava cansado de trabalhar com jogos. Eu estava a fim de procurar outras coisas, já estava com vontade de fazer outras coisas, não mais isso.

Com um certo grau de lamentação, hoje ele está fazendo uma graduação em arte, procurando outras formas para se expressar. Algumas lições ficam da sua experiência.

Na verdade, eu como administrador não sou uma pessoa capaz. [...] talvez administrar pessoas para trabalhar, talvez sim [eu tenha capacidade], mas uma coisa que me incomodava muito quando na empresa era que eu estava interessado em trabalhar na arte, ou pelo menos liderar esta parte artística, mas tinha que ficar me preocupando com projetos, editais, plano de negócios, contas a pagar, site. Tinha várias outras preocupações [...] que não eram o que eu queria e eu acho que isso prejudicou. Outra coisa foi, eu não sei, tiveram vários

erros que eu acho que não foram erros assim, foram erros que fazem parte do aprendizado, de termos tentado bastante.

O que teria acontecido com ele e a sua empresa se tivessem tentado abrir hoje uma empresa de jogos eletrônicos? Certamente poderia ter sido diferente. Já foi criado no Brasil a ABragames, a associação de empresas desenvolvedoras de jogos, que está buscando melhores recursos para o desenvolvimento deste tipo de empresas junto ao Ministério da Cultura, que lançou um edital para fornecer recursos especificamente para o desenvolvimento de jogos. Esta nova configuração do setor, porém, em nada modificará o que se sucedeu com João Souza e a sua agora ex-empresa.

Para ele resta pensar nas suas novas perspectivas, momentaneamente longe dos jogos eletrônicos. Um retorno a esta atividade não é descartado. Mas o momento indica outros interesses.

[Um retorno] Para área de jogos sim, mas não como um empreendedor. Mas como operário mesmo, mas não em Porto Alegre, em outra cidade, em outro lugar. E, talvez, muitos anos no futuro, tentar fazer um empreendimento novo nesta área. Mas agora, no momento, não. Quero fazer só arte.

6.6 Gilberto Santana: um caso de desistência

Formado em engenharia, Gilberto Santana iniciou a sua experiência como empresário após o término de uma viagem ao exterior.

Eu sou engenheiro, me formei [...] no final de 1999. Então eu fui para Alemanha fazer um estágio. Trabalhei em uma empresa lá. Fiquei até março de 2000. Quando eu voltei da Alemanha dois amigos meus tinham uma proposta, porque eles já trabalhavam dentro de uma grande empresa de telecomunicação como desenvolvedores de conteúdo para ensino à distância. Eles me convidaram para ser a terceira pessoa e abrir uma empresa para oferecer conteúdo para ensino a distância. Foi em 2001 que a gente começou com a idéia de abrir uma empresa.

Os três decidiram abrir a empresa para prestar serviços para esta empresa de telecomunicações. Os dois sócios saem dessa grande empresa e formalizam a abertura da própria empresa, mas fora de uma incubadora. Ainda fora de uma incubadora, uma decisão de um dos sócios modifica a situação do negócio.

Abrimos a empresa física num escritório alugado, e quando estávamos com mais ou menos um ano de empresa, um dos sócios saiu para fazer doutorado nos Estados Unidos. Ficamos só com duas pessoas. O volume de conteúdo que a gente estava fornecendo para o cliente caiu também. Então precisávamos reduzir custos. E eu estava praticamente me mudando para uma home office, começar a trabalhar em casa. E, nesse momento, fiquei sabendo que abriu uma licitação para participar da incubadora do município. Nós aplicamos e, no processo de seleção, ficamos em segundo lugar.

Os sócios remanescentes, que viram as receitas diminuírem, necessitavam de um corte de custos para continuar a existir. Neste momento entra a incubadora, a IMPA, como uma solução para este problema. Para entrar na incubadora os sócios apresentaram um projeto do serviço que pretendiam oferecer.

[Escrevemos] um projeto, descrevendo os currículos dos empreendedores e um projeto descrevendo os produtos e serviços que tu buscas fornecer. Tem uma série de quesitos que eles pedem para tu desenvolveres em um texto. E esse texto é repassado para parceiros da incubadora, que são universidades e empresas privadas.

A empresa entrou na incubadora e, com isso, passaram a ter à sua disposição uma série de serviços e facilidades, que modificam a situação da empresa.

A incubadora tinha todo um processo de facilitação para a participação nessas licitações, concorrências do CNPq, da Capes e da Fapergs. A escrevemos alguns projetos enquanto estivemos lá e eles têm contato direto no CNPq. Então, que nisso eles dão um apoio bem forte. [...] Muda quando se tem o apoio do Sebrae muito forte, que é a participação em feiras, participação em eventos. Mas o suporte naquela incubadora não era assim tão forte. Eles têm um problema de falta de pessoal para dar um apoio maior, no que eles dizem que tem e nem sempre está disponível para todos os incubados como a consultoria de design, por exemplo, a consultoria estratégica também. Mas tem algum apoio. Mas mais fraco do que se esperava ter. E tem todo um apoio de infra-estrutura física mesmo. Tem acesso à Internet com alta velocidade, sala de reuniões, sala para treinamento por um custo bem baixo. Então, tu reduzos os teus custos, aumenta a infra-estrutura física, tu ganhas uma legitimidade, por que tu és uma incubada, e isso em alguns lugares significa alguma coisa.

Mesmo sem ter tudo o que imaginava que poderiam ter com a incubação, Gilberto estava satisfeito com a redução de custos e melhora da estrutura da empresa.

Eu não tinha muita expectativa [do auxílio da incubadora]. Eu via mais a incubadora, no caso, como uma maneira de ter uma estrutura física decente com custo baixo. [...] Mas eu vejo muita gente que foi para lá com uma expectativa frustrada quanto ao apoio, principalmente das consultorias.

Gilberto fez um plano de negócios logo ao entrar na incubadora.

Olha, o plano de negócios foi confeccionado uma vez. Logo, na entrada da organização. Mas claro que ele sofria algumas modificações ao longo do processo. [...] [O plano de negócios ajuda na] visualização melhor de oportunidades e ameaças. [...] Mas eu vejo o plano de negócios muito mais como uma ferramenta para busca de capital ou busca de parceiros do que como um apoio, uma ferramenta de gestão da organização.

O que ocorreu é que o plano se apresentava muito mais como uma descrição do que já tinha sido feito do que do que deveria ser feito e, portanto, pouco interessante para olhar as ações futuras da empresa.

Nós tínhamos bastante coisa implementada [antes de fazer o plano de negócios]. Tanto no aspecto de produto quanto algumas estratégias de marketing já estavam implementadas.

De súbito, a empresa para quem trabalhava tomou uma decisão que complicou muito a situação da empresa. Ocorreram modificações de rumos para a organização por causa dessa decisão.

... o ensino à distância do cliente passou daqui para Brasília, e ficamos distantes deles. Começou a reduzir bastante a demanda que tínhamos por produtos e começamos a prospectar o mercado de novo. Tivemos bastante dificuldade. Imaginávamos que estando na incubadora iríamos ter alguma facilidade nessa prospecção de novos clientes, e não foi o que aconteceu. Aí tivemos dificuldade para conseguir novos clientes.

Mesmo tendo uma relação muito boa com a equipe responsável pelo ensino à distância dentro da empresa, a decisão de mudar a equipe responsável para um estado distante começou a inviabilizar o negócio.

Era uma decisão irreversível. Até a equipe não gostou também. Tanto que algumas pessoas pediram demissão. Pessoas com vinte e poucos anos de empresa disseram “eu não vou, vou ficar aqui”.

Sem o seu principal cliente, a empresa precisava de novos clientes para sustentar as suas operações. Gilberto Santana, então, sentiu a resistência do mercado em aceitar os serviços por ele oferecidos.

A questão é que o produto é bastante inovador e, na verdade, até hoje o mercado não aceita tão bem o ensino a distância, eletrônica dentro das empresas. Principalmente no Rio Grande do Sul. É onde tem gestores bem refratários para esse tipo de inovação, tínhamos bastante dificuldade para prospecção.

Por uma questão cultural dos empresários da região, o produto não era valorizado. Por fim, eles não conseguiram vencer a resistência que este produto tinha para os potenciais clientes. A percepção de que o problema estava nas características do produto é reforçada pela experiência de uma outra empresa, conhecida por Gilberto, que trabalha hoje com o mesmo produto. É uma empresa formada por pessoas de dentro da empresa de telecomunicações que se recusaram a se mudar para Brasília.

São essas pessoas que têm hoje a empresa de ensino à distância. Eles abriram uma empresa muito semelhante à nossa, quando nós fechamos [...] com a visão de que eles teriam maior facilidade que nós. Com a visão de que eles teriam mais portas abertas. E eles estão tendo as mesmas dificuldades que nós, infelizmente. [...] Então não é nem característica da empresa ou da incubadora, mas uma característica do produto, de dificuldade mesmo.

A empresa foi fechada quando o sócio de Gilberto resolveu fazer um curso de pós-graduação no exterior. O empresário, também selecionado para fazer um curso de pós-graduação, prefere fechar a empresa a ter que trabalhar sozinho. Neste momento, decidiram sair da incubadora e encerrar as suas atividades.

O momento de saída foi quando o outro sócio resolveu sair para fazer mestrado nos EUA. Então fiquei só eu. E no momento eu decidi que não adiantava ficar sozinho com a empresa. Ao mesmo tempo eu fiz a seleção para o mestrado aqui em Porto Alegre. Eu vi que o mestrado ia me exigir mais tempo, tempo integral, então decidimos pelo fechamento da empresa.

Assim, em 2003, a empresa foi fechada. Sem ter muito arrependimento, Gilberto entende que o que ocorreu com a sua empresa não foi culpa do que eles fizeram ou responsabilidade da incubadora, mas o resultado de algo que eles não poderiam prever. Sem o seu principal cliente, e sem conseguir prospectar novos clientes, não fazia mais sentido manter a empresa.

Por fim, ficam as lições de uma experiência como esta.

[Ao se abrir uma empresa] se tem uma visão holística de uma organização, porque, quando tu és empreendedor, se faz desde a faxina até o serviço contábil, a gestão do marketing e das vendas, faz tudo. Isso é muito interessante, porque você tem noção, apesar de ser um processo pequeno, mas você tem noção de todos os processos. Acho que isso é o mais importante. Além de ter estabelecido uma rede de contatos que me ajudam até hoje. Ganhei pouco dinheiro. Mas eu acho que isso não é ruim. Eu estava numa idade que eu tinha o direito de fazer esse tipo de tentativa e eu acho que não foi um aspecto ruim.

Hoje Gilberto Santana trabalha como gerente de um dos produtos dentro de uma empresa de marketing. Ele entende que a experiência de abrir uma empresa lhe foi muito valiosa, pois lhe trouxe um rico aprendizado a respeito do mundo empresarial, que o auxilia até hoje.

7 Algumas reflexões sobre o planejamento em organizações que estiveram incubadas

Seis entrevistados e seis histórias de vida diferentes. Cada um deles teve experiências distintas, problemas específicos, personagens e cenários próprios. Cada um percorreu um caminho diferente e tiveram histórias diferentes para narrar. Entre sucessos e fracassos, erros e acertos, todos mostraram que tem algo a dizer sobre o período de incubação. Quais lições podem ser tiradas a partir das histórias contadas pelos ex-incubados?

Para aproveitar as histórias narradas na busca de compreender quais as contribuições da incubação para o processo de planejamento de uma organização incubada, utilizar-se-á o referencial teórico sobre planejamento como referencial de análise. Desse modo, se pode dialogar com as experiências vividas pelos entrevistados utilizando as teorias sobre planejamento.

7.1 Planejamento e plano de negócios

Com a exceção do Paulo Santos, os planos de negócios aparecem como uma ferramenta administrativa apresentada a todos os empresários como uma forma ou modelo para a realização do planejamento empresarial. Curiosamente, o único entrevistado que afirmou utilizar uma forma mais formal de planejamento foi Paulo, justamente ele que não criou um plano de negócios durante o período da incubação. Certamente a graduação em administração o influenciou na adoção deste método de trabalho.

O plano de negócios, como uma técnica de administração, demonstrou ter uma influência no vocabulário dos pesquisados. Como parte do conteúdo dos planos, certamente havia a presença da formulação de planos como o de marketing e de finanças da empresa. Desse modo, os entrevistados que não tinham uma formação em administração se mostravam sabedores da existência de teorias sobre marketing, por exemplo, e que elas podiam ser benéficas para os seus empreendimentos.

... eu achei que a IERGS tivesse como dar um apoio um pouco maior para algumas áreas. Por exemplo, na parte administrativa, tínhamos bastante

dificuldade. Na parte de marketing, não tínhamos conhecimento nenhum, foi na tentativa e erro para desenvolver isso. (Pedro Silva)

Mas essas foram coisas que imaginamos que poderia ter mais suporte lá dentro. Um suporte nessa área de marketing, comercial, para auxiliar a montar estratégias e como abordar, como fazer. Isso tudo fomos nós que aprendemos na tentativa e erro, sempre partido de nós. (Renato Soares)

Ao demonstrar uma insatisfação com o serviço prestado pela incubadora, fica evidente que houve um contato com algumas técnicas de administração. O que ocorre, ao que indicam as entrevistas, é que há uma preocupação em apresentar os planos de negócios para a incubadora, mas não há um cuidado em verificar se o próprio empresário irá ter alguma condição de realizar aqueles planos, sozinho, no futuro. Os empresários ficam com a percepção da necessidade de adoção de algumas destas técnicas, mas com um conhecimento não aprofundado a ponto de poderem adotá-las no dia-a-dia das suas empresas, acabam sem ter autonomia para planejar em suas organizações. A contribuição dos planos de negócios, em assim se configurando, fica extremamente limitada, pois não permite que o conhecimento administrativo seja apropriado pelos empresários.

O modelo de planejamento oferecido pelo plano de negócios não se demonstra adequado para a condução das empresas incubadas. Há alguns problemas que esse tipo de planejamento apresenta e que inibem a sua adoção para empresas que estão iniciando as suas atividades. Em primeiro lugar, os planos de negócios se apresentam como uma técnica excessivamente sofisticada para pequenas empresas. Há a necessidade de conhecimento de uma série de técnicas, tais como o planejamento financeiro, planejamento de marketing, planejamento da produção, planejamento estratégico, entre outras. Dificilmente um grupo de pessoas de uma pequena empresa, com formação em áreas que não estão ligadas à administração, irá se familiarizar de forma rápida com todas estas técnicas. Em segundo lugar, a necessidade de formalização dos planos acaba por comprometer sua importância. Em pequenas empresas, que trabalham com um número pequeno de pessoas para conduzir o negócio, ter que escrever todas as modificações de direcionamento do negócio consome muito tempo do trabalho de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, tempo este que acaba sendo necessário em outras atividades da empresa. A sofisticação dos planos e a necessidade da sua formalização potencializam um terceiro problema, a necessidade de um longo tempo para planejar. Um plano de negócios pode levar de seis a um ano para ser confeccionado.

Porque fazer um plano de negócios, em relação à realidade, não tem muita coisa a ver, sabe. Até por isso, também, eu evito usar ferramentas para ficar filosofando em cima do mercado. Eu procuro andar de acordo com a maré, de acordo com o que nós realmente temos de concreto. É com isso que a gente sempre se baseou para tomar as nossas decisões, e não numa avaliação possível do que... fazer

um trabalho de benchmarking em cima de uma ferramenta. Até porque hoje eu não teria tempo para fazer isso. (Renato Soares)

Tamanho tempo para o planejamento pode levar a uma inércia organizacional (LENZ e LYLES, 1985) frente à exigência do desenvolvimento de planos, colocando em risco a própria existência da organização.

Existe um problema de concepção no atual modelo de planos de negócios, no qual há a indicação da adoção deste tipo de planejamento para se adquirir financiamentos, ao mesmo tempo em que também são defendidos como uma forma de conceber o que é o novo empreendimento, indicar o planejamento das suas operações, criar uma ferramenta de controle, entre outras ações. Para Fry e Stoner (1985) há dois tipos principais de planos de negócios: os planos de trabalho (*working plans*), voltados para o uso interno das organizações, e os planos de investimentos (*investments plans*), voltados para um público externo à organização, desenvolvidos para adquirir financiamentos. Com esta diferenciação, fica mais claro que existe a possibilidade de se criar planos com diferentes propósitos e que não necessariamente se deve colocar todas as informações dentro de um único documento.

Pode-se dizer que, baseado nos relatos de Pedro Silva, André Silveira, Renato Soares e Gilberto Santana, os planos de negócios estavam, para eles, muito mais caracterizados como planos de investimentos, na qual a incubadora era um agente que aparecia como um financiador da empresa com seus subsídios materiais e de infra-estrutura. Pouco se via nesses planos que o caracterizassem como um plano de trabalho criado para discutir o que seria feito no futuro com relação às atividades da organização. Os planos de negócios tiveram, assim, uma adoção limitada como uma forma de planejamento das organizações pesquisadas. Em outras palavras, elas pouco contribuíram para a ação dos membros da organização.

[O plano de negócios ajuda na] visualização melhor de oportunidades e ameaças. [...] Mas eu vejo o plano de negócios muito mais como uma ferramenta para busca de capital ou busca de parceiros do que como um apoio, uma ferramenta de gestão da organização. (Gilberto Santana)

Cabe deixar claro que o plano de negócios é uma ferramenta que pode auxiliar muito no início de um negócio, pois possibilita a reflexão de todo o preparo necessário para se iniciar um novo empreendimento, sejam elas questões legais, comerciais, mercadológicas, financeiras, operacionais ou de pessoal. Ele pode ser uma ferramenta que possibilita que as pessoas envolvidas entendam a concepção e idéias de cada um dos participantes do empreendimento, criando assim um espaço para a discussão e troca de idéias a respeito dele, na qual o ato de escrever seja encarado como pensar a ação (SHAW, BROWN e BROMILEY, 1998). Ao possibilitar o dimensionamento das atividades relacionadas à criação de um novo

empreendimento, em geral ligado a negócios, pode-se refletir e avaliar se é interessante ou não levar adiante tal plano. Ao indicar uma série de informações e ações que um empreendimento necessita para funcionar, aproxima os novos empresários do campo de trabalho em que eles atuar. O plano de negócios também pode auxiliar na orientação das ações coletivas da organização (WEICK, 1987). Em assim procedendo, o plano de negócios pode demonstrar a amplitude do desafio que representa a continuação do empreendimento.

O ponto é que, efetivamente, não é o fato de se elaborar um plano de negócios que garantir o sucesso do empreendimento e do planejamento¹⁵ (DOLABELA, 1999). A essência do processo de planejamento para identificar se é viável ou não um empreendimento está nas ações tomadas para conhecer a fundo a situação da área em que se pretende trabalhar, e não na confecção de um plano escrito. O plano de negócios precisa ser uma ferramenta mais reflexiva e menos normativa

A realização contínua de planos formais não é a realidade das pequenas empresas, pois dificilmente haverá como contratar alguém especializado apenas para planejar, e, tampouco, seria uma atitude coerente para qualquer organização pequena que necessita de pessoas para fazerem outras atividades. Assim, fica claro que há a necessidade de uma conscientização maior sobre o processo de planejamento para as empresas incubadas. O plano de negócios não é a única maneira de se planejar uma organização ou uma empresa em início de operação.

7.2 Poder e conflito: uma percepção possível?¹⁶

Em todas as histórias se observa a presença de situações de conflito, mas dificilmente elas são consideradas como um elemento para análise ou discussão do planejamento das organizações. Existe uma tendência a eliminar o conflito como parâmetro de análise nas organizações consultadas. Por que esse fenômeno ocorre?

O primeiro indício é que a palavra 'conflito' em si possui uma conotação muito negativa, inibindo a sua utilização e a reflexão. Conflito é um termo muito utilizado, na mídia em geral, para designar situações em que a agressão física está envolvida, como em guerras,

¹⁵ Greatti (2004), por exemplo, utiliza o uso ou não dos planos de negócios como ponto de referência para comparar o sucesso e o fracasso de empresas em Maringá, no estado do Paraná. Segundo a autora, o fato de fazer um plano de negócios aumenta a chance de sucesso, independente do grau de reflexão com relação ao negócio.

¹⁶ O poder, neste trabalho, ficou vinculado ao conflito. O poder, no sentido de Foucault (1987), não se expressa apenas nas situações de conflito. Mas as situações de conflito possibilitam visualizar de forma clara as situações nas quais o poder é exercido, sendo este o motivo de vincular poder e conflito para fins deste trabalho.

lutas armadas, rebeliões, etc. Verifica-se que esse tipo de situação não é desejável nas organizações consultadas e, portanto, devem ser negadas.

Follett (1942, p. 30) define o conflito como o surgimento das diferenças, de idéias e de interesses. As situações de conflitos, de diferenças, acabam sendo inevitáveis em organizações. A autora defende a necessidade de haver mecanismos para ouvir as diferenças, utilizando as situações de conflito como fonte para a integração dentro das organizações. Ou seja, mecanismos que possibilitem o surgimento dos conflitos, ao mesmo tempo em que essas situações de conflito fossem utilizadas para eliminar, logo então, os conflitos, as diferenças. Esse foi o direcionamento que os pesquisados dão às situações de conflito dentro de suas empresas.

Hoje, realmente, não existe muito atrito aqui porque eu sou o sócio majoritário, então, naturalmente, dito as normas. Mas isso não é feito de uma forma autoritária. É sempre discutido com todos os segmentos da empresa que participam da formulação dessas estratégias. Todo mundo escuta todo mundo. Todo mundo é livre e é estimulado a apresentar opiniões contrárias. Dizer “isso não, está mal” ou “nós estamos avaliando incorretamente este aspecto ai do mercado”. Todo mundo tem liberdade para falar isso. (Paulo Santos)

...a nossa empresa tem nove sócios. Atualmente oito porque um deles está fazendo doutorado na Alemanha. Mas, oito pessoas para decidir, as vezes é complicado. É claro que vão surgir divergências. Mas acabamos tomando decisões por unanimidade... Trabalhamos com a técnica do convencimento. Ninguém tem que engolir a idéia de outro. Se surge uma idéia, para que essa idéia seja aplicada, a pessoa que sugeriu essa idéia tem que convencer os outros que a idéia é boa. Convencer que, pelo menos, se não é a melhor idéia, é a melhor que já surgiu. Então, essa é mais ou menos a idéia. É assim que a gente tem trabalhado. (Pedro Silva)

Em qualquer relação humana sempre tem momentos, períodos em que a coisa está com um pouquinho mais de atrito. Eu já tive situações, em outras épocas, em que foi mais problemático. Mas hoje, a gente conseguiu formar uma equipe legal, mais coesa, de pessoas boas mesmo. (André Silveira)

... nós nunca tivemos muita discussão com relação a idéias ou fazer o investimento. [...] Esse é uma coisa bem interessante, até porque você ter uma sociedade, você imagina [...] não é muito simples. Conciliar várias idéias. Normalmente alguma vez dá problema, de conflito de idéias. Mas nós nunca tivemos este problema. É bem tranquilo em relação a isso. (Renato Soares)

Isso foi uma coisa que eu sempre me preocupei bastante, mas se houve eu não cheguei a constatar. Teve uma época em que a empresa teve oito sócios e sempre a coisa fluiu bem, ou aparentemente bem. E a saída dos sócios não foi por descontentamento entre eles, mas por um descontentamento do negócio, da empresa. (João Souza)

Mesmo tentando evitar uma maior reflexão sobre os conflitos, em todas as histórias contadas pelos empresários consultados se encontram em situações de conflito. Paulo tinha uma opinião diferente sobre como os negócios da empresa deveriam ser conduzidos e decidiu desfazer a sociedade e dividi-la. Pedro tem um problema com um concorrente, que ao utilizar

uma forma agressiva de conquista de mercado, criou uma situação que fez com que este empresário necessitasse agir junto ao cliente. André, mesmo não indicando uma experiência em que ele tenha vivenciado, sabe que muitos dos seus concorrentes se encaram como inimigos mortais, mesmo que não houvesse a necessidade disso. Renato, mesmo tendo um grande potencial de criar novos clientes, sabe que em grandes negócios há outros concorrentes, e que alguns fariam de tudo para fechar um negócio. João não conseguiu adquirir recursos financeiros para conduzir o seu projeto e, além disso, tinha uma dificuldade de relacionamento com o seu fornecedor de tecnologia, essencial para o sucesso do seu negócio. Gilberto, em um certo momento, viu-se sem clientes e, ao tentar prospectar novos clientes, não conseguiu superar a resistência deles para que aceitassem o seu produto.

Se o conflito não foi um fator de análise fora da empresa, dentro dela ele não foi enxergado ou não pode ser admitido e, portanto, eliminado. Ao eliminar o conflito como uma forma de análise da situação da organização, os empresários se eximem de analisar o poder que está envolvido nas relações, tanto dentro da empresa quanto fora dela.

Pedro entendia que uma das empresas concorrente, adquirida por uma multinacional de grande poder econômico, tinha como se manter em operação por um período mesmo que sem lucros para tentar dominar o mercado no futuro. Essa empresa exerceu poder sobre a sua ao ganhar licitações em que eles participaram. Como resposta, ele começou a monitorar este concorrente e procurou limitar a sua ação. Ele foi o único entrevistado que estava preocupado em monitorar os planos de uma concorrente específica. Quando conseguiu eliminar essa concorrente de uma das licitações por apresentar um preço desproporcional ao dos demais, exerceu poder sobre a concorrente. Mesmo que intuitivamente, Pedro sabia que o futuro da empresa depende da existência de condições para que haja uma real concorrência, uma situação em que a sua empresa tenha a condição de disputar a obtenção de clientes com as demais. Assim, ao continuar monitorando as ações desta empresa concorrente e, nas situações em que ela “jogue sujo”, consegue limitar a forma de sua atuação, e equilibrar as relações de poder.

O caso do João indica que há um despreparo para que se possa entender o conflito. Ele sentia um ‘desconforto’ quando visitava a empresa do seu vizinho de incubadora que lhe fornecia a tecnologia de desenvolvimento de jogo, mas não conseguia traduzir este sentimento em palavras, e tampouco em ações.

Não era eu que lidava com eles [empresa do Cristóvão]. E na realidade quando eu ia lá conversar com eles eu... tinha a nossa sala, tinha a sala deles ali do lado.

E quando eu ia conversar com eles por alguma coisa, eu sentia no ar uma coisa, um clima meio de “eu estou incomodando”, sabe. Acho que era isso que meus dois sócios [encarregados de falar com eles nas questões técnicas] tenham sentido, que era uma das coisas que eles reclamavam, que era a falta de documentação dessa tecnologia que a gente estava usando deles. Então, como faltava documentação, eles não conseguiam usar, eles ficavam emperrando em coisas que eram banais com muita frequência. E eles não conseguiam tirar as dúvidas com o pessoal da outra empresa. Não se criou nenhum atrito, mas... não foi uma parceria bem-sucedida, digamos assim. (João Souza)

João estava totalmente dependente da boa vontade da sua ‘parceira’. A falta de cooperação para que a empresa dele conseguisse realizar o seu projeto era uma opção de Cristóvão, afinal era o detentor do direito de utilização do programa de computador. Se João dependia tanto dessa tecnologia, deveria ter identificado essa situação de dificuldade, uma situação de conflito e de poder desigual, e buscado alternativas. Se não tivesse a possibilidade de modificar a forma de agir da empresa de Cristóvão, deveriam pensar em outras formas de continuar em atividade. Essa atitude, segundo ele, só foi adotada posteriormente, após terem utilizando essa tecnologia por algo em torno de três anos. Esse demora na identificação de uma situação de conflito com os detentores do conhecimento (poder) sobre a tecnologia que precisavam pode ter sido fatal para a empresa, que por anos não obteve nenhum resultado prático de suas operações.

