



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CRISTINA BRINGHENTI

**O USO DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA
EXPLICAR A CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PELAS
MPE DO SETOR TECNOLÓGICO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Florianópolis
2016**

CRISTINA BRINGHENTI

**O USO DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA
EXPLICAR A CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PELAS
MPE DO SETOR TECNOLÓGICO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luís da Silva Leite

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bringhenti, Cristina

O USO DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA EXPLICAR
A CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PELAS MPE DO SETOR TECNOLÓGICO
/ Cristina Bringhenti ; orientador, André Luis Leite -
Florianópolis, SC, 2016.

181 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Consultoria. 3. Micro e Pequena
Empresa. 4. Teoria do Custos de Transação. I. Leite, André
Luis. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Cristina Bringhenti

**O USO DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA
EXPLICAR A CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PELAS
MPE DO SETOR TECNOLÓGICO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa.

Florianópolis, 04 de dezembro de 2016.

Prof. Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. André Luís da Silva Leite, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Nei Antônio Nunes, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Profa. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos micro e
pequenos empresários brasileiros “que
tanto batalham”.

AGRADECIMENTOS

Como uma engrenagem de relógio, todas as pessoas listadas abaixo foram importantes e agradeço do fundo do meu coração. Pois, cada uma contribuiu de uma ou de outra forma. Todas foram muito importantes nesta caminhada!

Aos respondentes da pesquisa, o qual mantenho o anonimato, sem vossas participações esta pesquisa não teria sido possível.

Ao professor Newton, por me iniciar na jornada do mestrado.

Ao meu orientador André, em primeiro lugar por me aceitar na metade do caminho, “por embarcar” nas minhas indagações e por toda sua disposição e bom humor.

Aos professores da banca, Gabriela, Nei, Fernando e Lacerda, suas colocações foram valiosíssimas.

Ao Marcus Vinícius, muito mais do que um coordenador, é uma pessoa que considero como exemplo de vida. Sua calma, paciência e modo de interagir com as outras pessoas é fascinante!

Ao Rodrigo, por sempre estar disposto a ajudar.

Ao Marlon, querido amigo, por nossas conversas inspiradoras e dignas de criar muitos insights da análise de dados!

Aos meus amigos Gerson, Erasmo e Andrezza, por escutarem vários desabafos.

As minhas amigas Lizandra, Franciani, Roberta, Larissa e Joice, desculpa pelos muitos convites recusados e/ou pela minha falta de convites. Fico imensamente feliz em perceber que nossa amizade não muda na distância.

A família de origem e a família em constituição, agradeço pela paciência e compreensão de minha ausência.

Em especial, quero agradecer:

Ao meu amado irmão Pedro Henrique, o qual diversas vezes não pude dar atenção em suas ligações por estar estudando. Como irmã mais velha espero que esta dissertação lhe sirva como exemplo de dedicação e perseverança; e ao amado Eduardo (*In memoriam*), que na espiritualidade possa ficar feliz por minha conquista.

Aos meus amados pais, Pedro e Iracilde Maria, agradeço principalmente por me ensinarem que devo buscar meus sonhos e que eles somente dependem da minha dedicação e persistência.

E é claro, não poderia esquecer do meu amor, Lucas, o qual não tenho palavras para agradecer toda sua compreensão, paciência, dedicação, apoio e até mesmo o foco que me possibilitaste. A palavra

“obrigada” não pode transcrever todo meu agradecimento por ter ficado ao meu lado nessa jornada! Seu jeito de ser me faz muito feliz! Se fosse possível dividir o título de mestre, sem dúvida seria contigo!

Enfim, a todos, meus sinceros agradecimentos!

“A solução dos seus problemas não é
dinheiro, políticos ou o governo. É
conhecimento compartilhado!”
(Ton Gadioli)

RESUMO

BRINGHENTI, Cristina. **O uso da economia dos custos de transação para explicar a contratação de consultoria pelas MPE do setor tecnológico.** 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

A maioria dos proprietários de micro e pequenas empresas inicia seu negócio desprovido de um bom planejamento antes de abrir a empresa e por este motivo, na grande parte das situações, enfrentam dificuldades no decorrer das atividades da empresa. Assim, os gestores de empresas de pequeno porte precisam conhecer e aplicar a gestão estratégica contínua em seus negócios, fazendo com que os empreendimentos se desenvolvam. De tal modo, o empresário pode adquirir a solução para seus desafios dentro da própria empresa, ou procurar ajuda externa, muitas vezes de um consultor, para agregar à cultura da organização e melhorar as condições competitivas do negócio. Mas o porquê os gestores delegam áreas tão importantes, como a gestão estratégica, para pessoas de fora ainda não está claro. Assim, através da teoria de custo de transação, este estudo possui como objetivo principal analisar o por que as MPE do setor tecnológico compram consultoria externa. A população da pesquisa compreende os associados da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) com 429 empresas. Estipulou-se uma amostra mínima de 118 empresas, a qual foi alcançada em fevereiro de 2016. Todavia, para a aplicação do questionário eletrônico, a seleção foi feita por meio da disponibilidade dos diretores e proprietários das empresas. A análise dos dados foi feita por estatística descritiva, análise documental e análise de conteúdo. Como resultado da questão investigativa, ao fazer a análise à luz dos custos de transação, pode-se verificar evidência de que o serviço de consultoria de gestão é terceirizado pois não é ativo específico, uma vez que há apenas pequenas particularidades dos ativos específicos (especificidade de ativos humanos e temporal). Esta pesquisa dedica-se ao estudo da problemática acerca da compreensão de o por que algumas empresas terceirizam a gestão estratégica devido a representatividade das micro e pequenas empresas brasileiras e sua alta taxa de mortalidade.

Palavra-chave: Consultoria. Micro e Pequena Empresa. Teoria do Custos de Transação.

ABSTRACT

BRINGHENTI, Cristina. **The use of transaction cost savings to explain the contracting of consulting services by SMEs in the technology sector.** 181 p. Dissertation (Master in Administration). Course of Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Most small and medium enterprises owners start their business deprived of good planning before opening the company and for this reason, in most situations, they face difficulties in the course of the company's activities. Thus, managers of small companies need to know and apply the continuous strategic management in their business, making the ventures develop. In this way, the entrepreneur can acquire the solution to his or her challenges within the company, or seek external help, often from a consultant, to add to the organization's culture and improve the competitive conditions of the business. However, why managers delegate such important areas, such as strategic management, to outsiders is still unclear. Thus, through the theory of transaction cost, this study has as main objective to analyze the reason why the technological sector SMEs buy external consulting. The research population comprises the associates of the Santa Catarina's Association of Technology Companies (ACATE) with 429 companies. It was established a minimum sample of 118 companies, which was reached in February 2016. However, for the application of the electronic questionnaire, the selection was made through the availability of the directors and owners of the companies. Data analysis was done by descriptive statistics, document analysis and content analysis. As a result of the investigative question, when analyzing in the light of transaction costs, one can verify evidence that the management consulting service is outsourced because it is not a specific asset, since there are only small peculiarities of the specific assets (human and temporal asset specificities). This research addresses the study of the problematic regarding the understanding of why some companies outsource strategic management due to the representativeness of Brazilian small and medium enterprises and their high mortality rate.

Keyword: Consulting; Small and Medium Enterprise; Theory of Transaction Costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de Evolução do número de estabelecimento por porte Brasil 2000-2010	47
Figura 2 - O processo de pesquisa 'cebola'	73
Figura 3 - Número de empresas associadas à Acate.....	76
Figura 4 - Primeira parte do questionário eletrônico.....	81
Figura 5 - Segunda parte do questionário eletrônico.....	82
Figura 6 - Terceira parte (questões 10 e 11) do questionário eletrônico.....	83
Figura 7 - Terceira parte (questões abertas 12 e 13) do questionário eletrônico.....	83
Figura 8 - Terceira parte (questões 14 a 17) do questionário eletrônico.....	84
Figura 9 - Quarta parte do questionário eletrônico.....	85
Figura 10 - Quinta parte do questionário eletrônico.....	85
Figura 11 - Nuvem de palavras - resultado questão 12	103
Figura 12 - Nuvem de palavras - resultado questão 13	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referência do questionário e objetivos relacionados	80
Quadro 2 - Alinhamento dos objetivos com os dados e método de análise adotados	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Questão 9	90
Gráfico 2 - Questão 1	91
Gráfico 3 - Questão 2	92
Gráfico 4 - Questão 3	93
Gráfico 5 - Questão 3.1	94
Gráfico 6 - Questão 5	94
Gráfico 7 - Questão 6	95
Gráfico 8 - Questão 7	96
Gráfico 9 - Questão 8	97
Gráfico 10 - Questão 9	98
Gráfico 11 - Questão 10B.....	99
Gráfico 12 - Questão 10B detalhamento das respostas “outro”	99
Gráfico 13 - Número de diferentes consultorias contratadas na questão 10B.....	100
Gráfico 14 - Questão 10	101
Gráfico 15 - Questão 11	102
Gráfico 16 - Questão 14.....	108
Gráfico 17 - Questão 15	109
Gráfico 18 - Questão 16	110
Gráfico 19 - Questão 17	111
Gráfico 20 - Consultorias externa já contratadas	112
Gráfico 21 - Perfil - Faixa etária	113
Gráfico 22 - Perfil – Grau de instrução	113
Gráfico 23 - Perfil – Tempo de existência da empresa.....	114
Gráfico 24 - Perfil – Contratação de consultorias	114
Gráfico 25 - Perfil – Contratação de consultoria por setor.....	115
Gráfico 26 - Perfil – Número de colaboradores	116
Gráfico 27 - Perfil – Porte da empresa versus Consultoria	117
Gráfico 28 - Questão 14.....	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critério de classificação de empresas do BNDS	35
Tabela 2 - Critério de classificação de empresas Lei 123/06	36
Tabela 3 - Critério de classificação de empresas SEBRAE	37
Tabela 4 - Critérios de classificação do tamanho de empresas no Brasil	37
Tabela 5 - Resultado esperados ou alcançados através da consultoria externa em gestão estratégica	105
Tabela 6 - Principais motivos pela escolha da contratação da consultoria externa e não internalização.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE	– Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
ANPROTEC	– Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BLUSOFT	– Polo Tecnológico de Informação e Comunicação da Região de Blumenau
BNDS	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICS	– Grupo formado pelo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CELTA	– Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CERTI	– Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
EBT	– Empresas de Base Tecnológica
FGVCENN	– Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas
FIESC	– Federação das Indústrias de Santa Catarina
GEM	– <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBQP	– Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IET	– Incubadora Empresarial Tecnológica
MCTI	– Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
MECOSUL	– Mercado Comum do Sul
MPE	– micro e pequenas empresas
P&D	– Pesquisa e Desenvolvimento
RECEPETI	– Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas
SEBRAE-SC	– Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas de Santa Catarina
SOFTEX	– Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SOFTPOLIS	– Núcleo de Desenvolvimento de Software de Florianópolis
SOFTVILLE	– Conselho Municipal de Informática de Joinville
TCT	– Teoria dos Custos de Transação
TEA	– Taxa de Empreendedores Iniciais
TEE	– Taxa de Empreendedores Estabelecidos
TIC	– Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	27
1.2	PROBLEMA	28
1.3	OBJETIVOS.....	29
1.3.1	Objetivo geral	29
1.3.2	Objetivos específicos	29
1.4	JUSTIFICATIVA	29
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1	MICRO E PEQUENA EMPRESAS	31
2.1.1	Empresa	31
2.1.2	Classificação das MPE	32
2.1.3	Importância das MPE	38
2.1.4	Mortalidade, fatores de insucesso e sucesso nas MPE	42
2.1.5	Importância da Gestão Estratégica em MPE	47
2.2	CONSULTORIA	49
2.2.1	Tipos de consultoria	52
2.2.2	Escolha de consultores	53
2.2.3	O consultor e suas qualidades	56
2.3	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	58
2.3.1	Contextualização da TCT	58
2.3.2	Características das estruturas de governança	61
2.3.2.1	Mercado	62
2.3.2.2	Hierarquia - integração vertical	63
2.3.2.3	Formas híbridas (contratos)	65
2.3.3	Fatores da existência de estruturas de governança – atributos da transação	66
2.3.3.1	Especificidade de ativos.....	66
2.3.3.2	Incerteza.....	68
2.3.3.3	Frequência.....	69
2.3.4	Pressupostos comportamentais	70
2.3.4.1	Racionalidade limitada	70
2.3.4.1	Oportunismo	71
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	74
3.2	PROCEDIMENTOS.....	75
3.2.1	Universo da pesquisa e amostragem	75
3.2.2	Coleta de dados	79

3.2.3	Tratamentos dos dados.....	87
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	89
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	89
4.1.1	Continuação a partir da reposta “Não” da questão 9.....	98
4.1.2	Continuação a partir da resposta “Sim” da questão 9.....	100
4.2	ANÁLISE DO PERFIL DE EMPRESAS CONTRATANTE DE CONSULTORIA EXTERNA	111
4.3	ANÁLISE DOS DADOS À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	117
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
	REFERÊNCIAS.....	133
	APÊNDICE A – Modelo de e-mail enviado aos associados ACATE	149
	APÊNDICE B – 2 ° modelo de e-mail enviado aos associados ACATE - Lembrete	150
	APÊNDICE C – Questionário completo	151
	APÊNDICE D – Lista de empresas associadas à ACATE.....	157
	ANEXO A – Classificação dos países participantes segundo a fase de desenvolvimento econômico – GEM 2013.....	181

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil observou um crescimento no empreendedorismo, fenômeno sentido não somente pela melhora na qualidade das empresas nacionais, como na participação crescente destas na economia. Segundo dados do SEBRAE (2014), mais da metade dos empregos formais (52% dos empregos com carteira assinada) são oriundos das 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras. No ano de 2011, os pequenos negócios geraram cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, representando mais de um quarto do PIB brasileiro.

Ainda em 2011, o Estado de Santa Catarina gerou mais de 1,5 milhão de empregos, sendo 58,6% em MPE. No mesmo ano, o Estado catarinense abrigava 342.274 empresas formais, onde 99,2% eram micro e pequenas (SEBRAE, 2014).

Na região da Grande Florianópolis, das 54.654 empresas existentes, 54.171 são MPE. Mostrando que apenas 483 empresas são médias (273) ou grandes empresas (210). Estas micro e pequenas empresas, geram 54,61% dos empregos da região, que totalizam 260.778 (SEBRAE, 2014).

Especialmente em Florianópolis, o setor de tecnologia vem se destacando, de acordo com a Associação Comercial e Industrial de Florianópolis - ACIF, “o setor está no topo de arrecadação da cidade desde 2006, sendo responsável por mais de 45% do PIB”. Dados disponibilizados pela Prefeitura Municipal em 2012, informam que as 600 empresas de base tecnológicas localizadas na capital, faturaram juntas R\$1 bilhão e segundo Ministério do Trabalho e Emprego elas geraram seis mil empregos diretos (ACATE, 2015b).

Estes números quando analisados, comprovam a importância da qualificação e do incentivo aos empreendimentos de menor porte. Pois, “isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas”. (SEBRAE, 2014, p. 6).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Para Mesquita (2002), os empreendedores normalmente iniciam suas micro e pequenas empresas, sem antecipadamente avaliar as viabilidades dos empreendimentos ou de um plano de negócio, focados apenas em modismos ou em facilidades de ganhos financeiros.

Miranda et al (2005) corroboram com o exposto, para eles várias Micro e Pequenas Empresas não planejam ou mesmo definem onde pretendem chegar com o empreendimento antes de iniciar o negócio. Em geral, utilizam uma ideia de negócio, realizam a abertura da empresa e a partir disso, aguardam pelo cliente. Estes empreendimentos são caracterizados por almejavem apenas o lucro.

Ou seja, a maioria dos proprietários de micro e pequenas empresas, inicia seu negócio desprovido de um bom planejamento antes de abrir a empresa e por este motivo, em grande parte das situações, enfrentam dificuldades no decorrer das atividades da empresa.

Vale ressaltar, o dilema das micro e pequenas empresas, pois segundo Bernardi (2003), elas operam com pouco recurso, muitas rotinas acumuladas e focam seus esforços em sobreviver a curto prazo. Outro ponto importante, é trabalharem sob uma margem muito pequena para erros, onde o empresário não destina tempo para criar um bom planejamento, ficando apenas no operacional.

1.2 PROBLEMA

Porter (1995) destaca que, quanto menor o tamanho da empresa, maior é a importância da estratégia, pois empreendimentos menores são mais sensíveis as mudanças no mercado e necessitam da percepção dos ambientes de competitividade, com dinamismo e velocidade para sobreviverem.

Assim, os gestores de empresas de pequeno porte precisam conhecer e aplicar a gestão estratégica contínua em seus negócios, fazendo com que os empreendimentos se desenvolvam.

Em vista disso, o empresário pode adquirir a solução para seus desafios dentro da própria empresa, ou procurar ajuda externa, muitas vezes de um consultor, para agregar à cultura da organização e melhorar as condições competitivas do negócio.

Mas porque os gestores delegam áreas tão importantes, como a gestão estratégica, para pessoas de fora ainda não está claro. O que precisa explicação é a existência de consultores de gestão, ao invés de fazer o mesmo trabalho internamente (SAAM, 2012).

Sendo assim, a *teoria de custo de transação*, introduzida por Coase (1937), explica por que algumas empresas optam por organizar uma determinada função internamente, enquanto outras empresas decidem terceirizar essa função a uma parte externa. Desta forma, essa teoria tornou-se uma estrutura padrão para explicar o comportamento supracitado (EVERAERT; SARENS; ROMMEL, 2010).

Neste contexto, com a decisão de não executar e sim contratar de terceiros o serviço de elaboração do planejamento estratégico empresarial, será analisado as micro e pequenas empresas do setor tecnológico, abordando a busca por fornecedores de gestão estratégica, para que dentro dessa finalidade, seja possível responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Por que as MPE do setor tecnológico compram consultoria externa?

1.3 OBJETIVOS

Contextualizado o tema e problema de pesquisa, é possível descrever os objetivos da seguinte forma:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar por que as MPE do setor tecnológico compram consultoria externa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) analisar as condicionantes da busca por consultorias externa com base na Economia dos Custos de Transação;
- b) averiguar as relações entre empresas e consultorias externas;
- c) identificar os critérios utilizados pelas empresas para a escolha do consultor;
- d) conhecer o perfil das empresas que possuem consultoria e seus gestores.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema desta dissertação, se justificativa pela relevância do tema em estudo quando se verifica a representatividade das micro e pequenas empresas brasileiras e sua taxa de mortalidade, conforme explicitado em informações do SEBRAE, GEM e diversos autores. Pois, de maneira geral, os primeiros anos de qualquer empresa brasileira são os mais difíceis. Os empreendedores e empresários se defrontam com inúmeros desafios, incertezas e angústias no dia a dia de suas novas empresas. Por diversos fatores, como inexperiência ou lacunas de competências dos empreendedores, ego, falta de visão, falta de organização e processos, falta de legitimidade junto aos fornecedores e concorrentes, grande parte

destas empresas e empreendedores padecem já nos primeiros anos de funcionamento, quando o risco de fracassar é maior. Assim, esta pesquisa dedica-se ao estudo da problemática acerca da compreensão de o porquê algumas empresas terceirizam algo tão importante, como a gestão estratégica, uma vez que, de acordo com o GEM (2013), “84,6% dos empreendedores não procuram qualquer órgão de apoio. Esse fato é extremamente relevante para orientar a formulação de políticas de fomento ao empreendedorismo no Brasil. (GEM, 2013, p. 87)

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação será estruturada em cinco capítulos da seguinte forma:

O primeiro capítulo compõe a introdução, onde serão abordados aspectos relacionados à contextualização do tema, o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, a justificativa e as principais limitações do trabalho.