O motivo aparente pelo qual o conflito e o poder não estão presentes nas narrativas das vivências dos empresários pesquisados está inserido na forma e no conteúdo das técnicas de administração com as quais eles entram em contato. Essas técnicas atuam numa relação de saber-poder (FOUCAULT, 1987) na qual o saber repassado não possibilita visualizar de forma apurada as relações de poder em um dado mercado. As técnicas se apegam às especificidades das funções e a descrição da formalização do planejamento e das ações, não oferecendo um ferramental para que haja a compreensão das situações de conflito. O detentor do saber, nesses casos, continua sendo o Sebrae e os consultores vinculados a ela.

A racionalidade criada nas empresas consultadas é direcionada, portanto, à integração da organização no que tange o conflito. Isso quer dizer, em outras palavras, que os conflitos, as diferenças, devem ser eliminadas, sendo buscado o consenso de toda a organização o objetivo almejado. Essa orientação, porém, cria pontos cegos na análise dessas organizações tanto internamente como externamente. Essa invisibilidade do poder e do conflito limita a capacidade de compreensão do mundo que as envolve e, portanto, limita a visão de ações futuras que envolvem essas organizações. A inclusão desses temas, como indicam Flyvbjerg e Richardson (2002), pode ajudar a conceber um planejamento mais condizente com os problemas enfrentados pelas organizações.

7.3 Pautando o passado e o futuro

Cada empresário consultado tem uma forma diferente para tratar tanto o passado como o futuro. O que fica claro é que nas experiências pessoais e coletivas vivenciadas nas organizações estão os alicerces para a escolha das categorias de avaliação do passado e do futuro. Dessa forma, indicam que as afirmações de Weick (1973, p. 102) possuem sentido nas narrativas ao afirmar que “a melhor maneira de compreender o planejamento é considerá-lo como pensamento no passado perfeito”, isso porque “um plano é eficiente porque pode ser relacionado com ações análogas anteriores, e *não* porque antecipe exatamente as circunstâncias futuras”.

... no nosso primeiro plano de negócios nós tínhamos um planejamento, mas era um planejamento com base nenhuma. Colocamos metas que nós não tínhamos como alcançar. Hoje temos uma visão melhor do que conseguimos alcançar e como chegar naquilo. Isso era uma coisa que no nosso plano nem contava, com essa possibilidade. Eu vou chegar em tal ponto daqui a tanto tempo. “Mas como vou chegar lá?”. [No plano] não tinha nenhuma indicação. (Pedro Silva)

Nós tínhamos bastante coisa implementada [antes de fazer o plano de negócios]. Tanto no aspecto de produto quanto algumas estratégias de marketing já estavam implementadas. (João Souza)

Pedro abriu a empresa ao mesmo tempo em que entrava na incubadora. Sem uma experiência anterior para basear o plano, inseriu o que achava que seria encontrado. Essa concepção, porém, foi modificada durante o desenvolvimento da empresa. Como o primeiro negócio da empresa só foi fechado oito meses depois de abrir a empresa, somente a partir desse ponto é que ele começou a ter noção dos problemas legais, por exemplo, que o fechamento de uma negociação exigia. Até então, isso não passaria de um pequeno e simples estágio facilmente contornável. João, que já tinha a empresa aberta antes de entrar na incubadora, já tinha um cliente e um ano de operação, o que lhe facilitou para escrever o plano.

O sentido para as ações só pode ser clarificado numa análise posterior ao que ocorreu (WEICK, 1987). Como o contexto da ação de cada organização é diferente, o sentido criado para cada uma delas é diferente e, portanto, se transforma em categorias diferentes de análises da organização, em racionalidades de planejamento diferentes.

Paulo escolheu pautar quantitativamente, em termos de faturamento, as ações passadas e futuras de sua empresa. Assim, com revisões periódicas, ele seria capaz de saber, em termos monetários, quanto cada ação lhe rendeu em retorno financeiro. Para aquelas ações que não

fosse possível quantificar, a escolha feita foi pela realização de reuniões de acompanhamento junto com os envolvidos.

Pedro admite que não tem uma forma de planejamento sistemático para a sua empresa. Mas, claramente, o que tem pautado as atividades da empresa é a criação de uma forma para realizar o planejamento sistematizado. As operações da empresa estão pautadas pela aquisição de novos clientes e pela participação em licitações públicas. Mas o seu desejo é o de contar com uma prática mais formal de planejamento.

Sobre o planejamento, estamos conseguindo ter uma visão um pouco melhor, até por causa do susto que levamos no começo do ano. Nós não tínhamos planejado. Aconteceu que se acabaram os clientes e parou de entrar dinheiro na empresa, mas continuou saindo. Como a gente não tinha planejamento, não tínhamos nem visualizado isso. A idéia é que agora a gente consiga enxergar o futuro, dizer “olha, se a partir de tal mês a gente vai ter dificuldades financeiras, vamos batalhar para que isso não aconteça”. Não batalhamos para que isso não acontecesse antes. Então temos essa visão que temos que conseguir enxergar o futuro. (Pedro Silva)

Pautar as conquistas e crescimento da empresa são as escolhas do André Silveira para descrever o passado e o futuro, respectivamente, da empresa. Como ele acredita que tem um contexto que favorece esse crescimento, ele está decidido a buscar um melhor rendimento das operações da sua empresa. Renato Soares tem analisado os negócios que fechou e os negócios que estão para se concretizar para planejar as atividades da empresa. A partir da avaliação da situação atual de cada negócio é que as ações para o próximo ano serão definidas.

João está preocupado com a aquisição de recursos financeiros para conduzir os projetos da sua empresa e pouco tempo despendia em ver as ações passadas da empresa. Gilberto pauta as ações de acordo com os pedidos feitos pelo seu cliente principal e depois em ações para conquistar novos clientes.

Ao se analisar as histórias relatadas, nota-se que escolher as categorias e tipos de ações para se analisar é uma escolha que não é fácil. Escolhê-las é, automaticamente, criar um parâmetro para a avaliação das ações da empresa e, portanto, uma forma de controlar o que foi feito. Muitas vezes olhar os erros e acertos passados não é tarefa agradável. Quando a empresa é formada por pessoas que conhecemos e com quem temos afinidade pessoal, fazer cobranças pode ser bastante custoso.

Criar uma modificação na forma como se pensa e se analisa o passado e o futuro da empresa exige uma modificação de atitude, de cultura da organização. Essa modificação pode ocorrer de modo mais fácil para alguns e mais difícil para outros, como ocorreu com os entrevistados.

7.4 A incubadora e sua contribuição para as empresas incubadas

Os incubados incorporam a incubadora como parte de suas organizações durante o período de incubação. Os benefícios de estar incubado são rapidamente inseridos dentro do planejamento das empresas. A infra-estrutura oferecida pela incubadora é uma das primeiras a ser embutida nos planos das empresas.

Na verdade, nós vemos, aqui na empresa, a incubadora como, basicamente, o lugar em que nós fazíamos o desenvolvimento dos nossos serviços. Era mais espaço físico do que outra coisa. (Paulo Santos)

... já haviam me comentado que tinha uma espécie de licitação que tu se inscreve, e das vantagens da incubadora. Optamos, na época, a entrar mais pela... mais pelo objetivo de economia de custos e ter uma infra-estrutura melhor. (André Silveira)

O papel da incubadora é justamente auxiliar no começo. Qualquer empresa, no começo, vai ter muito mais débitos do que créditos se você abrir uma empresa direto no mercado. Então, isso é um grande motivador e, pelo fato de estar dentro da universidade, a gente sabia que poderia contar com uma mão-de-obra qualificada, com alunos para trabalhar conosco. E o fato de poder ter bolsas de pesquisa. Mas eu acredito que o grande motivador, naquela época, foi fato de ter essas possibilidades. De ter uma sala própria. Ter a infra-estrutura básica sempre com um custo mínimo. (Renato Soares)

No início foram principalmente as bolsas [oferecidas pelo CNPq], mas depois tínhamos toda uma assessoria administrativa, e, logo depois, nós começamos a ter consultorias. [...] Mas ter Internet, a sala, o fato de estar na incubadora junto a outras empresas era uma coisa que beneficiava. (João Souza)

... E tem todo um apoio de infra-estrutura física mesmo. Tem acesso à Internet com alta velocidade, sala de reuniões, sala para treinamento por um custo bem baixo. Então, tu reduz os teus custos, aumentas a infra-estrutura física, tu ganha uma legitimidade, por causa que tu és uma incubada, e isso em alguns lugares significa alguma coisa. (Gilberto Santana)

As incubadoras, na visão dos empresários, era a organização que fornecia espaço físico e infra-estrutura para as incubadas, corroborando com os resultados de Versiani e Guimarães (2004, p. 13), na qual “o papel das incubadoras tem sido fundamentalmente o de oferecer as condições físicas, propiciando uma redução de custos aos negócios que se iniciam”. As incubadoras se mostraram atuantes apenas como um meio de ligação entre as incubadas com o Sebrae e empresas de consultoria e de capital de risco. Estes sim eram responsáveis por repassar conhecimentos sobre o mercado e conhecimentos gerenciais.

Apesar da infra-estrutura ter sido considerado o fator mais importante pelos entrevistados, ela não era o único benefício. O custeio da participação em feiras e de cursos também foi muito apreciado. Nesses casos, a organização mais envolvida foi o Sebrae. As incubadoras mostraram possuir um forte contato com o Sebrae. Esta organização, pelo seu

lado, auxilia ao oferecer uma série de atividades possíveis para as incubadas, que decidem se querem ou não participar.

A incubadora contribui pelo fato de incentivar, em certos casos exigir, a realização de algum planejamento por parte das incubadas, a “forçá-los eles a considerarem o seu próprio futuro” (FRY, 1987, p. 58). Desta forma, há, ao menos, algum contato com técnicas e teorias administrativas, possibilitando uma sensibilização para a sua necessidade e, por vezes, um grande interesse por este campo do conhecimento. Em termos de conhecimento sobre planejamento, além de permitir o contato com a forma formal de planejamento, as incubadoras pouco auxiliaram as organizações egressas dela.

Ao oferecer uma possibilidade plausível para o início de um empreendimento, elas podem incentivar efetivamente a criação de novos empreendimentos. Inserir a incubadora no planejamento do empreendimento que está começando significa abrir a possibilidade de iniciar uma empresa com maiores chances de obter sucesso.

... a maior contribuição da incubadora para nós foi que ela abria a possibilidade de colocarmos o nosso negócio lá dentro. Isso foi um motivador. Se a gente ficasse procurando espaço pra alugar, coisa desse tipo, talvez a empresa nem tivesse saído do papel. Daí fica aquele medo de colocar, investir pesado em alguma coisa e não ter idéia nenhuma se vai dar certo. (Pedro Silva)

Tudo que fizemos e pudemos fazer, sempre teve o apoio da incubadora de alguma forma. Então, para nós, foi fundamental. Eu tenho certeza que, se não tivesse estado dentro de uma incubadora, nós não chegaríamos até aqui. Não teria como manter a estrutura que a gente precisava para criar empresa e tocar ela para frente. (Renato Soares)

Afirmar que a empresa estava incubada ajudou Pedro na hora de se apresentar, respaldando-o como um representante de uma empresa legitimada.

Teve uma importância também interessante, quando abrimos a empresa, gostávamos muito de contar que estava dentro da IERGS. Porque se eu contasse para alguém “ah, eu sou da ‘Minha Empresa’”, eles iam me perguntar “ta, e daí, quem é tu?”. Então, tinha um respaldo por estar dentro da IERGS. Quer dizer, dizendo que estávamos dentro da IERGS, era como se estivéssemos levando o respaldo da incubadora. (Pedro Silva)

A incubadora estava, visto esses relatos coletados, imbricada com as empresas incubadas que, de imediato, a incorporavam como parte da organização, como parte do futuro, ao menos durante o período de incubação. É difícil isolar como cada uma dessas distintas formas de relação com a incubadora e as diversas organizações que estavam em contato direto com ela, tais como o Sebrae, empresas de capital de risco e empresas de consultoria, influenciaram ou não no sucesso ou fracasso de cada empresa. O que se pode afirmar é que a incubação influencia no planejamento do futuro próximo das organizações e espaços pelos

quais as incubadas podem criar contatos com diferentes organizações, conhecimentos, pessoas e possibilidades de futuro.

Entretanto, não basta entrar na incubadora para assegurar o futuro de uma empresa, como afirmou Paulo Santos. A incubadora não é um fator de sucesso, mas sim um facilitador, um local onde, com o auxílio dos profissionais que lá trabalham, é possível ter acesso a melhores condições para iniciar e manter o negócio.

Eu sei que muitas pessoas entram na incubadora com grandes expectativas. Aham que aquilo ali é um remédio contra todos os males dos quais as pequenas empresas sofrem, e não é. Naturalmente, não basta entrar na incubadora para assegurar seu futuro. (Paulo Santos)

Quem realmente pode conduzir a empresa a ter êxito no mercado são os próprios empresários. A incubadora auxilia as suas incubadas a terem uma melhor condição para se inserirem no mundo empresarial, dando uma possibilidade maior de existir um futuro para estas organizações. Mas são os membros das empresas incubadas os responsáveis, e certamente os maiores interessados, por conduzirem um empreendimento para uma situação em que tenha a condição de se manter ativo no mercado. Relegar isso é repassar, injustamente, uma responsabilidade, que é da própria empresa, seja no sucesso ou no fracasso, a terceiros.

7.5 Reflexões sobre o processo de planejamento nas organizações consultadas

De forma geral, fica evidenciado que a única forma de planejamento repassado para as empresas incubadas foi a formal. Com uma raiz taylorista-fayolista de planejamento, essa forma de se criar planos favorece uma divisão entre a formulação e a implementação, o pensamento e a ação (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, AHSTRAND e LAMPBEL, 2000). A não adoção dos planos de negócios pelos empresários para planejar efetivamente as suas ações demonstra que existe esse distanciamento entre planejamento e ação e, por causa disso, essa forma de planejamento não auxilia as organizações a refletirem sobre o futuro.

Thurston (1983)¹⁷ já se perguntava: as empresas de menor porte deveriam fazer planos formais? Essa é uma pergunta extremamente válida, afinal, os planos formais foram criados com base em teorias sobre o planejamento desenvolvidas a partir de experiências em empresas de grande porte.

¹⁷ Thurston (1983) apresenta grandes contribuições para a análise deste trabalho. O motivo de este autor surgir apenas neste momento, na análise dos dados, e não na revisão da literatura, se deve ao fato que o referencial teórico sobre o planejamento induz a uma análise eminentemente tradicional, formal.

Por dividir o processo de criação de planos com o processo de implementação, os planos escritos podem se apresentar como algo cristalizado dizendo “o que deve ser feito” acompanhado logo em seguida do “como fazer” (THURSTON, 1983, p. 163). Essa forma que favorece o enrijecimento das ações não parece ter sentido e consistência para as empresas consultadas. Essa postura pode criar uma inflexibilidade nas ações da organização e, em situações de excesso de detalhismo, fazer com que os planos percam a coerência com o contexto (LENZ e LYLES, 1985).

O foco de atuação das empresas se mostrou extremamente volátil. A situação das empresas que estão começando é caracterizado por constantes mudanças de rumos, guiadas pelas oportunidades que se abrem e as limitações que sofrem. A flexibilidade e a rapidez em se adaptar a essas mudanças são as grandes vantagens de uma pequena organização (MINTZBERG, 1980), e os planos formais tendem a limitar essas vantagens.

A postura teórica presente nos planos formais confirma o perigo das três falácias apresentadas por Mintzberg (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, AHSTRAND e LAMPBEL, 2000), a falácia da predeterminação, do desligamento e da formalização. Ao presumir que o contexto é estável ou previsível, que o sistema faz o trabalho de pensar, desligando o pensamento da ação, e que toda a ação humana pode ser programada pelo planejamento, os planos formais podem tornar inócuo o esforço de planejar a organização, transformando-o em algo desprovido de sentido e de utilidade.

Entretanto, não é o caso de dizer que os planos formais são inúteis e que eles devem ser evitados. O fato é que os planos formais não são simplesmente adotados nem facilmente aceitos em organizações. A utilização dessa forma precisa de uma mudança da forma de pensar e de agir das pessoas envolvidas (THURSTON, 1983), de uma modificação da cultura da organização. A adoção dos planos formais tem um impacto dentro da coletividade, dentro das relações entre as pessoas e, como tal, precisa ser reconhecido como uma situação particular que exige cuidado para que seja adotada como forma de visualizar o futuro.

O problema é que, para os entrevistados, planejar está ligado obrigatoriamente ao processo formal. Thruston (1983) entende, por outro lado, que em pequenas empresas, as pessoas podem assumir múltiplas formas de planejamento, que podem variar de formais e escritas a informais e não escritas. Isso significa que, para o autor, uma organização pode chegar a melhores resultados se souber trabalhar e transitar entre formas formais e informais de planejamento. Mas os empresários consultados se mostraram despreparados para entender

que há a possibilidade de trabalhar com esses extremos, entre planos formais e informais, e que, com o passar do tempo, podem encontrar um equilíbrio que os auxilie a pensar o futuro.

Os entrevistados demonstram ter formulado formas próprias de planejamento para conduzir suas empresas. Sem um suporte de conhecimentos teóricos, aliado à falta de interesse, descrença ou inabilidade de utilizar os planos formais, como os planos de negócios, cada um se viu sem outra opção que não a de aprender, por conta própria, um jeito informal de planejar o futuro de suas empresas.

O aporte teórico tradicional não permite a discutir o processo informal de planejamento. Pela sua orientação direcionada para a criação de um método estruturado de criar planos, não admite a dinamicidade envolvida na criação de planos informais. Para compreender como se concebe o planejamento em organizações, tanto o formal quanto o informal, se precisa revisar a própria concepção de planejamento. O processo de planejamento reflexivo, apresentado no item 2.7 deste trabalho, pode auxiliar na busca de uma outra concepção do planejamento em organizações, porque permite repensar o processo de planejamento como um todo ao admitir que o conflito, poder, racionalização, entre outras, afetam no planejar nas organizações.

8 Considerações finais

Como colocam Phan, Siegel e Wright (2005), as pesquisas sobre as incubadoras de empresas e as empresas que delas saem estão apenas no início. Por serem um fenômeno recente no Brasil, pouco se pesquisou sobre o impacto deste tipo de organização no contexto brasileiro.

Ao abordar as incubadoras de empresas pelos seus egressos, ou seja, pela vivência dos novos empresários, se teve a oportunidade de levantar novas idéias e de compreender o que a incubação significou para os mesmo e para suas organizações. Ao coletar os relatos dos empresários que estiveram vinculados a incubadoras, houve a possibilidade de uma maior proximidade com a experiência de vida dessas pessoas.

O Quadro 3 sintetiza os resultados obtidos e apresentadas neste trabalho.

Foco de pesquisa	Resultados obtidos	Sugestões para futuras pesquisas
Os planos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar contatos com técnicas de administração. • Apresentam excessiva sofisticação, apego a formalização e o longo tempo para realização como problemas para a sua adoção. • Falta de uma clareza, para os pesquisados, de que se pode utilizar os planos de formas alternativas. • Não é adotado como forma de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguar mais detalhadamente o motivo pelo qual há dificuldade na adoção dos planos de negócios por pequenas empresas. • Pesquisar até que ponto os planos de negócios auxiliam as organizações a pensar o futuro. • A quem serve os planos de negócios?
Conflito	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do conflito como base para análise dos eventos é evitado. • A palavra 'conflito' possui uma conotação negativa que inibe a sua utilização. • Falta de preparo para compreender o fenômeno do conflito. • Racionalidade direcionada para a idéia da integração da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar a reflexão sobre a possibilidade de se incorporar o conflito no processo de planejamento.
Passado e futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Influência do contexto para definir as categorias de análise. • A categoria de análise foi diferente em cada uma das entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar em mais estudos a narrativa e a reconstituição de histórias e vivências.
Influência da incubadora	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão da incubadora e dos benefícios que ela oferece nos planos das organizações. • Incentivam, ou até forçam, as empresas a realizarem planos de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontar as diferenças de visão do processo de incubação entre a incubadora e as empresas incubadas.
Processo de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento como sinônimo de planejamento formal. • Não reconhecimento do planejamento informal como planejamento. • Falta de consciência de que a adoção de processos formais exigem tempo para a apropriação e adoção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar as práticas informais de planejar em organizações.

Quadro 3 – Síntese dos resultados obtidos

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa exploratória, não há como generalizar os resultados expostos neste trabalho. As afirmações feitas se limitam a uma interpretação baseada nos dados coletados e analisados de seis entrevistados que estiveram incubados, sendo que dois deles não mais trabalham como empresários e quatro deles ainda estão trabalhando com as suas empresas, que hoje são pós-incubadas. A intenção deste trabalho é no sentido de auxiliar como base para reflexão em futuras pesquisas ligadas a incubadoras, empresas incubadas e graduadas.

A utilização de histórias como forma para apresentar e analisar as experiências vivenciadas pelos entrevistados mostrou-se rica em informações. Por aproximar o pesquisador com as histórias contadas pelos entrevistados, considerando que as histórias são desempenhos orais ou escritos envolvendo duas ou mais pessoas buscando referenciar, interpretar, recontar ou desafiar o passado ou experiências antecipadas (BOJE, 1991a, 1991b, 1995), as histórias se apresentaram como uma poderosa forma de conhecer e refletir sobre as vivências. Ricas em detalhes, as histórias narradas possibilitaram o resgate das opiniões, dos sentimentos e das intenções detrás das ações realizadas pelos entrevistados. As histórias ofereceram uma ferramenta conhecer a maneira como os entrevistados produzem sentido e significados para o complexo mundo que os envolve (WEICK, 1995).

Uma das limitações deste trabalho se refere a quem se deu voz para a realização deste trabalho. Em outras palavras, como afirmam Boje, Luhman e Baack (1999, p. 342), é importante prestar atenção em quem, nas questões coletivas, tem o direito de contar as histórias. Neste trabalho somente os donos do empreendimento foram consultados, e, mesmo entre os sócios, apenas um dos sócios de cada organização foi consultado. A versão da história de cada organização ficou a cargo do depoimento de uma pessoa, de um dos sócios. É plenamente possível que outros resultados apareçam se for realizada uma pesquisa englobando todos os sócios, os funcionários e os administradores da incubadora. O processo de incubação possui um significado diferente para as empresas incubadas e para as incubadoras. Ao coletar múltiplas interpretações sobre os acontecimentos de cada organização, se criaria um espaço onde seria possível ouvir múltiplos atores envolvidos na incubação de um empreendimento. Desta forma, poder-se-ia, como indica o trabalho de Rhodes (2001), confrontar as diferentes narrativas e representações, como sobre a passagem na incubadora, por exemplo, permitindo uma maior abrangência sobre o processo de incubação e a sua influência. Porém, esta é uma forma de pesquisa mais indicada para estudos de casos, devido à necessidade de um maior envolvimento e acesso com a organização pesquisada.

Como direcionamento de futuras pesquisas, há uma necessidade de uma análise aprofundada do conteúdo dos planos de negócios e o motivo pelo qual se cria a dificuldade na adoção desses planos como forma de planejamento. É preciso também pesquisar até que ponto os planos se mostram realmente interessantes e efetivos para o planejamento e reflexão de organizações que estão iniciando as suas operações. A possibilidade de utilizar o conflito e o poder como categorias plausíveis para a realização do planejamento de uma organização também precisam ser avaliados com maior detalhes. O Sebrae e as empresas de consultoria, como agentes de disseminação de técnicas e conhecimento administrativo e como organizações com grande influência no processo de incubação, também merecem uma atenção de pesquisa no que se refere ao conteúdo e formas factuais dos subsídios oferecidos.

Os planos de negócios servem de formas distintas para as empresas incubadas e para as incubadoras. Para as incubadas, elas deveriam servir para planejar a empresa e como uma ferramenta para adquirir recursos para o empreendimento descrito. Para a incubadora, ela é um meio de seleção e avaliação da viabilidade técnica e econômica dos empreendimentos. Averiguar como essas diferenças de objetivos influenciam na concepção do plano de negócios pode trazer uma nova interpretação do papel desses planos no planejamento de empresas incubadas e das próprias incubadoras de empresas.

Existe uma falta de relatos de experiências de organizações que utilizam, de forma consciente ou não, um equilíbrio entre planos formais e informais com êxito. Esses relatos podem servir de base para uma reflexão sobre a possibilidade de se aprender a utilizar ambas formas como complementares no processo de planejamento de uma organização.

Como uma constatação dos resultados da pesquisa, fica claro que há um distanciamento entre a teoria sobre planejamento transmitida para as empresas incubadas em relação às suas necessidades. O procedimento formal de planejamento, usualmente ensinado sob a forma dos planos de negócios, se apresenta como uma forma de planejamento excessivamente sofisticada para conduzir as atividades das empresas incubadas, que geralmente são micros ou pequenas empresas. Por ser a única forma de planejamento ensinada (e conhecida) pelos consultores para os empresários, cria-se uma confusão quanto à definição sobre o que é planejar. O apego a excessivo à formalização do processo cria barreiras para a adoção do planejamento contínuo nas organizações consultadas.

A teoria do planejamento pode avançar em profundidade e refinamento com a inclusão do conflito e do poder, e com a integração entre formalidade e informalidade do processo em seu conteúdo. Esses tópicos, ao admitir a complexidade, incerteza e a dinamicidade das

relações sociais, mas fornecendo subsídios teóricos para a compreensão dos fenômenos sociais, permitem a abertura de espaços para uma maior reflexão sobre o processo de pensar e construir o futuro em organizações.

Posfácio

Estar entre aqueles que, em algum momento, tentaram começar um novo negócio com o auxílio de uma incubadora de empresas me permitiu um esclarecimento sobre como eles se sentiam naquela época, e como refletem todo processo de incubação. Alguns deles foram bem sucedidos e outros não. Os erros e os acertos fazem parte da vida, e lembrá-los nem sempre é algo confortável e, por isso, sou muito grato a todos os entrevistados, pela generosidade com que me receberam.

Falar em nome dos entrevistados, recontar as histórias deles neste trabalho foi, por um lado, muito gratificante, pois entendo que relatos das experiências vividas por essas pessoas podem ajudar a repensar o processo de incubação, tanto pelas incubadoras como pelos empresários. Por outro, fica a grande responsabilidade de estar escrevendo não apenas aquilo que quero escrever, mas comunicar aquilo que os próprios entrevistados gostariam de falar. Evitar um discurso falacioso, escrever aquilo que pode gerar protestos ou polêmica, tanto sobre o planejamento como sobre o processo de incubação, não foram tarefas fáceis.

Apenas espero ter dado uma contribuição relevante para que se discuta o planejamento e a incubação vista pelo lado dos empresários. A experiência deles é rica em informações e, sem dúvida, tem muito a contribuir para a reflexão da teoria e prática da administração no contexto brasileiro.

Referências

- AERNOUDT, Rudy. Incubators: tool for entrepreneurship? **Small Business Economics**, vol. 23, n. 2, p. 127-135, 2004.
- ANDINO; Byron F. A.; FRACASSO, Edi M.; SILVA, Paulo G. L.; LOBLER, Mauri L. Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- ANDREWS, Kenneth R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.
- ANPROTEC. **Panorama 2003**. Brasília, ANPROTEC, 2003.
- ANPROTEC. **Site institucional**. Disponível em <www.anprotec.org.br>. Acessado em 2 jan. 2004.
- ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2002.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- AUGIER, Mie. Simon says: bounded rationality matters. **Journal of Management Inquiry**, vol. 10, n. 3, p. 268-275, 2001.
- BARBIERI, José C. Pólos tecnológicos e de modernização: notas sobre a experiência brasileira. **Revista de Administração Brasileira**, vol. 34, n. 5, p.21-31, 1994.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1968.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 20^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BOJE, David M. Consulting and change in the storytelling organisation. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 4, n. 3, p. 7-17, 1991a.
- BOJE, David M. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, n. 1, p. 106-126, 1991b.
- BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, vol. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BOJE, David M.; LUHMAN, John T.; BAACK, Donald E. Hegemonic stories and encounters between storytelling organizations. **Journal of Management Inquiry**, vol. 8, n. 4, p. 340-360, 1999.
- BOYCE, Mary E. Organization story and storytelling: a critical review. **Journal of Organization Change Management**, vol. 9, n. 5, p. 5-26, 1996.
- BOYD, Brian K. Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. **Journal of Management Studies**, vol. 28, n. 4, p. 353-374, 1991.

- BRACKER, Jeffrey S.; PEARSON, John N. Planning and financial performance of small, mature firms. **Strategic Management Journal**, vol. 7, n. 6, p. 503-522, 1986.
- BRUNER, Jerome. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- CASTROVANNI, Gary J. Pre-startup planning and the survival of new small business: theoretical linkages. **Journal of Management**, vol. 22, n. 6, p. 801-822, p. 1996.
- COLOMBO, Massimo G.; DELMASTRO, Marco. How effective are technology incubators? Evidence from Italy. **Research Policy**, vol. 31, p. 1103-1122, 2002.
- CZARNIAWSKA, Barbara. **Writing management: organization theory as a literary genre**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol. 48, n. 2, 1983.
- DOLABELA, Fernando Celso. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ETZKOWITZ, Henry; BRISOLLA, Sandra N. Failure and success: the fate of industrial policy in Latin America and South East Asia. **Research Policy**, vol. 28, n. 4, p. 337-350, 1999.
- FAYOL, Henri. **Administration industrielle et générale**. Paris: Dunod, 1950.
- FEESER, Henry R.; WILLARD, Gary E. Incubators and performance: a comparison of high- and low-growth high-tech firms. **Journal of Business Venturing**, vol. 4, n. 6, p. 429-442, 1989.
- FLYVBJERG, Bent. Rationality and power. In: CAMBELL, Scott; FAINSTEIN, Susan S. (eds.). **Readings in planning theory**. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 2003, p. 318-329.
- FLYVBJERG, Bent; RICHARDSON, Tim. Planning and Foucault: in search of the dark side of planning theory. In: ALLMENDINGER, Philip; TEWDWR-JONES, Mark (eds.). **Planning futures: new directions for planning theory**. London and New York: Routledge, 2002, p. 44-62.
- FOLLETT, Mary P. **Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett**. London: Harper & Brothers, 1942.
- FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade: a vontade do saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1987.
- FRY, Fred L. The role of incubators in small business planning. **American Journal of Small Business**, vol. 12, n. 1, p. 51-61. 1987.
- FRY, Fred L.; STONER, Charles R. Business plans: two major types. **Journal of Small Business Management**, vol. 23, n. 1, p. 1-6, 1985.
- FURTADO, Marco A. T. **Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil**. Brasília: Sebrae, 1998.
- GABRIEL, Yiannis. **Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

- GREATTI, Lígia. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e fracasso empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- GREENLEY, Gordon E. Does strategic planning improve company performance? **Long Range Planning**, vol. 19, n. 2, p. 101-109, 1986.
- HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A systematic review of business incubation research. **Journal of Technology Transfer**, vol. 29, n. 1, p. 55-82, 2004.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Some dare call it power. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996, p. 622-641.
- HAYES, Robert H. Strategic planning: forward in reverse? **Harvard Business Review**, vol. 63, n. 6, p. 111-119, 1985.
- HILL, Terry; WESTBROOK, Roy. SWOT analysis: it's time for a product recall. **Long Range Planning**, vol. 30, n. 1, p. 46-52, 1997.
- HONIG, Benson; KARLSSON, Tomas. Institutional forces and the written business plan. **Journal of Management**, vol. 30, n. 1, p. 29-48, 2004.
- HOWE, Joe; LANGDON, Colin. Towards a reflexive planning theory. **Planning Theory**, vol. 1, n. 3, p. 209-225, 2002.
- HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Matus. 2ª. ed. São Paulo: FUNDAP, 1997.
- JAMES, Barrie G. Strategic planning under fire. **Sloan Management Review**, vol. 25, n. 4, p. 57-61, 1984.
- KING, Nigel. The qualitative research interview. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. London: Sage, 1994. p. 14-36.
- LALKAKA, Rustam. Technology business incubators to help build an innovation-based economy. **Journal of Change Management**, vol. 3, n. 2, p. 167-176, 2002.
- LALKAKA, Rustam; ABETTI, Pier A. Business incubator and enterprise support system in restructuring countries. **Creativity and innovation management**, vol. 8, n. 3, p. 197-209, 1999.
- LALKAKA, Rustam; BISHOP, Jack L., Jr. Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: o potencial de sinergia. In: GUEDES, Maurício; FORMICA, Piero (eds.). **A economia dos parques tecnológicos**. Rio de Janeiro: Anprotec, 1997, p. 59-96.
- LEBRUN, Gérard. **O que é poder**. São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1984.
- LENZ, R. T.; LYLES, Marjorie. Paralysis by analysis: is your planning system becoming too rational? **Long Range Planning**, vol. 18, n. 4, p. 64-72, 1985.
- LEONTIADES, Milton; TEZEL, Ahmet. Planning perceptions and planning results. **Strategic Management Journal**, vol. 1, n.1, p. 65-75, 1980.
- LUMPKIN James R.; IRELAND, R. Duane. Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical succes factors. **American Journal of Small Business**, vol. 12, n. 4, p. 59-81 ,1988.
- MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Organization**. 2nd. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

- MATUS, Carlos. **Política, planejamento & governo**. 3ª. ed. Brasília: IPEA, 1997.
- MCT. **Manual para a implementação de incubadoras de empresas**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1998.
- MCT. **Site institucional**. Disponível em <www.mct.gov.br>. Acessado em 24 Jan. 2004.
- MEDEIROS, José A. Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional. **Revista de Administração**, vol. 33, n. 2, p. 5-20, 1998.
- MEDEIROS, José A.; ATAS, Lucília. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. **Revista de Administração**, vol. 30, n. 1, p.19-31, 1995.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MILLER, C. Chet; CARDINAL, Laura B. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. **Academy of Management Journal**, vol. 37, n. 6, p. 1649-1665, 1994.
- MINTZBERG, Henry. Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. **Management Science**, vol. 26, n. 3, p. 322-341, 1980.
- MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving the roles for planning, plans, planners**. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAIS, Ednalva F. C. **Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras de empresa e empresas incubadas**. Brasília: ANPROTEC/ CDT, 1998.
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PEARCE; John A., II; FREEMAN, Elizabeth B.; ROBINSON, Richard B., Jr. The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. **Academy of Management Review**, vol. 12, n. 4, p. 658-675, 1987.
- PEARCE; John A., II; ROBBINS, D. K.; ROBINSON, Richard B., Jr. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. **Strategic Management Journal**, vol. 8, n. 2, p. 125-134, 1987.
- PERRY, Stephen C. The relationship between written business plan and the failure of small business in U.S. **Journal of Small Business Management**, vol. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.
- PHAN, Phillip H.; SIEGEL, Donald S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of Business Venturing**, vol. 20, n. 2, p. 165-182, 2005.
- POLKINGHORNE, Donald. **Narrative knowing and the human sciences**. Albany: State University of New York Press, 1988.
- RHODES, Carl. Reading and writing organizational lives. **Organization**, vol. 7, n. 1, p. 7-29, 2000.
- RHODES, Carl. **Writing organization: (re)presentation and control in narratives at work**. Amsterdam: John Benjamins Publishing, 2001.

- RHYNE, Lawrence C. The relationship of strategic planning to financial performance. **Strategic Management Journal**, vol. 7, n. 5, p. 423-436, 1986.
- ROBINSON, Richard B., Jr.; PEARCE, John A., II. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. **Strategic Management Journal**, vol. 4, n. 3, p. 197-207, 1983.
- RUE, Leslie W.; IBRAHIM, Nabil A. The relationship between planning sophistication and performance in small business. **Journal of Small Business Management**, vol. 36, n. 4, p 24-32, 1998.
- SCHILIT, W. Keith. How to write a winning business plan. **Business Horizons**, vol. 30, n. 5, p 13-22, 1987.
- SCHWENK, Charles; SHRADER, Charles. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 17, n. 3, p. 53-64, 1993.
- SEBRAE. **Site institucional**. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acessado em 24 Jan. 2004a.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2004b.
- SELLTIZ, Claire; CHEIN, I.; PROCHANSKY, H. M. **Método de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SHAW, Gordon; BROWN, Robert; BROMILEY, Philip. Strategic stories: how 3M is rewriting business planning. **Harvard Business Review**, vol. 76, n. 3, p. 41-50, 1998.
- SHERMAN, Hugh D. Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups. **Journal of developmental entrepreneurship**, vol. 4, n. 2, p.117-133, 1999.
- SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1947.
- STARBUCK, William H. Strategizing in the real world. **International Journal of Technology Management**, vol. 8, n. 1/2, p. 77-85, 1993.
- TAYLOR, Frederick W. **Principios de administración científica**. Buenos Aires: El Ateneo, 1953.
- THURSTON, Philip H. Should smaller companies make formal plans? **Harvard Business Review**, vol. 61, n. 5, p. 162-188, 1983.
- VERSIANI, Ângela F.; GUIMARÃES, Liliâne de O. Aprendendo a estruturar um novo negócio: o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgar Blucher, 1973.
- WEICK, Karl E. Substitutes for strategy. In: TEECE, David J. **The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal**. New York: Haper & Row, 1987.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- YUNOS, Mohd G. M. Building an innovation-based economy: the Malaysian technology business incubator experience. **Journal of Change Management**, vol. 3, n. 2, p. 167-176, 2002.

Anexos

Anexo 1: Roteiro de entrevista dos empresários de empresas pós-incubadas

Anexo 2: Roteiro de entrevista de empresário que estiveram incubados mas encerraram as suas atividades das suas empresas

Anexo 3: Transcrição da entrevista com Paulo Santos

Anexo 4: Transcrição da entrevista com Pedro Silva

Anexo 5: Transcrição da entrevista com André Silveira

Anexo 6: Transcrição da entrevista com Renato Soares

Anexo 7: Transcrição da entrevista com João Souza

Anexo 8: Transcrição da entrevista com Gilberto Santana

Anexo 1

- Gostaria que me contasses um pouco ao seu respeito. Como foi a sua trajetória até resolver abrir uma empresa?
- Como foi que ficastes sabendo a respeito das incubadoras de empresas? Como foi este contato.
- O que definiu o interesse em entrar em uma incubadora?
- Como foi o processo de entrada na incubadora? (PN deve fazer parte)
- O que mudou ao entrar na incubadora? Você percebe alguma mudança significativa?
 - Participação em cursos oferecidos pela incubadora?
 - Vivência empresarial?
 - Contatos?
- Como foi o período posterior a saída da incubadora? Há alguma mudança?
- Plano de negócios
 - Qual o número de vezes que foi desenvolvido um PN?
 - Continuam elaborando PN? Em que tipo de situação?
 - Qual a relação do PN com as ações desenvolvidas posteriormente na organização (o que foi feito do que foi escrito)?
 - Quais as ferramentas de planejamento oriundas do PN que são utilizadas na gestão atual da organização? (Marketing, finanças, planejamento, etc.)
- Conflito
 - Você percebe algum tipo de atrito/conflito na organização? Como? Que tipo?
 - O conflito é percebido nas relações com outras organizações? Como é percebido?
 - Qual o papel do conflito no processo de planejamento/gestão da organização? **(perguntar só se o conflito é percebido)**
- Ações passadas
 - Vocês buscam pensar no que já foi feito? Há uma preocupação neste sentido? Como se processa isso?
 - Quais das ações que foram realizadas são levadas em consideração para uma reflexão? **(perguntar apenas no caso de haver uma preocupação na reflexão)**
- Orientação para ações futuras
 - Como se desenvolve a concepção das ações futuras?
 - O que levam em consideração para conceber ações futuras?
- Como avalia a experiência de ter passado pela incubadora de empresas?

Anexo 2

- Gostaria que me contasses um pouco ao seu respeito. Como foi a sua trajetória até resolver abrir uma empresa?
- Como foi que ficastes sabendo a respeito das incubadoras de empresas? Como foi este contato.
- O que definiu o interesse em entrar em uma incubadora?
- Como foi o processo de entrada na incubadora? (PN deve fazer parte)
- O que mudou ao entrar na incubadora? Você percebe alguma mudança significativa?
 - Participação em cursos oferecidos pela incubadora?
 - Vivência empresarial?
 - Contatos?
- O que você esperava da incubadora?
- **Futuro**
 - Como vocês se imaginavam no futuro?
 - O que levam em consideração para conceber essas ações futuras?
- **Passado**
 - O que o pessoal da empresa já possuía de experiência na área de negócios antes de entrar na incubadora?
- O que ocorreu, na sua opinião, para que o negócio começasse a dar errado?
- Como foi o processo de fechamento empresa/ saída da incubadora?
- Plano de negócios
 - Confeccionaram um PN?
 - Qual o número de vezes que foi desenvolvido um PN?
 - O PN lhe ajudou em algo?
 - Faria um PN se começasse um novo empreendimento hoje?
 - Qual a relação do PN com as ações desenvolvidas posteriormente na organização (o que foi feito do que foi escrito)?
- Conflito
 - Você percebe algum tipo de atrito/ conflito na organização? Como? Que tipo?
 - O conflito é percebido nas relações com outras organizações? Como é percebido?
- A incubadora poderia ter auxiliado vocês de algum modo que tivesse evitado o fechamento da empresa?
- Como avalia a experiência de ter passado pela incubadora de empresas?
 - O que leva de proveitoso
 - O que considerou ruim

Anexo 3

Entrevistado: Paulo Santos

Local: Sala de reunião da empresa

Situação: Pós-incubado

Hora e data da entrevista: 16 horas do dia 28/09/2004

Tempo de entrevista (Gravação): 29 minutos e 36 segundos

Takeyoshi Imasato: Eu estou realizando uma pesquisa junto a empresas pós-incubadas, focalizando principalmente a questão d planejamento, a questão de pensar o futuro da empresa, tá. Mas antes eu gostaria que tu me contasse, então, um pouco mais da tua trajetória, ao teu respeito até tu decidir abrir esta empresa e entrar numa incubadora.

Paulo Santos: Eu era engenheiro numa empresa multinacional, área de autopeças. Na realidade meu último trabalho lá foi na área eletrônica. A minha formação é eletrônica. Eu sou engenheiro eletrônico formado pela UFRGS. E aí, num determinado dia eu não estava muito contente com meu trabalho e convidei um colega, que era engenheiro eletrônico também, para fundar a Empresa. Então nós saímos, eu primeiro, ele alguns meses depois, e começamos a trabalhar. Nossos primeiros projetos foram sistemas de eletrônica veicular, que nós oferecemos para o grupo de Caxias do Sul, que foi o nosso primeiro cliente. Mas nós decidimos também trabalhar na área industrial. E, naquela oportunidade, isso foi em 1991, nós tomamos conhecimento que a prefeitura estava disponibilizando espaço dentro da incubadora. E nós fomos o primeiro grupo de empresas que se candidatou a uma das vagas lá. E o nosso projeto foi aprovado. Então eram seis vagas, e nós, então, ficamos com uma das vagas. Então, esse foi o momento em que nós entramos na incubadora. Isso foi em dezembro de 2001. E a partir daí a empresa foi, no início, com muitas dificuldades, mas conseguimos sobreviver até hoje, né. Em 1998, meu sócio decidiu se retirar da sociedade e seguir um outro caminho. Então nós separamos a empresa em duas áreas, uma área automotiva e uma área industrial. Ele ficou com área automotiva eu fiquei com a área industrial. Nós tínhamos 50% de participação cada um. Então, ele ficou com metade da empresa e eu fiquei com metade. A minha empresa continuou com o mesmo nome e ele abriu uma outra empresa com o nome, que atua também até hoje. Então assim resumidamente essa foi a nossa trajetória. Nós ficamos na incubadora aproximadamente 3 anos e saímos em final de 93. Saindo para uma sede um pouco maior. E desde 2000, desde de janeiro de 2000, nós estamos aqui neste endereço.

Então vocês entraram na incubadora em 90 e ...

final de 91.

91 e ficaram até 93. Tu te lembra como foi o processo de entrada?

é o processo foi a assim partir desse edital, não é, que a prefeitura abriu para este primeiro grupo de empresas. E o nosso projeto, não me lembro exatamente de quantas empresas havia se candidatando nessas vagas, acredito que em torno de 10 ou 12. E nós fomos uma das selecionadas. Então, até demorou um pouco até a prefeitura preparar realmente o local da incubadora lá. Demoraram aí uns quatro ou cinco meses. Foi uma época assim meio difícil para nós, porque nós não tínhamos local para trabalhar e, então, um pouco complicado, né.

Área física era aonde?

lá onde é hoje mesmo a IMPA.

Certo.

mesmo local.

Tu te lembra de ter que preparar um plano de negócios? Eles exigiram na época?

É, no início, nós, não, na época não foi exigido plano de negócios, quer dizer, não assim detalhadamente. O projeto que nos apresentamos para a prefeitura, eles pediam algumas informações e os planos que empresa tinha, o que queria produzir, de onde é que viriam os recursos para fazer uns investimentos, qual era o mercado a ser atingido, qual era a previsão de faturamento, né. Então, mas assim, bem, uma maneira não muito detalhada. Uma coisa mais superficial.

Certo. Tu consegue se lembrar o que é que muda para a tua empresa depois da entrada na incubadora?

É, assim ó, não vou dizer que a nossa passagem pela incubadora tenha sido uma experiência ruim. Como nós fomos da primeira turma, o primeiro conjunto de empresas que entrou lá, as condições na incubadora eram muito precárias. Para você ter uma idéia, não tinha nem telefone lá. Então, eu tive que pegar o meu telefone da minha casa, particular, e levar para empresa, e, ainda assim, compartilhar com a outra empresa que não tinha telefone. A incubadora não tinha e nós não tínhamos o E naquela época não se conseguia telefone com facilidade que se consegue hoje. Então foi muito difícil. Realmente a prefeitura só estava disponibilizando o espaço para nós, nada mais.

Então, toda essa questão que hoje se vê de cursos, de algum ensinamento mais em direção à vivência empresarial, não tinha muito?

na época não tinha nada disso. talvez até isso explique o por quê que as outras quatro empresas que entraram lá acabaram falindo, acabaram fechando. Não tinham condições de, assim, nem de materiais, não tinham condições estratégicas de continuar no mercado e acabaram fechando.

Nem na a questões de contatos?

algumas empresas já existiam anteriormente. Eu acredito que a nossa foi uma das que nasceram praticamente ao mesmo tempo em que se abriu o edital na prefeitura. E talvez nós tenhamos dado um pouco de sorte, ou já conhecíamos um pouco do mercado, porque tanto eu como meu sócio, já tínhamos uma série de conhecimentos aí no mercado que nos ajudaram bastante. Mas os primeiros 2, 3 anos, realmente, foram muito difíceis. Nós começamos, realmente, só a começar a ter sobras de caixa assim para começar a investir somente 2 anos depois. Então, o orçamento da empresa era sempre muito apertado, muito justo. e nós passamos por uma dificuldade financeira muito grande.

Tu te lembra como foi o ponto de saída, da graduação da incubadora? do

é, isso aconteceu em final de 94, estava se encerrando o nosso prazo de permanência lá, que eram de 3 anos. Neste momento nós já estávamos, assim, mais ou menos estabilizados em termos de nossas operações. Já tínhamos, assim, um fluxo financeiro que já estava sendo suficiente para manter como empresa. Então, nos permitiu alugar uma casa e sair. A transição até foi tranquila, não gerou nenhuma, assim, interrupção nas atividades da empresa. E nós também não nos ressentimos, em termos de estrutura, de recursos, assim, não houve nenhuma queda. Ao contrário, o nosso espaço dentro da incubadora já estava se tornando muito pequena e nós nos mudamos para um local bem maior que permitiu a empresa a continuar crescendo.

Hoje vocês trabalham com o que especificamente? você falou da questão industrial da sua empresa, mas especificamente...

Hoje nós trabalhamos em 3 áreas, que é automação industrial, que é de serviços em engenharia. Nós continuamos sendo fabricantes também de equipamentos voltados para a indústria, que são diversos produtos eletrônicos voltados para indústria. Somos fornecedores de alguns fabricantes aí, como OIM. Finalmente temos uma divisão de serviços. Nós somos representantes de algumas empresas de tecnologia como a GERFANUC, HBM, integradores e certificadores da DVT, que é uma empresa americana que trabalha na área de sistemas de visão. Então essas parcerias foram todas sendo conquistadas ao longo do tempo. Representam bastante aqui no nosso faturamento, enfim. Mas, realmente, hoje ainda o nosso, a nossa principal fonte de faturamento é a área indústria, é a fabricação.

vocês costumam fazer planos formais? planos escritos?

é,final de, um pouco antes do final de cada ano nós fazemos o planejamento para o ano seguinte. Esse planejamento, ele constituem quais são os investimentos que nós precisamos fazer para o ano que vem. Naturalmente um plano de negócios, onde nós precisamos crescer, que tipo de mercado nós pretendemos atuar, que tipo de ações precisamos tomar para conseguir, naturalmente, esses objetivos, traçamos esses objetivos em termos de faturamento, em termos de conquista de novos clientes. Também traçamos os objetivos em termos de lucratividade da empresa, e montamos um plano estratégico em função dessas definições.

A ferramenta, especificamente de plano de negócios, vocês adquiriram dentro da incubadora, ou a literatura ou em cursos? Vocês fizeram cursos por fora, ou se são profissionais que vieram com essa bagagem de conhecimento?

é, veio com a bagagem de conhecimento. Eu formado, além de engenharia, sou formado em marketing, também pela universidade federal. Então, o conhecimento de montar este plano estratégico vem daí, naturalmente, mas também aprendendo um pouco sozinho. Nós tivemos aí, a quatro anos atrás, uma consultoria de um plano, até estava vinculado à própria incubadora, cinco anos atrás. Dado por uma empresa de consultoria em negócios, que é a 'S&P', que nos ajudou a montar, assim, uma grade de planejamento estratégico, de negócios, abrangendo um período de três anos.

Vocês costumam fazer planos anualmente?

Anualmente.

então você já realizaram em torno de...

é, na realidade, esta metodologia começou a ser feita assim, de forma mais formal, a partir de mil novecentos e noventa e... 1999. Então seriam cinco anos.

4, 5 anos.

cinco anos.

Existe uma situação específica em que vocês tentam fazer um outro tipo de plano?

o Brasil é um país, assim, que precisa de correções de rumo frequentes. Agora, ainda , as coisas estão mais ou menos definidas, mas, mesmo assim, o mercado sofre oscilações muito bruscas, mesmo você tendo uma estabilidade de aparência econômica, uma estabilidade econômica, o próprio mercado sempre te obriga a mudar esse rumos de vez em quando. Então, nós sempre estamos fazendo uma ... re-análise, uma readequação do plano dependendo da situação.

Conflito é um dos tópicos da minha pesquisa na área de planejamento. Tu me citaste a situação do teu ex-sócio. Tu poderias me explicar um pouquinho mais detalhadamente o que aconteceu, não, não em detalhes do tipo, não me importa o nome, assim, mas o que aconteceu...

nada de pessoal, mas apenas sobre o ponto de vista profissional.

sim.

é..., não sei se você quer que eu analise só a partir de conflito, na realidade ele não saiu por causa de um conflito. O que aconteceu é que em final de 1997, início de 98, ele..., início de 98, ele participou de uma missão empresarial, de empresas gaúchas a Hong-Kong e Taiwan. E quando ele chegou lá, ele viu, assim, um outro, uma outra realidade da indústria eletrônica. Você certamente deve conhecer. Ele veio com uma série de idéias, naquela época, conforme eu te falei, trabalhávamos tanto na área industrial como na área de eletrônica automotiva. É, e ele achou que seria uma boa idéia nós importarmos alarmes automotivos e revendê-los aqui no Brasil. Naquela época, em Taiwan você conseguia comprar um alarme completo, enfim, todo o alarme por 12 dólares. O problema é que os fabricantes de alarme lá, ele realmente só convidam, só sentam para conversar com você se você está falando no mínimo de 1000 peças. É, então, ele trouxe essa proposição e então ele queria que nós importássemos, então, esses componentes para revendê-los aqui no Brasil. Mas eu achei que não era, não era um bom negócio. Em primeiro lugar porque o investimento que nós, calculadamente teríamos que fazer, seria em torno de US\$150.000. Envolvendo não só a parte de compra dos alarmes, 5000 peças, que é um volume muito grande, mas também o desenvolvimento de embalagem, as taxas de importação, e também criar toda uma logística de distribuição aqui no Brasil. Naturalmente seria importar isso para vender, né, não para ficar no estoque. Então calculei que iríamos gastara em torno de US\$150.000. Na época nós não tínhamos e esse dinheiro. O caixa da empresa não comportar este tipo de investimento. Então, falei pro meu sócio, "olha, eu estou fora dessa, desse plano". Ele insistiu, "não, acho que uma boa idéia", então, eu falei, não, eu realmente não gostaria de me envolver nesse tipo de operação, eu acho que os riscos são muito grandes, e até porque o mercado de alarmes, é o mercado, assim, que você não tem uma competição muito ética. O pessoal cobra muito contrabando, compra componente contrabandeado, que vem sem nota. E não essa a maneira como a minha empresa trabalha,

nunca trabalhou dessa maneira. A postura nossa sempre foi a de uma empresa ética, extremamente correta em todas as suas operações. Então, bater de frente com quem vende sem nota, naturalmente nós já íamos entrar em desvantagem competitiva aí no mercado. Então, foi ó, eu estou fora. Aí ele insistiu, queria assim, e aí ele decidiu, então, sair para tocar este projeto à frente. Então, amigavelmente, nós dividimos, então, como eu te disse, a empresa em duas áreas, ele ficou com área automotiva e eu fiquei com a industrial. Mas, finalmente, ele não tocou projeto à frente porque, realmente, não tinha condições para tocar.

Mas, quando vocês formulam, uma vez por ano, um plano de negócios, vocês enxergam, tu sente um atrito interno, uma coisa nesse sentido?

É, não vou chamar de atrito, né. Hoje, realmente, assim, não existe muito esse atrito aqui porque eu sou o sócio majoritário, então naturalmente dito as normas. Mas isso não é feito de uma forma autoritária, é sempre discutido, com todos os segmentos da empresa que participam, naturalmente, da formulação dessas estratégias. Todo mundo escuta todo mundo. É, então, todo mundo é livre e é estimulado que possa apresentar opiniões contrárias. Dizer "isso não, está mal" ou "nós estamos avaliando incorretamente este aspecto aí do mercado". todo mundo tem liberdade para falar isso. Então, o plano é montado de uma certa, de um certo consenso em todos os membros da equipe. Não há imposto, assim. Tem que ser isso e acabou.

Tu tem, tu consegue identificar departamentos? tu divide em departamento a empresas?

É, hoje a empresa está dividida. tem, começando assim, vem a gerência geral, tem o departamento administrativo, que aí tem dentro das subdivisões, como a área de compras, por exemplo, a parte de pessoal, engenharia e depois tem a produção, que engloba também o controle de qualidade, recebimento, controle de estoques, essas coisas. E esses são os departamentos. E tem a área de vendas também, o departamento de vendas.

Então, nesse processo, participou em torno de quantas pessoas?

Quatro pessoas.

Um de cada área?

um de cada área. Os principais de cada área.

Vocês buscam sempre, então, olhar o que vocês fizeram no ano, dos planos passados?

é efeito uma menstruação, assim ó, no início do ano nós, um pouco antes do início do ano, nós traçamos os objetivos para o ano que vem. E temos aqueles itens que eu já mencionei. A cada seis meses nós fazemos uma avaliação. Ver onde está o nesse momento nosso objetivo, se estamos abaixo, se estamos acima. E aí, nesse momento, se faz essa análise e então se verifica se é necessário fazer alguma correção para atingir as metas alocados para aquele ano especificamente. É efeito dessa maneira.