O segundo capítulo será destinado a fundamentação teórica, o qual contemplará os principais conceitos sobre micro e pequenas empresas, consultoria e teoria dos custos de transação, possibilitando de tal modo suporte a pesquisa.

O terceiro capítulo, refere-se à classificação do estudo e os procedimentos metodológicos adotados. Ou seja, abordará aspectos metodológicos da pesquisa, como a especificação da questão de pesquisa, o modelo proposto, o delineamento e a caracterização da pesquisa, a coleta de dados e, ao final, considerações sobre o tratamento dos dados.

O quarto capítulo, diz respeito à apresentação e análise dos resultados obtidos.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as respostas as questões investigativas e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESAS

Com o objetivo de compreender os apontamentos e definições da pequena empresa, é necessário entender a definição de empresa.

2.1.1 Empresa

A Lei nº 4.137, de 10/09/1962, em seu Art. 6º conceitua que:

Considera-se empresa toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos.

Demac (1990, p. 13) destaca que:

Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social.

Para Franco (1991), é considerado empresa toda e qualquer atividade econômica que possui fim lucrativo. Ou ainda, entidades constituídas sobre a forma jurídica com o objetivo de explorar alguma atividade econômica, podendo ser industrial, agrícola, mercantil ou prestação de serviços.

Assim, a empresa consiste em uma pessoa jurídica com a obrigação de obter lucro suficiente para expandir e atender as necessidades sociais (CASSARO, 1999, p. 2). Nesta linha, existem inúmeras categorias de operação para empresas, nos mais variados setores da economia, e desta forma, existem os diversos critérios para classificá-las.

Chiavenato (1995), aborda três categorias de empresas, referente ao ramo de atividade: a) Empresas Industriais: responsáveis por bens de consumo ou da transformação de matéria-prima em produtos finais; b) Empresas Comerciais: responsáveis pela venda de mercadorias ao

consumidor final (varejista) ou negociantes entre produtor e atacadista; e c) Empresas de Prestação de Serviços: especialistas dedicados a prestação de serviços nas mais diversas áreas de mercado.

Em todo o mundo, empresas são classificadas quanto ao número de funcionários, faturamento, capital ou patrimônio. Esta classificação pode ser utilizada em separado ou em conjunto para agrupar empresas.

No Brasil, a classificação entre empresas micro, pequena, média e grande é realizada observando o número de funcionários, volume de faturamento ou receita anual, o patrimônio, o número de filiais ou sedes, entre outros. Esta classificação é utilizada por instituições como IBGE, Receita Federal, SEBRAE, bancos, entidades de classe, entre outros.

É importante salientar que, o enquadramento de uma empresa nas faixas de micro, pequena, média ou grande faz-se necessária para distribuir benefícios ou cobranças de impostos, créditos, registros e incentivos de acordo com o porte da empresa.

2.1.2 Classificação das MPE

Classificar micro, pequeno, médio ou grande pode sofrer variações dependendo o país em questão. Quando se aplica este contexto às empresas e aos seus diferentes tamanhos, a determinação dependerá do referencial escolhido. Uma empresa pode ser considerada média em um determinado país, onde as condições econômicas referentes ao capitalismo não estejam consolidadas ou apresentem uma economia planificada. Nesta linha, é possível que esta mesma empresa se enquadre como pequena em outro país, onde as condições anteriores sejam diferentes, como por exemplo, caso a estrutura econômica do país esteja bem estruturada e desenvolvida.

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. [...] uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores. [...] E as empresas entre esses tamanhos seriam classificadas como grandes ou pequenas com base em pontos de vista individuais. (LONGENECKER et al, 2007, p.27).

Para Barros, conforme citado por Sauer e Colossi (1997), os diversos critérios de avaliação, são justificados a partir do conceito de pequena ou média empresa, seja definido pelas condições gerais do país em que se encontram. Empresas consideradas pequenas em alguns países, podem ser classificadas como médias em países menores e de pouco desenvolvimento. O tamanho do país, dimensiona também o tamanho da avaliação da empresa. Da mesma forma, as proporções territoriais do país, com diversas situações econômico-sociais, como no caso do Brasil, influenciam nas avaliações das empresas.

Hall (2004) corrobora com o exposto, pois afirma que classificar uma empresa é uma análise complexa. Dependendo do contexto, tanto no Brasil como em outros países, existem diversas maneiras de classificar as empresas, entre elas, qualitativamente - processos de gestão e estruturas internas, e quantitativamente - número de funcionários e receita bruta anual, ou ainda, a combinação destas. A importância destas classificações reflete, muitas vezes, nos benefícios e incentivos recebidos de acordo com seu porte e de acordo com a legislação brasileira, baseado em políticas públicas (AMARAL FILHO, 2011).

De acordo com a análise de Motta (1998), a heterogeneidade de tipos e conceitos sobre empresas, vêm do fato de que cada país possui características diversas, isto é, com fatores e condições geográficas, políticas, sociais e econômicas peculiares. Em cada país, os níveis de desenvolvimento tecnológico, de inovação, de incentivos financeiros e fiscais, definem as características de cada empresa. Neste contexto, existe uma complexidade na abordagem da análise e do conceito das micro, pequenas, médias e grandes empresas (LONGENECKER et al, 2007).

Para Resnick (1990), a pequena empresa possui obrigatoriamente o dono na direção da empresa, com funções de proprietário e gerente. Seu papel exige conhecer em profundidade a empresa e a controlar totalmente. Esta empresa é caracterizada pela limitação de recursos. Assim, o tamanho da empresa, ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada.

Segundo Lopes (1984, apud CIELO, 2001, p. 61), a pequena empresa tem uma estrutura limitada e um funcionamento pouco expressivo. Neste negócio, a relação entre o dono e seus colaboradores é de forma direta, além disso, as decisões, providências e execução de medidas para a realização dos negócios são feitas pelo proprietário.

Lezana (2000), aborda as diversas formas de definir o que são pequenas empresas e que a adoção de uma fórmula global de agrupamento pode criar distorções. Como forma de minimizar as discrepâncias, adota um termo alternativo: Empresa de Pequena

Dimensão. Nesta classificação estão incluídas organizações empresariais que, não importando o número de funcionários ou faturamento, são dotadas de características similares, como o processo decisório centralizado no dono que geralmente é também o gerente, responsável por todos os setores da empresa. Entre as responsabilidades do dono da empresa estão: setor de compras, pelo estoque, vendas, pela aprovação do crediário e cobrança, pelo setor financeiro, contratação de funcionários e dispensa dos mesmos. Assim, o proprietário/gerente é o principal responsável por tudo na empresa, e por isso, sua área de atuação é limitada, geralmente com abrangência local ou microrregional.

Na perspectiva de Baumbach, é preciso levar em consideração a descrição de características para definir empresas de pequena dimensão. Desta forma, a definição de empresa de pequena dimensão depende de seus atributos principais:

De modo, característico uma empresa de pequena dimensão é aquela que é ativamente administrada por seus proprietários, fortemente personalizada, predominantemente local no que se refere ao seu campo de atuação no mercado, de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento. (BAUMBACK, 1983, p. 5)

Longenecker et al (2007) explica que, os diferentes padrões de tamanho das empresas servem para um fim específico. Desta forma, sua afirmação está em consonância com as várias classificações existentes para MPE, conforme Tabela 4.

Embora sejam vistas como espécies de empresas, as classificadas como micro e pequenas são segmentos reconhecidos no mercado. Esta classificação de segmentos é definida por duas normas principais de firmas segundo o porte empresarial são a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/99).

Em se tratando de Mercosul, serve para nortear a elaboração de políticas similares para os Estados-Partes e alguns critérios quantitativos foram adotados no Brasil, como forma de orientação para as linhas de financiamento à exportação.

Nesta mesma linha, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), considera o faturamento das empresas para dividir as diferentes classificações de pequenas, médias ou grandes

e as diferentes linhas de crédito. O conceito para esta classificação possui como referência o critério do Mercado Comum do Sul (Mercosul) (BNDS, 2015).

A tabela 1, demonstra como é feita a classificação do porte das empresas, conforme classificação do BNDS que segue o Mercosul.

Tabela 1 - Critério de classificação de empresas do BNDS

BNDES	
Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir de BNDS (2015)

Entretanto, o Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, também conhecido por Lei Geral, é a principal referência sobre o assunto no Brasil e tem como objetivo, servir como base para a elaboração de políticas de respeito ao tratamento jurídico diferenciado e simplificado. Foi instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal; e alterado pela Lei Complementar nº139 de 10 de novembro de 2011, que no Capítulo II – Da definição de microempresa e de empresa de pequeno porte expressa:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou

inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

§ 1o Considera-se receita bruta, para fins do disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. (BRASIL - Lei Complementar nº 123)

A tabela 2 demonstra como é feita a classificação do porte das empresas conforme classificação da Lei Complementar nº 123.

Tabela 2 - Critério de classificação de empresas Lei 123/06

Lei 123/06	
Classificação	Receita Bruta Anual
Microempresa - ME	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte - EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$3.600.000,00

Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir da Lei Complementar Nº 123

As MPE são definidas como empresas de menor potencial econômico pelo legislador brasileiro. Contudo, essa definição não é aceita por Amaral Filho (2011), pois ele considera as pequenas empresas como base de sustentação da economia. Uma vez que estas pequenas empresas oferecem ao mercado a dinâmica econômica a municípios, bairros, grandes cidades agregando valor a cadeia de produtos e serviços disponíveis. Desta forma, a pequena empresa em uma economia bem desenvolvida e estruturada pode apresentar-se como média empresa, desde que em um contexto de economia não totalmente desenvolvida.

Seguindo os critérios que definem e identificam as micro e pequenas empresas, o Sebrae (2016) utiliza o fator número de funcionários para classificar o porte da empresa como pode ser visto na tabela abaixo (tabela 3):

Tabela 3 - Critério de classificação de empresas SEBRAE

SEBRAE - número de empregados		
Classificação	Indústria	Comércio e serviços
Microempresa	até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena empresa	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média empresa	100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande empresa	mais de 500 empregados	mais de 100 empregados

Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir do SEBRAE (2016)

Para uma comparação geral das classificações, tem-se a tabela 4 - Critérios de classificação do tamanho de empresas no Brasil.

Tabela 4 - Critérios de classificação do tamanho de empresas no Brasil

Critérios de classificação do tamanho de empresas no Brasil					
Referência	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	Média-Grande empresa	Grande empresa
BNDES	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Maior que R\$ 300 milhões
Lei 123/06	Até R\$ 360.000,00	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00	-	-	-
SEBRAE (Indústria)	até 19 empregados	de 20 a 99 empregados	100 a 499 empregados	-	mais de 500 empregados
SEBRAE (Comércio e Serviços)	até 9 empregados	de 10 a 49 empregados	de 50 a 99 empregados	-	mais de 100 empregados

Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir do BNDS, Lei 123/06 e SEBRAE

Desta forma, é possível perceber que, existem diversos critérios para a classificação de empresas. Para a realização desta pesquisa, que

possui como população objeto deste estudo, empresas associadas a ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia, a referência adotada para a classificação das micro e pequenas empresas utilizada, será a de faturamento pela Lei 123/06 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa - Lei Geral), sendo uma auto definição dos empresários.

Pois, classificar as empresas segundo a quantidade de funcionários alocados, parece não ser o melhor critério. Já que muitas vezes, empresas pequenas em análise com poucos funcionários que a formam, são capazes de faturar grandes montantes com o auxílio da tecnologia. Destas, percebe-se que, as prestadoras de serviços ou produtos comerciais precisam de um número muito pequeno de funcionários se comparadas a indústria, sem considerar o faturamento (CLARKE; MONKHOUSE, 1995).

2.1.3 Importância das MPE

Clarke e Monhouse (1995) definem que, em todas as partes do mundo, está cada vez mais evidenciada a importância da pequena empresa. Principalmente pela capacidade de gerar empregos e oportunidades, importante a todos os países, nos mais diversos estágios de desenvolvimento, em qualquer época e com os constantes avanços tecnológicos, os quais possuem como característica principal a liberação de mão de obra.

A partir do relatório elaborado pelo Comitê Botton de pesquisa sobre Pequenas Empresas, no Reino Unido, em 1971, foi identificada a importância das pequenas empresas para as principais economias do mundo. De acordo com esse relatório, existia uma baixa qualidade de dados sobre as pequenas empresas e sugeria a criação de uma entidade específica para tratar destas empresas do Departamento de Comércio e Indústria, onde, um ministro seria o responsável, com a ajuda de uma rede de escritórios para auxiliar as empresas (CLARKE; MONKHOUSE, 1995).

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2013), que é realizada anualmente pela *Babson College* dos Estados Unidos e pela *London Business School* da Inglaterra, a qual no Brasil é apresentada pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE) e o apoio técnico do Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas (FGVCENN), destaca que:

O empreendedorismo vem tendo cada vez mais presença no Brasil e no mundo. Tendências de flexibilização do mercado de trabalho, padrões tecnológicos exigentes de menor densidade de capital e escala e busca de alternativas por melhores condições de vida são alguns dos fatores que explicam essa maior presença. (GEM, 2013, p.29)

Os dados da pesquisa revelam que, o Brasil registrou o melhor resultado dos últimos 14 anos em que participa da pesquisa, com a maior Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE). Essa taxa era de 7,8% em 2002 e em 2013 atingiu 15,4%, ou seja, em uma década quase dobrou o percentual (GEM, 2013).

Em relação a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) - empreendimentos com até três anos e meio de atividade, a mesma tem estado acima de 10%. Sendo mais elevada em 2010 com 17,5% e 2013 com 17,3%. Esse percentual revela que se,

Transformando as taxas encontradas para o Brasil em números absolutos, pode-se estimar que, em 2013, cerca de 21 milhões de indivíduos estavam envolvidos na criação ou administração de um negócio em estágio inicial (nascentes ou novo) e cerca de 19 milhões eram proprietários ou administravam algum negócio com mais de 42 meses de existência e, portanto, na condição de empreendedores estabelecidos. GEM (2013, p. 31).

Com a taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) de 17,3%, em 2013, o Brasil ocupava a oitava posição, entre os 28 países de economias impulsionadas pela eficiência (para maiores informações sobre a classificação dos países participantes, ver anexo A). Neste grupo, a posição do Brasil fica abaixo do Equador (36%), Indonésia (25,5%), Chile (24,3%), Colômbia (23,7%), Peru (23,4%), Panamá (20,6%) e Tailândia (17,7%) (GEM, 2013).

Já, quanto a Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE), o Brasil ocupava a quarta posição, logo após a Tailândia (28%), Indonésia (21,2%) e Equador (18%).

Ainda segundo o relatório GEM (2013), a cada 100 brasileiros que começam um negócio próprio no Brasil, 71 são motivados por uma oportunidade de negócios e não pela necessidade. Esse cenário foi

alterado no decorrer dos últimos anos, pois em 2002 a taxa era de apenas 42,4%. Isso significa que, naquela época 57,6% dos empreendedores iniciais, “iniciavam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de ocupação, abrindo renda para si e suas famílias”. (GEM, 2013, p. 32).

Outro dado interessante do GEM (2013), é que ter seu próprio negócio é um dos três principais sonhos do brasileiro, atrás apenas de comprar a casa própria e viajar pelo Brasil.

Quando comparado com os países que compõem o Brics, o Brasil é a nação com a maior taxa de empreendedorismo, ficando quase oito pontos percentuais à frente da China, com uma taxa de 26,7% [...] A Índia tem uma taxa de empreendedorismo de 10,2%, a África do Sul de 9,6% e a Rússia de 8,6%. O número de brasileiros que já têm uma empresa, ou que estão envolvidas na criação de uma, é superior, também, a países como Estados Unidos (20%), Reino Unido (17%), Japão (10,5%), Itália (8,6%) e França (8,1%). (SEBRAE, 2015).

Da mesma forma que acontece em outros países do mundo, no Brasil, as micro e pequenas empresas possuem além da importância social, um papel de destaque na economia. Existe unanimidade entre os órgãos que tratam das questões das MPE, sobre a sua representatividade, apesar das variações de informações entre os resultados das pesquisas realizadas pelos mesmos (SEBRAE, 2015).

O Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), que no Brasil tem a finalidade de fomentar a criação e o desenvolvimento dessas empresas, divulgou que essas empresas “vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira. Constatou-se que, em termos agregados esta participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011” (SEBRAE, 2015, p. 55), ou seja, mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro era gerado pelos pequenos negócios em 2011 (SEBRAE, 2015).

Especificamente no Setor de Serviços, as MPE representam em 2011 98,1% do número de empresas, as quais empregaram 43,5% dos trabalhadores e pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período, além de gerarem mais de um terço da produção nacional (36,3%) (SEBRAE, 2015).

Assim, seja pela geração de empregos ou pela quantidade numerosa de estabelecimentos descentrados geograficamente, a importância da micro e pequena empresa no Brasil começa a ter cada vez mais relevância e se torna um dos principais pilares da economia.

Salomon (1989), salienta o papel social das MPE, pois elas são as maiores geradoras de empregos por capital investido e absorvem uma parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países. Elas são responsáveis por oportunizar uma chance de entrar ou retornar ao mercado de trabalho para muitas pessoas, apesar de oferecerem salários inferiores, se comparados aos das grandes empresas, e de forma geral, ter condições de trabalho comparativamente piores. Além disso, segundo o autor, as MPE capazes de gerar, mesmo em épocas de crise, maiores oportunidades de empregos.

De acordo com Souza (1995), existem várias contribuições sociais e econômicas vindas das pequenas empresas, entre elas:

- a) incentivo à livre iniciativa e ao empreendedorismo;
- b) criação de novos empregos e absorção de mão de obra pelo crescimento das empresas já existentes ou pelo surgimento de novas;
- c) harmonização na relação do capital com o trabalho;
- d) amortecimento dos impactos gerados pelo desemprego;
- e) efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica;
- f) ativação e manutenção de atividades econômicas em determinadas regiões;
- g) poder de descentralização das atividades econômicas complementares às grandes empresas;
- h) mudanças, adaptações, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de serviços ou produtos;

Longenecker et al (1997) explicam ainda que, as pequenas empresas ajudam a manter o bem-estar econômico nacional, gerando uma parcela do total dos bens e serviços, além de possuírem algumas qualidades e contribuições, conforme:

- a) oferecem ao mercado oportunidades de emprego, melhorando a vida da população e dinamizando a economia em crescimento. Diferente das grandes empresas, que em geral demitem funcionários por serem mais “achataadas”, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão;

- b) estimulam a competição entre empresas quando atuam como concorrentes econômicos, promovendo um efeito saudável ao sistema econômico;
- c) auxiliam e complementam as grandes empresas, ao desempenhar funções específicas com eficiência, tais como, a função do fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- d) produzem serviços e produtos com eficiência e por serem menores, são menos afetadas por estruturas complexas, que atuam contra a flexibilidade e a produtividade das empresas maiores;
- e) criam inovações pois são menores. A criação de inovação, tende a diminuir conforme se eleva a densidade de processos. Por este motivo, a inovação nas pequenas empresas estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e meios para a produção.

[...] muitos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações. A lista a seguir apresenta alguns exemplos de novos produtos criados por pequenas empresas no século XX: 1 - fotocópias; 2 - insulina; 3 - aspirador de pó; 4 - penicilina; 5 - colhedora de algodão; 6 - zíber; 7 - transmissão automática; 8 - motor a jato; 9 - helicóptero; 10 - direção eletrônica; 11 - filme colorido; 12 caneta esferográfica. [...] Estudos de inovações mostraram maior eficácia das pequenas empresas em pesquisa e desenvolvimento. (LONGENECKER et al., 1997, p. 35).

Em vista disso, é interessante pensar em pequenos negócios, como uma grande plantação de sementes, das quais algumas germinam e se tornam plantas robustas (LONGENECKER *et al*, 1997).

2.1.4 Mortalidade, fatores de insucesso e sucesso nas MPE

As organizações precisam estar em sintonia constante com o ambiente (PORTER, 1986). Nesse contexto, é importante que elas adquiram o gerenciamento necessário para aumentarem sua taxa de crescimento (LONGENECKER *et al*, 1997).

No entanto, o fator informalidade existente nas MPE, se evidencia pela não utilização de instrumentos formais para sanar os problemas da empresa. Estes são tratados de forma rápida em contatos diretos entre as pessoas. O empresário gestor da pequena empresa, utiliza a intuição como principal fonte para a tomada de decisão e, como não possui tempo por acumular muitas funções, acaba se voltando para os problemas triviais e deixa de refletir sobre o planejamento da empresa. Pela falta de normas e de comunicação escrita, entre o administrador e os colaboradores nas MPEs evidencia, mais uma vez, o problema relacionado à informalidade. O ponto positivo está no comprometimento e relação existente entre os colaboradores e a empresa, existindo um ambiente de amizade e de camaradagem, este não encontrado em outras empresas (GOLDE, 1986).

Resnick (1990) destaca que, a eficiência e a eficácia, na administração traduzida pelo conhecimento, direção e controle, trazem o sucesso como um resultado natural. Este sucesso, está geralmente associado ao empresário que, por sua compreensão dos fatores básicos causadores do sucesso ou fracasso da empresa, facilitem a superação das dificuldades e o crescimento da empresa.

Chér (1991), evidencia algumas causas principais na mortalidade das MPE como:

- a) falta de experiência no segmento do negócio, principalmente pela falta de informação e conhecimento prévio. Este fato proporciona a incompetência administrativa, falta de resistência e incapacidade de assumir riscos;
- b) legislação tributária;
- c) baixo volume de financiamentos ou créditos disponíveis;
- d) baixa qualidade de mão de obra;
- e) muito atendimento de demandas pessoais;
- f) falta de atualização de métodos, equipamentos e mentalidade empresarial;
- g) falta de comunicação entre todos os envolvidos com a empresa.

Segundo Applegate (1992), as pequenas empresas acabam falindo principalmente por falta de informação, do que por falta de dinheiro. Entretanto, é preciso considerar que ter informação não é suficiente, porém, é fundamental.

Almeida (1994) explica que, as pequenas empresas pecam, muitas vezes, pela incapacidade de tomar decisão estratégicas, apesar de apresentarem eficiência no dia a dia, apresentam dificuldades para conseguir sobreviver e se tornar competitivas. Nestas, 80% dos problemas enfrentados são de natureza estratégica e 20% advêm da falta de recursos.

Saviani (1995), argumenta sobre os estudos, quanto educação geral, no Brasil e no mundo, que apontam para a dificuldade nos dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa. Por este motivo, monitorar e ter o controle durante estes dois primeiros anos da empresa, se tornam imprescindível a sobrevivência.

Quanto as causas da mortalidade de tantas MPE, Souza (1995) aponta como principais:

- a) desatualização e falta de informação do empresário;
- b) falta de dedicação suficiente ao negócio;
- c) falta de conhecimento prático e competência gerencial;
- d) falta de consultoria para o mercado.

De acordo com Drucker (1996), a concentração dos esforços sobre onde a empresa esteja melhor qualificada e onde a vantagem competitiva existir (pontos fortes), aumentarão as chances de conquistar o sucesso. Por conseguinte, a manutenção do talento, da simplicidade, da boa utilização do tempo e experiência, além da qualidade do produto e serviço, controle administrativo e capital severamente limitado favorecem o sucesso dos pequenos negócios.

Longenecker et al (1997) enfatizam que:

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esses processos de dirigir e coordenar forem bem executados, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados. (LONGENECKER *et al*, 1997, p.419).

Longenecker et al (1997, p. 420) ressaltam também que, “embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, as pequenas empresas parecem ser especialmente suscetíveis a essa fraqueza”.

Segundo Longenecker et al (1997), as falhas na gestão acarretam tensões e atrasam o desenvolvimento das empresas, no entanto, no início da empresa a flexibilidade e informalidade podem ser úteis. Outrossim, conforme a empresa cresce, são necessárias formalidades no planejamento e maior controle.

Para Souza (2000), existem dez erros comuns cometidos por empresários de microempresas no âmbito gerencial, são eles: ser muito

centralizador; fazer mau uso do tempo; não ter a visão do todo e sim fragmentada do negócio; analisar apenas o passado da empresa; acreditar que se tem sucesso sozinho; estar comprometido com muitas tarefas operacionais; misturar interesses da empresa com os interesses familiares; não ter foco, atenção, tempo, esforço e dedicação no seu negócio; acreditar que sabe tudo; acreditar que é possível construir uma empresa sem paixão.

Estas dificuldades enfrentadas nas micro e pequenas empresas, se apresentam no processo de elaboração de um planejamento estratégico. Alguns autores ressaltam que, a análise estratégica não considera as MPE por características como: pequeno porte, limitação de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias afim de sanar os problemas administrativo, muitas tarefas operacionais no dia a dia, a centralização de poder, entre outros (TERENCE; FILHO, 2001).

Outra complicação na direção dos negócios deste segmento, reside na mistura entre negócios da empresa e as contas pessoais e familiares do empresário (CÉSAR, 2002).

Para Bernardi (2003), existe um paradoxo nas MPE, pois funcionam com escassez recursos, rotinas concentradas e a preocupação sobre a sobrevivência durante os anos iniciais. Desta forma, há pouca margem para escolhas indevidas ou erros, sendo por isso, imprescindível um bom planejamento. Contudo, o empresário não encontra o tempo necessário para esta atividade.

Para Costa et al (2005), as ações dos empreendedores de pequenas empresas são, em grande parte, estimuladas pelas mudanças no ambiente e não fruto de decisões proativas e planejadas. O planejamento estratégico não é muito utilizado pelas PME, pois grande parte das metodologias criadas objetivavam as grandes empresas, sem levar em consideração as características das pequenas empresas.

Filardi (2006), aponta as seguintes variáveis que contribuem para que o processo de mortalidade precoce das empresas.

1. Falta de experiência do empreendedor;
2. Baixo nível de escolaridade do empreendedor;
3. Falta de habilidade na gestão empresarial do empreendedor;
4. Falta de profissionalização na relação com os sócios;
5. Falta de acesso ao crédito;
6. Falta de mão de obra qualificada;
7. Falta de planejamento estratégico;
8. Falta de consultoria especializada (contábil e jurídica);
9. Baixa qualidade do produto/serviço;
10. Baixa inovação de produtos e serviços (diferenciação);
11. Dificuldade de pagar

os impostos e tributos; 12. Dificuldade em atender aos procedimentos legais, fiscais e tributários; 13. Falta de competitividade em comparação com a concorrência no mercado; 14. Dificuldade de atrair e manter clientes; 15. Falta de profissionalização na relação com parceiros comerciais (fornecedores, representantes e distribuidores); 16. Problemas com o ambiente externo (econômico, político, tecnológico, socioambiental).

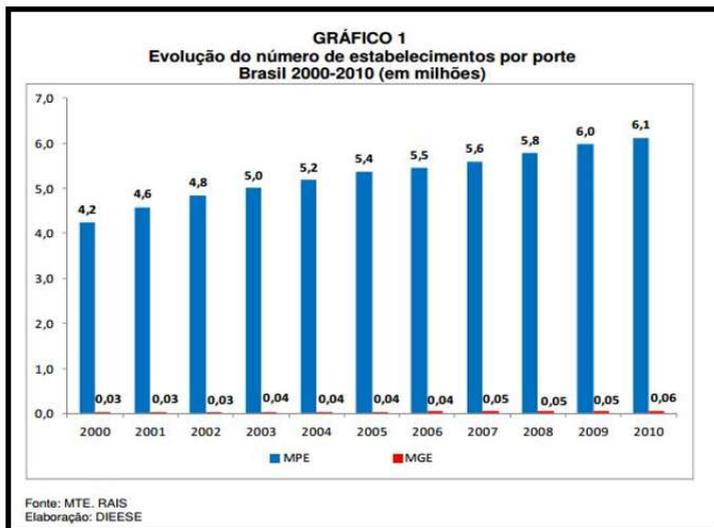
Corroborando com exposto, Amaral Filho (2011) destaca também que, uma das principais explicações da mortalidade das novas empresas, está no fato de o empreendedor brasileiro não possuir conhecimento em gestão e estar despreparado para enfrentar a competitividade do mercado.

De acordo com o GEM (2013, p. 87):

84,6% dos empreendedores não procuram qualquer órgão de apoio. Esse fato é extremamente relevante para orientar a formulação de políticas de fomento ao empreendedorismo no Brasil.

Conforme pode ser visto na figura 1, os dados mostram a crescente vocação empreendedora do brasileiro e demonstram a importância de aprofundar os conhecimentos sobre negócios para este nicho de empresas. Apesar de positiva, a relação entre a importância das MPE para o Brasil e as altas taxas de empreendedorismo, o país apresenta um índice alto de mortalidade de empresas com até quatro anos de vida, quando comparado a outros países desenvolvidos da América do Norte ou da Europa (DIEESE, 2016, p. 2).

Figura 1 - Gráfico de Evolução do número de estabelecimento por porte Brasil 2000-2010



Fonte: Dieese, 2016

Assim, pode ser evidenciado a importância da sobrevivência dos empreendimentos, como condição vital ao desenvolvimento econômico do Brasil.

2.1.5 Importância da Gestão Estratégica em MPE

Bortoli Neto (1980) escreve sobre as MPE explicando que, estas não são miniaturas de uma grande empresa e que, portanto, uma uniformidade de tratamento para os problemas das MPE e para as grandes empresas não seria cabível.

Para Porter (1995), há uma proporcionalidade entre o tamanho da empresa e a importância da estratégia. Segundo o autor, quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, porque, as pequenas empresas, diferentemente das grandes, são mais sensíveis às variações do mercado. Por este motivo, as pequenas empresas precisam perceber a variação do ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência dos negócios.

Santana (1999) destaca que, se as micro e pequenas empresas levarem muito tempo para perceber a efervescência do meio em que estão

e para adotar medidas gerenciais eficazes para contornar a situação, elas perdem competitividade e acabam sendo consumidas pelos concorrentes.

Por sua vez, Arruda et al (2007), consideram a falta de uma compreensão dos gestores diante dos fenômenos de mercado, limita a longevidade da pequena empresa. Em vista disso, supõem-se que, o processo de gestão das MPE possui especificidades diferentes das grandes empresas, não podendo estas serem tratadas de forma diminutiva, quando associadas aos fenômenos das grandes corporações.

Estudos realizados pelo SEBRAE (2009) apontam que, as pequenas empresas formulam as estratégias conforme as percepções do mercado. Por este motivo, as pequenas empresas buscam seguir as estratégias das grandes empresas, e assim, correm um grande risco ao alinhar seus objetivos e estrutura ao momento que o mercado vive. Este fenômeno se dá pelo fato de serem as pequenas empresas muito imediatistas.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a gestão estratégica mostra desafios por ir muito além de estabelecer objetivos e ordenar os colaboradores da organização a seus objetivos. A gestão estratégica, é um processo contínuo, que leva em consideração as mudanças ocorridas durante a criação da estratégia, percorrendo sua implementação, e invariavelmente, durante a alteração de rumos, à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificarem.

A estratégia desenha-se partindo de análises de processos de planejamento, fatores de consumo de informação e condições de inovação associados à prestação de serviços. A estratégia é um modelo percebido em um conjunto de ações, frutos de escolhas e decisões empresariais e de gestores (MINTZBERG; QUIINN, 2001).

Porter (1999) destaca que, a estratégia representa um contexto exclusivo e valioso, além de envolver um diferente conjunto de atividades.

No entendimento de Certo e Peter (2005), o processo de gestão estratégica é um processo sem fim, porém, dinâmico e tem como objetivo manter a empresa organizada e em um ambiente integrado de trabalho. Quando aplicada a gestão estratégica, acarreta no comprometimento dos colaboradores da empresa, estes passam a comprometerem-se ativamente na definição e execução das estratégias para atingir as suas metas. O contrário, ou seja, a falta de aplicação do processo estratégico, contribui para que as empresas percam posição no mercado e sofra baixo rendimento.

Mintzberg (2003), aborda o processo de gestão estratégica de forma generalista, no entanto, aponta os itens imprescindíveis que devem

ser obedecidos. Assim, a estratégia da empresa contempla um processo organizacional, de várias formas, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura na qual é aplicada. O processo estratégico, deve ser organizado com a inclusão dos colaboradores da empresa, permitindo a aprendizagem.

Assim, para que as empresas consigam conquistar uma maior sustentabilidade e combaterem a estagnação, é vital a busca por orientação estratégica e com isso, ganhar escala e longevidade. Pois, quando a empresa atende um número maior e crescente de demandas, suas atividades se tornam mais complexas e sofisticadas, necessitando que o empresário reconheça suas características enquanto empresa, com potencialidades e limitações (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Além da compreensão do rumo da empresa, levando em consideração as oportunidades e o caminho viável para alcançar os objetivos organizacionais, é de extrema importância a obtenção de informações consistentes sobre a gestão da empresa (CERTO, 2010).

Azevedo (2001, p. 7), salienta a capacidade do segmento de micro e pequenas empresas desenvolver-se e nessa jornada será necessário que o empresário evolua seus conhecimentos do mercado em que atua e planeje estrategicamente a administração de seus negócios. Para facilitar a tarefa, o autor aponta como facilitador o “inestimável recurso de uma experiente Consultoria”.

2.2 CONSULTORIA

Para a análise acerca dos diferentes tipos de consultoria, é necessária a compreensão das referências apresentadas acerca de consultores e consultoria. Estes devem ser entendidos como processos externos à empresa, pois é este o foco central do presente trabalho.

Nos moldes como é usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas. (PEREIRA, 1999, p. 39).

No Brasil, durante o século XX, a consultoria estava centralizada no Rio de Janeiro, e apenas a partir da década de 1960 se expandiu para

outros Estados, entre eles São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul (QUINTELLA, 1994).

Segundo Kubr (1986), a consultoria é um serviço específico, onde os gestores podem contratar sempre que necessária a opinião e ajuda na resolução de problemas na empresa. O trabalho do consultor, começa sempre que alguma situação é julgada como insatisfatória e há possibilidade de ser otimizada. Esta tarefa encerra-se quando, a mudança ocorreu na situação para a qual foi planejada. Esta mudança deve apresentar o caráter de melhoria, otimização e este é o objetivo.

Ainda segundo Kubr (1986), o consultor precisa ter independência e imparcialidade para o exercício da função. Para isso, os consultores precisam manter um relacionamento bastante complexo com as suas empresas-clientes e com os colaboradores que nelas trabalham. O consultor não deve ser o responsável pela tomada de decisão sobre as mudanças ou sobre as implementações das mesmas, porém, esta circunstância não deve ser encarada como fraqueza. Sua função será a ser um agente de mudança dedicado, sem perder a sua independência. O consultor deve ter garantido o envolvimento do cliente no que for proposto, a fim de alcançar o êxito final, a qual depende dos esforços de todos.

Os consultores são conselheiros e sua responsabilidade se resume à qualidade e integridade dos conselhos que proporcionam. Cabe as empresas-clientes, mais especificamente a seus gestores, toda a responsabilidade de aceitar os conselhos propostos para a melhoria da empresa. No entanto, a ação do consultor, não se limita no repasse do conselho assertivo, mas repassá-lo de forma adequada e no momento certo, residindo aí, a habilidade fundamental do consultor (KURB, 1986).

Por fim, o autor traça os limites da função do consultor, destacando o que não é a consultoria. Entre estes limites, a consultoria não é um serviço que possibilite soluções simples para problemas complexos da empresa. Este fato, se deve pela análise errônea de imaginar que, a contratação de um consultor resulte na facilidade do gestor fazer negócios ou administrar a empresa. Para Kubr (1986), consultoria é um trabalho difícil, sistêmico e disciplinado. Deve se basear na análise fria de fatos, na procura de soluções imaginativas, porém, possíveis de serem postas em prática. A qualidade da consultoria e o resultado dos conselhos, são diretamente dependentes do nível de comprometimento da administração da empresa na aplicação dos conselhos e resolução dos problemas. Portanto, são imprescindíveis a afinidade e a cooperação entre cliente e consultor.

Nesta mesma linha de pensamento, Oliveira (2001, p. 21) define consultoria empresarial como:

[...] um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

No entanto, Oliveira (2001) salienta que, apesar de o consultor não ser o responsável direto na tomada de decisão, ele não deve apresentar-se como quem não possui responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu.

Desta forma, Oliveira (2004) explica que, consultoria empresarial pode auxiliar os empreendedores e executivos das empresas nos processos de tomadas de decisões. Porém, o consultor não terá o controle direto da situação e sim fará o acompanhamento, como um profissional externo à empresa que assume responsabilidade de realizar um diagnóstico empresarial.

A função do consultor, segundo Lins (1999, p. 29):

É vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos.

Crocco e Guttman (2005), apresentam a consultoria na forma de uma prestação de serviço, a ser executado por uma pessoa ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas. Estas pessoas devem investigar e procurar problemas relacionados à política da empresa, procedimentos e métodos, a fim de estruturarem recomendações e transformar em sugestão de ações para auxiliar na resolução dos problemas.