Vocês buscam avaliar as ações específicas que vocês fizeram, os resultados? Ou é especificamente de, das metas de vendas, metas de produção?

é hoje a minha empresa, ela tem um sistema de informação muito bom. São informações gerenciais, eu diria assim, muito boas, em termos numéricos. Naturalmente existem, assim, objetivos que não são numéricos. Como por exemplo a implementação de programas de 5S e outros programas, assim, para as melhorias das condições de trabalho, que não tem uma menstruação monetária. Mas, todos os demais indicadores, eles são mensurados monetariamente. Então, em termos de faturamento, lucratividade, quanto é que, nós termos, na realidade, uma empresa dividida em duas áreas. É uma área de engenharia e uma área de produção. Cada área é avaliada separadamente pelas suas metas. então, se faz uma avaliação assim o, quanto é que faturou, dentro do objetivo, qual foi a lucratividade, se atingiu ou não os níveis de despesas, enfim. Esse relatório, eu posso emitir semanalmente. Aliás, e ele é emitido semanalmente. Então, ali a gente acompanha. Nós temos o objetivo, por exemplo, de despesas telefônicas. Qual é o objetivo? O que é tanto. Está acima ou está abaixo. Despesas gerais de administração, qual é o nível de faturamento que nós desejamos. Qual é a lucratividade. Tudo está aí nesse relatório condensado.

e quando é qualitativo?

é, quando é qualitativo, aí é reunido assim o próprio, os próprios participantes do determinado departamento para analisam qualitativamente, os planos que foram traçados durante o ano e o por quê não foram feitos, e se foram feitos, quais foram os resultados. Mas isso é, realmente, feito de forma qualitativa apenas. Não tem nenhuma metodologia, assim, para mensurar. Até porque são programas mesmo bastante, que não se prestam muito a esse tipo de mensuração.

Quando é qualitativo o principal é o sistema, então? vocês usam bastante o sistema...

não, quando é quantitativo, aí usamos o sistema.

sim, sim. quando é quantitativo. Quando é qualitativo é mais a base de...

é, percepções de cada responsável pelo setor. Se melhorou, se piorou, enfim. até é feita uma avaliação pessoal de cada colaborador. É feita uma, semestralmente, é feita uma avaliação de cada colaborador, que temos um plano semestral de pagamento de bônus por resultados, participação nos resultados da empresa. Então, necessariamente, a cada seis meses nós temos que fazer uma avaliação para determinar os índices que serão determinadas na determinação do valor que será pago adicional mente para cada colaborador.

especificamente quando vocês estão buscando o, traçar ações futuras, você buscam, além do, de focalizar alguma questões passadas como as questões quantitativas e qualitativas, existe mais algum tópico específico, quando vocês querem fazer um projeto novo, o que vocês fazem?

É, usualmente, dependendo se é o caso, nós fazemos uma avaliação de mercado, né. Isso já aconteceu várias vezes, que foram feitos planos assim, para lançar um novo produto ou atingir um determinado mercado que, feita essa avaliação, nós chegamos à conclusão que não valia a pena. Então, se abortou esse plano. Olha, para por aqui, não investe porque não tem resultado. Isso uma coisa bem dinâmica. Agora mesmo, para citar um exemplo, nós tivemos aí um convite de uma empresa, também multinacional, para sermos parceiros deles aqui no Rio Grande do Sul. Então, foi feita toda uma pesquisa de mercado para determinar, realmente, qual é, qual é o tamanho desse mercado e se valia a pena, comparado com a expectativa em cima desse novo negócio. Depois de três meses, nós chegamos à conclusão que não valia a pena. Porque, a despesa que nós teríamos para entrar nesse mercado, para atender esse mercado, era praticamente igual a rentabilidade que nós estávamos prevendo. Então abandonamos. Não valia a pena.

E as equipes de planejamento? Você já as tem formadas aqui dentro da empresa, ou tu busca...

é, não existe, formalmente, essas equipes de planejamento.

Sim, mas tu forma essas equipes dentro da tua empresa e pede que elas façam essas pesquisas, o que tu contrata empresas de fora?

não, nós fazemos, nós mesmos fazemos as pesquisas. Nós temos área de vendas que traz muitas informações do mercado. Hoje, inclusive, existe, assim, uma grande facilidade de vocês obter informações. Então, depois de um certo tempo que você atua nesse mercado, você de certa forma tem , assim , você não sai do zero. então, você já tem uma base de dados. Você só vai complementar, através de uma atualização quando é o caso de você é atingir mercados que você não atua ainda, aí faltam alguns dados, mas não todos.

mas então, realmente, tu já formou uma equipe com conhecimentos necessários para atuar nessa parte de pesquisa?

é, eu diria sim , claro que é uma atividade informal deles, assim, não é uma coisa formal, assim, você só vai fazer o planejamento de mercado. Não, não é. Naturalmente que agente faz essa avaliação conjuntamente com as tarefas do dia-a-dia. Nessas situações é que você precisa, realmente, ter uma avaliação, olha, vamos avaliar, qual é o potencial do mercado. Se juntam às pessoas e se discute bastante para ver se as informações estão corretas para tomar a decisão mais..., mais exata possível.

Tu continua tendo algum contato com a incubadora, a de origem?

não..., eu, até o ano... contrato existe, que é algo meio esporádico. mas a prefeitura nunca nos esqueceu, né. eu até, assim, falo orgulhosamente que a minha empresa é um grande exemplo de empresa que deu certo. Empresa que passou para incubadora deu certo. Então, no passado nós éramos muito visitados por pessoas da prefeitura,

vieram pesquisadores, vieram vários aqui, para conhecer nossa história, até empresas da mídia, fazer alguma reportagem, centros de pesquisas. Veio um pessoal do Rio de Janeiro aí que estava fazendo uma pesquisa para o ministério da indústria e comércio, ligado ao COPPE lá da UFR... da universidade federal do Rio de Janeiro. então, assim ó, o contato fica esporádico, mas nunca cessou.

Já faz mais de dez anos depois que...

já fazem 13 anos que empresa existe, desde o tempo que nós saímos da incubadora faz 10 anos, vai fazer dez anos agora no final desse ano.

E como é que tu avalia, no geral, toda essa, essa atenção especial que a tua empresa tem?

nós nos sentimos muito privilegiados, até, de ser alvos dessa atenção aí, né. Até nós gostaríamos de ter mais oportunidades para colaborar mais, principalmente com as empresas que estão entrando. Eu me coloco muito na posição de, por exemplo, de um empresário novo que está chegando ao mercado, assim, com muitas dúvidas e poucas certezas. Então, eu gostaria de ter mais oportunidades de dividir nossa experiência com essas pessoas. Infelizmente, essas oportunidades não tem aparecido. Mas, eu estaria pronto a dividir esta experiência com eles. Eu acredito que muitos erros que as empresas que vão para as incubadora comete poderiam ser evitados se a gente tivesse a oportunidade de participar, eventualmente, de alguns fóruns ou seminários para falar das nossas experiências e, naturalmente, compartilhar com essas pessoas aquilo que nós aprendemos que aquilo que deveríamos ter aprendido, em termos de mercado, enfim. Hoje, agente tenho uma visão muito precisa de qual é a trajetória que uma empresa, digamos com um mesmo perfil que nós tínhamos naquela época deveria seguir para ter uma chance melhor de sucesso. Infelizmente, a gente não é chamado para dar este tipo de depoimento.

E no geral, como é que tu avalia toda essa experiência?

É, eu acho que, assim ó, a passagem pela incubadora... não vou dizer que é uma coisa determinante para o sucesso de uma empresa. Não foi determinante. Ajudou, naturalmente. Não nego isso. Tem uma impressão assim que a incubadora é um bom caminho para as empresas. A avaliação do aproveitamento que nós tivemos a incubadora, ela sofre um pouquinho porque, justamente, por esse fato de nós termos sido a primeira empresa que entrou lá. O primeiro grupo. Então, as condições que a incubadora tinham naquela época eram extremamente precárias. Conforme o que falei, não tinha nem mesmo o telefone. É, hoje, acredito que a situação mudou, devem ter evoluído para alguma coisa bem melhor. Mas, de qualquer maneira, nossa passagem pela incubadora foi positiva. aí, eu realmente não posso te afirmar que ó " se eu não tivesse passado pela incubadora, o que teria acontecido?". provavelmente nós teríamos continuado desenvolvendo, mas eu acho que as oportunidades que nos foram levantadas durante o período lá, e pela nossa participação na incubadora, foram muito importantes. Importantes mesmo. Esse é um ponto interessante. Porque, eu gostaria de ressaltar um detalhe que é, a IMPA, tinha um convênio com o Sebrae, e o Sebrae foi uma instituição que sempre ajudou muito as empresas que estavam dentro da incubadora. Tem que , realmente, assim, dar um voto de reconhecimento para o trabalho do Sebrae. Na realidade, assim, eu acredito que a ação do Sebrae foi muito mais determinante para nós do que da própria incubadora.

Gostaria de abrir espaço, se você quiser falar alguma coisa.

é, talvez eu pudesse fazer mais algum comentário pertinente de que ajudasse no seu trabalho aí, mas, infelizmente, o tempo é curto para a gente continuar discutindo. é um assunto muito interessante. Comande falei, tenho um interesse muito grande pelo processo das empresas que passam pelas incubadora. Minha preocupação é não, só como empresário, mas como pessoa preocupada com a questão social. Eu sei que muitas pessoas e entrar no incubadora com grandes expectativas. Acham que aquilo ali é um remédio contra todos os males que, dos quais são as pequenas empresas sofrem, e não é, né. naturalmente, não basta entrar na incubadora para assegurar seu futuro. Mas, gostaria de ter mais tempo, se a gente tivesse mais tempo de poder falar aí, eu certamente ficaria várias horas conversando sobre os problemas das incubadoras. É, infelizmente hoje, apesar da empresa tem crescido bastante, nós nos consideramos aí uma pequena empresa. Uma pequena empresa sofre, falta muita mão-de-obra. Não tem gente que faça tudo o que precisa. E nós estamos vivendo, agora, nesse momento uma sobrecarga de trabalho muito grande devido ao reaquecimento da economia. Então, nossa área da engenharia da produção está extremamente sobrecarregada. Não estamos trabalhando com uma sobrecarga bem grande de projetos que estão em finalização e tem prazo para entregar. E é por isso que eu tenho que te pedir desculpas aí pelo tempo muito escasso aí, mas talvez, em uma outra oportunidade, quando as coisas estiverem mais tranqüilas, se você quiser voltar, será um prazer recebê-lo para que a gente possa continuar falando um pouco mais.

Anexo 4

Entrevistado: Pedro Silva

Local: Sala de reunião da empresa

Situação: Pós-incubado

Hora e data da entrevista: 14 horas do dia 01/10/2004

Tempo de entrevista (Gravação): 42 minutos e 57 segundos

Takeyoshi Imasato: Então, eu gostaria que você me falasse um pouquinho mais ao seu respeito e contasse a tua trajetória até tu abrir a tua empresa.

Pedro Silva: Eu me formei em engenharia química em 97. A partir daí eu fiz um curso de especialização e depois mestrado. E com essa turma que eu desenvolvi mestrado, a gente verificou que dentro da engenharia química existia muita coisa que era desenvolvida dentro da universidade e que acabava não sendo colocado na prática dentro das empresas, embora boa parte das dissertações de mestrado, pelo menos ali na engenharia química da Ufrgs, sejam patrocinadas por empresas. Ou seja, elas têm o interesse em alguma área, se faz um desenvolvimento, só que, mesmo assim, mesmo com essa, com esse foco, o desenvolvimento de uma solução para uma empresa, acabava não se aplicando aquilo. Por que? Porque existia uma diferença entre o foco da universidade e o foco da, do que a empresa queria. O que que é? Normalmente o foco da universidade tem que ser o desenvolver conhecimento, né. E daí, então, quer dizer que ela vai até o ponto em que a tecnologia está desenvolvido, mas tem que gerar alguma aplicação prática para que isso vire realidade. E daí, então, com isso que a gente teve a idéia de abrir empresa. Foi daí que surgiu a idéia de abrir uma empresa. E daí a gente juntou alguns colegas que tinham idéias parecida, e, a partir daí, partiu para fazer um meio de campo. Até, a gente tem no nosso material de divulgação, tem nas apresentações têm, a gente se coloca exatamente no meio de campo entre o que é desenvolvido na universidade e o que a empresa, a indústria precisa. Essa é, foi o foco, assim.

eu passo para tomar contato com a incubadora, como foi?

A gente sabia que existia o trabalho de incubadoras tecnológicas, né, mas não sabíamos como funcionava. Então, nós partimos para conhecer algumas. As que a gente teve mais interesse, inicialmente, pela localização foram a IMPA e a IERGS. Daí, agora, no momento, não lembro exatamente porque a gente optou pela IERGS. Acredito que tenha sido pelas condições de ambiente que elas ofereciam. E talvez tivesse alguma coisa a ver com o valor também, né. Isso aí foi, 1, a melhor, na verdade, a maior contribuição da incubadora para nós foi que ela abria a possibilidade de a gente colocar o nosso negócio lá dentro. Daí foi um motivante. se a gente ficasse procurando espaço pra alugar, coisa desse tipo, talvez a empresa nem tivessem saído do papel. Daí fica aquele medo, né, de tu colocar, investir pesado em alguma coisa e tu não tem idéia nenhuma se vai dar certo.

Que lembra como foi o processo de entrada?

O processo para entrada?

Isso.

A gente apresentavam um projeto do tipo de serviço que a gente apresentar. Era um plano de negócios. Mas, hoje eu tenho uma visão bem diferente do tipo de plano de negócios que têm de ser feito e o tipo de plano que a gente fez naquela época, né. Mas era um plano de negócios de um plano de produtos. Essa que era a idéia.

Chegaram a oferecer algum curso, alguma coisa antes?

Não, naquele momento não. Antes de a gente entrar, não. Até porque, não sei como tá hoje, mas naquela época tinha mais oferta do que demanda. Eu lembro ainda que a gente entrou com mais quatro empresas e tinha quatro lugares para entrar na incubadora. Então, a concorrência para entrada não era nada impeditiva. Era ter vontade que tu entrava lá. Fazer um trabalho legal também. Só não entrava, só podia ser desclassificado por aspectos técnicos, mas não tinha concorrência. Mas acredito até que, para o pessoal da nossa área, é complicado a gente vislumbrar que é que agente tem, o que a gente ganha aprendendo a fazer planos de negócios. Claro que hoje eu tenho noção disso. Mas naquela época, era capaz de eles oferecerem esse curso e a gente não querer fazer.

O que tu achas que mudou depois de entrar na incubadora?

depois de entrar na incubadora?

sim.

Na verdade , a gente vê , aqui na empresa, a gente vê a incubadora como basicamente o lugar que a gente fazia o desenvolvimento dos nossos serviços. Era mais espaço físico do que outra coisa. Porque, a IERGS, pelo menos no tempo que a gente esteve lá, ela não ofereceu muitos serviços. Os serviços pela ofereciam eram muito poucos. E nem sempre era o que a gente precisava. Então, na verdade , a gente teve a IERGS mais como espaço físico que, porque, era no centro da cidade, com estacionamento, com fácil acesso, um espaço, era pequeno espaço, não sei se conhece lá, as salas da IERGS?

Hããã, eu visitei uma vez só.

é, as salas que eles possuem são um de 20 m2. É um pouquinho maior que essa sala aqui. A gente desenvolvia o nosso trabalho lá. Como era só computadores, até dava. Hoje, a gente tá com uma equipe que não caberia mais daquele espaço. Então, o que eles ofereceram para nós. O principal foi a parte de secretaria, a parte de segurança e o espaço físico. Isso é o que eles nos ofereceram. E além disso alguns contatos. A gente conseguia conhecer algumas pessoas por estar na incubadora. Mas na parte de treinamentos, assessorias técnicas, a gente sentiu bastante faltar. A gente imaginou que teria bastante, mas mas não, não...

nem o Sebrae?

O Sebrae, acontecia alguma coisa via Sebrae. Era o oferecimento de alguns cursos, a gente conseguiu auxílio para algumas viagens, para participar de feiras, coisas assim, a gente conseguiu via Sebrae.

Mas quem intermediava isso era a incubadora?

Na verdade, a incubadora e tinha uma linha de parceria com Sebrae, né.

Sim.

daí eles divulgavam e a gente corria atrás. Existia o convênio. Por estar na incubadora, a gente tinha esses privilégios.

e depois de se a incubadora? Tu te lembra do momento de saída e o que aconteceu depois?

é, a gente saiu faz um ano agora em setembro, faz um ano que a gente saiu de lá veio para cá. Nesse período, a gente continua ainda com o alguns convênios com Sebrae, por, por alguns contatos que a gente fez até dentro da incubadora. Por exemplo, existe uma lei de das indústrias, das empresas que trabalham fornecendo soluções e material para a indústria de petróleo, que se chama Redepetro, não sei se tu já ouvistes falar?

Não.

é do governo do estado, é da secretaria de ciência e tecnologia. A gente conheceu via IERGS. Daí, então hoje, a gente trabalha, gente tá trabalhando mais com a Redepetro do que a IERGS. Embora hoje ainda existam algumas possibilidades, a gente tem uma possibilidade de ficar como pós-incubada, né, na incubadora. Só que, até agora , a gente ainda não consegui enxergar o que a gente é, que a gente é, levar, por ser pós incubado, porque, que é que, as únicas coisas que a gente conseguiu visualizar era, seria, ah, se abrir o edital para empresas pós-incubadas, seria interessante estar pós-incubado. Mas, fora isso, a gente não tinha nenhuma outro benefício. Então, com a pós-incubação na IERGS, ela, está vinculada ao pagamento de com uma taxa também é, por enquanto a gente não tem utilizado a pós-incubação. E no momento que a gente sair de lá, o que a gente teve? a gente teve que se que organizar melhor, principalmente na parte de secretaria, que a gente não tinha, né. E foi basicamente isso. Mas foi em um investimento pequeno.

Hoje a tua empresa trabalha com qual negócio?

A gente trabalha principalmente com serviços para a indústria química, para a indução do petróleo e para a indústria petroquímica.

Quais são os produtos que tu...

os produtos? a gente trabalha com desenvolvimento de software. Daí, tem alguns produtos que agente tem desenvolvido junto com a universidade federal, onde seria um produto... é, é que é bem engraçado, assim, o jeito de entender produto quando a gente está desenvolvendo software. Quando vem um cliente e me pede um, e pede para desenvolver uma ferramenta para ele, um soft para ele, não pode ser considerado um produto. Que eu não vou colocar isso na minha prateleira. Mas, a partir dessas, desse tipo de trabalho, que a gente mais faz, a gente tem visto algumas tendências, por exemplo, assim, ah, tem muitas pessoas que estão querendo softwares parecido com isso. Daí, então, com isso, a gente tá desenvolvendo, realmente, produtos que podem ser configuráveis para diversas, para facilitar o nosso serviço, e pra que a gente possa difundir o nome da empresa e os produtos que a gente, os serviços que a gente que realiza. De produto mesmo tem aquele, que tá ali no meio da sala ali, tem uma estrutura de metal, que é uma coisa que a gente monta. A gente monta uma base de Didatics (?), que são equipamentos para laboratório. Então, tipo, o cara quer montar um laboratório numa universidade para ensinar engenharia química, daí ele precisa de alguns equipamentos. Aí a gente intermedia esse tipo de coisa. A gente compra os equipamentos, monta a bancada entrega pronto para universidade. Isso seria produto mesmo.

Mais especificamente, então, sobre o plano de negócios, quantas vezes que chegou a desenvolver um plano de negócios com a atual equipe?

a gente desenvolveu aquele primeiro plano de negócios que foi bastante superficial. Depois, a gente teve um projeto da Finep, que se chamava projeto inovação, aonde a gente tinha recursos para, um dos pontos era desenvolver um plano de negócios da empresa. Nesse ponto, a gente teve ainda, aquela idéia, né, que eu te falei, né, ah, a gente não, não conseguia enxergar para que servia aquilo. Daí então que aconteceu, então. a incubadora nos indicou uma empresa para trabalhar conosco nessa área. Só que a empresa, também, eles não conseguiram nos trazer essa, essa noção como era necessário. Então, quer dizer, eles recebiam para fazer o trabalho. Como eles não traziam esse interesse para empresa, o pessoal não dava muita bola, e acabou sendo um trabalho bastante fraco né. O trabalho, a gente tem aqui, acho que está aqui, o plano de negócios que gente desenvolveu, ele não foi suficiente ainda para o tipo de trabalho que a gente precisa. Mas a partir daí nós verificamos que, realmente, a gente conseguiu verificar para que servia plano de negócios quando ele estava pronto, e a gente viu que ele não atendia às expectativas nossas, que seria, se lá, poder enxergar o mercado, enxergar as possibilidades a partir do nosso plano de negócios. Então, a gente tem feito alguma coisa. A gente tem uma auxiliar administrativa aqui, ela tem desenvolvido alguns cursos, dentro do Sebrae e dentro de algumas outras empresas que disponibilizam cursos, nessa área de administração, e gente tem tentado montar. Isso que a gente achou que ficou falho. A gente tem desenvolvido agora plano de negócios para produto, né, que é outra coisa que a gente nem sabia que existia. Mas para participar de um edital da Finep, da Fapergs na realidade, o edital PAPE, que eles lançaram a pouco tempo, onde a idéia deles é que tu desenvolva um produto. tirar um produto que foi desenvolvido dentro da universidade, transfira tecnologia e disponibilizar isso para o mercado. Daí então eles têm essa linha de financiamento, e agente tem trabalhado com isso. E uma das etapas desse, desse edital é o desenvolvimento e de um plano de negócios de produto. Daí, a gente tem feito, a gente tem trabalhado, a gente não porque eu não tenho trabalhado diretamente. Mas a equipe tem trabalhado nisso.

Então, esse seria o terceiro?

Esse seria o terceiro, mas esse têm um enfoque diferente, né.

Sim.

Ele não é um plano de negócios da empresa, como foram os outros dois.

Esse é o plano do produto.

E de como tu vai colocar o que o produto no mercado.

mas sempre, fazendo esse planejamento focado a um, um edital, a um processo que traria vantagens para empresa

o tipo de coisa, na verdade, a gente teve aquele outro edital da inovação, o edital inovação, a gente solicitou recursos pra fazer o plano de negócios. Não era um plano de negócios para ganhar um edital. Era contrário. A gente solicitou para que a gente pudesse desenvolver esse plano de negócios e trabalhar com isso.

E dos dois planos que vocês fizeram, para os que vocês fizeram, que vocês enxergar que aconteceu e que não aconteceu?

é, primeiro foi bastante superficial.

bastante superficial, como você já disse.

Bastante superficial porque a gente só tinha conhecimento técnico, não tinham conhecimento nenhum de mercado. Então, basicamente o nosso plano de negócios, ele apresentava dados que não tinham base nenhuma. Então, por isso a gente solicitou, naquele segundo edital, a gente solicitou, para que a gente pudesse trabalhar em cima do nosso plano de negócios e realmente colocar ele dentro do mercado. O grande problema é que o nosso tipo de negócio é bastante ímpar, a gente não conseguia se enquadrar, como essa empresa que trabalhou com a gente queria, a gente não conseguia nem ao menos se enquadrar como uma empresa de serviços ou de produtos, porque, como este disse, nossa idéia é que os serviços virem produtos. Então, o jeito de enxergar a nossa empresa tem que ser um pouco diferente. Então, o que aconteceu. No segundo plano de negócios, a gente tinha uma boa expectativa de que a gente conseguisse, com o plano de negócios, enxergar, tipo, "o que o mercado quer hoje?". Só que o nosso mercado, ele é bastante restrito. É diferente, por exemplo, se fosse fazer um plano de negócios, sei lá, para uma padaria da vida. Uma padaria tem muitos outros estudos de casos, que já estudaram esse tipo de negócio. Nosso tipo de negócio é bastante diferente. A conclusão que nós chegamos é que, para que a gente consiga fazer um plano de negócios, a gente precisa de alguém que trabalha conosco. Não tem como eu largar, passar dados para alguém, e dizer para esse alguém "faz para mim o plano de negócios". Não teria como. A gente descobriu também. Foi um dos resultados que a gente desenvolveu dentro da IERGS. Que ele não atingiu os seus objetivos, mas que por um lado tem, tem, a gente sabe que boa parte da culpa foi nossa. Que a gente queria que eles desenvolvessem coisas que eles não tinham conhecimento sobre aquilo. Não tem conhecimento do mercado. Por quê? quais são os nossos cliente hoje? São grandes empresas, enquanto nós estivermos trabalhando como indústrias químicas e petroquímicas, são empresas muito pontuais. Um tem petróleo, petroquímica, aqui em Triunfo, depois de São Paulo e depois em Salvador. para conseguir gerar uma tendência de mercado em cima de pontos tão distantes é complicado. A gente tem noção disso daí.

e das ferramentas que costumam estar contidas em planos de negócios, como plano de marketing, o um plano financeiro, vocês usam algum deles no dia-a-dia?

é, a gente tem trabalhado agora com planejamento financeiro e com planejamento marketing. só que sempre ainda, o tem acontecido, é que a gente tem trabalhado nisso também por nossa conta. Eu trabalho, eu faço administração da empresa. Então, eu tenho trabalhado com a parte da administração financeira. Eu tô fazendo umas planilhas, a nossa meta é que até o final do ano a gente tenha um planejamento para 5 anos. Agora, para nós ainda é bastante complicado. A nossa empresa está fazendo quatro anos agora. Então, é um horizonte que para nós então é muito grande. Mas a gente tem tentado melhorar nisso. Se a gente conseguisse um planejamento para as dois anos já seria interessante. É um planejamento mesmo, né. Tipo, no nosso primeiro plano de negócios nós tínhamos um planejamento, mas eram planejamento com base nenhuma. A gente dizia, nos colocamos metas que o gente não tinha como alcançar. Hoje, a gente tem uma visão melhor do que a gente conseguiu alcançar e como chegar naquilo. Isso era uma coisa que no nosso plano nem contava, com essa possibilidade. Eu vou chegar em tal ponto daqui a tanto tempo. "Como vou chegar lá? E", não tinha nenhuma indicação.

Desculpa, a empresa de vocês entrou na IERGS em 90 e ?

foi em, deixa eu ver, a gente saiu em 2003? então, entramos em 2001.

Vocês entraram em 2001 e saíram em 2003.

E saímos em 2003. Nós ficamos dois anos e meio lá.

Como é que tu enxerga o plano de negócios hoje? me dê alguns indicativos, se você pudesse formular de alguma forma...

como deixar o plano de negócios? eu poderia tentar te dizer qual seria o objetivo do plano de negócios. Para mim o objetivo do plano de negócios é de tu formalizar aquilo que a tua empresa enxerga como, a são os rumos que ela tem que tomar para chegar em um determinado ponto. seria, se lá, aumentar a equipe, consegui vender mais, conhecer tendências de mercado, seria basicamente isso. Para mim seria isso. Não sei se essa seria a, não sei é o

jeito certo. Certo não existe, né. Não sei se é a forma certa de se definir esse plano de negócios. Mas, para minha, esse é o objetivo do plano de negócios. Eu tenho uma idéia e gente tem que fazer. Tem algumas pessoas aqui que tem uma idéia um pouco diferente. Então, a idéia seria uniformizar isso e colocar isso dentro de um documento. Então, aquilo é a tua meta. A partir daquilo lá tu tem que tenta seguir.

Como é que o que enxerga as formas não formais de planejamento?

não formais de planejamento como ?

vocês devem conversar bastante a respeito dos, de como vocês vão fazer...

mais técnica?

mais técnica, pode ser.