Desta forma, Greembaum (1991) adverte que, o consultor deve fazer o que julga benéfico para o negócio, mesmo que a recomendação possa prejudicar a relação cliente-consultor, pois a consultoria não se baseia no princípio de que o cliente está sempre certo.

Nesta busca por conselhos benéficos a empresa, a especialização é ressaltada por Orlickas (1998, p. 22) ao afirmar que consultoria,

[...] de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por meio de profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.

Em síntese, entende-se como consultoria:

A venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções. (QUINTELLA, 1994, p. 53).

2.2.1 Tipos de consultoria

Os diferentes tipos de consultorias podem ser postos em prática de forma corretiva, para restaurar uma situação deteriorada, inovadora, para melhorar uma situação existente, ou criativa, para criar uma situação totalmente nova (KUBR, 1986).

Segundo Schein (1972), existem três tipos básicos de consultoria:

- a) compra do serviço especializado, onde o consultor é um especialista e vende seu serviço de consultoria especializada;
- b) médico-paciente, onde o consultor é contratado para realizar um diagnóstico, identificar problemas e apresentar as formas de tratamento para melhorar os resultados da empresa-cliente;
- c) consultoria de Procedimentos, onde o foco está na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O diagnóstico é criado de forma cooperativa entre o cliente e o consultor.

Já Oliveira (2001), apresenta os diferentes tipos de consultoria divididos de acordo com à estrutura e a amplitude.

a) de acordo com à estrutura:

- consultoria de pacote: realizada nas empresas através da migração de estruturas de metodologias e de técnicas administrativas fortes, sem a preocupação da otimizada adequação para a realidade da empresa-cliente;
- consultoria artesanal: busca compreender às necessidades da empresa-cliente através de um projeto com base em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a empresa-cliente. Para a construção do

projeto são utilizadas outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas, servidor de exemplo.

b) quanto à amplitude:

- consultoria especializada: focada em um ou poucos assuntos dentro de uma área do conhecimento;
- consultoria total: possui aplicação em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. Nesta linha, o autor destaca a utilização de uma consultoria total integrada, atuando de forma interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. Com isso, a consultoria total pode se tornar mais eficaz por proporcionar a sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria e os diversos sistemas da empresa-cliente;
- consultoria global ou globalizada: consolida serviços em empresas globalizadas, com atuação em diferentes países.

2.2.2 Escolha de consultores

Segundo Kurb (1986), o gestor utiliza a consultoria na medida em que acredita que está será útil para a empresa. Desta forma, os consultores são chamados, muitas vezes, por serem os detentores de conhecimentos e de competência técnica especializadas ou como supridor de auxílio profissional intensivo, em base temporária ou como um observador externo imparcial ou como patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas.

De acordo com Pereira (1999), a maior parte das empresas-clientes procura o consultor quando:

- a) percebe que existe um problema e não sabe como resolvê-lo;
- b) sente a necessidade de uma visão isenta ou de uma parte externa neutra para intermediar conflitos;
- c) há necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária e que tal expertise não existente na empresa;
- d) se introduzem novas tecnologias de produto ou de gestão;
- e) há a necessidade de planejar e conduzir programas de treinamento, capacitação ou desenvolvimento;
- f) é preciso avaliar ou auditar a companhia ou estabelecer cenários e prospecções;
- g) se deseja rever a estratégia da empresa, suas políticas, planos ou introduzir modelos de gestão apropriados ao contexto;
- h) é necessário modificar as estruturas organizacionais; e

- i) existe a necessidade de incrementar o desempenho, a qualidade do produto e a produtividade.

Quintella (1994) explica que, uma empresa opta por contratar um consultor, quando sente a necessidade da presença de alguém com conhecimento e qualificação para desenvolver determinado trabalho. Além disso, algumas vezes, o consultor é solicitado quando da necessidade de ajuda profissional temporária ou de um ponto de vista imparcial ou de justificar decisões gerenciais. O gestor da empresa, muitas vezes, por não ter o conhecimento, precisa do consultor para adquirir a aprendizagem e o desenvolvimento para conseguir levar a empresa ao crescimento. E por estes motivos, os consultores ajudam os gestores e os benefícios da consultoria são no mínimo três vezes maiores que seus custos.

Segundo Crocco e Guttman (2005), as organizações contratam o serviço de consultoria empresarial por três motivos. O primeiro é a necessidade de maior conhecimento, pois a empresa nem sabe o que precisa, não tem conhecimento do que precisa ou a empresa tem o conhecimento do que precisa, mas não tem competência e nem tem como administrar a gestão do conhecimento. O segundo é a falta de tempo, pois com esse tipo de análise, a empresa consegue decidir como ganhar tempo. O terceiro é a política da empresa, que utilizar o consultor como um observador externo imparcial, apresentando uma segunda opinião sobre assuntos importantes ou sobre conflitos, apresentando soluções ou como evitá-los, além de apresentar ferramentas para gerenciar o momento de crise.

Para Oliveira (1999), a empresa idealiza dois cenários básicos que motivam a contratação de consultoria externa. A primeira faz referência a realidade atual, incluindo os negócios atuais e os resultados alcançados. A segunda, objetiva a situação futura e desejada, também em relação aos negócios e aos resultados esperados.

Como base nos cenários idealizados, um consultor deve ser solicitado para analisar o negócio da empresa-cliente, o sistema ou processo da empresa e avaliar a atuação dos gestores, combinados com os processos decisórios da empresa. Assim, Oliveira (1999), resume as situações da convocação de um consultor para auxílio profissional especializado por tempo determinado para a empresa; visão e análise crítica estruturada e imparcial de um problema; sustentação e parceria para a solução de problemas urgentes, que ameaçam a sobrevivência da empresa. Além destes motivos supracitados, podem surgir outras necessidades, como a preparação para a busca de novos mercados,

processo de sucessão, assuntos profissional ou familiar, durante o processo decisório.

Todavia, Hooffam (2003) adverte que, os melhores resultados do processo de consultoria, aparecem quando o consultor é a pessoa a quem o gestor recorre, não durante períodos de crise, pois o problema já está acontecendo, mas para uma perspectiva de visão futura, enquanto está construindo a empresa e o consultor acompanha este crescimento.

Para Grocco (2005), a relação entre o cliente e o consultor precisa ser de parceria e ao mesmo tempo de independência. Para isso, o consultor precisa ser claro e objetivo ao fornecer informações, na transferência de metodologias ou na implementação de alguma técnica ou ferramenta. Além disso, é vital ao consultor manter sigilo e confidencialidade sobre os assuntos tratados com a empresa-cliente. O consultor pode trabalhar para empresas-clientes concorrentes, desde que exista a ciência de ambos, com acordo de confidencialidade.

No entanto, a medida que o consultor interage com o cliente, este passa a conhecer as estratégias, que podem ser consideradas informações privilegiadas. Desta forma, o consultor precisa permanecer distante e alheio as informações, evitando assim, o favorecimento ou prejuízo das partes (GROCCO, 2005).

Grocco (2005) destaca ainda que, o consultor deve analisar a conduta da empresa-cliente, a fim de identificar alguma convergência com as suas e caso necessário interromper o contrato de trabalho. Sempre que as normas e costumes contrariarem seus princípios éticos e sua consciência moral, profissional e pessoal o contrato deve ser rompido.

Segundo Leite et al (2005), existem certas peculiaridades da relação entre o consultor e o cliente. A principal é a confiança mútua entre as partes. Para isso, a relação deve ser conduzida com simpatia, respeito de interesses pela realidade do cliente, com curiosidade interessada, mas comedida com relação às angústias do cliente. A aproximação das partes deve ser caracterizada pela cordialidade e sinceridade. Porém, é importante ressaltar que, nunca seja negligenciada a firmeza e a continuidade do vínculo de compromisso com humildade, pois todos devem buscar aprender com o processo, mas que o consultor exerça a assertividade nas colocações mais técnicas e nos aconselhamentos que fortaleçam a confiança das boas relações.

2.2.3 O consultor e suas qualidades

De acordo com Case (1997), o consultor é uma pessoa capaz de fornecer soluções para outros gestores de empresas. A diversidade de diferentes tipos de consultores só é limitada pelo volume de problemas existentes nas empresas. E assim, o consultor é um perito na resolução de algum problema específico.

Case e Botelho (2001), confirmam a dificuldade do processo para muitos profissionais se tornarem bons consultores, pois este tem o papel de “guru”, um especialista na área na qual decidir focar seus esforços, dominando todos os seus detalhes. O bom consultor, não é generalista, é especialista.

Dessa forma, algumas características do consultor são detalhadas por Grocco (2005):

Independência e qualificação – a característica mais importante [...] é a imparcialidade na atuação do consultor, [...] aumenta a complexidade no seu relacionamento com os clientes. [...] a qualificação pressupõe que o consultor esteja plenamente capacitado e fortemente embasado para fazer as suas recomendações; política, organização, procedimentos e métodos – [...] fazem parte da essência dos motivos que levam à contratação de um consultor. [...] trata-se de conhecimento profissional e habilidades relevantes para as necessidades da empresa; recomendação – a ação esperada do consultor é de aconselhamento, não de decisão. A qualidade e integridade das recomendações constituem o enfoque desse aconselhamento, respeitando o momento das pessoas e da empresa-cliente; auxílio – significa não ter controle direto sobre a situação ou sobre a decisão. A responsabilidade de aconselhar existe, mas autoridade ou liberdade de decisão não; processo interativo – [...] significa um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos. Interação é a ação recíproca exercida entre duas ou mais pessoas, áreas ou atividades. [...] Agente de mudanças – é o profissional capaz de desenvolver

comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma transação proativa com os diversos fatores do ambiente empresarial. Responsabilidade de auxiliar – significa não ter controle sobre a situação, ou a decisão. A autoridade ou liberdade de decisão não existe para o consultor enquanto tal, cabendo ela exclusivamente ao cliente. (GROCCO, 2005, p. 7).

Para Kubr (1986), o serviço prestado pelo consultor lhe traz conhecimento profissional e habilidades de resolução de problemas organizacionais práticos. Por este motivo, uma pessoa vira consultor quando possui conhecimento específico de várias situações e problemas nas empresas. Entre estes conhecimentos, um dos mais importantes é a habilidade de conhecer como resolver determinado problema. Desta forma, o consultor é quem identifica problemas, busca e encontra informações relevantes, analisa e sintetiza; escolhe a melhor entre as várias alternativas para a resolução dos problemas e comunica-se com as pessoas. Da mesma forma, os gestores de empresas também precisam adquirir estas habilidades e o único diferencial do consultor é ter passado por muitas empresas e possuir vasta experiência nos diversos trabalhos anteriores para executar novas tarefas com maior habilidade e competência. Além disto, os consultores precisam manterem-se atualizados com novos métodos e técnicas administrativas, atentos às novidades desenvolvidas em universidades e instituições de pesquisa. Este conhecimento atualizado deve ser repassado aos clientes. A função dos consultores é o de ligação entre a teoria e a prática administrativa.

Várias qualidades devem estar presentes em um bom consultor profissional. Segundo Azevedo (2001), estas habilidades estão relacionadas a ser negociador, ter a capacidade de ouvir mais do que falar, ter a capacidade de identificar onde se encontram os problemas da empresa, ter conduta ética, saber identificar problemas, verificar causas e propor alternativas para solucioná-los.

Contudo, Mocsányi (2003) complementa que, um bom consultor, além de possuir conhecimento técnico, talento e criatividade, é aquele apresenta características profissionais, culturais, políticas e até psicológicas. Essas qualidades, segundo o autor, são vitais para uma boa execução do trabalho e no relacionamento com clientes e seus respectivos colaboradores ou parceiros e principalmente consigo mesmo, para exigir sempre mais de seu próprio desempenho e com isso evoluir junto a seus clientes durante o serviço de consultoria.

Assim sendo, para a melhor compreensão da escolha do empresário de tecnologia, pela compra do serviço de consultoria para auxiliar a empresa e a sua governança, vamos analisar sobre a ótica da teoria dos Custos de Transação.

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

“A economia dos custos de transação, cujo desenvolvimento se deve a Coase (1937) e mais recentemente a Williamson (1975, 1985, 1996), é um dos segmentos da nova economia institucional” (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 47). Devido esta teoria possuir como foco a análise do estudo sobre a formação de estruturas de governança organizacionais, ela exerce uma interessante opção para a compreensão sobre os fatores, que influenciam na escolha da compra de contratação de uma consultoria externa em gestão estratégica nas micro e pequenas empresas do setor tecnológico. Uma vez que, em termos organizacionais, as empresas se defrontam com o impasse de fazer ou comprar, em outras palavras seriam, em competir com os próprios ativos ou compartilhar ativos de outras firmas.

De acordo com a teoria dos custos de transação (TCT), a preferência entre fazer ou comprar, se baseia em certos atributos transacionais e pressupostos comportamentais associados, definindo assim a estrutura de governança. Se a avaliação de tais atributos e pressupostos for adequada, resultará na opção ideal de estrutura de governança, que possibilita melhor controle dos direitos de propriedade e redução dos custos de transação.

A seguir, será abordada uma breve contextualização sobre a TCT e pós, será apresentado algumas características dos atributos de transação e pressupostos comportamentais.

2.3.1 Contextualização da TCT

A partir do questionamento do porquê as empresas internalizam algumas atividades que poderiam ser feitas, por um custo menor no mercado Coase (1937) estabeleceu um novo marco teórico. Primeiramente foi com seu artigo *The nature of the firm* de 1937, em seguida, em 1960, com o artigo *The problem of social cost* (ZYLBERSZTAJN, 2009).

No entendimento de Coase (1937), as firmas existem como alternativa de reduzir os custos de transações que existiriam caso fosse recorrido ao mercado. Pois, em algumas transações, pode ocorrer que o

custo de gerenciar transações econômicas por meio do mercado é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites da organização (COASE, 1937).

De tal modo, surgiu o conceito de custo de transação, que define que as firmas nascem como recurso para minimizar os custos de se obter produtos e serviços diretamente no mercado, mediante a internalização desses processos numa estrutura hierárquica.

Assim, na perspectiva de Coase (1937), os custos de transação podem acontecer tanto internamente - quando estão ligados à coordenação interna e a gestão da força de trabalho; quanto externamente - quando se relacionam com a coordenação das relações entre empresas. A análise entre estes custos, custos de transação internos e custos de transação externos, mostra a melhor opção de escolha da estrutura de governança.

Zylbersztajn (2009) aponta que:

Coase estava preocupado com as organizações do mundo real, como deixou claro no seu discurso ao receber o prêmio Nobel de Economia em 1991. Ao fazê-lo discutiu as razões explicativas para a existência da firma com base nos custos comparativos da organização interna e de produção via mercado, e lançou as bases para o estudo das formas alternativas de organização das firmas contratuais. Reconheceu que os mercados não funcionavam a custo zero, tampouco a organização interna da firma era desprovida de custos. (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 42).

Saes (2009) declara que Coase, em seu artigo *The nature of the firm*,

[...] critica a visão da firma como uma função de produção, argumentando que a firma é uma relação orgânica entre agentes, que se efetiva por meio de contratos, sejam explícitos, como os de trabalho, ou implícitos, como parcerias formais. (SAES, 2009, p. 46).

Com este pensamento, Coase demonstra que as relações econômicas são moldadas também pelos custos de transação, sendo assim, um importante fator.

Demsetz (1968, p. 35) esclarece que “custos de transação podem ser definidos como os custos de trocar os direitos de propriedade”, onde “[...] É possível diminuir ou aumentar este custo, mais ou menos, incluindo uma definição de quais atividades devem ser contadas como atividades de transação”. O autor também conclui que os custos de transação aparecem gradativamente nas relações entre agentes e quando surgem problemas de coordenação de suas ações.

Zanella *et al*, corrobora com o exposto quando afirma que, na TCT “há forte influência do capitalismo, da busca constante por eficiência por meio da melhor escolha possível que minimize os custos de transação”. (ZANELLA *et al*, 2015, p. 73).

Posteriormente, a partir dos trabalhos realizados por Coase, Oliver Williamson, impulsiona a questão dos custos de transação dentro da literatura econômica nas décadas de 1980 e 1990, formalizando a TCT (FOSS; KLEIN, 2010).

A ECT analisada a partir dos trabalhos de Williamson tem como base a definição da firma como um conjunto de contratos, sendo que o objetivo principal das firmas é reduzir os custos de transação. Nessa teoria, a firma é vista como parte de um sistema maior, que pode ser uma rede, cadeia, arranjo. Visando minimizar os custos de transação, os diferentes “arranjos” ou firmas decidem por estruturas de governança, que pode ser hierarquia, mercado ou forma híbrida. A decisão pela estrutura de governança mais adequada deve levar em consideração fatores como: incerteza, especificidade dos ativos e frequência. O oportunismo e a racionalidade limitada são conceitos centrais desta teoria. (ZANELLA *et al*, 2015, p. 73)

Assim, o principal objetivo da contribuição de Williamson, é a compreensão das origens e funções das distintas estruturas da empresa e do mercado, isto é, das instituições econômicas do capitalismo (WILLIAMSON, 1985, 1991). Uma vez que, como mostrou Coase (1988), o uso do mecanismo de mercado implica custos.

2.3.2 Características das estruturas de governança

De acordo com Williamson (1996), o conceito de estrutura de governança, está conectado à forma de coordenação das atividades econômicas decorrentes da relação entre empresas. As quais, podem ser caracterizadas de três formas: a) pela opção de comprar no mercado; b) pela própria produção, através da forma hierárquica, também conhecida como integração vertical; c) pela forma híbrida - contratos.

De forma geral, pode-se dizer que:

O que se denota de Williamson (2002) é que as três formas de coordenação são funções da especificidade do ativo. O mercado é o arranjo institucional que apresenta o menor custo de transação quando a especificidade do ativo se iguala ou é próxima de zero. A hierarquia pode ser considerada a estrutura de governança de menor custo de transação na presença de ativos altamente específicos; ao passo que as formas híbridas se posicionam como uma estrutura de governança intermediária ao mercado e à firma. (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 49).

Vale ressaltar, que não há um modelo de estrutura de governança melhor ou superior que os outros, uma vez que “a eficácia comparativa dos modelos alternativos de governança varia de acordo com o ambiente institucional de um lado e os atributos dos agentes econômicos de outro” (WILLIAMSON, 2008, p. 80).

Zanella et al., 2015, p. 72) afirmam que:

Ao propor estruturas de governança, pode-se considerar que a ECT visa “regular” a firma e as organizações da qual faz parte. Ao tratar da estrutura de governança, parte-se da visão sistêmica, na qual as organizações são definidas como conjunto, cujas partes são relacionadas, necessitando de coordenação e de estrutura de autoridade para tal, visando o atingimento de metas e objetivos.

Consequentemente, pode-se inferir que as estruturas de governança, expressam parte determinante no desempenho organizacional. Nesse enfoque, Farina (1999, p. 24) salienta que “[...]”

estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem-sucedidas”. Pois, a coordenação dessas estruturas possibilita às organizações “receber, processar, difundir, e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro”.

De forma mais detalhada, tem-se abaixo as três formas de governança.

2.3.2.1 Mercado

A opção de externalizar a produção, ocorre quando as organizações decidem comprar via mercado, os produtos ou as atividades das quais precisam, ao contrário de realizarem internamente ou de optarem por contratos.

Para Mizumoto e Zylbersztajn (2006), a tomada de decisão em relação a escolha, de fazer ou comprar deve ser baseada na comparação dos benefícios e dos custos de utilizar o mercado em oposição ao de produzir internamente.

No entanto, vale ressaltar que “se a empresa não tem vantagem competitiva e existem fornecedores eficientes, o recurso ao mercado é uma opção racional”. (FERREIRA *et al*, 2011, p. 142).

Williamson (1985) aponta que, os mercados oferecem maiores incentivos e delimitam processos burocráticas de forma mais efetiva do que a organização interna; sendo que em algumas vezes pode adicionar demandas vantajosas e, desse modo conseguir economias de escala e de escopo.

O autor também destaca que, as transações via mercado favorecem os ativos com baixa especificidade, pois são caracterizados por oferta e demanda de mercadorias, os quais as relações não estabelecem dependência devido a motivação das trocas serem pelo preço. Em consequência, os custos de transação são mínimos, uma vez que os ativos possuem alternativa de uso, e assim, se houver desistência por uma das partes, não acarretará em grandes perdas. Além disso, a incerteza é baixa, pois os agentes entendem bem das características dos produtos transacionados e geralmente não há frequência nas transações, fazendo com que os agentes não tenham entre si uma reputação expressiva. Entretanto, quando a especificidade do ativo for alta, devido a dependência de ambas as partes, a hierarquia se torna vantajosa (WILLIAMSON, 1985).

2.3.2.2 Hierarquia - integração vertical

A organização hierárquica, também conhecida como integração vertical, acontece quando as transações ocorrem dentro de um regime de propriedade unificada, uma vez que, as partes que transacionam são de uma única organização e assim respondem aos mesmos controles administrativos, os quais são geridos dentro da estrutura. Isto é, acontece no momento em que, mais de uma etapa da produção é existente em uma única empresa. Desse modo, estágios de produção sequencias, mas tecnologicamente separáveis entre si, agrupam-se dentro da hierarquia interna da organização (WILLIAMSON, 1985).

Jacobides e Winter (2005), destacam como fatores motivacionais da integração vertical “[...] a dificuldade de obter adequada capacidade de resposta dos atuais fornecedores externos e também a necessidade de identificar e aprender a gerenciar uma interface eficiente entre os estágios [...]”. (JACOBIDES; WINTER, 2005, p. 405).

Segundo Williamson (1991), ao passar para a forma hierárquica de governança, a organização terá acréscimo em seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, tendo como resultado um aumento nos custos burocráticos envolvidos nos processos. Sendo que, as vantagens estão no fato de que operações internalizadas, proporcionam melhor resposta em reação as mudanças do ambiente e possibilitam a coordenação e resolução de conflitos de forma mais eficiente, todavia, os incentivos tendem a ser mais fracos que outros modos de organização.

Zylbersztajn (1995) considera que, a escolha por a integração vertical, fazer-se-á preferível nas ocasiões de maior incerteza, alto nível de especificidade de ativos e com complexidade contratual.

Nas palavras de Ferreira *et al*,

A internalização será preferível [...] primeiro, se o grau de incerteza da transação for elevado, i.e, se for difícil garantir o cumprimento do contrato, o fornecedor poderá ter comportamento oportunístico. Segundo, se os ativos envolvidos na transação forem específicos, isto é, se apenas um número restrito de fornecedores possuir os ativos necessários à realização da atividade, o seu poder negocial aumenta e afeta negativamente o preço da transação. Terceiro, se a transação for recorrente, isto é, se a empresa tiver de comprar regularmente grandes quantidades aos fornecedores, estes

poderão exigir melhores condições. (FERREIRA *et al*, 2011, p. 141)

Através da forma de arranjo, a integração vertical possibilita uma estrutura de governança, a qual assegura à organização a coordenação dos ativos envolvidos na produção e, de tal modo, controla os limites da firma.

2.3.2.2.1 *Limites da Firma*

Williamson (1985) aponta que, os limites da firma são determinados de acordo com os custos de coordenação interna.

Para Coase (1937), a capacidade de uma organização alcança seu máximo quando os custos de produzir externamente – mercado – são menores do que os de produzir utilizando suas próprias instalações – hierarquia”. (LEITE; CASTRO, 2014, p. 347).

Desta forma, as empresas atingem o seu crescimento máximo, quando os custos de manter toda a estrutura administrativa para a produção interna, forem iguais ou maiores do que os custos de comprar no mercado. Pois, após este ponto, é fundamental que a organização institua relações cliente-fornecedor ou passe a comprar diretamente do mercado aberto. Caso isso não ocorra, haverá prejuízos financeiros.

[...] Neste sentido, os limites da firma também seriam função da estrutura de governança aplicada (HOLMSTRÖN; ROBERTS, 1998; WILLIAMSON, 2002 e 2005), sobretudo quando se considera que tal estrutura de governança é a que melhor asseguraria a adaptabilidade da empresa às mudanças nas condições de oferta e demanda. Um aspecto importante é que, ao contrário dos referenciais teóricos tradicionais associados ao estudo da integração vertical, a economia dos custos de transação não focaliza apenas os dois casos extremos de governança, hierarquia e mercado. Mas, a economia dos custos de transação, dá ênfase também às diferentes opções de organização de uma transação, onde se incluem as formas híbridas e os contratos de longo prazo. (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 50)

2.3.2.3 Formas híbridas (contratos)

Williamson (1985), estabelece como um modo alternativo entre mercado e hierarquia a forma híbrida, a qual envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma dependência bilateral entre as partes. Como por exemplo: contratos de longo prazo, coprodução, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, joint-ventures, franquias. Ménard (2004) explica que, a finalidade é proporcionar controle quando há existência de incertezas e especificidades, possibilitando incentivo e estímulos nas transações, por um custo apropriado.

Devido os aspectos de propriedade de uma firma, sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlacionado, Monteverde e Teece (1982), denominam tais formas de intermediárias de quase-integração.

Para Williamson (1985), a preferência por este tipo de arranjo, ocorre na ocasião em que se verifica esferas moderadas de investimentos em ativos específicos, viabilizando o uso de estruturas intermediárias, as quais, não possuem os custos extras da estrutura hierárquica e ao mesmo tempo possibilitam conter o oportunismo.

Isso permite “às empresas centrarem-se nas suas áreas de *expertise* e utilizar o conhecimento dos parceiros através da subcontratação ou parceria”. (FERREIRA *et al.*, 2011, p. 142).

As relações entre empresas independentes, ocorrem em grande parte, das vezes através de contratos. No momento em que, a formalização dos compromissos assumidos via contrato formal são suspensas, ocorre a quebra de contrato. Por conseguinte, devido as possíveis quebras contratuais, há custos e salvaguardas (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Ménard (2004) sugere que, através dos contratos, a estrutura de governança híbrida pode variar por distintas formas, criando assim, arranjos menos formais até arranjos mais formais. Tais formas, ocorrem devido a especificidade dos ativos e dos custos transacionais. Sendo que, quando há especificidade dos ativos, os custos podem ser diminuídos com maior formalização contratual. No entanto, mecanismos informais como a confiança, ajuda mútua e reputação, surgem conforme as partes passam a se conhecer (MÉNARD, 2002).

2.3.3 Fatores da existência de estruturas de governança – atributos da transação

A opção por cada uma das três formas de coordenação (mercado, hierarquia, ou forma híbrida) depende, especialmente, das características que envolvem uma transação – frequência, incerteza e especificidade de ativos. (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 49).

2.3.3.1 Especificidade de ativos

Para Williamson (1985), a especificidade de ativos, constitui o ponto principal de influência na escolha pela estrutura de governança e no mais distinguível custo econômico das transações. Uma vez que, a especificidade dos ativos, pode ser definida como aqueles ativos que reduzem seu valor quando não são destinados para o fim pré acordado, isto é, são ativos que não podem ser reempregados, sem que haja diminuição de seu valor produtivo. Consequentemente, quanto maior a especificidade de ativos, maior também serão os riscos envolvidos (WILLIAMSON, 1985).

Sobre especificidade de ativos, Williamson (1996) diferencia seis tipos: i) especificidade locacional; ii) especificidade de ativos físicos; iii) especificidade de ativos humanos; iv) ativos dedicados; v) especificidade de marca; e vi) especificidade temporal. (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 49)

De forma mais detalhada, tem-se:

Especificidade locacional: acontece quando uma matéria-prima precisa se localizar próximo (horizontal ou verticalmente) à produção;

Especificidade de ativos físicos: dá-se, quando um produto exige uma determinada matéria-prima necessária à produção;

Especificidade de ativos humanos: verificasse esta especificidade, quando se faz necessário um conhecimento peculiar para a produção de um produto;

Ativos dedicados: são ativos dedicados à produção, os quais ocorrem quando, em um determinado processo de produção exige um produto para a produção de outro produto;

Especificidade de marca: refere-se à necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima, pois uma única marca representará todos os produtos originados da cadeia de suprimentos;

Especificidade temporal: ocorre quando, os produtos precisam ser usados/consumidos em um período de tempo pré-estabelecido.

Segundo Williamson (1985 apud ZANELLA *et al*, 2015, p. 71), quanto maior for a especificidade dos ativos, ou seja, quanto maior a diferença entre a melhor opção de uso de um ativo e as opções alternativas, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado. Além da especificidade dos ativos, a decisão pela estrutura de mercado também é influenciada pela frequência e incerteza.

Para Farina *et al* (1997), conforme for ocorrendo especialização de algum ativo indispensável à produção, o risco e falhas de adaptação serão maiores, logo, o custo de transação também será maior, considerando-se que sua utilização alternativa ocasional, carecerá em perda de valor de opção do mesmo. Deste modo, o ativo específico "não pode ser reutilizado em outra transação sem algum sacrifício na produtividade do ativo ou algum custo para adaptar o ativo à nova transação" (BESANKO *et al*, 2006, p. 145). Ou seja, conforme maior intensidade de especificidade de um ativo, menor serão as oportunidades de utilização alternativa do mesmo.

Na presença de ativos específicos, o retorno dos investimentos depende da continuidade da transação a qual este ativo é específico, o que implica uma situação de dependência bilateral. A incerteza é outra característica importante das transações, de acordo com os estudos empíricos sobre custos de transação e as estruturas de governança. A volatilidade de preços, por exemplo, implica necessidade de formas organizacionais que evitem os custos de renegociações frequentes, que é o tipo de incerteza destacada por Williamson (1996) em seu modelo acerca da escolha entre

mercado, hierarquia e formas híbridas. (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 49)

2.3.3.2 Incerteza

A incerteza, refere-se as diversas possibilidades de mudança do ambiente econômico e da imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes impossibilitando, de tal modo, a realização de avaliações precisas. Em outras palavras, pode se dizer que, a incerteza nasce da incapacidade de listar todas as possíveis contingências e determinar as adaptações apropriadas para cada uma delas (WILLIAMSON, 1975).

Deste modo, quando for maior a incerteza, maiores também serão os custos de transação, pois nos contratos haverá necessidade de mais salvaguardas, ocasionando assim aumento da complexidade na construção de parcerias de longo prazo. No entanto, quando os ativos não são específicos, o aumento da incerteza não tem grande importância. Dado que, as relações comerciais podem ser feitas facilmente através de outros fornecedores (WILLIAMSON, 1985).

A incerteza, pode ser classificada como ex-ante e ex-post, quando o contrato é o instrumento que formaliza a relação entre dois agentes. Sendo que

Ex-ante, se relaciona à falta de informações sobre os atores envolvidos na transação, que determinarão características não bem delineadas dessa relação e, conseqüentemente, podem ocasionar erros no processo decisório quanto às cláusulas contratuais; e ex-post, incluem-se incertezas quanto às condições de mercado, que irão determinar a qualidade e os resultados das escolhas prévia. (BOHRER; PADULA; GONÇALVES, 2005, p. 4).

Além disso, pode-se destacar três tipos de incerteza: primária - provém da possibilidade de que alguma coisa aconteça ou não no ambiente, assim como, a instabilidade de futuros níveis de demanda e as possíveis preferências dos consumidores; secundária - advém da ausência de informações em relação as definições estratégicas dos concorrentes; e, estratégica ou comportamental - origina-se da falta de conhecimento relacionado ao arquétipo comportamental dos parceiros (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com o exposto, a incerteza,

Exerce influência sobre as características das instituições na medida em que a maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a flexibilização nos contratos, estando presente também no conceito de racionalidade limitada. (ZANELLA *et al*, 2015, p. 71).

2.3.3.3 Frequência

A frequência é referente ao número de recorrências de uma mesma transação, e assim, é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985), sua ocorrência torna-se importante na medida em que pode determinar o surgimento de instituições especialmente alinhadas para sua coordenação e gestão, logo, quanto maior for a frequência de realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las. A frequência refere-se à quantidade de vezes que ocorre a utilização das estruturas, ou acontece a comercialização dos produtos entre os agentes. (ZANELLA *et al*, 2015, p. 71).

Conforme Farina et al (1997), a importância dessa especificidade se dá, através da diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e por possibilitar criar reputação entre os agentes envolvidos.

Para Zylbersztajn, a

Frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação. (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 146).

Por isso, pode ser verificado que, não seria coerente ter alto investimento para transações de baixa frequência. Além do mais, através da análise simultânea da especificidade de ativos, incerteza e frequência nas transações, juntamente com os pressupostos comportamentais, é possível escolher a estrutura de governança que minimize os custos de transação.

2.3.4 Pressupostos comportamentais

Os pressupostos comportamentais que dão base a teoria dos custos de transação, são a racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos agentes econômicos. Na sequência tais princípios são expostos.

2.3.4.1 Racionalidade limitada

Os estudos como o de Simon (1956), Tversky (1975), Kahneman e Tversky (1979), começaram a ser desenvolvidos, questionando a incapacidade de descrição de todos os fatores que envolvem o indivíduo na hora da tomada de decisão. Percebeu-se assim, que o tomador de decisão não age com racionalidade em todos os momentos.

De acordo com Bazerman (2004, p. 6):

Racionalidade refere-se ao processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões. O modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão é tomada.

“As decisões irracionais resultantes refletem uma confiança em vieses intuitivos que despreza toda a gama de possíveis consequências”. (BAZERMAN, 2004, p. 6).

Dessa maneira, reaparece a figura do ser humano e sua complexidade psicológica, biológica, social, emocional e comportamental, em detrimento do indivíduo racional da teoria econômica, onde seu comportamento resulta da neurobiologia (KENNING; PLASSMANN, 2005). As análises de tomada de decisão, antes puramente matemáticas e racionais, sedem espaço à psicologia e as emoções do indivíduo passam a ter uma grande importância na tomada de decisão.

O conceito de racionalidade limitada, mostra que não acontece no mundo real a racionalidade absoluta, uma vez que, em diversos casos, as pessoas não são capazes de raciocinar e processar as informações, com clareza e exatidão devido a complexidade e incertezas do ambiente. Dessa forma, os indivíduos adotam decisões satisfatórias, porém, não ótimas, dada impossibilidade de conhecer todas as alternativas (SIMON, 1979).

De modo que, devido a racionalidade limitada, os contratos serão automaticamente incompletos, pois não há como os indivíduos preverem todas as situações possíveis que podem acontecer. Assim, vários elementos das transações não são contratáveis *ex-ante* (FARINA *et al*, 1997).

Todavia, como os agentes estão a par da necessidade e negociações contratuais *ex-post*, eles agem com o propósito de desviar as lacunas características de todo contrato. Assim, incluem-se para melhor lidar com problemas inerentes de incompletude dos contratos, as salvaguardas contratuais (WILLIAMSON, 1985).

Ainda sobre a ação dos indivíduos, é possível considerar que a abordagem trazida por Williamson de certa forma inovadora, pois enquanto os economistas tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos comportam-se de forma isenta, a ECT leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com astúcia, *i.e.*, o comportamento oportunista. (ZANELLA *et al*, 2015, p. 72)

Assim, os indivíduos não estão apenas sujeitos às demandas de adaptações contratuais, por efeito de sua própria racionalidade limitada, estão também, sujeitos pelo comportamento oportunista que pode ocasionar quebra de contrato. Uma vez que, “na busca de seu auto interesse, os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta”. (ZANELLA *et al*, 2015, p. 71).

2.3.4.1 Oportunismo

Williamson (1985, p. 47), define a conduta oportunista como uma atitude proposital “em que os agentes econômicos buscam os seus próprios interesses nas transações, agem em benefício próprio aproveitando-se de lacunas ou omissões contratuais em detrimento dos parceiros”. Sendo apresentado através da “manipulação estratégica da

informação ou falseamento das intenções” (WILLIAMSON, 1975, p. 26). Entretanto, tal comportamento nem sempre são semelhantes, ocasionando assim situações complexas (JOHN, 1984).

Williamson (1985) define três tipos de comportamento oportunista. Sendo eles, o forte - revela-se quando, uma pessoa usa mecanismos não convencionais para alcançar um objetivo, como por exemplo, mentir, roubar ou trapacear, assim como, maquiagem informações com o propósito de confundir a outra parte, ocasionando discrepância de informações; o semiforte - considera que, os contratos serão cumpridos, mas apesar disso, considerara o egoísmo dos agentes em buscar seu próprio interesse; e o fraco - presume que “as prescrições de um plano central externo são levadas a cabo por funcionários que se identificam inteiramente como os macro-objetivos impostos” (LOWE, 1965, p. 142). Em outras palavras, considera que as pessoas se guiam por fatores externos, exemplo disso seriam as ideologias ou o governo (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Entretanto, nem todos os indivíduos possuem condutas oportunistas, mas basta um ter para que seja indispensável a aplicação de contratos, requerendo maior custo e tempo de acompanhamento (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Portanto, os indivíduos envolvidos nas transações, ficam expostos a ameaça de que elementos já estabelecidos não sejam efetivados. Deste modo, são criadas as estruturas de governança como tentativa de minimizar o risco ligado às transações e seus resultados. Consequentemente, de acordo com a capacidade de resposta às mudanças que acontecem no ambiente econômico e a minimização dos riscos envolvidos, acarretará na boa ou não eficiência da estrutura de governança (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

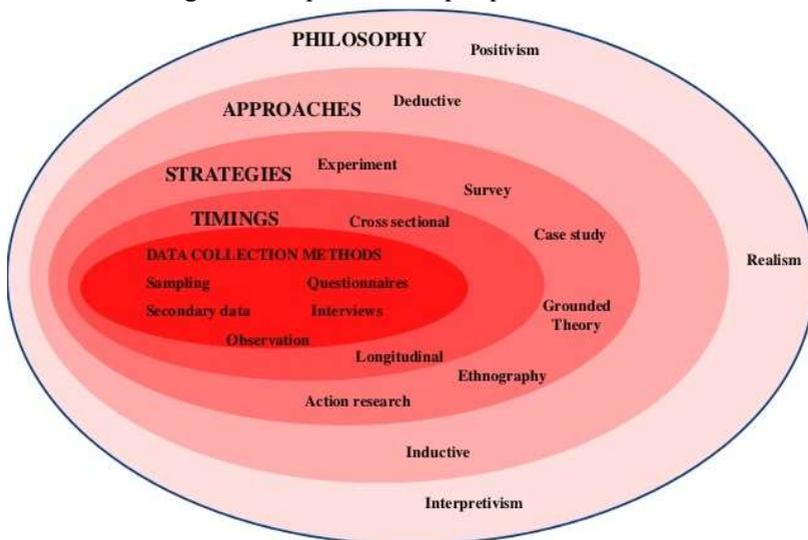
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Kerlinger (1980 apud BEUREN 2003, p. 76), o delineamento de pesquisa focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta e análise de dados.