É, uma coisa aqui que o sentia que é que se a gente não tem um plano de negócios, nosso objetivo bem traçados, o que acontece é que a gente precisa de muito tempo tentando rediscutir alguns pontos. Isso é uma coisa que a gente tem notado. Por exemplo, gente passa, gente que uma reunião da empresa uma vez por semana. Uma vez a cada duas semanas tem sido agora. Mas, mesmo assim, cada duas semanas a gente discute várias coisas que a gente já discutiu anteriormente, porque surgem oportunidades novas e a gente não tem uma orientação, a gente não tem uma linha mestra para dizer essa oportunidade boa ou essa oportunidade pode esperar. Isso é o que é eu acho que faz falta hoje. De ter um plano de negócios. Porque a idéia é de que um plano de negócios, ela consiga se efetivar. E às vezes na nossa, para o nosso número de clientes, que é restrito, não funciona amostragem. E, se lá, se a gente tivesse 500 clientes e, se eu soubesse que desses 500 clientes 10% vai fechar o trabalho comigo, 10 ou 20%, eu vou estar trabalhando com, com quantos clientes que tinha dito mesmo, 500, eu vou ter que entre 50 em 100 clientes. Agora, essa tem cinco clientes, e se for trabalhar com 10%, meio ou um. só que eu meio pode ser nem um. daí, então, fica complicado a gente trabalhar nesse sentido. Então, o que a gente tem tentado agora é colocar essas idéias de plano de negócios, essas idéias de futuro, tentando fazer uma diversificação. Porque se a gente ficar apenas nessa área, a gente fica muito estável. A gente não tem como ficar no mercado.

Tu percebe alguma coisa, nessas tuas reuniões, e em muitas vezes, a discussão de temas repetidos, tu enxerga alguma situação de, não digo atrito, mas existem divergências de pensamento?

não, nada muito substancial. Acontece, claro . Só que a nossa empresa tem nove sócios. Atualmente 8 porque um deles está fazendo doutorado na Alemanha. Mas, oito pessoas para decidir, as vezes é complicado. É claro que vão surgir divergências. Mas, e acaba tomando decisões por unanimidade.

Como é que vocês trabalham com isso?

A gente trabalha na técnica do convencimento. Ninguém tem que engolir a idéia de outro. Se surge uma idéia, para que essa idéia seja aplicada, a pessoa sugeriu essa idéia tem que convencer os outros que a idéia é boa. Convencer que, pelo menos, se não é a melhor idéia é melhor que se já surgiu. Então, essa é mais ou menos a idéia. É assim que a gente tem trabalhado.

E tem funcionado?

Tem funcionado.

Certo.

Acontece de dar briga aqui, mas sai todo mundo, todo mundo sai amigo daqui.

essa discussão, tu considera sadia?

Acredito que faz parte, porque, se não tivesse a excursão nenhuma, se todo mundo concordasse com as coisas só , a gente poderia fazer muita coisa errada. Eu posso dar muitas idéias que não tem, posso ter uma idéia e achar que ela é boa, mas eu não conseguir enxergar os contras. Neste ponto interessante ter bastante gente, porque as probabilidades de se encontrar coisas erradas não que tu pensou é muito maior se tem bastante gente pensando no assunto.

E tu enxerga, por outro lado, situações de conflito com outras empresas? com outras organizações? Existe isso?

diz, como?

vocês buscam visualizar a concorrência, por exemplo?

sim, gente que busca visualizar, mas é muito complicado para nós ainda conseguir enxergar. Uma coisa que interessante seria enxergar para onde nossos concorrentes estão tentando ir. Existe uma empresa, que surgiu nos mesmos moldes da nossa, mas faz mais tempo, que atualmente ela for comprado por uma multinacional. Então, ela está fazendo parte de um grupo muito maior. E a gente enxergado algumas coisas que essa empresa está tentando fazer. Mas é no sentido de podar as outras concorrentes, inclusive nós.

Vocês conseguem enxergar pontualmente quando eles estão fazendo isso? Ou como eles fazem isso?

a gente consegue enxergar em questões de licitações. Um dos nossos clientes é a “grande empresa nacional”, e qualquer serviço grande que eles vão querer na área onde nós podemos atuar, é via licitação. Tipo, menor preço. Então, a gente consegue ver que, nós e os demais concorrentes, trabalhamos dentro de uma faixa de preços e eles estão trabalhando numa outra faixa de preço que, para nós, eles estão trabalhando sem o lucro, com certeza para fazer com que os concorrentes se retraiam e o mercado fique só com eles. O que a gente tem feito é tentar fazer uma reunião com os concorrentes e explicaria para o cliente maior, que é a “grande empresa nacional”, que isso não é, que esse tipo de serviço, com certeza, eles não vão conseguir manter a qualidade por um tempo, não vão conseguir oferecer a mesma qualidade de serviço que a gente e oferecer a trabalhando com um valor tão mais abaixo do que o nosso.

Eles têm feito isso sistematicamente? fizeram uma ou o duas vez?

já aconteceram duas licitações, a gente perdeu uma, a gente já estava com um trabalho em desenvolvimento em Capoava, São Paulo, e eles entraram com um preço muito mais baixo. Agora, teve um outro processo, que foi na Amazônia, em Manaus, e eles novamente entraram com um preço, mas desta vez, a gente não tem como dizer se eles entraram, eles erraram na, a gente tem que apresentar para a “grande empresa nacional”, a gente tem que mostrar um resumo da nossa planilha de formação de preços, até para que tu não tenha feito nada de errado. Nesse caso eles fizeram coisa errado, e ficaram com preço muito abaixo e acabaram sendo desclassificados, porque a gente ficou em cima deles. A gente ficou em cima da “grande empresa nacional” dizendo, olha eu não tenho como fazer, com as restrições que eles colocaram para licitação, é impossível chegar naquele valor. Então, eles desclassificaram essa empresa. A gente ficou em terceiro, acabamos ficando em segundo. Mas foi por uma diferença pequena. E agora deve surgir uma nova oportunidade em Salvador, em Camaçari, onde eles tenha uma refinaria. E a gente está tentando se prevenir para que essa empresa não entre de novo, que a gente chama de "jogar baixo".

Então, vocês têm atuado sistematicamente, observando o esses pontos de atrito com outra empresa, de disputa mesmo?

é claro que na primeira vez que a gente enxergou já tinha passado. Não tinha como enxergar isso antes. Até porque, como disse, esse ano teve três licitações, mas em três anos e meio de empresa teve 4. A terceira essa vai ser em Camaçari. Mas foi uma coisa ímpar, não é uma coisa contínua. Aparece muito esporadicamente.

Vocês têm buscado olhar o que vocês fizeram atrás?

sim. Agora, um dos nossos sócios tem feito um MBA na área de administração lá na Ufrgs. e uma das coisas que ele vai fazer no trabalho dele vai ser a analisar a evolução da empresa desde que ela surgiu. Desde a parte financeira, parte de planejamento... e a gente tem, agora, trabalhado junto com a Redepetro, a Redepetro está junto com o Sebrae num trabalho de verificação de deficiências nas empresas, não sei se tu tem conhecimento? Que é assim, eles mandam técnico conversar conosco, avaliar como a gente está, quais são as potencialidades, quais são as dificuldades que a gente está tendo e, partir daí, orientar para que a empresa busque conhecimento nas áreas em que tem maior deficiência. Essa é que é a idéia. Então, a gente buscou esse tipo de trabalho, não sei nem como eles está andando agora, quem está cuidando disso é outra pessoa. Mas a gente deve ter resultado nisso.

Vocês costumam olhar alguns pontos? Quais pontos?

o que gente tem de buscar? a partir de planejamento, porque o que vem acontecendo? Muitas vezes a gente não tem planejamento. O que que agente tem é o agora. O que vai acontecer no ano que vem, por exemplo, a gente não tinha. Com isso a gente teve um problema muito sério no início do ano. A gente tinha alguns projetos para fechar, nenhum deles fechou, e empresa ficou numa situação muito complicada. A gente vem tentando trabalhar nisso. tipo, verificar porque a gente não fez o planejamento legal e como que a gente tem que fazer para que isso não se repita. E outra coisa também é na parte financeira. Tipo, e tenho dinheiro hoje para fazer, para mandar uma pessoa para uma feira? eu tenho como montar um estande numa feira? a gente tem que ter isso no nosso planejamento. A gente sempre vai chegar à conclusão de que aquilo não é prioritário. Se aquilo passa a ser prioritário para nós, se a gente sabe que aquilo é importante, coloca na nossa planilha de custos para que a gente consiga chegar lá. Separar recursos para isso, deixar separado. Tende a ampliar a sala? Ampliar a sala não, tem que colocar cinco micros aqui. E tem que ter essa visão, num momento em que o tem que comprar os cinco micros, mas 2, 3 meses antes para que eu consiga fazer o planejamento, consiga fazer a melhor compra. Ou seja, não saia correndo para apagar incêndio. Essa é uma das coisas que a gente tem sentido falta. A gente conseguir juntar planejamento com o planejamento de marketing, também, gente tá tentando separar recursos para marketing, para que a gente consiga esse o desenvolvimento não na hora que precisa, mas com antecedência, e o planejamento financeiro.

Vocês sentem carência em pessoal?

Atualmente, mais ou menos. A nossa área gente precisa de pessoal bem especializado. Só que, o que tem acontecido agora? agora, neste momento, o que gente que tem feito é tentar abrir mais portas do que agente tem como atravessar. E neste ponto a gente vai sentir carência de pessoal. Mas agente tenho de buscar. A gente sabe onde buscar as pessoas. Embora o nosso mercado de pessoal seja bastante restrito, a gente tem bastante gente trabalhando conosco e teria como deslocar. Tipo, tem gente lá na Ufrgs que está trabalhando comigo num projeto. Se houver necessidade eu tenho como tirar ele da Ufrgs e de colocar ele dentro da empresa. A Ufrgs vai ficar brava comigo. Mas, a gente tem como fazer. Uma coisa que tem tentado fazer é o nosso treinamento de recursos humanos. Só que, como a gente uma empresa bastante para pequena, a gente não tem como colocar este custo nos nossos serviços. Então, isso vai sair do nosso lucro. Então, a gente tem trabalhado nesse meio de campo. Então, a gente tem que treinar pessoal e deixar ele disponível para que, quando a gente precisar dele, colocar para dentro da empresa. Agora o Robert está assinando a carteira dele agora, ele é programador na parte de informática, e vai começar a ser parte da equipe. Agora, nos próximos três meses, devemos começar a trabalhar com mais uma pessoa, que também está nesse processo. Esta pessoa fez trabalhou em alguns projetos conosco dentro universidade, a gente tem treinamento dele e o cara está pronto agora para a gente jogar ele dentro de uma empresa. E a gente tem um estagiário que está trabalhando conosco. E a idéia também é essa. Ele provalmente vai fazer mestrado na dentro da universidade, e esse mestrado a gente quer ver se consegue vincular com algum projeto da empresa, para não perder o vínculo, e quando ele acabar mestrado vir trabalhar conosco.

Então, como é que vocês têm olhado para frente?

A gente tem tentado abrir portas. A gente tem um problema sério de como divulgar os nossos produtos. Não adianta colocar anúncio em jornal, não rádio, na empresa não vai adiantar nada. Meu cliente precisa de um tempo de convencimento muito grande. Então, eu preciso estar trabalhando ao lado dele para mostrar, estudar os problemas que ele pode ter e tentar ver o que eu posso fazer para ele nesta área. Então, o que acontece? É complicado de eu chegar e propor para alguém um trabalho de um ano que vai custar, sei lá, 50, 60 mil reais. Então, o que a gente tem trabalhado? Uma das estratégias que a gente descobriu de marketing é de a gente vender a apresentação da nossa empresa em forma de cursos. Então, a gente tem trabalhado em do levar cursos e treinamento dentro de uma empresa e, dentro desse curso, a gente mostrar o tipo de trabalho que a gente pode fazer. Porque também tem muitos dos nossos clientes que não sabem como a gente pode trabalhar com eles. Então, é assim que a gente tem trabalhado agora. Como a gente tem enxergado o futuro, que foi a tua pergunta. Existem algumas empresas pontuais que são os nossos muito prováveis clientes. Basicamente assim refinarias, as centrais petroquímicas e a “grande empresa petroquímica”, que é a única empresa que se destaca do resto, das demais companhias petroquímicas. Só que são muitos poucos clientes. Então, a gente está tentando levar o conhecimento para as demais empresas para que ela saibam porque é que a “grande empresa petroquímica” está fazendo aquilo, porque a “grande empresa nacional” está fazendo aquilo, o que ela vai ganhar com isso, o que esse meu novo cliente pode ganhar com isso se ele trabalhar neste sentido. Então, é assim que a gente tem trabalhado. Além disso, existe uma perspectiva boa em termos de “grande empresa petroquímica”. A “grande empresa petroquímica” está trilhando o caminho que a “grande empresa nacional” faz. Só que a “grande empresa nacional”, ela agora está abrindo alguma coisa no sentido de contratar pessoas para fazer o trabalho deles. Ela sempre foi 100% de desenvolvimento, os centros de pesquisa na “grande empresa nacional” sempre foram muito fechados no sentido que, todos os problemas da “grande empresa nacional” são resolvidos pela “grande empresa

nacional”. Agora eles estão com um problema de mão-de-obra, eles têm muitas refinarias, muito trabalho em muitos lugares, então eles estão trabalhando no sentido de formar parcerias, onde eles consigam ter uma empresa que para desenvolver uma parte do trabalho deles. A “grande empresa petroquímica” não tem e centro de pesquisa tão grande como tem a “grande empresa nacional”. Então, eles provavelmente vão abrir mercado nessa área num horizonte pequeno. Em um ano, eles devem entrar em uma área que a gente vai poder fazer bastante parceria com eles.

Vocês já estão chegando futuro? Se já conseguiram sistematizar, pensar ações concretas, como vocês vão conseguir?

Agente tem trabalhado no sentido de formar parcerias. Existe, por exemplo, uma empresa canadense que tem... bastante a aplicações. Não me lembra exatamente o número, se são ou 500 aplicações dos produtos deles no mundo, e não tem nenhuma aplicação aqui no Brasil. Em nós conhecemos eles, vimos que existe potencial de colocar o produto deles aqui no Brasil e estamos trabalhando nisso agora, oferecer os nossos serviços como representante deles. Tanto é que eles precisam de uma empresa qualificada. Porque, o que acontece. Se eles quiserem disponibilizar os serviços deles diretamente da matriz, para os clientes do Brasil fica extremamente caro porque, além de ficar extremamente cara fica extremamente difícil. Fica caro porque ele vai ter que deslocar um profissional do Canadá para cá, uma empresa canadense, ela vai ter que trocar um profissional do Canadá para cá para fazer um trabalho. A mão-de-obra no Canadá é muito mais cara do que a mão-de-obra nacional. Nem só a questão da mão-de-obra. Os valores de custo de vida são completamente diferentes. Mas quando ele mandar uma pessoa que para o Brasil ela vai ter que pagar o salário que ela paga enquanto ele está no Canadá. Outra dificuldade é a dificuldade de língua. Como o Brasil é uma das poucas, uma das poucas não, é um dos países que têm uma língua diferente da onde a tecnologia de ponta está sendo desenvolvida, então, se eles enviarem um profissional que fala o inglês, dentro da empresa só o pessoal de mais alto nível mais vai conseguir se comunicar com ele, e os que mais não vão ter esta vivência. A partir do ponto que ele estiver na empresa nacional, que fala o português, pode desenvolver um produto junto com essas empresas, eles vão ter um grande ganho. Então, para nós vai ser muito bom porque a gente tem como aplicar as tecnologias e entrar dentro das empresas para vislumbrar outros problemas que as empresas têm que em muitas vezes eles nem se dão conta. Então, estas são as estratégias que a gente está tentando fazer, tentando entrar na forma de parcerias.

tu conseguirias avaliar a tua experiência de ter passado em uma incubadora? Como é que tu te enxerga isso retrospectivamente?

eu acho que a nossa experiência dentro de uma incubadora foi bastante válida por causa do chute inicial, aquele que nos permitisse abrir uma imprensa num ambiente bom, num ambiente com segurança. Coisas que a gente não conseguiria ter, por exemplo, hoje a gente uma menina para trabalhar com a gente junto a parte de secretaria. Naquela época a gente não tinha como fazer isso. Para nós sido bastante complicado gerenciar envio e recebimento de fax, correspondências, tudo isso teriam sido coisas em mais complicadas porque, se a gente precisasse deslocar alguém por mais tempo ainda do que a gente já deslocava para a parte administrativa, para fazer a parte administrativa e de secretariado. Porque a gente não tinha como, no início da empresa, a gente demorou oito meses para fechar o primeiro negócio. Não tinha como eu contratar alguém. A empresa tinha que sobreviver com as pessoas que eram sócias. Quer dizer, ela teve uma grande importância nessa parte. Teve uma importância também interessante na parte de, quando a gente abriu a empresa, a gente gostava muito de contar que a gente estava dentro da IERGS. Porque se eu contasse para alguém, ah, eu sou da “minha empresa”, os caras iam perguntar, tá e daí, quem é tu. Então, tinha um respaldo por estar dentro da IERGS. Embora o nosso processo seletivo para entrar na IERGS, a gente disse que foi bastante superficial, não teve uma competição, a gente não contava isso para ninguém. Quer dizer, a gente dizendo que estava dentro da IERGS era como se a gente estivesse levando respaldo da IERGS. Do que eu conheço de algumas outras incubadoras mais no centro do país, em Santa Catarina tem uma incubadora que presta serviços bastante interessante, pelo menos do que eu tenho conhecimento, e eu achei que a IERGS tivesse como dar um apoio um pouco maior para algumas áreas. Por exemplo, a partir de administrativa, a gente tinha bastante dificuldade. A partir de marketing, a gente não tinha conhecimento nenhum, foi na tentativa e erro para desenvolver isso. Até porque no início da empresa a gente não tinha como fazer isso. Hoje a gente está tentando terceirizar algumas coisas. A parte administrativa, a gente está terceirizando internamente, até porque a administração da empresa não tem como tu chamar alguém de fora. Mas marketing, coisas desse tipo, a gente tem como fazer, como desenvolver páginas de Internet, era tudo a gente que fazia. E esse é o tipo de coisa que eu acho que a incubadora tinha como facilitar para nós, e foi um dos pontos que eu achei falho, eu achava falho dentro da incubadora. Tinham alguns serviços que elas até ofereciam, mas que a gente acabava não usando porque ele nunca conseguiam resolver nossos problemas. Por exemplo, eles tinham uma assessoria jurídica. Mas, assessoria jurídica, todas as vezes que a gente passávamos um contrato para eles um contrato, eles diziam que estava bom. Ele, têm certeza que não estava bom, porque fui

eu que escrevi o contrato. Sendo eu o que escrevi um contrato, com certeza deixei um monte de erros, eu não sou advogado. Então, a gente sentia que tinha campo para ter coisas mais desenvolvidas. Já que ele tem uma assessoria, aquela assessoria deveria funcionar um pouquinho melhor. Devia trazer cursos, devia trazer treinamentos para dentro da incubadora, para que eu não precisa sair para fazer um curso em São Paulo, fazer um treinamento, por que se eu tiver que ir para São Paulo, vou ter todos custos de viagem mais o tempo que estiver fora. Então, isso poderia ser feito dentro da empresa, dentro da incubadora, para que as empresas não precisassem se deslocar. São algumas coisas que eu achei que poderiam ter sido melhores.

Você gostaria colocar mais uma coisa a respeito?

sobre as incubadoras?

De forma geral, as incubadoras, como tu enxerga o planejamento da empresa.

o planejamento, a gente está conseguindo ter uma visão pouco melhor, até por causa do susto que a gente levou no começo do ano. A gente não tinha planejado, aconteceu que acabou os clientes, e parou de entrar dinheiro na empresa e continuou saindo. Como a gente não tinha planejamento, a gente não tinha nem visualizados isso. A idéia é que agora a gente consiga enxergar no futuro, dizer, olha, se a partir de tal mês a gente vai ter dificuldades financeiras, vamos batalhar para que isso não aconteça. A gente não batalhou para que isso não acontecesse antes. Então, a gente tem essa visão. Que a gente tem que conseguir enxergar no futuro. E quais são os caminhos para isso, nós estamos buscando. A gente está tentando, primeiro, tentar diversificar a nossa área de atuação. A gente tem trabalhado com empresas que não tem nada a ver com química. A gente está desenvolvendo um trabalho junto com uma empresa. Essa empresa desenvolve aqueles transformadores elétricos. A gente está trabalhando com eles, que é um trabalho de desenvolvimento de software. Não tem nada a ver com o que a gente estudou. Mas, a gente tem capacidade de fazer isso. Então, a gente está tentando desenvolver estas capacidades para que a gente tem uma diversidade maior. E outra coisa é a gente conseguir enxergar na frente. Consegui enxergar que a gente tem que conseguir planejar quanto tempo eu demoro para fechar um negócio. Ontem, por exemplo, nós tivemos uma reunião à noite e estávamos discutindo, ah, a gente precisa viabilizar alguns negócios agora. Só que, o meu pessoal está envolvido em outro projeto agora. Mas a gente tem que conseguir enxergar que eu tenho que fechar este negócio agora porque quando esse pessoal que, quando eles forem ficar ociosos, eles não fiquem ociosos, que já tenha outro projeto para tocar direto. Sem tempo, sem ter um tempo ocioso. Então, precisa ter gente pensando nisso. Então é isso que a gente está tentando enxergar agora. E outra é a questão das parcerias. Trazer uma empresa que já tem mais de 500 aplicações no mundo para fazer uma aplicação no Brasil é muito mais fácil do que eu desenvolver a mesma coisa que ele já faz e oferecer. Se eu tentar oferecer, a pessoa vai me perguntar, onde é que tu já implantou isso. Botei lá em casa. Isso não serve, isso não serve para a tua empresa. Eles precisam de casos de sucesso para qualquer tipo de aplicação.

Alguma coisa mais para falar sobre as incubadora, ou sobre as incubadoras?

Eu tenho muito pouco conhecimento sobre incubadoras. Eu conheço a IERGS, conheço propagandas de outras incubadoras. Por exemplo, se tu está falando de propaganda, uma incubadora promete que você quiser, que nem político. Vai saber se aquilo é mesmo realizado? Por exemplo, a nossa incubadora poderia dizer que tem assessoria jurídica. Ela vai dizer, e tem assessoria jurídica. Só que essa assessoria jurídica não resolve os teus problemas. Mas eu acredito que seria bastante interessante se a incubadora trabalhasse também nesse sentido. Teve uma vez que houve uma pessoa visitando a incubadora, conversando conosco, e depois o gerente da incubadora venho nos dizer que o cara, que ele já queria terceirizar até o trabalho dele. Ele queria que incubadora fizesse a seleção de pessoal para trabalhar com ele. Aí eu concordo que não é o papel da incubadora. A incubadora tem que servir como um facilitador das coisas, mas não tem que fazer o trabalho. Se o cara quer ser empresário, e tem saber que isso tem um ônus, que tem uma série de coisas que ele tem que se privar para conseguir trabalhar naquilo. Mas acredito que em algumas assessorias eles teriam como possibilitar, porque até idéia é que, sempre que se montar uma incubadora, é vir um empreendedor que tem uma formação técnica. Normalmente vai ser isso. E daí, tem de transformar essa visão técnica em uma visão de negócios. E essa é um papel que incubadora deveria assumir com mais afinco, com mais responsabilidade.

Certo então de, muito obrigado.

Anexo 5

Entrevistado: André Silveira

Local: Sala trabalho do entrevistado

Situação: Pós-incubado

Hora e data da entrevista: 09 horas do dia 08/10/2004

Tempo de entrevista (Gravação): 18 minutos e 54 segundos

Takeyoshi Imasato: Gostaria que você me falasse um pouquinho a seu respeito, a tua trajetória até tu decidir abrir esta empresa.

André Silveira: Eu me formei em informática, em 1990. Trabalhei dez, onze anos como a programador. E, depois, em 1998 eu abri a empresa com mais dois sócios, com o objetivo de fazer um portal na área de saúde, na área de e-business. E depois o negócio foi se modificando, os interesses, o que o mercado estava realmente disposto a comprar. Nós desenvolvíamos sites para financiar empresa, e depois se acabou desenvolvendo dois softwares que hoje são os carros chefes da empresa, que é um sistema da área jurídica e um outro sistema para a área comercial, com um CRM.

Quando é que foi o período que vocês decidiram entrar numa incubadora de empresas?

Foi em 90 e... se não me engano nós entramos em dezembro de 99. Então, foi assim, já haviam me comentado que tinha os, uma espécie de licitação que tu se inscreve, e das vantagens da incubadora. E daí, a gente optou na época a entrar mais pela, até talvez respondendo a pergunta seguinte, mais pelo objetivo de economia de custos e ter uma infra-estrutura melhor.

Tu te lembra como foi o processo de entrada?

Sim.

você se lembra que que vocês tiveram de fazer?

A gente teve de fazer uma, nos escrever no processo, na licitação, montamos um projeto, que era em cima dos Saudeweb, que na época era o projeto chefe, realmente, um portal de saúde. A gente apresentou e daí conseguimos.

Tu te lembra o que muda a partir da entrada na incubadora?

Eu acho que o ambiente, a gente ficou com uma estrutura melhor, naquela época, do que a gente tinha anteriormente.

Vocês estavam num prédio alugado?

Não, nós estávamos nas dependências da clínica de um dos sócios. O que que acontecia, a empresa não conseguia ficar focada na negócio dela. Tinha que estar, o pessoal acabava solicitando a gente para outras atividades. Então, meio que me atrapalhava. O ambiente não era muito empresarial, porque a gente ficava, meio com um apêndice de uma outra empresa e, então, com a incubadora, a gente conseguiu focar dentro do nosso negócio. Fora que a gente começou a contar como as assessorias que tinha lá. Assessoria jurídica... Principalmente jurídica, eu acho que é a única que eu e efetivamente usei.

e a parte de administração?

Não, não não. Eu já tinha uma boa noção. E essa parte eu achei meio fraca da incubadora. Talvez para alguém que se tivesse muito iniciante, talvez ajudasse. Mas para quem já tivesse alguma base em administração, e como eu trabalhei com software de gestão durante muito tempo, eu convivía dentro das empresas. Então eu acabei aprendendo, meio que na prática, muita coisa. Então, nesse ponto, a incubadora não chegou a agregar.

A incubadora, no teu caso, foi a IERGS?

Sim.

Certo. Algum auxílio em contatos? Tu conseguiu lá dentro?

tu diz contatos comerciais?

Sim.

Não.

Não?

Não, tive, tive sim. Indiretamente, porque, como a gente conseguiu verba para ir, por exemplo, numa Fenasoft uma vez, via Sebrae, para uma outra feira aqui na Fiergs, isso aí acabou acarretando alguns contatos. Não diretamente, nada pelo fato de estar numa incubadora, de ter sido valorizado mais, coisas assim não.

Com o Sebrae, vocês tiveram uma consultoria, algum curso oferecido?

Teve um curso lá que eu me lembro, mas que eu participei de uma ou duas aulas e achei muito fraco. Não resumindo que seja isso. Mas aquelas, aquele especificamente não foi bom. Se eu não me engano era do Sebrae, não tem certeza. Mas Sebrae deu um apoio muito bom com capital mesmo, que a gente teve.

Tá ok? (momento em que a bateria do gravador estava fraca, e eu estava preocupado)

pode continuar.

A gente pode investir, fazer investidas comerciais que iam desde curso que a gente contratava no mercado, passagens para ir visitar outras empresas em outros estados com financiamentos do Sebrae pelo fato de a gente estar na incubadora. Isso aí ajudou bastante.

Quando é que foi a saída de vocês da incubadora?

Foi em julho de 2003.

2003. Então vocês ficaram...

dois anos.

Dois anos.

É, 2000 e... Dois anos e meio. Dois anos e meio. Então foi 2001, 2002 e. É, então nós entramos lá, na verdade, em dezembro de 2000. Isso aí.

O que vocês sentem no período posterior a incubação?