Em seguida, a figura abaixo (figura 2) apresenta as fases de um processo de pesquisa a partir da abordagem utilizada por Saunders, Lewis e Thornhill (2003), os quais chamam-no de “O processo de pesquisa ‘cebola’”. (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2003, p. 83).

Esse modelo de delineamento recebe o nome de cebola, pois baseia-se em uma sequência de decisões metodológicas a serem seguidas, a partir da camada externa, que visualiza desde a filosofia de pesquisa até a camada interna coleta de dados.

Figura 2 - O processo de pesquisa 'cebola'



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2003, p. 83).

Baseado na figura 2, conceitua-se abaixo os itens que está contida a presente pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A **filosofia** da pesquisa apresenta-se positivista, pois sua finalidade é uma análise objetiva de variáveis. Possui ênfase em uma metodologia estruturada para facilitar a replicação e qualificar observações que levem a uma análise estatística. Além disso, o pesquisador será independente, não afetando e nem será afetado pela pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2003).

Em relação à **lógica**, a pesquisa baseia-se no método indutivo, pois será coletado os dados no campo e posteriormente se desenvolverá as hipóteses. Para Marconi e Lakatos (2006), o pensamento neste método começara na percepção individual e caminhará rumo a uma constatação geral, obtendo assim, conclusões prováveis.

Para a **abordagem do problema**, será usado o método misto, uma vez que permitirá uma complementariedade na coleta de dados e uma triangulação, confrontação entre resultados quanti e quali. Uma vez que,

A coleta de diversos tipos de dados proporciona um melhor entendimento do problema da pesquisa. O estudo começa com um levantamento amplo para generalizar os resultados para uma população e depois, em uma segunda fase, concentra-se em entrevistas qualitativas abertas visando a coletar pontos de vista detalhados dos participantes. (CRESWELL, 2010, p. 43).

Em relação ao **objetivo** de pesquisa, trata-se de um enfoque descritivo, uma vez que será investigado o por que as MPE do setor tecnológico associadas a ACATE escolhem a opção de contratar consultoria externa em gestão estratégica, ao invés de internalizar esta atividade. Este enfoque “é útil para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação”. (SAMPIERI; COLLOADO; LUCIO, 2006, p. 102).

Nessa perspectiva, Richardson declara que:

Os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou indivíduo. (RICHARDSON, 1999, p. 71).

Ou seja, “pretendem unicamente medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem, isto é, seu objetivo não é indicar como se relacionam”. (SAMPIERI; COLLOADO; LUCIO, 2006, p. 102).

Já, a **estratégia de pesquisa**, será por levantamento ou survey, uma vez que, será enviado um questionário eletrônico, cujo acesso será disponibilizado aos empresários via e-mail através de um link; e bibliográfica, pois considerar-se-á a base teórica e conceitual das experiências de outros autores, sendo artigos nacionais e internacionais, bem como em livros publicados no Brasil e no exterior.

Por ser de natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, da mesma forma como em outros tipos de pesquisa, haja vista que é por meio dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente [...] seja ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura. (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 86).

Dessa forma, o estudo bibliográfico possibilitou o desenvolvimento da fundamentação teórica e consequentemente o desenvolvimento do questionário de pesquisa, o qual serviu para responder aos objetivos do trabalho através da análise das respostas e interpretações dos dados.

3.2 PROCEDIMENTOS

3.2.1 Universo da pesquisa e amostragem

O universo da pesquisa, também conhecido como **população**, pode ser definido como um conjunto de elementos que possuem particularidades comuns. Logo, as informações sobre as características podem ser adquiridas através do censo ou a partir de uma amostra (MALHOTRA, 2006).

Na pesquisa realizada, a população compreende os associados da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) e as informações serão obtidas por amostra. A escolha pela ACATE é devido a ela atuar,

Desde 1986, em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina. Ao longo da sua atuação, a ACATE se consolidou como uma das principais interlocutoras das empresas catarinenses de tecnologia junto aos poderes públicos municipais, estaduais e federal, além de outras entidades representativas e instituições do setor tecnológico, não apenas em Santa Catarina, mas no Brasil. [...] Com sede em Florianópolis, a ACATE reúne associados presentes em todas as regiões do Estado. Os empreendimentos associados à ACATE são especializados no desenvolvimento e comercialização de hardware, software e serviços para diversas áreas. (ACATE, 2015a).

Chamada inicialmente de Associação Catarinense de Empresas de Telemática e Eletrônica, a ACATE nasceu no dia 1º de abril de 1986. No início, eram apenas 11 empresas fundadoras, em 2013, eram 372 associadas, em 2014, 418 associadas e atualmente a Associação conta 429, conforme pode ser visto na figura 3. Estes números incluem empresas da região e algumas de outros municípios, em todas as regiões do Estado (ACATE, 2014).

Figura 3 - Número de empresas associadas à Acate



Fonte: Acate (2014).

As empresas associadas à ACATE, possuem especializações no desenvolvimento e comercialização de hardwares, softwares e serviços para diversas áreas atreladas a tecnologia, entre elas: Agronegócio, Área

Contábil, Área Jurídica, Automação Comercial, Aviação, Bancos e Financeiras, Educação, Energia, Engenharia e Construção, Entretenimento, Equipamentos, Eletrônicos/Elétricos, Gestão Empresarial, Governança Corporativa, Governo Eletrônico, Indústria, Infraestrutura de Hardware e Redes, Internet e Serviços, Jogo, Mídia, Negócios Eletrônicos, Saúde, Segurança da Informação, Socioambiental, Software Embarcado, Software Outsourcing e Telecomunicações (ACATE, 2014).

É importante destacar que, estas Empresas de Base Tecnológica (EBT), apresentam características que as diferenciam das demais, como possuírem unidades produtivas fundadas por cientistas ou engenheiros e focadas no desenvolvimento de inovação. Nessas empresas, o principal ativo é o capital humano, superando o capital físico ou de trabalho. O conhecimento técnico afinado e sempre presente assegura a possibilidade de inovação contínua (VERSIANI; GUIMARÃES, 2006).

Serra et al sugerem “que as EBT, qualquer que seja o mercado a que se dedicam, são empresas que trabalham com inovação e com atividades sistemáticas de P&D”. (SERRA *et al*, 2008a, p. 130).

Dessa forma, as empresas de base tecnológica podem ser definidas pela existência de um esforço tecnológico expressivo, onde a inovação constitui o pilar central de sustentação das estratégias competitivas (CORTÊS *et al*, 2005).

Além disso, para Cortês et al (2005, p. 87), as estratégias competitivas são “sinteticamente definidas como empresas que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de ‘novos’ produtos”.

O caráter estrategicamente crítico que a função tecnológica tem para esse conjunto de empresas indica que seu esforço inovativo deve se orientar não propriamente à modernização tecnológica no processo produtivo, mas essencialmente às características do produto: empresa de base tecnológica introduz produtos novos que refletem novas tecnologias desenvolvidas pela empresa, não importando se em parceria ou não com outras empresas ou centros de pesquisa. Ademais, esse produto deve estar no mercado, deve ser economicamente viável, ou seria apenas uma invenção, conhecimento científico aplicado. (FERNANDES; CORTÊS; PINHO, 2004, p. 154).

Assim, empresas de base tecnológica, podem compor e participar de diversas áreas da economia como serviços, indústria, telecomunicações, agronegócios, internet, saúde, têxtil, segurança, educação, jogos, governo, manufatura e *cloud computing* (ACATE, 2016),

Segundo Fernandes, Cortês e Pinho (2004), é essencial identificar a pequena e média empresa de base tecnológica no Brasil, das demais empresas da base produtiva nacional pelo seu potencial de inovação e de tecnologia a partir de um conjunto de indicadores, que abrangem:

- a) origem dos serviços e produtos desenvolvidos pela empresa;
- b) gastos com Pesquisa e Desenvolvimento, quando relacionados ao faturamento da empresa;
- c) a existência de um setor de Pesquisa e Desenvolvimento na empresa, seja formalmente estruturado ou não;
- d) maior quantidade profissionais graduados, em relação ao total de funcionários da empresa, ou seja, o alto investimento em mão de obra qualificada;
- e) realização de despesas para a aquisição de novas tecnologias relacionadas à acumulação tecnológica;
- f) relacionamento com outras empresas, universidades e centros de pesquisa.

Após ter delimitado o universo da pesquisa, foi selecionado para a coleta de dados, uma parte da população alvo através de uma amostragem probabilística. Pois,

Nas pesquisas científicas, em que se deseja conhecer algumas características (parâmetros) de uma população, também podemos observar apenas uma amostra de seus elementos e, com base nos resultados da amostra, obter valores aproximados, ou estimativas, para os parâmetros de interesse. Esse tipo de pesquisa é usualmente chamado de levantamento por amostragem. (BARBETTA, 2011, p. 42).

Para calcular o tamanho da mínimo da amostra, foi utilizado a formula de cálculo abaixo, onde n é o tamanho da amostra e N o tamanho da população - quando conhecido (BARBETTA, 2011).

$$n = (N \cdot no) / (N + no)$$

Para a análise dos parâmetros, foi estabelecido a probabilidade de 95% para o erro amostral de 10%.

A especificação do erro amostral tolerável deve ser feita sob um enfoque probabilístico, pois, por maior que seja a amostra, existe o risco de o sorteio gerar uma amostra com características bem diferentes das características da população de onde ela está sendo extraída (BARBETTA, 2011, p. 58).

Assim, estipulou-se uma amostra mínima de 118 empresas. Todavia, para a aplicação do questionário eletrônico, a seleção foi feita por meio da disponibilidade dos diretores e proprietários das empresas, ou seja, não foi realizado sorteio.

3.2.2 Coleta de dados

Quanto a **coleta de dados**, a mesma foi feita a partir de dados primários, obtidos por meio de questionário. Pois, de acordo com Gil (2002), em pesquisas de levantamentos, a coleta de dados pode ser feita com base em três técnicas: o questionário, a entrevista e o formulário; e também secundários, provenientes de livros, artigos, teses dissertações e sites. Estes últimos, como já mencionado, serviram de referência para desenvolver o questionário a ser aplicado na amostra, conforme quadro 01, a seguir.

Quadro 1 - Referência do questionário e objetivos relacionados

Pergunta do Questionário	Objetivo Relacionado	Referência Teórica
1	D	-
2	D	-
3	D	-
4	D	2.1.2. Classificação das MPE
5	D	-
6	D	-
7	D	-
8	D	2.1.5 Importância da Gestão Estratégica em MPE
9	D	2.1.5 Importância da Gestão Estratégica em MPE; 2.3.2. Características das estruturas de governança; 2.3.2.1 Mercado
10b	B	2.3.2. Características das estruturas de governança; 2.3.2.2. Hierarquia - integração vertical
10	A, B	2.2.1 Tipos de consultoria
11	D	2.2.1 Tipos de consultoria; 2.2.2 Escolha de consultores
12	B, D	Todos os Itens de 2.2 Consultoria e todos os itens de 2.3 Economia dos Custos de Transação
13	A	Todos os Itens de 2.2 Consultoria e todos os itens de 2.3 Economia dos Custos de Transação
14	A	Todos os Itens de 2.2 Consultoria e todos os itens de 2.3 Economia dos Custos de Transação
15	A, C	2.2.2 Escolha de consultores; 2.2.3. O consultor e suas qualidades; 2.3.4.1. Racionalidade limitada; 2.3.4.2. Oportunismo
16	A, B	2.2.2 Escolha de consultores; 2.3.4.2. Oportunismo; 2.3.2.3. Formas híbridas (contratos)
17	B	2.2.1 Tipos de consultoria

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

O instrumento adotado, possui perguntas fechadas e abertas, possibilitando ao empresário maior espontaneidade e enriquecimento da pesquisa. Para isso, o questionário foi dividido em cinco partes.

A primeira parte, da questão 01 a 07 (figura 4), envolve questões fechadas para identificar o perfil do informante e da empresa. Estes questionamentos identificam e classificam respondente e empresa, filtram a micro e pequenas empresas foco deste trabalho, além de destacar empresas incubadas, as quais possivelmente já receberam consultoria durante a incubação.

Figura 4 - Primeira parte do questionário eletrônico.



Pesquisa: Condicionantes da contratação de consultoria

Universidade Federal de Santa Catarina - Mestrado em Administração
Período de coleta de dados: outubro de 2015 a Fevereiro de 2016

*Obrigatório

PERFIL DA EMPRESA

1. Identificação do informante: *

Socio.
 Gestor.
 Socio e gestor.
 Outro:

2. Qual sua idade? *

3. Qual sua escolaridade? *

Escolaridade concluída

3.1 Se possui nível superior, qual é o curso realizado?
Ex: Administração, Economia, Sistemas da Informação...

4. Qual é o porte da empresa? *

5. Qual o tempo de existência da empresa? *

6. Qual o número de colaboradores? *

7. A empresa foi/é incubada? *

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

A segunda parte, da questão 08 a 09 (Figura 5), também com perguntas fechadas, aborda aspectos sobre gestão estratégica e consultoria, identificando se a empresa já contratou consultoria externa em gestão estratégica.

Figura 5 - Segunda parte do questionário eletrônico.

GESTÃO ESTRATÉGICA E CONSULTORIA

8. Como avalia a importância da gestão estratégica em sua empresa? *
Escolha uma opção.

- Indispensável para a longevidade da empresa, temos todo o processo formalizado.
- Indispensável para a longevidade da empresa, mas ainda não temos todo o processo formalizado.
- Importante, estamos iniciando a gestão estratégica.
- Importante, mas ainda não implementamos na empresa.
- Pouco importante, prefiro focar em curto prazo.
- Não tenho conhecimento sobre gestão estratégica, portanto não sei de sua importância.
- Outro:

9. A empresa já contratou consultoria externa em gestão estratégica? *

- Sim.
- Não.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

Caso o empresário responda “sim”, para a questão 9, o questionário irá automaticamente para a terceira parte (da questão 10 até a 17). Mas, se a resposta for “não”, o empresário será direcionado para a quarta parte do questionário (questão 10B).

Assim, a terceira parte envolve questões que identificam o perfil da consultoria externa em gestão estratégica. Para isso, há duas perguntas abertas (12 e 13 - Figura 7) sobre os principais resultados esperados e a razão de contratar a consultoria externa (e não internalizar esta atividade); e fechadas (10 e 11 - figura 6 e 14 a 17 - figura 8) sobre critérios de escolha do consultor, preocupação do empresário em compartilhar dados, tamanho da empresa de consultoria, entre outras informações.

Figura 6 - Terceira parte (questões 10 e 11) do questionário eletrônico

PERFIL DA CONSULTORIA

10. A sua consultoria externa foi ou é: *
Em relação a empresa de consultoria como um todo e não quem visita a empresa. Escolha uma opção.

uma empresa de consultoria empresarial com mais de 5 consultores.
 uma empresa de consultoria empresarial com até 5 consultores.
 um consultor autônomo.
 Outro:

11. Qual a razão de contratar a consultoria externa? *
Marque quantas opções desejar.

Correção de problemas no setor de marketing.
 Correção de problemas no setor comercial.
 Correção de problemas no setor financeiro.
 Correção de problemas no setor de recursos humanos.
 Correção de problemas no setor produção.
 Correção no planejamento estratégico da empresa.
 Para criar o modelo de gestão estratégica da empresa.
 Para fazer orientações na gestão estratégica da empresa.
 Para prevenir futuros problemas.
 Outro:

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

Figura 7 - Terceira parte (questões abertas 12 e 13) do questionário eletrônico.

12. Quais os principais resultados que você obteve ou espera da contratação da consultoria? *

13. Porque a opção de contratar a consultoria externa ao invés de executar as atividades internamente (por você ou através de um colaborador)? *
As atividades a serem executadas contemplam o que a consultoria executou ou está executando, como por exemplo a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

Figura 8 - Terceira parte (questões 14 a 17) do questionário eletrônico.

14. Dadas as informações abaixo, marque as opções que fazem parte de sua realidade. *

Marque quantas opções desejar.

- É mais barato contratar a consultoria do que contratar um funcionário com qualificação para desenvolver o planejamento estratégico.
- Se essa atividade (elaboração/revisão do planejamento estratégico) fosse feita por um colaborador eu não teria conhecimentos suficientes para orientá-lo/cobrá-lo.
- O plano de gestão estratégica não é feito com frequência, assim não temos a necessidade de contratar um colaborador para executar essa atividade.
- O mercado é tão incerto que é mais fácil contratar consultoria quando necessário.
- Só tenho consultoria porque a empresa foi incubada.
- Não tenho tempo para fazer toda a gestão estratégica da empresa, é mais fácil acompanhar o consultor.
- Não tenho tempo para fazer toda a gestão estratégica da empresa, o consultor entregará o planejamento completo.
- Ter consultoria facilita minhas decisões, pois como também atuo em atividades operacionais tenho menos tempo para a gestão do meu negócio.
- Minha empresa é pequena, faço atividades operacionais e de gestão dentro da empresa.
- Nenhuma das alternativas anteriores.

15. Quais foram os critérios para escolha do consultor ou empresa de consultoria? *

Marque quantas opções desejar.

- Recomendação.
- Qualificação (formação acadêmica) do consultor.
- Reputação.
- Experiência anterior.
- Confiança.
- Preço.
- Outro:

16. Há a preocupação do consultor compartilhar informações da sua empresa com outras empresas? *

Em relação ao compartilhamento de informações para com a consultoria externa, escolha uma opção.

- Sim.
- Sim, por isso não compartilho todos os dados com meu consultor.
- Em partes.
- Em partes, mas compartilho todos os dados.
- Em partes, por isso contratei um consultor ou uma equipe pequena - tenho maior controle das informações.
- Não.
- Não tenho essa preocupação pois confio totalmente no meu consultor, assim compartilho todos os dados.
- Outro:

17. O consultor ou a empresa de consultoria: *

Em relação ao material fornecido pelo consultor para sua empresa, escolha uma opção.

- Fornecerá um planejamento sob medida para meu negócio e esse material será de minha propriedade independente de continuar com a consultoria.
- Fornecerá um material com metodologia pronta e eu adaptarei ao meu negócio.
- Fornecerá os documentos apenas enquanto é meu consultor.
- Outro:

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

A quarta parte, usada somente se a resposta da questão 9 for “não”, possui apenas a questão 10B (figura 9), a qual identificada se as empresas já tiveram outro tipo de consultoria.

Figura 9 - Quarta parte do questionário eletrônico.

OUTRAS CONSULTORIAS

10b. A empresa já teve algum outro tipo de consultoria? *
 Marque quantas opções desejar.

Sim, consultoria financeira.

Sim, consultoria em recursos humanos.

Sim, consultoria em marketing.

Sim, consultoria comercial.

Não, nunca tivemos consultoria.

Outro:

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

A quinta parte (figura 10), agradece a participação na pesquisa e solicita, opcionalmente, os dados do empresário para envio dos resultados da pesquisa e para o sorteio do jantar.

Figura 10 - Quinta parte do questionário eletrônico.

Obrigada pela sua colaboração!
 Atenciosamente, Cristina Bringhamti - Mestranda UFSC

Divulgação dos resultados da pesquisa (opcional)
 As informações são confidenciais e sob nenhuma hipótese serão divulgadas individualmente.

E-mail para envio dos resultados da pesquisa:

Dados pessoais para o sorteio do jantar pela participação na pesquisa (opcional)
 Reitero, as informações são confidenciais e sob nenhuma hipótese serão divulgadas individualmente.

Seu nome:

Nome da empresa:

Telefone direto para contato:

E-mail para contato:

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Powered by  Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

Para validar o questionário, foi feito em agosto um pré-teste com oito empresas. Pois,

Somente pela aplicação efetiva do questionário é que podemos detectar algumas falhas que tenham passado despercebidas em sua elaboração, tais como: ambiguidade de alguma pergunta, resposta que não havia sido prevista [...] etc. (BARBETTA, 2011, p. 34).

Assim, para aperfeiçoar a coerência do instrumento, foi substituída a questão 8, melhorada a descrição da questão 10 e acrescentado a questão 12 (o questionário completo encontra-se no Apêndice C).

Ainda em agosto, em paralelo com a validação, foi enviado um e-mail à ACATE solicitando a lista dos contatos dos diretores das empresas conveniadas para enviar a pesquisa. Todavia, o pedido foi negado, e assim, optamos por pesquisar no website <http://acate.com.br> e levantar um a um, os contatos nos meses de setembro e outubro. Desta pesquisa, criamos uma lista com o nome das empresas associadas, nome e e-mail dos responsáveis pelas mesmas. Em alguns casos, pela falta da informação online, foram realizadas ligações telefônicas para solicitar o contato do responsável.

Ao todo, a lista possui 449 contatos de possíveis sócios-diretores de empresas do setor tecnológico conveniadas a ACATE catalogados (Apêndice D - Lista de empresas associadas à ACATE) – para maior sigilo, os e-mails deste apêndice não serão divulgados.

Em novembro, foi enviado e-mail com o link da pesquisa para cada empresa associada (Modelo do primeiro e-mail enviado pode ser visto no Apêndice A). Vale ressaltar, que os e-mails foram enviados um por um, citando o nome da pessoa responsável pela empresa para dar maior credibilidade a pesquisa. Os questionários foram aplicados nos responsáveis pela empresa e até final de dezembro, 81 empresas responderam-no. Vale ressaltar que, de todos os e-mails enviados, 5 voltaram.

Visando alcançar a amostra, em janeiro foi enviado e-mail de lembrete para 344 empresas (segundo e-mail, para lembrete, no Apêndice B), destes, 6 e-mails voltaram.

Assim, no final do mês de fevereiro foi possível alcançar o número de 120 respostas, ou seja, alcançou o número mínimo.

Destas, somente 8 optaram pelo anonimato. Entretanto, para fins de análise o sigilo será mantido.

3.2.3 Tratamentos dos dados

Os **tratamentos dos dados** serão quali-quantitativos, sendo que, qualitativa se dá pelo fato de descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de certas variáveis; e quantitativo, se justifica pelo emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas. (RICHARDSON, 1999)

Para as tabulações e análises dos dados obtidos com os questionários, utilizou-se do software Microsoft Excel®. Além disso, utilizou-se da análise documental para análise de dados secundários, a qual, possui o intuito de pesquisar sobre as empresas de base tecnológica, a Acate e incubadoras, de modo a obter informações relevantes para as perguntas 1 a 7 do questionário. Esses dados foram coletados nos sites das instituições como a Anprotec, Celta, Midi, entre outras.

Para a análise dos dados obtidos nas questões abertas, foi utilizada a análise de conteúdo. Conforme Godoi (2005, p. 93):

Através da busca de distâncias ou proximidades semânticas, o texto é convertido em um espaço de frequências, de repetições e associações entre palavras, tornando-se alvo do arsenal de ferramentas estatísticas.

O quadro 02, resume o alinhamento dos objetivos com os dados e método de análise adotados.

Quadro 2 - Alinhamento dos objetivos com os dados e método de análise adotados

<i>Objetivos</i>	<i>Fonte de coletas</i>	<i>Análise dos dados</i>
<i>A</i>	<i>Dados primários e Dados secundários</i>	<i>Estatística descritiva, Análise documental e Análise de conteúdo (questão 13)</i>
<i>B</i>	<i>Dados primários e Dados secundários</i>	<i>Estatística descritiva, Análise documental e Análise de conteúdo (questão 12)</i>
<i>C</i>	<i>Dados primários e Dados secundários</i>	<i>Estatística descritiva e Análise documental</i>
<i>D</i>	<i>Dados primários</i>	<i>Estatística descritiva</i>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

A seguir ,encontra-se a apresentação dos dados coletados e o detalhamento das análises, as quais possibilitaram responder à pergunta de pesquisa norteadora do presente projeto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A apresentação dos dados se divide em duas partes, sendo a primeira, item 4.1, para apresentar os dados coletados individualmente em cada questão. Já, a segunda parte, item 4.2, apresenta o resultado das relações entre empresas e consultorias externas, seja ela em gestão estratégica ou em outras áreas tais como Finanças, Marketing, Comercial, visando assim, responder os objetivos específicos da pesquisa, caracterizado por:

- b) averiguar as relações entre empresas e consultorias externas;
- c) identificar os critérios utilizados pelas empresas para a escolha do consultor;
- d) conhecer o perfil das empresas e seus gestores

Em seguida, no item 4.3, foi feita a análise dos dados à luz da teoria dos custos de transação para responder o objetivo a) analisar as condicionantes da busca por consultorias externa com base na Economia dos Custos de Transação.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O questionário foi respondido por 120 empresas. Assim, a quarta pergunta **“Qual é o porte da empresa?”** teve como objetivo a identificação e validação dos entrevistados quanto ao público alvo desejado, ou seja, que se tratavam de micro e pequenas empresas.

Foi verificado, que 16 empresas tinham porte médio e por esta razão foram invalidadas da amostra.

Desse modo, 104 questionários foram validados no quesito porte da empresa, destes 60% se classificaram como Microempresa e 40% como Pequena Empresa.

É importante recordar que, o questionário é dividido em diversas partes, a primeira da questão 1 a 7 que identifica o perfil dos entrevistados e das empresas.

Na segunda parte, há a questão 8 e a questão 9. Esta última, divide o questionário em outras duas partes, pois indaga se “A empresa já contratou consultoria externa em gestão estratégica”, e conforme a resposta do entrevistado, o formulário levará a questão 10 até a 17 (caso a resposta seja SIM) ou para a questão 10B, a qual finaliza o questionário (caso a resposta seja NÃO).

Dessa forma, esta apresentação de dados, será iniciada pela questão 9 para melhor compreensão, devido a divisão do questionário de acordo

com as respostas (Sim ou Não). Posteriormente, segue para a questão 1, evidenciando os dados em 3 óticas. Sendo elas:

- a) ótica 1 - TODAS: representam todas as empresas pesquisadas, ou seja, os 104 questionários validados;
- b) ótica 2 - SIM: representam somente as empresas que responderam “Sim” na questão 9, ou seja, são as empresas que informaram que possuem ou já possuíram consultoria externa em gestão estratégica;
- c) ótica 3 - NÃO: representam somente as empresas que responderam “Não” na questão 9, ou seja, são as empresas que informaram que até o momento não possuíram consultoria externa em gestão estratégica. No entanto, cabe considerar que essas empresas podem ter recebido outros tipos de consultoria externa.

O gráfico abaixo (gráfico 1), informa os percentuais das empresas que já tiveram ou não consultoria externa em gestão estratégica.

Gráfico 1 - Questão 9



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

É importante recordar que, na coleta de dados, referente as empresas associadas a ACATE, foi buscado e-mail de sócio e/ou gestores, para que assim, a pesquisa extraísse dados mais confiáveis por se tratar de informações estratégicas.

Gráfico 2 - Questão 1



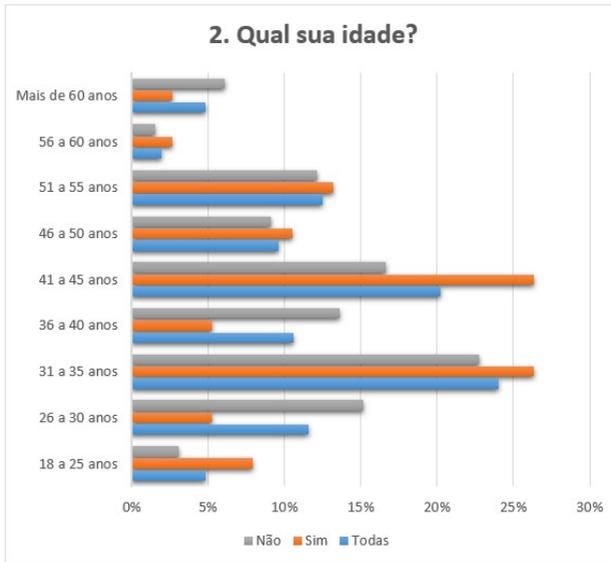
Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Para tanto, a questão 1 **“Identificação do informante”**, conforme pode ser visto no gráfico 2, apresenta que, dentre os respondentes, somente 1,92%, não são sócios ou gestores. Todavia, através de trocas de e-mails, foi possível constatar que, tais respondentes foram solicitados pelos sócios/diretores das empresas, ou seja, possuem conhecimento da empresa para estarem aptos a responderem o questionário.

Considerando somente os que possuem consultoria externa em gestão estratégica (os que responderam SIM na questão 9), 52,63% se dizem apenas Sócios (e não gestores). Todavia, conforme será visto mais adiante na questão 14, muitos dos que se dizem somente sócios, possuem atividades de gestão e até mesmo operacionais na empresa – sendo assim, também gestores e sócios.

A pergunta 2 **“Qual sua idade?”**, representada pelo gráfico 3, demonstra que, a maior parte (54,81%) possuem de 31 a 45 anos.

Gráfico 3 - Questão 2



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Quando comparado os mais novos (de 18 a 25 anos), com os mais velhos (mais de 60 anos), pode-se perceber maior resistência em contratar consultoria externa em gestão estratégica, por parte dos entrevistados com mais de 60 anos (6,06% mais novos contra 3,03% mais velhos)

Pode-se também perceber que, essa mesma análise quando comparado os que possuem consultoria, pois 13,16% dos jovens de 18 a 30 anos, procuraram consultoria em G.E contra 5,26% dos entrevistados acima de 56 anos.

Na Pergunta 3 “Qual sua escolaridade” e 3.1 “Se possui nível superior, qual é o curso realizado?”, conforme os gráficos 4 e 5, constata-se que, dos entrevistados que possuem/possuíram consultoria externa em gestão estratégica, possuem maior nível de escolaridade (pós-graduação) com 73,68% contra 59,09% dos que não nunca possuíram consultoria em G.E.

Menos de 5% não possuem graduação, seja por qualquer uma das óticas apresentadas. Dos entrevistados que possuem graduação, 22,15% são graduados em administração e 20,19% em algum tipo de engenharia.

Ao analisar as empresas que já contrataram consultoria, segue-se a mesma análise, pois os cursos mais citados foram administração (25,71%) e engenharias (22,86).

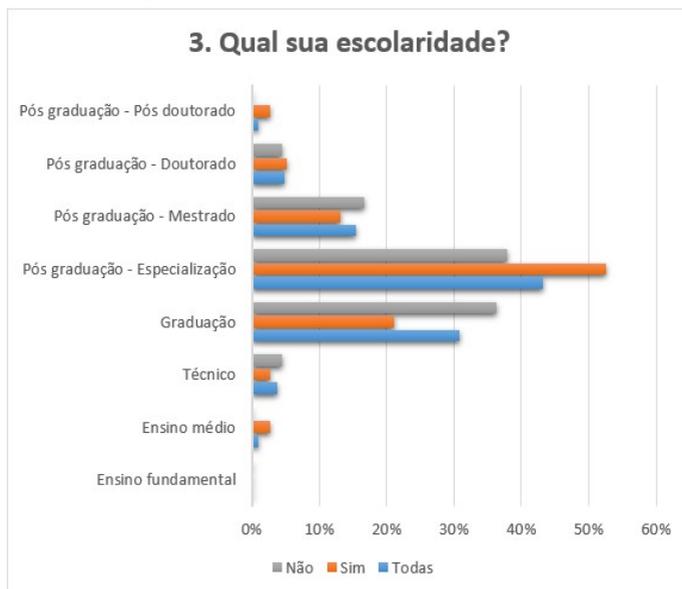
Todavia, quando analisado as empresas que nunca contrataram consultoria externa em gestão estratégica, o curso mais citado de formação acadêmica foi sistema de informação (21,88%).

Outro curso que teve destaque foi ciências da computação, o qual foi o quarto curso mais citado.

Além destes, outros cursos que foram citados são Comunicação Social, Design de Produto, Design Industrial, Ciências Econômicas, Física, entre outros.

Tais formações acadêmicas são relacionadas por estas Empresas serem de Base Tecnológica (EBT), as quais apresentam características que as diferenciam das demais, como possuírem unidades produtivas fundadas por cientistas ou engenheiros e focadas no desenvolvimento de inovação. Uma vez que, nelas o principal ativo é o capital humano, superando o capital físico ou de trabalho. O conhecimento técnico afinado e sempre presente assegura a possibilidade de inovação contínua para elas (VERSIANI; GUIMARÃES, 2006).

Gráfico 4 - Questão 3



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

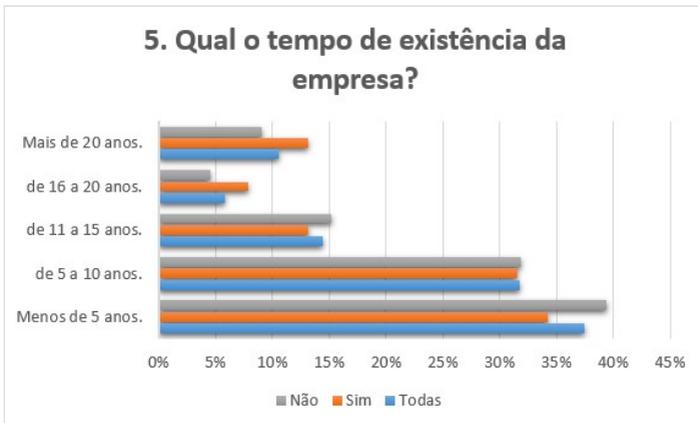
Gráfico 5 - Questão 3.1



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Na questão 5 “Qual o tempo de existência da organização?” (gráfico 6), tem-se que, quase 70% das empresas entrevistadas possuem menos de 10 anos. Estes números vão de encontro com o crescimento de associados da ACATE, uma vez que, no início da instituição eram apenas 11 empresas fundadoras, em 2013 eram 372 associadas, em 2014 eram 418 associadas e atualmente a Associação conta 429.

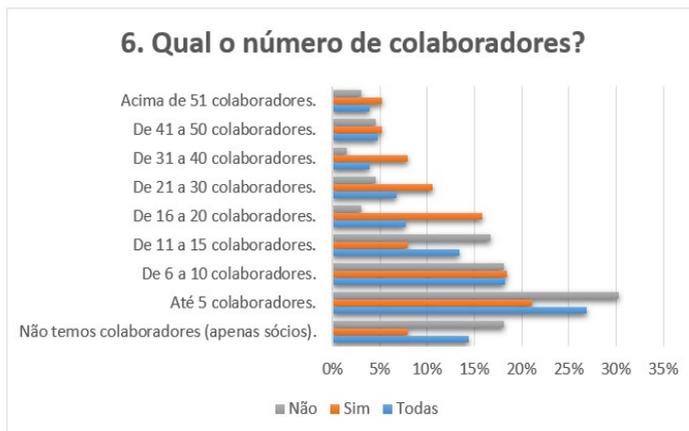
Gráfico 6 - Questão 5



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

No gráfico 7, em relação a pergunta 6 “Qual o número de colaboradores?”, pode ser visto que, mais de 73% da amostra possui até 15 colaboradores. Já, em relação as empresas que responderam SIM na questão 9 contra as que responderam NÃO, possuem 55,26% e 80,33% respectivamente. Ou seja, as empresas da amostra que já possuíram consultoria externa em gestão estratégica possuem mais colaboradores.

Gráfico 7 - Questão 6



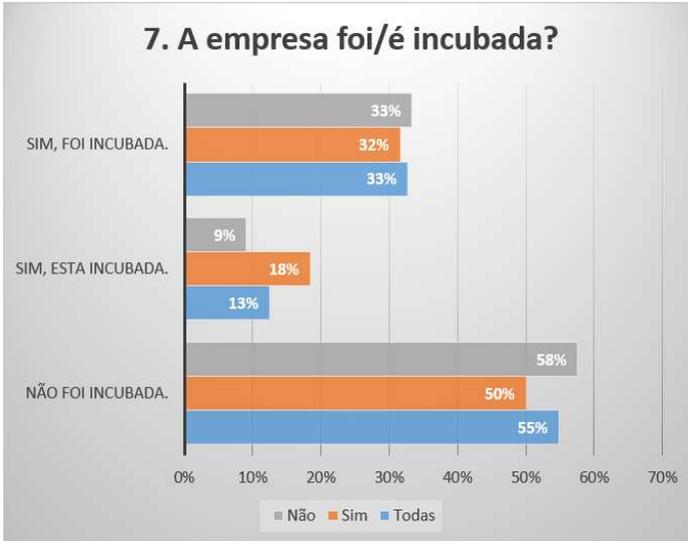
Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Quanto a questão 7 “A empresa foi/é incubada?” (Gráfico 8), o interessante é cruzá-la com os dados de uma das alternativas de resposta da questão 14, a qual indica que, as empresas contrataram a consultoria somente porque a empresa foi incubada.