A saída foi com o objetivo de crescimento. Ir para um outro ambiente, eu acho que conta muito ambiente que tu trabalha. O ambiente da incubadora é legal, mas ainda tem alguma coisa muito, tem um ar um pouco mais acadêmico, e tu acaba se envolvendo com outras coisas, principalmente quando você está numa incubadora de, que é uma instituição pública, como no caso da IERGS. Tu acabava tendo uma convivência e uma mistura de características de empresa privada e empresa pública. E de algumas coisas que me atrapalhava um pouco nisso. Então, o objetivo era ir para uma estrutura maior, um ambiente realmente totalmente empresarial e que desse maior liberdade para a gente crescer. E também foi uma investida para estarmos mais centrados, próximo dos clientes.

Tu chegou a fazer planos de negócios?

do primeiro produto, do primeiro projeto, sim. foi contratada uma consultoria por nós antes mesmo de a gente ir para uma incubadora. Mas e depois, quando empresa se caminhou para a área de tecnologia, de fazer software mesmo, não.

Então, vocês não continuam elaborando, não fizeram mais esses planos?

não, a minha idéia, como de um tempo para cá, a gente firmou o objetivo nesses dois produtos. No próximo momento, quando a gente conseguir uma, quando empresa conseguir ficar um pouco mais sólida em termos de faturamento e base de clientes, que aí sim a gente direcione um plano de negócios para um dos produtos.

Esse plano primeiro mês, com relação à agora, não tem relação nenhuma?

não, não tem relação nenhuma.

Mas quanto às práticas, essas técnicas com o plano de marketing, plano financeiro, plano de gestão de pessoas, essas coisas vocês continuam levando a cabo?

o que é que acontece, hoje eu não estou com nada escrito em termos de planejamento, como um plano de negócios. Como a participei de todo um plano de negócios no Saúdeweb, eu acompanhei e acabei, digo que foi como um MBA para mim de aprendizado, pois tinha uma consultoria boa que trabalhou com a gente, a 'S&P'. Então, foi um aprendizado de aprender como planejar, como fazer o planejamento. Baseado nisso, hoje estou com um algumas iniciativas de qualificação para curto prazo que eu pretendo implantar, mas não está nada, assim, em termos de cronograma, do planejamento escrito. São ações, assim, em diversas áreas que eu quero qualificar. Que já área de produto, a área comercial.

Mas todas seriam por iniciativa própria mesmo, sem um plano formal.

por enquanto sim.

Percebe alguma questão de atrito, uma coisa interno com o pessoal aqui?

Não.

É tranquilo? Toda vez que vocês vão pensar alguma coisa adiante, uma discussão, mesmo havendo divergências...

sim, em qualquer relação humana sempre tem momentos, períodos em que a coisa está com um pouquinho mais de atrito. Eu já tive situações, em outras épocas, em que foi mais problemático. Mas hoje, a gente conseguiu formar uma equipe legal, mais coesa, de pessoas boas mesmo.

E tu enxerga, então, a relação da empresa com o mercado, vocês enxergam situações de conflito?

Das empresas com o mercado?

Com os concorrentes.

Existe. por exemplo, no nosso, a nossa relação com os nossos clientes. Eu posso, se eu disser que tem uma ou duas situações em que a coisa, em todos os negócios que gente fez que já tenha dado algum atrito por interesse de uma parte do que outra, é muito. Eu procuro fazer com que, mesmo que chegue o momento que eu tenha que ter algum prejuízo, mas sempre deixar a relação com o cliente com mercado boa. No mínimo boa. De preferência muito boa. Porque foi isso que garantiu para a gente abertura de novos clientes. Agora, uma coisa que eu vejo muito na área, no mercado, principalmente na área de tecnologia, é a concorrência e atrito mesmo entre empresas do mesmo segmento. Na área de TI isso é muito forte isso. Então, empresas que muitas vezes não precisariam ser concorrentes, a galeria se ajudar em algumas coisas, elas já se encaram como se uma sobreviver, a outra não vai sobreviver. Isso não é verdade, tem mercado para muita gente.

Tu leva em consideração isso quando vocês fazem algumas ações de planejamento, quando vocês estão olhando? Ah, nós temos que cuidar dessa empresa, nós temos que cuidar isso...

sim, existe esse cuidado. Existe porque, óbvio que eu não vou incentivar uma parceria com uma empresa que eu sei que é diretamente concorrente.

Vocês costumam refletir o que vocês fizeram, vocês buscam pensar o que já foi feito pela empresa?

Sim, eu acho que uma das coisas que é importante fazer é um retrospecto de ações que tenha feito num período. Porque, muitas vezes, ficamos numa expectativa de, olha cresci tantos mil, mudamos de tanta pessoas para o dobro. E eu acho que tem várias ações que tu têm que pautar, assim, olha, consegui mudar de sede. Arrumamos, conseguimos montar uma estrutura comercial. Qualificamos uma equipe de desenvolvimento. Isso tudo deve ser levada em conta. Compramos uma nova máquina que nos fazia falta. Fechamos com um cliente de fora do estado. Todas as coisas que muitas vezes são consideradas pequenas, mas que hoje em dia eu acho que está tão difícil de fazer as coisas, de conseguir manter uma empresa e alavancar ela que eu acho que, se tu começar a valorizar esses pontos de dá um maior estímulo para ir mais longe.

Tu tenta pautar essas realizações de vocês só na parte comercial ou em outras partes também ?

não, em outras áreas também. Principalmente no foco do nosso negócio que é produto. Evolução do produto, status que tinha antes, status que ele tem agora. Acho que tudo isso conta.

Isso de forma mais espontânea, quando surge vocês buscam...

é, eu acho que é de uma forma mais espontânea. De elencar as conquistas. Eu acho que até importante isso porque, é que nem o trabalho de um psicólogo, quando tu vai levantar e vai botar ponto a ponto com ele, tu vai enxergar as coisas. Porque senão tu podes correr o risco de ter conquistado várias coisas e não levantar aqueles pontos e não valorizar.

como é que vocês estão pautando as ações futuras hoje?

Como assim?

Como é que vocês, o que vocês pensam quando vocês estão planejando ações futuras da empresa?

Crescimento. Nosso objetivo é ganhar mercado. Então hoje a gente tá num status de pequena, mas a gente tem clientes fortes que, normalmente, são empresas maiores que conseguem. E a gente está naquele momento, assim, de pular um degrau pouco maior. De pegar algumas empresas realmente de porte que vão alavancar outros negócios. Só que é muito longo o nosso processo. As vezes, um negócio que a gente está fechando hoje, um negócio bom, são de um ano atrás, coisa que a gente já está batalhando, quando não mais.

Então, os principais focos hoje seriam a...

a base de clientes, o faturamento. E claro, para tudo isso a gente tem que estar bem que dentro. Tem que tá com uma equipe legal, tem que estar com condições de trabalho, se não o sujeito não consegue. Agora, tendo isso, a gente tem que crescer.

O pessoal, vocês costumam treinar aqui dentro, ou buscam trazer pronto?

olha, a gente tem os dois casos. De pessoas que já chegaram prontas e tem pessoas que chegaram com uma formação pouco menor que aprenderam aqui. Mas todo mundo aprende todo o dia. Eu também, já passei pela área técnica. Também ainda estou aprendendo coisas técnicas. Todo dia a gente está trocando alguma idéia, alguém está aprendendo.

Como é que tu vê a situação da empresa hoje perante o mercado, perante os concorrentes, perante os clientes?

Já dá para incomodar um pouquinho. Eu acho que está numa boa linha. A gente já está conseguindo ser receptivo a clientes e não ser passivo de algumas situações, não só pró-ativo. De algumas empresas já estarem nos procurando por indicação e não ter que fazer algum esforço de venda.

Precisa enxergava essa resistência, no começo, de algumas empresas de aceitarem?

Ah, sim. Porque tem toda uma questão de amadurecimento. Quando tu está lá na... amadurecimento pessoal, no momento em que tu se posiciona perante o cliente, ele não está vendo tudo o que o fez, se tu tem um ótimo produto, como é que a tua estrutura. Não, ele está vendo tua cara ali e o que tu está passando. Então, a primeira coisa é ter um amadurecimento, conhecer mercado, te posicionar frente a ele e poder vender bem o que tu tem.

Como é que tu avalia a tua experiência de ter passado por uma incubadora?

acho que foi boa. Conheci pessoas que, além da própria vivência social, que é legal, tem parceiros hoje nossos que estão em incubadoras ainda e que agente mantém relações diretas. Hoje mesmo estou indo da incubadora trocar uma idéia com uma das empresas.

Como é a relação de vocês com a equipe administrativa da incubadora?

É muito boa.

Vocês continuam mantendo contato?

mais remoto, às vezes quando tem que passar lá. Mas, assim, tem uma convivência boa, vai fazer um churrasco, um ambiente bom.

No caso, as relações que vocês têm com as empresas que estão lá, seriam questões mais, possíveis alianças?

sim, temos especificamente com uma das empresas, é o compartilhando serviços na parte de data center. Quando um precisa, eu levanto negócio para eles, eles trazem muitas informações técnicas, essa empresa é muito boa na parte de desenvolvimento. Então, a gente vive fazendo algumas trocas. Até um negócio, que eu não comentei antes, uma coisa que acaba contando na incubadora é a troca de experiências. Então, conversando, no dia-a-dia, com outras empresas, contando que tu já passou, dando alguns toques, vai aqui, vai por ali...

dizer que a tua empresa estava numa incubadora de te ajudou e o momento?

sim. Acho que sim.

Tu te lembra de uma situação?

não vou te dizer que foi alguma coisa, assim, fictiva, pontual. Mas eu considero que, eu acho que foi um momento que, foi uma base que ajudou a amadurecer, principalmente no aspecto econômico. Porque tinha um custo bem mais baratos que o mercado. Então, isso aí ajuda. Em diretamente é uma ajuda. Não há dúvida nenhuma. Que mais, tinha serviços que eu teria que contratar, por exemplo, serviço de um advogado, e que lá eu tinha é gratuito. Isso um segundo ponto que ajudou muito. Terceiro ponto, a participação em algumas feiras, que são importantes. Não há uma coisa assim que vou dizer demarcou uma, que empresa não estaria como está hoje se não tivesse passado por ali, mas acho que ajudou. A gente vive de momentos.

que teria alguma contribuição, alguma coisa que tu gostaria de falar neste ponto final?

Não, acho que falei tudo.

Certo, então, muito obrigado.

Anexo 6

Entrevistado: Renato Soares

Local: Salão de entrada do apartamento onde o entrevistado mora

Situação: Pós-incubado

Hora e data da entrevista: 08:30 horas do dia 10/11/2004

Tempo de entrevista (Gravação): 36 minutos e 21 segundos

Takeyoshi Imasato: Gostaria que você começa-se falando para mim um pouco da tua vida, um pouco do tua carreira até o ponto que tu decidiu abrir esta empresa.

Renato Soares: Bom, eu fiz o curso de ciências da computação. Meu sócio, até que está no escritório em São Paulo, nós éramos colegas de faculdade. E aí, metade, final do curso, nós começamos a conversar e, eventualmente, foi bem na época em que o INIU, que é o Centro de Empreendimentos em Informática, estava se organizando para começar às atividades. Aquilo ali, de certa forma, nos incentivou a pensar na possibilidade de abrir um negócio e, pelo menos, tentar uma empresa dentro da incubadora. Se for avaliar os motivos, muitas vezes, eu também me pergunto o que nos fez arriscar dessa forma porque, invariavelmente, é mais cômodo você, sempre no mercado de trabalho, é encontrar um emprego, se acomodar naquela situação, como foi a maioria dos nossos colegas. Fizemos que, realmente, tentaram e tem empresa até hoje, somos nós e mais dois ou três aí no mercado. Então, no final, começo de 99, a gente começou a, o processo de entrevistas, enfim, para poder entrar na incubadora. Nós nos formamos no segundo semestre, primeiro semestre de 99, aquele ano teve greve, então foi um pouco mais tarde formatura. E aí, como a gente ainda não tinha capital, e de certa forma a experiência profissional ela foi instável, a gente decidiu deixar a empresa no ano de 2000 em *stand by* e trabalhamos um ano fora. Muito mais, eu acho que, não só financeiramente, por causa que depois tem o capital para poder tocar a empresa, mas também para consolidar algumas idéias, ou o perfil pelo menos, que você não era, não tinha o perfil de trabalhar em empresas como funcionário, etc. Então, no final de 2001 nós retomamos as atividades. Aí sim, full time. E ficamos até, eu pelo menos por que, meu sócio, ele foi para São Paulo em agosto de, final de julho de 2003 e eu fiquei até o final de dezembro na incubadora, no CEI. então, nós ficamos bastante tempo lá dentro, mais até do que normalmente se fica.

Vocês graduaram agora em 2003?

final de 2003.

E entrar em 2001?

É, de fato, a gente entrou como pré-incubado em 99. 2000, a gente tava lá dentro mas com empresa parada, não estava lá fisicamente ou volta e meia a gente passava lá. Mas não, não tínhamos assumido a empresa de fato até porque esta experiência profissional fora e ter o capital. Aí no final de 2000, sim, a gente assumiu integralmente empresa, montamos uma equipe lá com os próprios alunos da Ufrgs. E aí, desde lá, a gente tocou direto.

E vocês registraram a empresa?

o ano em que ela foi aberta?

Sim.

Foi em 99 ainda.

Em 99 ?

metade de 99 a gente abriu a empresa.

E o contato que vocês tiveram conceito foi com palestras, alguma coisa assim?

é que na verdade foi intrínseco porque estava dentro do instituto de informática. Então...

todo mundo conversar?

é, não tinha como não saber porque os professores que estavam organizando a idéia era com quem nós tínhamos aula, então nós conversávamos sobre o assunto.

Mas nada muito formal? Tenho pessoal do INIU e apresenta para os alunos.

Não, não teve não tem. Hoje, dessa forma não. Ativação do INIU, na grande maioria das vezes, é que a Internet e via os parceiros que o INIU tem, como o CNPq, o Sebrae. Mas não teve nada formal. Claro que para a gente entrar, naquela época, como a coisa ainda está começando, aquele procedimento, fizemos uma entrevista com o pessoal da CRP, que trabalha na área de capital de risco, para ver se o negócio eventualmente poderia dar certo. Até hoje eu não entendo porque a gente teve que ir falar com eles (risos), mas. Teve alguns procedimentos. Hoje em dia já é mais, como a evolução de qualquer negócio, eles estão com um procedimento mais bem definidos, mas estruturados com relação à forma de entrada.

Mas na tua época, então, o que eles pediram de ti?

Ah, teve alguns formulários que a gente teve que preencher, alguns negócios que, era mais uma descrição do que a gente estava imaginando fazer. Quando você vai começar um negócio você tem uma idéia. O pré-incubado, que é um modelo inicial mesmo, você não tem uma empresa, você tem uma idéia. Depois, no começo de 2000, mesmo a gente não estando lá, passamos para a modalidade de incubação, que aí é uma empresa já constituída, no caminho, com algum protótipo de alguma coisa. E o que eles nos questionar era, justamente, quanto ao negócio, a idéia do que a gente queria fazer.

Que te lembra do que tu estava esperando da incubadora?

Assim, na época ou durante?

na época e durante.

O que a gente esperava, assim, a facilidade para poder montar a empresa. Porque o papel da incubadora é justamente auxiliar no começo. Qualquer empresa, no começo, ela vai ter muito mais débitos do que créditos se você abrir uma empresa já direto no mercado. Então, isso é um grande motivador e, pelo fato de estar dentro da universidade, a gente sabia que poderia contar com uma mão-de-obra qualificada ali no instituto mesmo, de alunos para trabalhar conosco. E, o fato de poder ter bolsas de pesquisa. Mas eu acredito que o grande motivador, naquela época, foi fato de ter essas possibilidades. De ter uma sala própria. Terá infra-estrutura básica sempre com um custo mínimo. E durante, aí sim, aí o cara pode avaliar, agora pelo menos, já passado o tempo lá dentro, a gente pode avaliar o papel que a incubadora teve para empresa. E foi muito importante porque...

Bom dia (vizinha do entrevistado)

Oi, tudo bem.

(Continuando a entrevista) a gente pode ter participação em feiras, viagens internacionais sem custos. Normalmente, via convênios com o CNPq e o Sebrae. O CNPq auxiliando o com bolsas. Eu meu sócio tivemos bolsas para tentar uma empresa, resumindo. As pessoas que trabalhavam conosco eram bolsista do CNPq, então nós não tínhamos custos com eles. E o Sebrae nos auxiliava em viagens e feiras. A gente fez várias feiras sem custos. Viajamos para o exterior para participar de feiras na nossa área sem custos. Então, isso foi um auxílio muito importante.

E hoje, a tua empresa é tu e o teu sócio?

sou eu e o meu sócio.

Não tem mais nenhum funcionário?

Não. O que a gente tem são parceiros ou distribuidores que, o pessoal que trabalha na área comercial autônomo, não é empregado da empresa. Nossa idéia é até poder manter assim pelo máximo de tempo. Que tem dado certo esse modelo.

Vocês, o que vocês fazem?

nós começamos, nossa idéia quando nós começamos a empresa em 99, era trabalhar com soluções em Smartcard. Mas é um mercado que até hoje no Brasil não teve a evolução esperada e não sei se vai ter mais. Então, essas feiras que a gente fez, para participar da Europa, mais especificamente em Paris, era uma feira chamada CARTES, que é a feira internacional de cartões. A gente foi o primeiro ano em 99, a segundo ano que a gente foi em 2000, a gente conheceu um, a tecnologia de biometria. E aquilo lá, realmente, nos abriu os olhos que, com um real potencial de sucesso aqui no Brasil. Desde lá, então, nós apostamos muito no trabalho de pesquisa e desenvolvimento, fechar parceria com os principais players do mercado. E é o carro-chefe que a gente faz até hoje. Trabalhando com soluções de autenticação de pessoas via leitura da impressão digital. É o que a gente tem feito, são os negócio que a gente fecha. E o mercado é realmente promissor. Esse ano, comparativamente aos dois últimos, a empresa teve 100% de acréscimo no faturamento. Muito também pelo fato da tecnologia estar, comercialmente, cada vez mais ativa. Em 2000, é muito promissor também.

Então vocês trabalham com leitura de impressão digital.

É, e para acesso lógico, físico. Qualquer evento que se necessite identificar o usuário, a gente pode trabalhar com impressão digital.

Então, o escritório em São Paulo, onde está o teu sócio, ele está trabalhando lá...

como deve ter percebido, escritório de fato. Por estar cada um separado, não tem necessidade de você montar toda uma estrutura para trabalhar sozinho. Então, eu montei tudo me estrutura aqui e ele em São Paulo. A grande maioria das vezes, a gente é que está nos clientes, ou tem reuniões fora. Então, que até hoje não se configurou problema, pelo fato de montar uma home office.

Então, em geral, é a ligação da tua casa para o cliente.

na maioria das vezes, é, quando é na cidade, ou pelo parceiro ou distribuidoras ou vendedor, você vai em reuniões, enfim, mas muito do que tem acontecido é que a nossa maior forma de mídia é a Internet. Então, gente patrocina os sites de pesquisas. Porque é por ali que a maioria das pessoas chegam na gente. E muitas vezes, é telefone, é e-mail e você consegue fechar negócio, assim, remoto, sem conhecer ou ter visitado o cliente. Lá de Belém, dos lugares mais longínquos do Brasil. Então, acaba sendo muito virtual negócio. Mas tem coisas interessantes em ser assim.

Que te lembra se tu chegou a fazer um plano de negócios?

Fizemos, fizemos. O Sebrae, numa época, disponibilizou. Agora o Sebrae minguou bastante em investimentos. Mas na época, principalmente em 2000 e 2001, eles tinham bastante incubadoras. E não só a questão de participação de feiras de viagens, mas também cursos. Então, o Sebrae tem alguns agentes que são parceiros, normalmente empresas terceiras que trabalha nessa área, como no planejamento estratégico, no marketing. E, se não me engano em 2001, a gente teve auxílio de um, de uma dessas pessoas. O Sebrae bancou 50% dos custos do plano e a gente pagou o resto. E aí ficamos meio ano montando o plano de negócios. Isso foi em 2001. Então, tivemos esse trabalho. Tivemos alguns cursos que o INIU investiu, mas normalmente de pessoas que eram de alguma forma ligados ao Sebrae. Consultores do Sebrae, alguma coisa assim. Na área de marketing, planejamento estratégico, nessa área bem de negócios, de empreendimentos.

Vocês fizeram o planejamento estratégico, um plano de negócios uma vez?

a gente fez um plano estratégico uma vez e o plano de negócios uma vez. Os dois foram, se eu não me engano, em 2001.

Oi, tudo bem (outro vizinho cumprimentando)

Oi, tudo bem. (continuando a resposta) Se eu não me engano foi em 2001.

e tu te lembra de todas as ferramentas que tu usa, como é que se faz? Tu saberias fazer sozinho?

o plano, você fala?

Sim.

Olha, tem muitas coisas que eu não me lembro. Daí a gente tem o material. Esses dias eu estava organizando o meu material e encontrei uma apostila do Sebrae com a estrutura para você montar um plano de negócios. Dei uma olhada e me lembrei de muitas coisas que a gente trabalhou. E até o nosso plano, que ainda existe, claro que já desatualizado. Mas acredito que teríamos condições, com certeza, de montar. Tu diz, alguma ferramenta em especial, não teve, não teve nenhuma ferramenta que software em especial para desenvolver.

Mas, tu por exemplo, vocês usam alguma coisa de marketing, vocês costumam fazer planos de marketing? vocês pensam em usar as ferramentas financeiras? vocês usam ou não o usam?

os controles e as definições que agente faz hoje em dia, sinceramente, nem nos permite muito tempo para parar e estruturar dessa forma, utilizando uma ferramenta específica para alguma dessas áreas. Então, muita é conversado, por e-mail, definido um nicho, alguma forma de agir perante um negócio específico. Claro que, normalmente no começo de cada ano, uma reunião que procura mensurar o que a gente pretende naquele ano, que mercado atacar, qual o faturamento que a gente espera. Mas, assim, não existe, via algum software específico, no decorrer do processo para avaliar se está indo certo ou se não está, algum tipo de pesquisa operacional de fato.

E tu achas que isso que traz um problema?

Não, nenhum. Ao menos, até hoje, não nos trouxe problemas. Tudo que a gente faz está bem controlado da forma como a gente faz. Não precisamos ou não sentimos a necessidade de nenhum tipo de ferramenta ou de auxílio de terceiros mais especializados nesse momento.

Certo. O período de pós incubação começou, de graduado mesmo, começou...

começou no início deste ano agora. A gente, na realidade, já estávamos, poderíamos ter saído antes, poderíamos ter saído no começo de 2003. Pela empresa, ela já estava andando pelas próprias pernas, não precisaria estar, necessariamente, dentro da incubadora. Para eles também foi interessante que a gente ainda estivesse lá dentro e para nós também. Então, a gente permaneceu lá dentro em 2003.

E o contrato, estava no contrato...

tem no contrato.

Vocês têm alguma ligação ainda com a incubadora.

Agora não mais. O contrato expirou agora, um pouco antes da gente sair. Tinha contrato era de 48 meses, que falava dos royalties que a gente pagava mensalmente sobre o faturamento para a incubadora.

Isso vocês não pagam mais?

não. Não temos mais. Ligação, assim, no sentido pessoal, amizade e, eventualmente, se a gente precisar utilizar a estrutura lá para alguma reunião, a gente tem essa disponibilidade sem problemas.

Desde o começo, então, foram tu e o teu sócio e, durante a incubação...

algumas pessoas que nos auxiliam a desenvolver os produtos. Porque hoje os nossos projetos, gente tem como um arcabouço, um produto para cada linha. Se existe o produto, eventualmente tem que se refinar que ele ou adequar a necessidades específicas do negócio. Esse tipo de adequação a gente mesmo trabalha. a gente tem essa formação. A gente acaba fazendo de tudo um pouco dentro da empresa, desde a partir administrativa até o desenvolvimento.

E pouca coisa é escrita mesmo. Quando vocês estão pensando em fazer alguma coisa você só se conversa e não tem nenhuma necessidade específica...

não, assim, um procedimento padrão, não. Normalmente, por e-mail ou algum documento, assim, que traduza as tuas idéias, conversa e fecha né. Alguma questão, não tem nada de especial em termos de parametrização ou qualquer ferramenta do tipo.

E a convivência entre vocês dois, mesmo a distância...

é tranquilo. Nunca tivemos problema. A gente tem perfil um pouco diferente. O meu sócio tem um perfil, um comercial mais ativo, e até pela história da família dele, o pessoal que teve, que é empresário. Normalmente é uma pessoa que pensa no marco e eu normalmente sou a pessoa que pensa no detalhe, que pensa no micro. Toco a parte contábil e administrativa da empresa. Não que o cara também não faça questão comercial, mas ele está em São Paulo justamente por ele ter mais afinidade e querer mais tocar isso.

Foi uma decisão de vocês dois ?

foi natural, não precisou nem discutir. Porque, tem mais cuidado com esses detalhes da empresa, de fato, e ele não é muito ligado nisso. Por isso que é interessante, nós nunca tivemos muita discussão com relação a idéias ou fazer o investimento. Qualquer rumo desses nunca tivemos problemas. Esse é uma coisa bem interessante, até porque você ter uma sociedade, você imagina e, pelas conversas que tu já deve ter tido com os outros, não é muito simples. Conciliar várias idéias. Normalmente alguma vez dá problema, de conflito de idéias. Mas a gente nunca teve este problema. É bem tranquilo em relação a isso.

E vocês têm alguma parceria firmada com essas empresas que vocês tomaram contato nas feiras?

Em termos de feiras, foi muito mais cliente final. Foi um ou outro que, eventualmente, se tornou parceira. Mas, por exemplo, aqui em Porto Alegre, temos um parceiro muito forte com contrato assinado, que é a nossa distribuidora. E a maioria das parcerias que a gente tem, alguns envolvem algum termos de confidencialidade, mas a maioria acaba sendo verbal mesmo. Porque, muitas vezes é uma própria software house que acaba se tornando parceira nossa, que detém um certo nicho de mercado e quer usar a nossa tecnologia como uma nova funcionalidade na ferramenta deles. Então, muitas vezes , a nossa relação direta com eles e não com o cliente final deles.

E o produto, foram vocês que desenvolveram?

Assim, não o hardware. Porque o hardware nem é fabricado no Brasil. Mas em termos de software, a solução é toda nossa. O hardware, aí temos uma parceria com o pessoal dos Estados Unidos.

E vocês enxergam situações de conflito com as parceiras de vocês? Existe algum problema, de vez em sua de alguma coisa?

Não, não, não. A nossa tecnologia é muito complementar ao que eles fazem. Em nenhum momento a gente quis fazer alguma ferramenta que concorresse com o produto final deles e eles também, se forem desenvolver essa tecnologia, vão perder muito tempo para chegar aonde a gente chegou. Então, esse tempo que eventualmente eles perderiam já é o tempo que o mercado vai estar ativo para tecnologia. Vão acabar largando bem atrás. Então, não temos tido problemas com eles.

E concorrência, tem alguma coisa?

Ainda bem focado no país. É interessante que alguns com alguns concorrentes o cara acaba fazendo, procurando se aliar. Porque em algumas situações até pode ser interessante ter seu concorrente como um aliado, para o algum projeto maior ou coisa específica que você não possa com ele. E temos mapeados aí , são poucos, e alguns possuem perfil que a gente tem, de ser especializado num nicho de mercado. A tendência, é claro, agora com a tecnologia e evoluindo cada vez mais, mais ativa no mercado, em termos comerciais é pipocar mais concorrentes. E isso é uma grande vantagem que a gente espera traduzir em realidade, pelo fato de ter começado antes, de certa forma ser uma referência no mercado, e também ter chegado antes nos principais clientes. É o que muitas vezes determina o teu sucesso. Não é exatamente se você tem o melhor produto, mas se tu chegar antes no cliente. É como a Microsoft, é um típico exemplo. A Microsoft normalmente, quando lança um produto, ela não espera ter o melhor produto. Ela lança o produto mercado e depois, você deve perceber, eles enviam vários services packs, que são vários pacotes de correção daquele produto. Mas por que? Porque, justamente, a forma deles atacarem no mercado é essa, de chegar primeiro do que um eventual concorrente.

Em termos de concorrência direta, os concorrentes de vocês fazem o mesmo produto?

É, produtos similares. Sempre envolvendo a tecnologia. O que acontece muitas vezes? Alguns concorrentes, eles têm o perfil de atacar um mercado específico. E a gente atacar algum outro. Então, você bater de frente, normalmente, é um negócio muito grande. Que aí cresce o olho da maioria. Mas se não, você vai, num clube,

colocar todo uma solução de controle de acesso dentro de um clube. Normalmente, se a gente já entra por meio de uma software house, alguma parceiro, que já detêm aquele clube como cliente para o software de gerenciamento, aí inexistência porque a gente já está, de certa forma, com o pé lá dentro. Então, é muito importante esse papel, essa rede de contatos comerciais. É uma das nossas maiores preocupações, é uma das coisas que a gente mais procura fazer é conseguir montar no país essa rede de parceiros ou distribuidores, de forma que a gente lá naquele ponto tenha uma atuação, de certa forma, local.

E vocês já estiveram focados em um cliente grande e o pessoal, cresce o olho, como tu diz. Vocês já tiveram alguma situação assim?

Já, já. Tivemos. Estamos tendo um agora. Estamos num processo grande aí. E com ótimas chances. Estamos com um contato muito bom dentro do cliente, mas tem uma concorrência junto.

Como é que tu descreve isso? Pelo que eu entendi até agora a concorrência não é simplesmente pelo produto, especificamente técnico do produto. Existem outras coisas...

é, normalmente, sim. Normalmente o que eles se leva em consideração para um projeto de porte é um investimento como um todo que vai ser feito. Aí vem a questão muito de, se você vai conseguir descontos com o teu fornecedor lá de fora, para esse projeto que é muito grande, que o preço os caras podem fazer. E se você conseguir baratear e ter fechado um preço menor a tua chance de fechar negócio é infinitamente maior. Claro que, projetos grandes o cliente exige um contrato em que todos requisitos estejam de acordo, se não tu vai ter uma multa contratual muito alta. Aí você não vai oferecer no mercado produto em que você não confia, que saiba que eventualmente pode dar problema. Claro que é a premissa. Para participar de uma concorrência assim, é o pessoal que já tem uma solução homologada, validada, que não vai ter dores de cabeça.

Mas realmente não são muitos que...

são poucos, são bem poucos.

oi, tudo bom (outro vizinho)

tudo. (Continuando entrevista) Dá para contar nos dedos quantas empresas têm no país que tem uma atuação mais de porte no mercado.

Esse aí é meu aluno. É que sou professor da Ufrgs...

Ah, tu dá aula lá?

dou aula lá.

O cara que passou aqui é meu aluno. Não sei se ele me reconheceu. Tu conhece ele?

Conheço, conheço sim. Ele mora aí a anos. Eu não sabia que ele fazia administração.

É que eu estou trabalhando como professor substituto.

Ah, legal. Já tá aprendendo ali a. Quem é o que o orientador.

É...

não conheço muitos professores lá, só me lembro do Becker.

o Becker é o diretor da escola.

É? eu fui uma vez visitar a escola. Eu conheci ele numa feira. Era uma feira que tinha um estande do Rio Grande do Sul. Numa Fenaso(ft)... Conex em São Paulo, e eles estavam . Ele tem uma empresa, né? não sei se tu sabe? Ele é sócio de uma empresa, ali na área de consultoria, a Sphinxs.

Ah, sim, uma empresa de estatística.

Isso. E lá eu conheci ele. E até, naquela época, eu estava pensando, eventualmente, um dia fazer mestrado. E aí combinei com ele um dia e fui visitar a escola. Ele me mostrou. Ele ainda não é diretor... Não sei se na época ele era?

talvez não fosse. Quando é que foi isso?

Ah, já faz um tempo. Foi 2002 eu acho.

Eu acho que ele assumiu em 2003-2004.

Mas ele já tinha um cargo já interno?

sim. Eu acho que ele sempre teve alguma coisa, sempre vem tendo atuação. Mas é curioso porque aquele aluno vem dando problema. Faltando muito.

Ah, é? (risos)

ele só apareceu em metade das aulas.50% de presença.

E aí cara? Negociar isso aí?

Ah, vai ter de fazer um trabalho. Se não eu rodo ele por falta.

Ah, tem de chegar e falar com ele.

Eu já falei com ele.

Tu já conversou com ele?

já . Ele queria faltar mais uma aula. Aí eu acho que ele passou reto.

Por isso ele deve ter te reconhecido.

Não, talvez ele não tenha reconhecido. Porque tem aquela coisa de tu estar passando e tu...

normalmente, tu vai focar em uma das pessoas.

É, de repente ele olhou só para ti... mas isso só perguntando para ele. (5 seg.). Vocês chegam a pensar no que vocês já fizeram, aquela coisa de olhar para trás e o pensar, bom, o que a gente fez até agora e o que a gente quer fazer a partir de agora.

A gente faz isso até para olhar o quanto a minha empresa realmente se tornou uma empresa que anda pelas próprias pernas. Isso é muito interessante, você ver ela como um agente, como se tivesse fomentado alguma coisa que tem vida própria. Porque muitas pessoas desvinculam a empresa de quem, dono ou sócio, ou trabalha nela... Estou falando da “nome da minha empresa”. Isso é muito bacana. E, para tu chegar nesse ponto, com certeza teve algum trabalho. Daqui para frente o que a gente espera? Ao menos pelo cenário que está se configurando nesse final de ano, muito promissor. Então aí com negócios grandes. Muito grandes mesmo. Então,2005 deve estar com ótimas oportunidades aí. E acredito que a empresa deve dar um pulo grande como foi nesse ano.

Quando vocês estavam discutindo isso no começo do ano, pelo que vocês faltaram a discussão?

Dois aspectos principalmente. Primeiro, mercado de atuação. Ontem seriedade de mercados. E tentar descobrir quais os mercados que poderiam ser mercado compradores da tecnologia de fato. E uma coisa, e uma forma de mensurar no final do ano se essas estratégias deram certo e você ver o lucro da empresa. E ver aonde , qual mercado novo que ela conseguiu começar a ter um trabalho dentro daquilo que você esperava dentro do ano. E temos mercados específicos. Para biometria, que é o mercado que com o decorrer do tempo, você vai aprendendo e sabendo afunilar e ter um trabalho focado em cima dele e não tentar abrir o espectro de tentar atacar vários mercados o mesmo tempo.

E o que vocês definiram esse ano que vocês realmente conseguiram e se tem alguma coisa que vocês definiram e que não fizeram ou não deu certo?

não, esse ano foi... claro que, normalmente, você acaba esperando mais. Mas foi plenamente satisfatório o ano, assim, em termos de projetos, de potencialidades e de faturamento, conseqüentemente.

então, vocês pensaram, vamos atacar esse nicho de mercado ou atuar nesse outro..

é claro que, não é uma conta exata.

Sim, claro.

Vamos atacar esse nicho, foi e deu certo. Às vezes, surgiram novos no meio do caminho porque surgiu um parceiro novo que já tinha um trabalho forte dentro de um outro nicho. Eventualmente podia-se nem pensar nisso no começo do ano. Mas no grosso, os mercados que nós imaginamos foi no que crescemos, que tivemos uma penetração de certa forma, direta ou indireta. Então, por mais que a gente não use ferramentas ou parametrização para definir um planejamento estratégico do ano, aquilo que a gente previu e documentou, da nossa forma, está se concretizando . realmente, o mais importante para nós.

E, vocês pautando a agenda para o ano que vem, o que vocês pretendem fazer?

Olha, a gente não conversou muito ainda sobre isso. A gente tem vários negócio aberto nesse ano que vão se concretizar no ano que vem. Então, só nesses negócios, que são grandes, a maioria, já nos dá bastante ocupação, bastante trabalho de especificação, demonstração, tudo mais que envolve um trabalho grande. Então, acredito que esses projetos que estão se configurando no final do ano, no início do ano que vem, devam pautar o nosso rumo. E não vai fugir muito do que a gente sempre imaginou dos mercados que, realmente, são potenciais compradores disso. Estão dentro daquele arcabouço ali dos mercado que realmente vão comprar esse tipo de tecnologia. Que é a área financeira, telefonia, contra de acessos, ponto basicamente. São os quatro grandes nichos que a gente atacando.

Uma coisa que eu esqueci de perguntar. Como era a relação de vocês com a diretora do INIU?

do INIU? tranquila. Tu conheceu ela?

conheci já.

Tranqüilo. Nunca tivemos problemas. Uma coisa que o sente falta no INIU, não digo em termos de diretoria, mas de ter uma assessoria interna do INIU, não via terceiros para marketing. Isso é uma coisa que a gente, nas avaliações anuais lá sempre deixamos claro, que era o único ponto que a gente acha falho. E eu ainda imagino que seja ter alguns, marketing, comerciais fortes para auxiliar as empresas e até direcionar o tipo de marketing. Isso aí sempre foi, para nós, na tentativa e erro ou sempre partido da gente.

Isso é um ponto que vocês realmente esperavam da incubadora?

é, isso a gente esperava já dentro, lá dentro. Depois que você está ambientado. Não quando entrou, você não tem essas idéias. Mas isso foi uma coisa que a gente se imaginou que se poderia, se poderia ter mais suporte lá dentro. Um apoio, realmente, um suporte nessa área de marketing , comercial, para auxiliar a montar estratégias e como abordar, como fazer. Isso tudo foi a gente que aprendeu na tentativa e erro, sempre partido da gente.

E de forma geral, pensando em toda essa experiência na incubadora, como é que tu avalia isso?

Olha , eu não tenho observação negativa por. Só positiva. Nada, nada mesmo que tenha influenciado negativamente. Tudo que a gente fez e pôde fazer, sempre teve o apoio da incubadora de alguma forma. Então, para nós foi fundamental. Eu tenho certeza que, se não tivesse estado dentro de uma incubadora, a gente não chegaria até aqui. Não teria como manter a estrutura que a gente precisava para criar empresa e tocar ela para frente.

E, só uma curiosidade, depois da CRP vocês não mais...

não, a gente até voltou uma época que, quando a gente estava fazendo planos de negócios, o nosso consultor fez questão que a gente, pelo menos, fosse mostrar para alguém esse plano.

Por quê?

E a gente foi lá e ... por que ele achava que a gente fazia, que poderia ser interessante para alguém que fosse investir em capital de risco. Mas foi uma coisa que a gente foi até, não por nós sentimos necessidade ou querer colocar um parceiro deste nível na empresa, porque na realidade se de um terceiro sócio. E, a gente foi, até conversou com eles, mas a coisa não evoluiu. Também não me arrependo de nada. Fomos no embalo do consultor. Mas foi interessante, pelo menos valeu, trocamos uma idéia. Foi interessante ouvir o que os caras da CRP tinham para falar. Foi muito mais ouvir o que eles falaram do que a gente ir lá, de fato, buscar alguma coisa, porque eles nos deram algumas dicas interessantes sobre o negócio. E de graça.

Eles têm muitos contatos em termos de, nesse tipo de negócio, emergentes...

é, justamente. E até a composição da CRP é bem mesclada, tem muita gente que está lá dentro como sócio. Patrocinador, enfim.

Vocês não chegaram a mostrar o plano para mais ninguém.

Não. Aí foi uso interno. Nós, também, usamos ele como molde, naquela época lá. Mas depois, também, não... que às vezes fazer um plano de negócios é, em relação a realidade, não tem muita coisa a ver, sabe. Até por isso, também, eu evito usar ferramentas para ficar filosofando em cima do mercado. Eu procuro andar de acordo com a maré, de acordo com o que a gente realmente tem de concreto. É com isso que a gente sempre se baseou para tomar as nossas decisões, e não numa avaliação possível do que... fazer um trabalho de Benchmarking em cima de uma ferramenta. Até porque hoje eu não teria tempo para fazer isso.

Tu disse que demorou seis meses para confeccionar o plano de negócios.

o plano, foi, 6 meses. É tempo né?

Sim, seis meses... se tu fosse demorar seis meses para fazer alguma coisa...

imagina? quanta coisa já não teria passado?

tu teria mais alguma coisa para?

não, essa Aí é a nossa história. E o resto fica nas suas anotações.

Tá bom, muito obrigado.

beleza.

Anexo 7

Entrevistado: João Souza

Local: Apartamento onde o entrevistado mora

Situação: Empresa está sendo gerenciada por outras pessoas

Hora e data da entrevista: 21 horas do dia 25/10/2004

Tempo de entrevista (Gravação): 44 minutos e 04 segundos

Takeyoshi Imasato: Gostaria, então, que tu me contasse um pouco até o respeito e o que aconteceu contigo até tu abrir a tua empresa.

João Souza: (5 seg.) quando eu tinha 17 anos eu larguei o segundo grau e fui para São Paulo. E acabei voltando de lá final de 95. E daí eu fiz ciências da computação com o intuito de trabalhar com jogos, que trabalhar com o desenvolvimento de jogos. Só que depois de passar no vestibular eu descobri que a parte gráfica é mais interessante. Daí nisso em 98, quando eu tive mais tempo nas minhas mãos, depois de ter estudado um ano inteiro para o escolar, e eu e um amigo meu, o Marco, a gente estava a fim de tentar fazer um *mod* ou alguma coisa desse tipo para um jogo.

Um *mod* seriam um?

tipo um Couter Strike do Half Life. Seria uma ampliação do jogo que seria distribuído gratuitamente. Daí a gente conversou com o Cristóvão porque ele estava desenvolvendo um jogo deles aqui, então a gente pensou, vamos usar alguma coisa daqui. Aí eles deram uma outra perspectiva, de que o INIU, a incubadora, estava procurando projetos de desenvolvimento de jogos. Agente pensou, conversou e tudo mais. Aí resolvemos criar um projeto para tentar incubar ele na incubadora. Em 98 nós fizemos o plano de negócios, enviamos ele em dezembro, e aí em início de 99 o projeto foi aprovado e entramos como pré-incubação lá no INIU.

Então vocês ficaram sabendo pelo Cristóvão...

... sim, o Cristóvão...

...que na época já estava incubado?

não, na época ele não estava incubado. Eles estavam, eu não me lembro direito agora, eu acho que eles estavam começando incubação. Eles tinham, eles estava no período de mudanças, de levar a empresa para lá.

Então teu interesse surgiu como, abrir uma empresa para fazer um desenvolvimento dessa outra empresa?

é, não é uma outra empresa que... era uma empresa que queria usar o *engine* deles, a tecnologia deles para desenvolver alguma coisa em cima. Mas seria uma empresa a parte. Uma empresa que tinha o plano de negócio dela.

Como é que foi então o plano de negócios?

Como assim?

Que é que ele tinha, tu te lembra?

Ele tinha... uma análise de, talvez eu até tenha ele por aqui em algum lugar, tinha uma análise do mercado na época, 98 isso. Tinha vários relatórios da IDSA, que hoje se chama Idesa, sobre o mercado de jogos e tudo mais. Falava sobre o projeto, tinham os orçamentos, que naquela época, justamente, eles eram, poderia se dizer, um pouco ingênuos porque do jeito como estava dificilmente o projeto iria acontecer mesmo a não ser que acontecesse um outro investimento maior, que nós descobrimos que seria necessário depois. Mas, Basicamente é isso.

E como é que foi esse processo de entrada na incubadora? Eles pegarem e analisaram esse projeto de vocês...

pegaram em analisar o projeto e, na realidade projeto de pré incubação tinha, lá em 99 era só eu e o Marco, então a gente precisou de um programador, que era o Rafael. Como a gente imaginava um projeto de escopo pequeno, nós não tínhamos muitas pessoas. Como era pré incubação, não tínhamos sala lá, tínhamos uma baía só. E aí eu não estava a fim de levar o meu computador para lá, porque eram campos do vale, ficaria meio complicado. Eu volta e meia trabalhava nos laboratórios lá e a gente tinha duas bolsas da CNPq no projeto. E dá pré incubação... era só isso que tínhamos durante a pré-incubação, a gente ganhou outros benefícios quando a gente passou para incubação.

Os entraram em..

99.

E passaram para incubação em?

2001.

Ficaram dois anos como pré-incubados?

não, um pouco menos. Acho que foi no final de 2000... Foi entre 2000 e 2001. E (5 seg.) foi mais ou menos isso aí. Não me lembro exatamente quando que... porque daí eu levei o meu computador para colocar na baía e, daí na época, acho que foi em 2000, porque na época terminou um protótipo do Colonies, que era o que eles requisitavam para a gente passar de pré incubado para incubado. Aí a gente acabou protótipo, eu levei meu computador para lá e eles deram uma sala para a gente. E basicamente é isso.

E que muda quando vocês passam de pré-incubado os para incubados?

A gente ganha.... a sala, que na realidade esses benefícios a gente tinha quando era pré-incubado, que é Internet, luz, telefone não, a gente pagava, e um aluguel da sala bem módico, bem acessível. E ... eu não sei em qual edital que os CNPq conseguia as bolsas, mas a gente conseguiu mais bolsas para empresa quando a gente passou de pré-incubado para incubado.

Que vantagem tu vê de ter entrado na incubadora?

Hmmmm. no início foi principalmente as bolsas, mas depois foi, tinha toda uma assessoria administrativa que, logo depois nós começamos a ter consultoria, eu não me lembro bem quando a gente começou a ter consultoria com ele. Mas ter Internet, a sala, no fato de estar na incubadora junto a outras empresas era uma coisa que beneficiava.

a empresa se beneficiou de contatos?

Sim. Eu acho que poderia ter sido mais útil se a incubadora tivesse uma área de marketing, por exemplo, que era uma dificuldade a gente ficar mantendo uma página, que é uma coisa simples, banal, mas a gente não tinha, não queria gastar com web design e, ao mesmo tempo, a gente não queria gastar o nosso tempo com web design. então ficava, eram um complicante que era banal, eles poderiam ter um web designer lá dentro que fizesse isso, da mesma forma que eles poderiam fazer outras coisas.

Quando o diz outras coisas?

Ammmmm. ah, esqueci o nome dela, era uma mulher que trabalha junto com a gestora da incubadora , (5seg). Eu não me lembro o nome dela, mas eu sei que ela e a gestora da incubadora, um dos grandes benefícios de estar na incubadora é o fato de estarmos em contato com os editais que estavam saindo, porque elas sabiam que editais da Finep, CNPq, etc., que saíam, e elas avisavam todas as empresas incubado para mandarem projetos. E isso foi muito muito bom, porque fora daquele meio a gente não teria como saber como e onde procurar esse tipo de coisa.

O consultor, era do?

era a 'Consultoria A'.

E era um contato que vem por quem?

Pelo INIU, pela incubadora.

Que, aliás, era, se não me engano, eles prestavam uma ajuda de custos. A gente pagava bem pouco pela hora de consultoria.

E o que vocês viram da parte de vivência empresarial?

Dessa parte de... a gente aprendeu muito, não é bem da incubadora, é coisa de como se dá o desenvolvimento de um... jogo eletrônico, foi de trabalhando e muita também de muita coisa de, da... do lado empresarial, administrativo, de projetos e planos de negócios. E outra coisa que a incubadora, que foi proporcionado pela e incubadora, foi... aquelas empresas de capital de risco, a CRP, a 'S&P', a gente quase assinou contrato com eles para fazerem a captação, mas a gente conversando entre a gente, chegamos à conclusão que não era bom para empresa. E que mais? do que o me lembro até agora...

o que esperava da incubadora na época?

(10 seg.)

o que que tu esperava que ia acontecer e o que tu esperava que não aconteceu?

... eu não me lembro bem, mas o que esperar que acontecesse aconteceu, todo esse apoio e ... principalmente na hora em que nós estávamos incubados de trabalhando lá. Porque estando pré-incubado e cada um trabalhando na sua casa não existia tanto contato. Era mais por telefone, e-mail, que era muito precário. Ainda mais quando eram pessoas que não conheciam bem. O que eu acho que faltou, por exemplo, era uma maior integração entre as empresas lá dentro. Eles faziam poucos eventos assim e, de vez em quando, tu via outras incubadoras fazendo. Por que tinham várias empresas lá e a gente não se falava. Tínhamos uma proximidade maior com o pessoal da Jack in the Box porque estávamos usando a engine deles, mas, de repente, eventos banais como churrasco, alguma coisa assim mais informal para as pessoas se conhecerem. É uma das coisas que faltou. Mas essa a parte de apoio em editais e projetos e tudo mais, o que eles avisaram bastante de editais, mas eles não, eles poderiam dar uma assessoria maior para montar esses projetos. Porque ficava muito ao nosso cargo escrever tudo isso e fazer o orçamento e tudo mais. E não existiu nem aconselhamentos simples como isso está bom, isso não está bom... não sei se eles tinham esse conhecimento para isso não, mas enfim...

como é que tu imaginava o futuro da tua empresa?

bem diferente (risos dele). eu já imaginei, quando estava lá na empresa até o ano passado, eu imaginei vários, teve vários futuros que eu imaginei, vários... o primeiro, que era mais ingênuo, que não foi concretizado, o outro foi de conseguir um investimento com capital de risco, que também não, que a gente descobriu que não existia a possibilidade mesmo. A outra, a última, foi o projeto que agente mandou para o ministério da cultura, daí era outra área, não era área de tecnologia, que era de fazer um jogo com a temática brasileira, nacional, que levou dois anos para ser aprovado, só que eu decidi sair antes de descobrir que o projeto tinha sido aprovado. Então, esta perspectiva, talvez role agora que eu, infelizmente, não estou mais lá, mas.

Então tu poderia me descrever um pouco melhor o que aconteceu? vocês estavam na incubadora e mudar o projeto, é isso?

Três vezes.

Para cada mudança vocês precisar de um novo plano de negócios para permanecer na incubadora?

Não, na verdade não porque, pelo menos nos dois primeiros, a gente não... espera aí, preciso pensar. Quando a gente mudou do Colonies para o Bova e eles não... eles nem tomaram conhecimento disso direito. Quando a gente mudou do Bova para o World Jesuitas a ... pois é... para incubadora eu acho que fizemos dois planos de negócios, ou três. O de pré-incubação e último... eu não me lembro se chegamos a fazer o último não, mas o que ele tinha me perguntado mesmo? (5 seg.) É que a gente teve três projetos, o Colonies, que era fazer um jogo próprio, mas descobrimos que, falando com o consultor, chegamos à conclusão que precisávamos de um *case* para conseguir um investidor de risco. Aí paramos de fazer o Colonies e começamos a fazer o Bova Match, que era uma coisa bem mais simples, bem mais curta, mais rápida de fazer.

e foi concretizado?

Não. Chegou a ter um protótipo, mas esse projeto nós paramos não por questões de projeto, mas por questões financeiras, porque, na o problema nem do INIU, era um problema do CNPq que atrasou as bolsas durante dez meses. Então todos estavam trabalhando de graça por dez meses. E chegou um ponto que ninguém conseguia. E quando todo mundo desistiu, as bolsas vieram. E aí...

fizeram a mudança para o?

O World Jesuitas. Decidimos fazer um projeto, ao invés de tentar consistir capital para desenvolver um jogo com pessoas da área de tecnologia ou com o Finep, CNPq, etc., ou com capital de risco, no lançamos no ministério da cultura, de tentar enquadrar um jogo como um filme. E fizemos um projeto, esse World Jesuitas, mandando para a lei de incentivo à cultura aqui no estado e mandamos para a lei ROAUNET, que é uma lei federal. Na lei de incentivo à cultura esse projeto foi recusado quatro vezes, cada vez nós enviamos com um orçamento diferente porque eles falavam que o orçamento era muito grande. Nós fomos diminuindo o orçamento até chegar à metade dele e, mesmo assim, o projeto não foi aprovado em nenhuma dessas vezes. Na ROAUNET, que é federal, nós mandamos o projeto em final de 2001, e em 2002 entrou o Lula. E aí a gente só foi saber que esse projeto foi aprovado em abril deste ano. E passou dois anos, 2002 e 2003, no ministério da cultura e agora foi aprovado e o problema é que, daí 2003, mais ou menos março ou abril de 2003 a gente, pelo fato de estar sem bolsas e sem um projeto aprovado, o World Jesuita, naquela época, não sabíamos o que ia acontecer, e tínhamos mandado um projeto para o RHAE em janeiro de 2003 e não tínhamos tido respostas, decidimos fechar empresa. Então 48h depois, ficamos sabendo que o projeto do RHAE foi aprovado. E aí como precisávamos demonstrar uma contrapartida, como já tínhamos saído da incubadora, aí eu não sei se já estou adiantando a próxima pergunta, o Paulo resolveu investir o dinheiro dele, pessoal, na empresa. E veio com outras pessoas. Na verdade o Luke já tinha entrado na empresa, o Igor é que não. Mandamos a papelada que o CNPq precisava e começamos a trabalhar neste outro projeto em outubro de 2003. Este não era o World Jesuitas, era um outro projeto, o Outgun. Na verdade, então, teve um quarto projeto, que era de tentar fazer um tipo Bova Match com o engine do Fábio, um engine multiplayer. Foi com base nesse engine que fizemos o projeto que foi aprovado pelo RHAE, que era de criar um engine de, melhorar o engine do Fábio, que é de código aberto, e distribuir ele gratuitamente. E este aí foi aprovado.

deixa eu deixar claro. O RAE é uma?

o RAE é um edital do CNPq. Ficamos sabendo, na realidade, foi a segunda ou terceira vez que com corremos no RHAE. A incubadora que avisava, o edital do RAE é até tal dia.

RHAE significa o quê?

RHAE significa... recursos humanos de alguma coisa, não sei.

Então vocês entraram no edital com um quarto projeto, Outgun?

Sim, Outgun.

Que seriam um jogo de ?

é um jogo simples em 2D, visto de cima, que controlam um tanquezinho e tu tem o teu time e tem que capturar a bandeirinha, é tipo um Capture the Flag só que com tanques e vista de cima. É bem divertidinho .

e esse projeto foi aprovado quando tu decidiu sair da empresa ?

É, não. Quando estávamos trabalhando numa versão comercial dele, e ficamos um período sem bolsas de novo, decidimos fechar a empresa. E aí descobrimos que o projeto tinha sido aprovado no RHAE. Na verdade nessa época eu já estava querendo seguir outros caminhos e, nessa formação dessa nova empresa, que não se chama mais pelo antigo nome e sim SS, a sociedade ficou dividida entre os três sócios, o Paulo, Luke e o Igor igualmente e eu fiquei 2,5% porque eu não ia investir nenhum dinheiro na empresa. Eles estavam colocando capital deles na empresa e eu não tinha condições e nem interesse também, então optei por ficar com 2,5%, que na verdade depois me dei conta que foi um erro porque o projeto do World Jesuitas foi aprovado e a Finep, faz uns meses que lançou um edital específico para a área e de jogos eletrônicos. Então, hoje a possibilidade de se trabalhar, criar uma empresa de desenvolvimento de jogos eletrônicos é muito maior do que era em 99 quando eu

comecei a empresa. Lá, a idéia de criar jogos eletrônicos, de jogo como um negócio lucrativo era uma coisa completamente distante da cabeça de qualquer pessoa, principalmente dos investidores de capital de risco, que é o que a gente conversou, que eu conversei bastante na época. Mas hoje a coisa é bastante diferente. Mas eu já tinha decidido isso. O projeto e se do RHAE acabou e, como eu não estaria mais participando e recebendo valores para trabalhar na empresa, eu saí .

hoje, a SS está trabalhando no Outgun?

é, eles estão terminando o Outgun.

com os recursos da RHAE?

Sim. na realidade o projeto, os recursos da RHAE já acabar e eles estão bancando deles mesmos .

e a SS não está incubada?

não, não está incubada. Ela saiu da incubadora lá naquela época .

saiu a empresa?

A antiga empresa.

na época o pessoal que estava trabalhando não tinha experiência na área de jogos ?

não .

eram majoritariamente pessoas com ?

idade ?

sim .

eram... vinte e poucos anos. É, entre 20 e 22, 23.

o que tu acha que deu errado na empresa ?

(5 seg.)...

ou melhor , quando tu viu que estava começando a não estar de acordo com o que que imaginava?

Na verdade, eu como administrador não sou uma pessoa capaz. Eu não tenho este potencial de, talvez administrar pessoas para trabalhar, talvez sim, mas uma coisa que me incomodava muito quando na empresa era que eu estava interessado em trabalhar na arte, ou pelo menos liderar esta parte artística, mas tinha que ficar me preocupando com projetos, editais, plano de negócios, contas a pagar, site. tinha várias outras preocupações que não tinham, que não eram o que eu queria e eu acho que isso prejudicou. Outra coisa foi, eu não sei, tiveram vários erros que eu acho que não foram erros assim, foram erros que fazem parte do aprendizado, que essa coisa de nós termos tentado bastante... recursos com empresas de capital de risco, que eu acho que não é... não é o caminho para empresas de jogos, a não ser que tenham um contato pessoal com alguém que possa investir nisso, que é o caso da SS agora , que é o dinheiro deles mesmos que está sendo investido na empresa. Mas tu conseguem convencer um investidor que tu, sem uma forma de vender um produto, vai conseguir fabricar e vender esse produto é uma coisa que, pelo menos eu acho, não vai conseguir convencer o investidor. Uma coisa que eles pedem muito é essa coisa que não adianta tu desenvolver um produto se não tiver como vender ele. Só que a empresa que desenvolve o jogo nunca é a empresa que vende o jogo. Talvez uma das coisas que pudéssemos ter feito fosse investir nessa parte cultural, nessa parte que fazer um projeto para essas leis, ou para lei ROAUNET ou para a LIC antes. Um dos sócios, o Marzo, já tinha comentado isso antes, só que talvez tenhamos tentado isso tarde. Até esse projeto, provavelmente, é o primeiro projeto de jogo aprovado nessa lei. Até hoje as discussões da criação da Ancinav, que é a criação da, a transformação da Ancine, Agência Nacional de Cinema, em agência nacional do audiovisual. E para enquadrar também nessa agência nova os jogos eletrônicos. Agora no início desse ano foi criado a Abragemes, que é a associação das empresas desenvolvedoras de jogos no Brasil, e eles estão fazendo bastante pressão no ministério da cultura para beneficiar empresas de

desenvolvimento de jogos eletrônicos. O ministério da cultura lançou um edital, o Jogos BR, que é especificamente para jogos. Eu acho que nós deveríamos ter tentado isso antes, mas uma coisa que não é nosso erro, demorou dois anos para o World Jesuitas ser aprovado. Mas se eu não me engano, a mulher que enviou o projeto, a Tânia, que a produtora cultural, disse que foi por causa da mudança de governo e que estava havendo uma reestruturação lá dentro. Então, eles passaram 2003 inteira sem, não sei se foi em 2002 ou 2003 ...

em 2002 foi a eleição do Lula ele assumiu em 2003.

Ah, então foi isso. Eles passaram um ano inteiro sem aprovar projeto nenhum, não sei direito.

Mas esses para o World Jesuitas foi canalizado para o Outgun?

Não, não saiu. O projeto foi aprovado, mas isso já é uma questão dos sócios. Eles não quiseram mandar os papéis ainda para não entrar a grana ainda porque eles querem terminar primeiro e este Outgun para poder, então, focar a empresa no World Jesuitas. Ele não saiu nem oficialmente nos Diário Oficial. Vai ser quando eles acabarem de mandar os papéis.

O registro da empresa continua o mesmo? O nome fantasia da empresa?

...

Ou foi efetivamente fechada a tua empresa?

Não, o contrato social ainda é uma alteração do primeiro contrato. Só que o nome da antiga empresa ficou como, no contrato social, M Entretenimento não sei que, e o nome fantasia ficou SS. Parece que tinha uma outra empresa com o nome de Singular, aí então colocamos 'M' só para caso.... na realidade e também não...

tu me diz que tu vês dois planos de negócios.

Para incubadora?

Para incubadora.

Três. Três.

do que desses três planos realmente aconteceu? Do que vocês planejar e conseguiram implementar?

(5 seg.) eu acho que o primeiro não, porque o primeiro foi totalmente mudado e não aconteceu muito do que estava lá. No segundo, do Bovas Match, aconteceu, mas teve os problemas financeiros do, que impossibilitaram o término do projeto. E o terceiro ... é que aí já havia um descontentamento da incubadora com a empresa por falta de resultados práticos. É que nós tínhamos apresentado dois protótipos e estávamos tentando terminar uma coisa que não era nenhum dos dois protótipos anteriores. É natural que eles não estivessem contente com os nossos resultados.

Como é que foi o processo de saída da incubadora? Foi tranquilo, conturbado?

Foi tranquilo. Eu nem me lembro direito. A gestora da incubadora nos avisou de que nós deveríamos... eu não me lembro direito... ela chegou a falar alguma coisa do tipo, se vocês conseguirem isso ou aquilo, ela falou que ela não estava vendo resultados e que, então, não via perspectivas para o futuro da empresa e que, então, eles iriam, que o período de incubação estava terminando em tal dia e ...

foi uma posição da incubadora para vocês ou foi de vocês para incubadora?

Foi meio de comum acordo. Porque nós estávamos sem perspectivas, porque estávamos sem bolsas e não tínhamos nenhum projeto aprovado. Não tínhamos muito porque, parecia não haver um futuro, que aí ele apareceu 48h depois de termos saído da incubadora.

Tu te arrepende de estar fora dessa empresa agora?

Por um lado sim, por outro lado não. O lado que sim é que eu vi, como eu te disse antes, a... estava, alguns meses atrás, o Paulo, que estava fazendo o projeto do, eles estão fazendo projeto para tudo que é edital. De vez em quando ele me mostrava os projetos para eu dar uma opinião, é sempre bom ter uma outra opinião, e eu pedi para ver o edital deste projeto, que era um edital justamente para jogos eletrônicos, web design e algumas outras coisas que não eram distante disso. Ou seja, era um edital com uma quantidade de recursos grande específicos para jogos eletrônicos. Isso é mais o World Jesuitas me fazem, sim, me arrependo. Tudo que eu lutei abrir mão de quando deu certo. Mas por outro lado eu estava cansado de trabalhar com jogos. Eu estava a fim de procurar outras coisas e que já estava com vontade de fazer outras coisas que não mais isso. Então, tem dois lados. Um que sim e um que não.

Tu pensa em voltar para esta área de jogos?

Para área de jogos sim, mas não como um empreendedor. Mas... como operário mesmo, mas não em Porto Alegre, em outra cidade, em outro lugar. E talvez, muitos anos no futuro, tentar fazer um empreendimento novo nesta área. Mas agora no momento não. Quero fazer só arte e deu.

Na época que tu estava com empresa, tu enxergava situações de atrito? alguma questão de conflito dentro da empresa?

Isso foi uma coisa que eu sempre me preocupei bastante, mas se houve eu não cheguei a constatar. Teve uma época em que a empresa teve oito sócios e sempre a coisa fluiu bem, ou aparentemente bem. E a saída dos sócios não foi por descontentamento entre eles, mas por um descontentamento do negócio, da empresa. O negócio das bolsas e tudo mais. Teve um atrito só que foi depois, quando era só o Paulo, eu e o Marzo. Foi um atrito entre o Marzo e eu, mas que não foi por questões da empresa, foram outras coisas. Foi uma bobagem de textura que eu usei num fundo do Outgun que ele disse que eu estava roubando não sei de onde e disse que, eu fiquei puta da vida por ele estar me acusando de estar fazendo uma coisa indevida, e aí ele disse que estava nas texturas do Max (3D Studiobox), era uma das texturas que vinham com o Max. Depois eu descobri que era uma textura que vinha com o programa e que eu não deveria utilizar aquela textura. Aquela versão que eu peguei eu retirei da Internet, não sabia que aquela textura vinha com o programa. Mas... por mim o atrito tinha se resolvido mas por ele não e ele, então, decidi sair da empresa. Naquela época ele já estava trabalhando na SL também. Logo que a SL assinou contrato com a Atari, eles procuraram outras pessoas e contrataram o Marzo. E o Marzo estava trabalhando lá sendo sócio da Amok na época também. Isto aconteceu com o Paulo em um período também. Acho que pelo fato de ele estar trabalhando lá e ter esse atrito comigo, ele resolveu sair. E acabou ficando só eu. Isso lá em início de 2003.

A SL era a que se chamava JB?

Sim.

e tu enxergava uma situação de conflito, uma situação de conflito com outras organizações?

Não.

Eu pergunto isso porque tu me disse que vocês dependiam da JB para fazer os projetos de vocês, mas isso atrapalhou o não atrapalhou?

... esse é um caso meio complicado de descrever, inclusive. Não era eu que lidava com eles, era o Fábio e o Renato. E na realidade quando eu ia lá conversar com eles eu... tinha a sala da empresa, tinha a sala da JB ali do lado. E quando eu ia conversar com eles por alguma coisa, eu sentia no ar uma coisa meio, assim, um clima meio de "eu estou incomodando", sabe. Acho que era isso que o Fábio e o Renato tenho sentido, que era uma das coisas que eles reclamavam, que era a falta de documentação dessa tecnologia que a gente estava usando deles. Então, como faltava documentação, eles não conseguiam usar, eles ficavam emperrando em coisas que eram banais com muita frequência. E eles não conseguiam tirar as dívidas com o pessoal da outra empresa. Não se criou nenhum atrito, mas... não foi uma parceria bem-sucedida, digamos assim.

E você acha que a incubadora poderia ter mudado de alguma forma para que vocês não tivessem tido esses problemas? E ter evitado o quase fechamento da empresa?

... não sei, mas acho que incubadora poderia ter participado mais. Ter "metido mais do nariz", por assim dizer. É que no INIU são poucas pessoas trabalhando para administrar a incubadora, então não sei como fica isso, não sei

como seria em uma outra incubadora . Por exemplo, nesse caso de nós estarmos usando a tecnologia deles, eles podiam ter tentado ajudar mais perguntando qual é o problema, o que está acontecendo e tentar fazer um meio de campo. Mas tem muitas coisas em que eles ajudaram. O negócio de nós pararmos com o Colonies que tentamos o Bova Match foi muito por causa do que agente viu nas reuniões que tivemos com o consultor, onde a gente viu que... Aí vêm também, ele conhece mais dessa área de capital de risco, de que nós precisávamos de um case. E isso uma coisa que não foi a incubadora em si, as pessoas da incubadora, mas foi uma coisa proporcionada pela incubadora. Então, eles ajudaram em várias coisas. Mas também poderiam ter evitado mais.

O que tu leva desta experiência? De ter passado em uma incubadora?

Eu avalio como muito boa. Porque eu acho que ela proporciona uma gama de facilidades para se desenvolver o negócio e, como empreendedor, tu acaba se desenvolvendo pessoalmente. A nível pessoal de vida e conhecimento das coisas. Eu acho que as incubadoras são algo muito úteis e essenciais para empresa que estão começando agora.

Tu leva alguma coisa de ruim dessa experiência?

(15 seg.)... não, de ruim eu acho que não.

Talvez algum arrependimento?

Não, mas arrependimento, não tem do que... teve alguns atritos com a gestora da incubadora. Não eram bem atritos, mas de vez em quando nós achávamos que ela exigia papéis de mais, relatórios de mais. Mas não, experiência ruim, não. É que minha opinião pessoal é de que toda experiência é válida, então até os erros não seriam ruins, eles seriam boas.

Você colocar mais alguma coisa?

Não, acho que é só isso. Até inclusive, com a Singular, eu estava tentando convencer eles para tentar enviar um projeto para a IMPA, até na época que estávamos vendo como faríamos a contrapartida do RHAE, nós pensamos em outras incubadoras. Até o CEI nos convidou para voltar lá este ano ainda, março e abril deste.

Por ter tido o apoio da...

Do RHAE. E do World Jesuitas. Eles nos convidaram para voltar para lá. Só que esta mentalidade de que a incubadora ajuda tanto quanto eu acho que ajuda não é a visão de que o Paulo, o Luke e o Igor tem. Eles preferiram, que na verdade, a sala que eles estão lá é do pai do Luke, e, enfim, os computadores são do Paulo, etc. Mas eu acho que essas vantagens dos editais e tudo mais, estando numa incubadora... e além disso, na prática mesmo, a sala, Internet, etc., e assessoria administrativa é importante e bem interessante.

Porque na parte de produção toda a responsabilidade era da própria empresa.

Claro, exatamente.

Vocês participaram de cursos, alguma coisa.

Sim, eles deram cursos de ... é não me lembro bem agora, acho que era de empreendedorismo, alguns do Sebrae inclusive. Ah, através Sebrae é que... na época, a intenção era levar uma versão do Bova Match pronta para uma feira, a E3, que é a maior feira de jogos, para colocar o nome da empresa no meio, torná-la conhecida. Mas não conseguimos acabar o Bova Match por causa das bolsas que ficaram atrasadas. Mas esta viagem foi proporcionado pelo Sebrae, que foi um contato feito através do INIU.

Certo. Encerro então a entrevista, muito obrigado.

Anexo 8

Entrevistado: Gilberto Santana

Local: Sala de reunião aonde o entrevistado trabalha hoje

Situação: Empresa está fechada

Hora e data da entrevista: 14 horas do dia 27/10/2004

Tempo de entrevista (Gravação): 16 minutos e 24 segundos

Takeyoshi Imasato: Gostaria que tu me contasse um pouco ao teu respeito e um pouco da tua trajetória até tu abrir a tua empresa.

Gilberto Santana: Eu sou engenheiro, me formei na PUC em final de 99. Daí, então, eu fui para Alemanha fazer estágio. Trabalhei em uma empresa lá. Fiquei até março de 2000. Quando eu voltei da Alemanha, dois amigos meus tinham uma proposta, porque eles já trabalhavam dentro da “grande empresa de telecomunicações” como desenvolvedores de conteúdo para ensino à distância. Eles me convidaram para ser a terceira pessoa e abrir uma empresa para oferecer conteúdo para ensino a distância. Então, foi em 2001 que a gente começou com a idéia de abrir uma empresa. A gente ia abrir uma empresa fora de incubadoras. Bom, tu quer saber até quando começou a empresa.

Sim, daí então, a partir daí...

eu sou engenheiro, me formei engenheiro, passei um ano na Alemanha, trabalhei lá. E a partir desta oportunidade que meus amigos tinham, porque ele já trabalhavam dentro da “grande empresa de telecomunicações” desenvolvendo alguns conteúdos para ensino a distância, surgiu a oportunidade de abrir uma empresa para terceirizar esses serviços.

Certo, então, que entrou na sociedade e abriu a empresa.

Abri a empresa junto com eles.

E o interesse pela incubadora sobre quando?

Depois. Então, a gente abre empresa e passou, a gente abriu a empresa física num escritório alugado, e, quando estávamos com um ano e pouco têm empresa, um dos sócios saiu para fazer doutorado nos Estados Unidos. A gente ficou só com duas pessoas. O volume de conteúdo que a gente estava fornecendo para “grande empresa de telecomunicações” caiu também, então a gente precisava reduzir custos. E eu estava praticamente me mudando para home office, começar a trabalhar a partir de casa. E nesse momento, fiquei sabendo que abriu a concorrência, a licitação para participar da incubadora do município, a IMPA. Daí a gente aplicou, e no processo de seleção nós ficamos em segundo lugar.

Como era esse processo de seleção, tu se lembra?

lembro. Tem que escrever um projeto, descrevendo os currículos dos empreendedores e um projeto descrevendo os produtos e serviços que tu busca fornecer. Então, tem uma série de quesitos que são, que eles pedem e tu desenvolver todo um texto. E esse texto é repassado para parceiros da incubadora, que são universidades e empresas privadas. Que eu me lembro, de cabeça, o Sebrae participam, a Ufrgs, a PUC, se não me engano a Petrobrás, e mais algumas empresas que são parceiras na IMPA participam dessa seleção. Depois da primeira fase tem uma entrevista, também, com os gestores da incubadora. E a isso é dada uma pontuação em diversos quesitos e os melhores pontuados são escolhidos para entrar. Eu sei que se processo mudou hoje, é um pouco diferente.

Tu sabe como é diferente?

Eu sei que é diferente. Hoje tem o que eles chamam de pré-incubação. As empresas que são escolhidas para entrar antes, elas passam, não vão direto para a sala, sabe, eles passam por um período de pré-incubação, que é o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa orientada pelo pessoal da incubadora e por alguns consultores. Então, só quando o pessoal da incubadora nota que aquela empresa está pronta, que ela já tem um planejamento bem estruturado, ela sobe para a sala.

No caso da empresa de vocês, vocês já tinham feito um plano de negócios, vocês já tinham...

nós tínhamos um plano de negócios, sim. A partir do momento que você entra na incubadora, é exigido um do aprofundamento, principalmente do plano de marketing.

O projeto que vocês escreveram, tu não qualifica como um plano de negócios?

Não. É algo bem mais superficial. Apesar de ter uma análise de concorrentes, tem o esqueleto básico do que vem a ser um planejamento de marketing.

Se passaram por esse processo foram aceitos.

sim.

E que muda a partir dessa entrada? O que vocês vêem que é diferente?

O que é diferente? no caso, um a nossa incubadora, na IMPA. Muda que tu tem o apoio do Sebrae muito forte, que é a participação em feiras, participação e em eventos, o suporte naquela incubadora não era assim tão forte. Eles têm um problema de falta de pessoal para dar um apoio maior do que eles deveriam, no que eles dizem que tem e nem sempre está disponível para todos os incubados, como a consultoria de design, por exemplo, a consultoria estratégica também. Mas tem algum apoio. Mas mais fraco do que se esperava ter. E tem todo um apoio de infra-estrutura física mesmo. Tem acesso à Internet com alta velocidade, sala de reuniões, sala para treinamento por um custo bem baixo. Então, tu reduz os teus custos, aumenta a infra-estrutura física, tu ganha uma legitimidade, por causa que tu é uma incubada, e isso em alguns lugares significa alguma coisa. E basicamente é isso.

Vocês participaram de cursos?

Sim, era esse ponto que eu estava esquecendo. Ali tem diversos cursos que acontecem ao longo do ano que, ao menos uma pessoa por empresa deve participar. São cursos de gestão, alguns cursos vem do Sebrae, outros do governo do estado, e outros são contratados decididos internamente pela incubadora quais cursos que vão vir. Então vem cursos de técnicas de vendas, formação de preços, cursos bem interessantes.

Contatos, vocês conseguiram algum pela incubadora?

não. Ali não existe nenhuma prospecção, por parte da incubadora, para os seus incubados. Não existe. Apesar de haver apoio para participação em feiras. Mas, eles assim, eles te põem na feira e o lá tu te vira.

e o que ele esperava, especificamente, da incubadora? Tinham uma expectativa?

Não, eu não tinha muita expectativa. Eu vi mais a incubadora, no caso, como uma maneira de ter uma estrutura física decente com custo baixo. Eu não tinha... Mas eu vejo muita gente que foi para lá com uma expectativa frustrada quanto ao apoio, principalmente das consultorias.

E como é que tu enxergavas o futuro da tua empresa naquela época?

Olha, a gente achava que fosse ser mais fácil voltar, porque naquele momento a gente, o ensino a distância da “grande empresa de telecomunicações” passou aqui para Brasília, ficamos distantes deles. Começou a reduzir bastante a demanda que a gente tinha por produtos e começamos a prospectar o mercado de novo. A gente teve bastante dificuldade. Imaginávamos que estando na incubadora iríamos ter alguma facilidade nessa prospecção de novos clientes, e não foi o que aconteceu. A gente teve dificuldade para conseguir novos clientes.

E essa mudança da “grande empresa de telecomunicações”, foi algo que foi avisado ou aconteceu de repente?

Aconteceu de repente. Quer dizer, era uma tendência que a gente já percebia. Mas foi de uma hora para outra.

Não tinham capacidade nenhuma de reverter essa situação?

Não. Na verdade era uma equipe que trabalhava aqui e que passou a trabalhar lá em Brasília. Então, a gente ficou distante.

E a partir disso vocês buscaram procurar novos clientes e acabou tendo dificuldades.

isso.

Certo. Vocês já tinham experiência na área em que vocês estavam atuando?

Sim. Especialmente os outros dois sócios tinham bastante experiência. Artigos, tinham bastante pesquisa. Trabalhava bastante tempo nesta área. A praticamente cinco anos já trabalhavam na área.

E com esse Background todo, o que tu achas que acontece, esse fato de não conseguir os prospectar novos clientes?

A questão é que o produto é bastante inovador e, na verdade, até hoje o mercado não aceita tão bem o ensino a distância, eletrônica dentro das empresas. Principalmente no Rio Grande do Sul. É onde a gente tem gestores bem refratários para esse tipo de inovação, tínhamos bastante dificuldade para prospecção.

Então vocês não conseguiam convencer as pessoas...

Era mais por característica do produto. Até pessoas que eram relacionadas à nós estão tentando com uma empresa, muito semelhante à nossa, com o mesmo modelo negócio, e estão enfrentando as mesmas dificuldades. Então não é nem característica da empresa ou da incubadora, mas uma característica do produto, de dificuldade mesmo.

E como foi, a partir disso, o momento de saída?

O momento de saída foi quando o outro sócio resolveu sair para fazer mestrado nós EUA. Então ficou só eu. E no momento eu decidi que não adiantava ficar sozinho com a empresa. Ao mesmo tempo eu fiz a seleção para o mestrado na Ufrgs. Eu vi que o mestrado na Ufrgs e me e exigir mais tempo, o tempo integral, então a gente decidiu pelo fechamento.

Esse processo foi tranquilo?

Foi, foi tranquilo. Foi tranquilo em relação aos sócios, em relação a incubadora também.

Então a partir da decisão do teu colega de viajar, vocês, em comum acordo, decidiram fechar empresa e sair da incubadora.

Sim.

Certo. Quantas vezes vocês confeccionaram um plano de negócios?

Olha, plano de negócios foi confeccionado uma vez. Logo que, na entrada da organização. Mas claro que ele sofria algumas modificações ao longo do processo.

Tu acredita que esse plano de negócios conseguiu ajudar vocês?

Olha, eu acho que... Alguma coisa, sim. A visualização melhor de oportunidades e ameaças, esse tipo de coisa nos ajudou. Mas eu vejo o plano de negócios muito mais como uma ferramenta para busca de capital ou busca de parceiros do que como um apoio, uma ferramenta de gestão da organização.

Se tu começasse uma empresa hoje...

eu acho que algumas ferramentas da qualidade, por exemplo, ajudam mais do que um plano de negócios.

Se tu começasse uma empresa hoje, tu faria um plano de negócios?

Hoje, aqui na empresa, uma das coisas, porque onde eu trabalho é uma *spin off* dessa empresa, que então é uma empresa que surgiu dentro da empresa. E um dos nos trabalhos é desenvolver planos de negócios. Claro que é importante. Mas como disse, mais para busca de parceiros e de capital.

Quando fala de *spin off* ...

é uma empresa que saiu dentro dessa empresa.

Certo. O conteúdo que estava dentro do plano de negócios, vocês chegaram a implementar alguma coisa? Ou ficou só na visualização?

Não, nós tínhamos bastante coisa implementada. Tipo, tanto no aspecto de produto quanto algumas estratégias de marketing implementadas. Controle dos processos de desenvolvimento, de gerência de projetos, isso tudo foi implantado.

Sim, mas vocês já estavam nesse processo de implementação quando você confeccionaram, ou vocês...

Sim. Grande parte das coisas já existiam e foram depois para o plano de negócios.

Certo. Tu notava algum tipo de atrito, algum conflito dentro da organização? Entre os sócios?

Não. Eu tinha sócios que não, muito raro, quase no que o conflito.

E essa relação que vocês tinham com o cliente, vocês enxergavam situações de conflito?

Da nossa empresa com relação..

da empresa de vocês com a empresa que vocês tinham como cliente principal, no caso da “grande empresa de telecomunicações”.

Não, a gente não tinha nenhum problema de conflito com o cliente também. Nunca existiu. Até porque a gente surgiu de dentro. A gente tinha uma relação muito próxima, na realidade, com eles.

Nesse momento em que a empresa decide sair da, de transferir todo o aparato de negócios de ensino a distância para Brasília, vocês não tinham como...

era uma decisão irreversível. Até a equipe não gostou também. Tanto que algumas pessoas pediram demissão. Pessoas com vinte e poucos anos de empresa disseram, eu não vou, vou ficar aqui. E são essas pessoas que têm hoje a empresa de ensino a distância que eu falei. Eles abriram a nossa empresa, quando nós fechamos, eles abriram a nossa empresa. Com a visão de que eles teriam maior facilidade que nós. É, com a visão de que eles teriam mais portas abertas, e eles estão tendo as mesmas dificuldades que nós. Infelizmente.

Tu acredita que a incubadora poderia ter ajudado, auxiliado, de alguma forma que pudesse ter evitado essa situação de fechar empresa?

Eu acho que eles poderiam dar um apoio bem maior a prospecção de novos clientes, sabe. Porque eles têm, até dentro da própria máquina do estado, do município no caso. Não especificamente para minha organização, para outras lá, eles nunca foram um canal de entrada para as empresas da incubadora. Não existe uma política governamental de dar algum tipo de chance para essas empresas incubadas em licitações, em projetos do governo, não existe nada. E isso, ao meu ver, seria algo interessante, afinal de contas o governo tem parte naquela empresa porque dá apoio. E o apoio chega a ser financeiro, porque o custo dessa incubadora é irrisório. E não existe nenhum interesse do estado em aproveitar isso aí. Nem o conhecimento das pessoas, nem os produtos que estão sendo gerados ali.

Nem um apoio para as estações do CNPq, da Capes?

Ah, isso sim. A incubadora tinha todo um processo de facilitação para a participação dessas licitações, concorrências do CNPq, da Capes e da Fapergs. A gente escreveu alguns projetos enquanto a gente esteve lá e eles têm contato direto no CNPq. Então, que nisso eles dão um apoio bem forte. Tanto que tem empresas que estão lá hoje com o apoio do CNPq.

Mas vocês não chegar a se beneficiar disso?

Não. A gente fez um projeto que não foi aprovado.

Que tu acha que o levou de proveitoso dessa experiência que teve?

Toda a experiência de empreendedorismo, tu aproveita muita coisa. Tu tem uma visão holística de uma organização, porque quando tu é empreendedor tu faz desde a faxina até o serviço contábil, a gestão do marketing e das vendas, faz tudo. Isso é muito interessante, porque tu tem noção, apesar de ser um processo pequeno, mas tu tem noção de todos os processos. Acho que isso é o mais importante. Além de ter estabelecido uma rede de contatos que me ajudam até hoje. Como tu faz o contato direto com o cliente, tu cria uma gama de contatos bem grande.

Tu acha que leva alguma coisa de ruim dessa experiência?

Olha, de ruim. Se ganhou pouco de dinheiro, se pode dizer. Mas eu acho que isso não é ruim. Eu estava numa idade que tinha, eu tinha o direito de fazer esse tipo de tentativa e eu acho que não foi um aspecto ruim.

Tu não chega a se arrepender de ter fechado empresas?

Não, não.

Só para traçar uma retrospectiva. A empresa foi aberta em?

Em 2001, e fechou em 2003.

Vocês entraram na incubadora?

acredito que seja em março ou abril de 2002. A gente ficou um ano na incubadora.

Hoje você está trabalhando nesta empresa...

é, eu sou o gerente de produto do Qualidata, é um produto novo que está sendo gerado dentro da empresa.

Certo. Tu gostaria de fazer uma colocação mais sobre incubadoras...

não, eu acho que isso.

Certo. Muito obrigado.

E estou aberto, se precisar de mais alguma contribuição depois.