Das empresas que possuem consultoria externa em gestão estratégica e que foram incubadas, 31,58% delas afirmaram que só possuem a consultoria porque foram incubadas.

Tais incubadoras são espaços onde empresas jovens podem instalar-se e receber variadas formas de apoio durante o período mais frágil do negócio. A Anprotec (2012) destaca que, durante a incubação, a empresa e o empreendedor recebem acesso a financiamento, apoio logístico, redes de empreendedores, infraestrutura, conselho estratégico, entre outros suportes (ANPROTEC, 2012).

Gráfico 8 - Questão 7



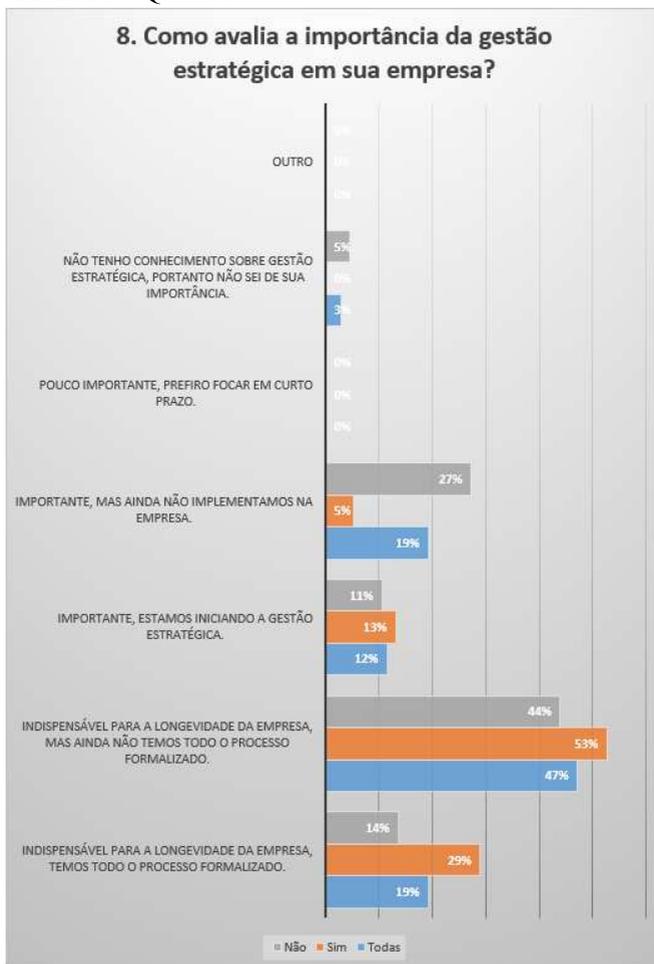
Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Na questão 8 **“Como avalia a importância da gestão estratégica em sua empresa?”** Mais de 80% dos entrevistados que possuem consultoria externa em gestão estratégica, consideram a gestão estratégica como indispensável para a longevidade da empresa.

Não houveram entrevistados que consideram pouco importante a gestão estratégica e que preferem focar em curto prazo. No entanto, quase 3% da amostra, informaram que não possuem conhecimento sobre gestão estratégica e, portanto, não sabem de sua importância.

Informações das outras alternativas podem ser vistas a seguir, no gráfico 9.

Gráfico 9 - Questão 8



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Conforme foi informado no início desta apresentação, a questão 9 indaga se "**A empresa já contratou consultoria externa em gestão estratégica?**" E assim, divide a pesquisa nas empresas que já contrataram consultoria externa em gestão estratégica (questões 10 a 17) e as empresas que NÃO contrataram (questão 10B).

É interessante recordar o item 2.3, pois de acordo com a teoria dos custos de transação (TCT), a preferência entre fazer ou comprar consultoria em gestão estratégica, se baseia em certos atributos

transacionais e pressupostos comportamentais associados, definindo assim a estrutura de governança. Se a avaliação de tais atributos e pressupostos for adequada, resultará na opção ideal de estrutura de governança, que possibilita melhor controle dos direitos de propriedade e redução dos custos de transação.

As questões da 10 em diante, são para analisar os atributos transacionais e pressupostos comportamentais associados, os serão vistos com mais detalhes na análise (item 4.3).

Gráfico 10 - Questão 9



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

4.1.1 Continuação a partir da resposta “Não” da questão 9

A continuação do questionário a partir da resposta NÃO da questão 9, tem-se a questão **10B “A empresa já teve algum outro tipo de consultoria? *Marque quantas opções desejar”**.

Verifica-se que, menos de 32% das empresas que afirmam que não tiveram consultoria externa em gestão estratégica, também nunca contrataram qualquer outro tipo de consultoria. Apesar disso, houve uma empresa que argumentou que, não possui qualquer tipo de consultoria porque há um Sócio Mentor, esta empresa avalia a gestão estratégica como indispensável para a longevidade da empresa, mas ainda não possui todo o processo formalizado.

Conforme pode ser visto no gráfico 11, dentre as opções de consultoria da questão, a de maior destaque foi em marketing. Todavia, quando os entrevistados optaram pela alternativa “outros” – gráfico 12, as consultorias mais citadas foram, consultoria em processo e/ou desenvolvimento do produto, consultoria jurídica e consultoria em TI. É

interessante verificar que, mesmo o número não sendo significativo, foram citados tipos de consultorias bem específicas, como por exemplo: consultoria em mercado internacional e consultoria em inovação. Essas consultorias possivelmente são relacionadas ao setor tecnológico.

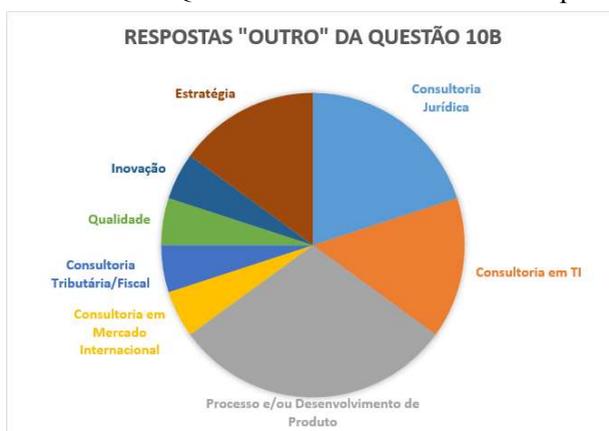
Cabe sobressaltar que, dentro da alternativa “outro”, quase 20% citaram que possuem consultoria em estratégia. Estes respondentes, deveriam ter respondido SIM na questão 9.

Gráfico 11 - Questão 10B



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Gráfico 12 - Questão 10B detalhamento das respostas “outro”



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Devido a questão 10B possibilitar marcar quantas alternativas o entrevistado desejasse, foi possível identificar a quantidade que as empresas possuem de diferentes tipos de consultoria contratadas, conforme gráfico 13.

Gráfico 13 - Número de diferentes consultorias contratadas na questão 10B



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

4.1.2 Continuação a partir da resposta “Sim” da questão 9

A pergunta 9 questionou se "A empresa já contratou consultoria externa em gestão estratégica?", assim, a continuação do questionário a partir da resposta SIM é se “**A sua consultoria externa foi ou é**”, um consultor autônomo ou empresas de consultoria. Como pode ser visto no gráfico 14, quase 80% das empresas contrataram empresa de consultoria com até 5 consultores ou um consultor autônomo.

Gráfico 14 - Questão 10



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

É importante destacar que, esta questão foi elaborada para também cruzar com uma das alternativas da questão 16, a qual questiona se preferem a contratação de consultorias menores, para ter maior controle e evitar o comportamento oportunista, mas no cruzamento com este dado não houve evidências de tal situação.

Quanto ao gráfico 15, relativo a questão 11 “**Qual a razão de contratar a consultoria externa?**”, é importante destacar que, os entrevistados podiam marcar quantas opções desejassem. De igual forma, pode ser identificado que, mais de 20% marcaram de 5 a 9 opções que eles se identificaram e quase 35% escolheu de 3 a 4 alternativas.

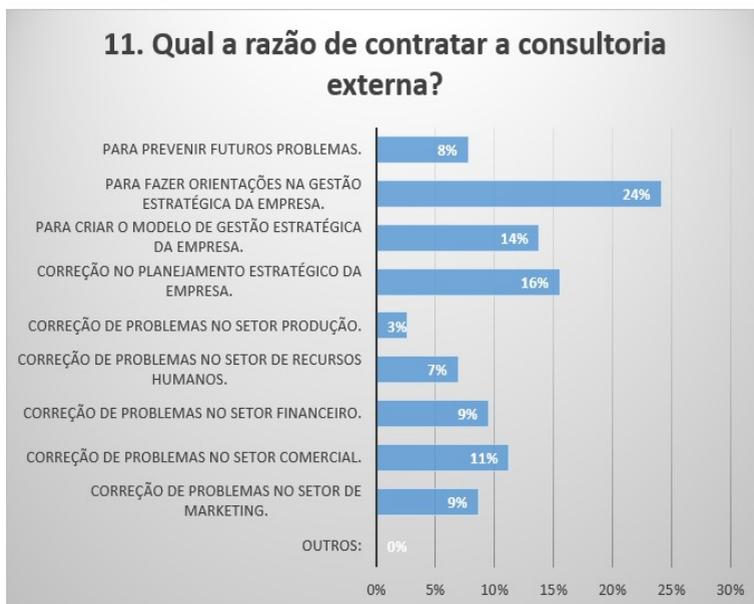
Entre todas as alternativas, as duas principais opções foram: para fazer orientações na gestão estratégica da empresa, com quase 75% e correção no planejamento estratégico da empresa com quase 50%.

Recordando os diferentes tipos de consultorias, que são postos em prática de forma corretiva, tem-se: para restaurar uma situação deteriorada – são os 54% que contrataram consultoria para correção; inovadora, para melhorar uma situação existente – são os que contrataram para fazer orientações no planejamento (24%), ou criativa, para criar uma situação totalmente nova – diz respeito as alternativas de criar o modelo de gestão estratégica da empresa (14%).

Quanto aos tipos básicos de consultoria, possivelmente a grande maioria (54%), compram consultoria do tipo Médico-paciente, onde o consultor é contratado para realizar um diagnóstico, identificar problemas e apresentar as formas de tratamento para melhorar os resultados da empresa-cliente. Já, a Consultoria de Procedimentos, onde o foco está na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O diagnóstico é criado de forma cooperativa entre o cliente e o consultor, aparece nos casos que a consultoria foi específica para os setores (vista na questão 10b).

É interessante também evidenciar que, apenas 8% assinalaram a opção de contratação para prevenir problemas, tal opção vai contra a situação ideal informada Hooffam (2003), a qual informa de que, os melhores resultados do processo de consultoria, aparecem quando o consultor é a pessoa a quem o gestor recorre, não durante períodos de crise, pois o problema já está acontecendo, mas para uma perspectiva de visão futura, enquanto está construindo a empresa e o consultor acompanha este crescimento.

Gráfico 15 - Questão 11



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Na questão aberta 12 “**Quais os principais resultados que você obteve ou espera da contratação da consultoria?**” Foram identificados 10 padrões de respostas.

A figura abaixo (figura 11), representa a nuvem de palavras das principais respostas identificadas, dando maior destaque as palavras que apareceram mais vezes. Para a criação desta figura foi usado a ferramenta on-line <www.wordle.net>.

Figura 11 - Nuvem de palavras - resultado questão 12



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Como pode ser visto, o Planejamento Estratégico foi o principal resultado esperado/obtido, sendo citado em 45% das respostas. Desse modo, é importante destacar algumas colocações individuais, tais como:

“Estratégias claras e definidas para aplicação nos diferentes setores.” (Empresa 1)

“Plano geral a ser seguido.” (Empresa 2)

“Uma administração profissional com foco nos resultados a médio e longo prazo usando o planejamento estratégico como base.” (Empresa 33)

“Plano estratégico da empresa, com os principais indicadores para monitoramento [...], bem como nossas metas para os próximos anos.” (Empresa 34)

“Apoio na estruturação do modelo [e] Apoio no clareamento das estratégias.” (Empresa 36)

O segundo resultado mais esperado/obtido, com 24%, foi Organização dos Processos internos da empresa, o qual pode ser representado através das seguintes considerações:

“Organização de todos os processos da empresa. Maior controle dos diferentes setores que compõem a empresa.” (Empresa 1)

“Organização de processos internos da empresa.” (Empresa 7)

“Efetuamos a contratação de software para gestão administrativa; Mapeamos os processos de desenvolvimento; Criação processo comercial.” (Empresa 13)

“Ajustes de processos/ Ajuste da condução dos processos”
(Empresa 16)

“Melhoria nos processos.” (Empresa 20)

Após, com 18%, o resultado esperado foi a Definição do Caminho a Ser Seguido pela empresa. Para evidenciar, seguem abaixo alguns trechos das respostas:

“Auxílio no direcionamento do negócio.” (Empresa 23)

“Com a consultoria identificamos diversos pontos de melhoria que fez até mudar um pouco nosso foco final.” (Empresa 14)

“Obtivemos a Missão a Visão os Objetivos e valores bem definidos que nos deu subsidio em trabalhar sozinhos no formato da gestão estratégica da empresa.” (Empresa 35)

“Visão e valores.” (Empresa 34)

“Reestrutura da área de negócios e de produção.” (Empresa 12)

Em seguida, em quarto lugar com 16%, foi o Alinhamento da empresa, seja entre os setores, os sócios ou os colaboradores. Conforme pode ser verificado em:

“Alinhamento entre os setores de marketing, comercial, financeiro, rh e produção.” (Empresa 6)

“Alinhamento estratégico dos sócios, dos colaboradores.”
(Empresa 7)

“Alinhamento entre sócios.” (Empresas 9 e 32)

O quinto resultado mais esperado da consultoria, com 11%, foi Aceleração do processo, seja através do acompanhamento devido as cobranças constante dos auditores ou pela condução que o auditor oferece ao processo como um todo, possibilitando de tal forma mais rapidez. Tais análises evidenciam-se através de algumas das partes de respostas abaixo:

“Disciplina para o acompanhamento do processo.” (Empresa 26)

“Velocidade na definição, implantação e acompanhamento.”
(Empresa 28)

“Aceleração do processo.” (Empresa 5)

Outros resultados esperados ou obtidos, que variam de 3% a 5%, foram Melhor Governança, Identificação de Vulnerabilidade, Visão externa e Troca de Conhecimento. Conforme verifica-se em:

“Melhor governança.” (Empresa 24)

“Segurança na gestão atual.” (Empresa 30)

“Identificação dos setores mais vulneráveis da empresa.”
(Empresa 3)

“Um olhar independente e externo da empresa.” (Empresa 38)

“Troca de conhecimento.” (Empresa 23)

Além disso, foi identificado que 21% dos resultados esperados, também eram para setores específicos, tais como: Gestão Financeira, Planejamento de Marketing, Aumentar o Faturamento, Gestão de Pessoas e Novas Oportunidades. Tal como, apresenta-se nas seguintes respostas:

“Organização do planejamento financeiro.” (Empresa 4)

“Eliminação de passivos fiscais e trabalhistas. [...] Criação de planejamento de marketing.” (Empresa 11)

“Aumento de Faturamento.” (Empresa 22)

“Tivemos o processo de planejamento estratégico realizado, e também [...] para avaliação de desempenho e plano de cargos e salários.” (Empresa 37)

A tabela 05, abaixo, apresenta um resumo dos resultados esperados ou alcançados através da consultoria externa em gestão estratégica.

Tabela 5 - Resultado esperados ou alcançados através da consultoria externa em gestão estratégica

Resultados esperados ou alcançados através da consultoria externa em gestão estratégica		
Definição das Estratégias	45%	
Organização dos Processos	24%	
Definição do Caminho a Ser Seguido pela Empresa	18%	
Alinhamento	16%	
Aceleração pelo acompanhamento	11%	
Melhor Governança	5%	
Identificação de Vulnerabilidade	5%	
Visão Externa	5%	
Troca de Conhecimento	3%	
Setores Específicos (21%)	Gestão Financeira	3%
	Planejamento De Marketing	5%
	Aumentar o Faturamento	5%
	Gestão De Pessoas	5%
	Novas Oportunidades	3%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Desse modo, pode-se perceber que, os resultados esperados ou alcançados através da consultoria externa em gestão estratégica, estão alinhados à teoria vista no capítulo 2.

Quintella (1994) explica que, uma empresa opta por contratar um consultor quando sente a necessidade da presença de alguém com conhecimento e qualificação para desenvolver determinado trabalho. Além disso, algumas vezes, o consultor é solicitado quando há necessidade de ajuda profissional temporária (exemplo quando preferem contratar ocasionalmente), ou de um ponto de vista imparcial (são os que querem a visão externa) e até mesmo para justificar decisões gerenciais (pode ser o caso dos que querem reforçar a governança da empresa). Assim, o gestor da empresa, muitas vezes, não tem o conhecimento, precisa do consultor para adquirir a aprendizagem e o desenvolvimento para conseguir levar a empresa ao crescimento.

Pereira (1999), informa que a maior parte das empresas-clientes procura o consultor quando:

- a) se deseja rever a estratégia da empresa, suas políticas, planos ou introduzir modelos de gestão apropriados ao contexto (definição das estratégias; Definição do caminho a ser seguido, alinhamento e melhor governança);
- b) percebe que existe um problema e não sabe como resolvê-lo (identificação de Vulnerabilidade);
- c) sente a necessidade de uma visão isenta ou de uma parte externa neutra para intermediar conflitos (visão externa);
- d) há necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária e que tal expertise não existente na empresa (trocas de experiências e atividades em setores específicos);
- e) se introduzem novas tecnologias de produto ou de gestão (organização dos processos);
- f) há a necessidade de planejar e conduzir programas de treinamento, capacitação ou desenvolvimento (resultado esperados em Gestão de Pessoas);
- g) é preciso avaliar ou auditar a companhia ou estabelecer cenários e prospecções;
- h) é necessário modificar as estruturas organizacionais (organização dos processos); e
- i) existe a necessidade de incrementar o desempenho, a qualidade do produto e a produtividade (organização dos processos).

Ainda sobre a Organização de Processos, pode ser indícios que tais empresas possivelmente estão em expansão, uma vez que “À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e

seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados.” (LONGENECKER et al, 1997, p. 419). Ou, ao menos estão buscando tal crescimento, pois para o autor, para aumentarem sua taxa de crescimento, é importante que elas adquiram o gerenciamento necessário.

Na questão **13** “**Porque a opção de contratar a consultoria externa ao invés de executar as atividades internamente (por você ou através de um colaborador)?**”, também aberta, foi identificado 8 padrões de respostas.

A figura abaixo (figura 12), representa a nuvem de palavras das principais respostas identificadas, dando maior destaque as palavras que apareceram mais vezes. Para a criação desta figura foi usado a ferramenta on-line <www.wordle.net>.

Figura 12 - Nuvem de palavras - resultado questão 13

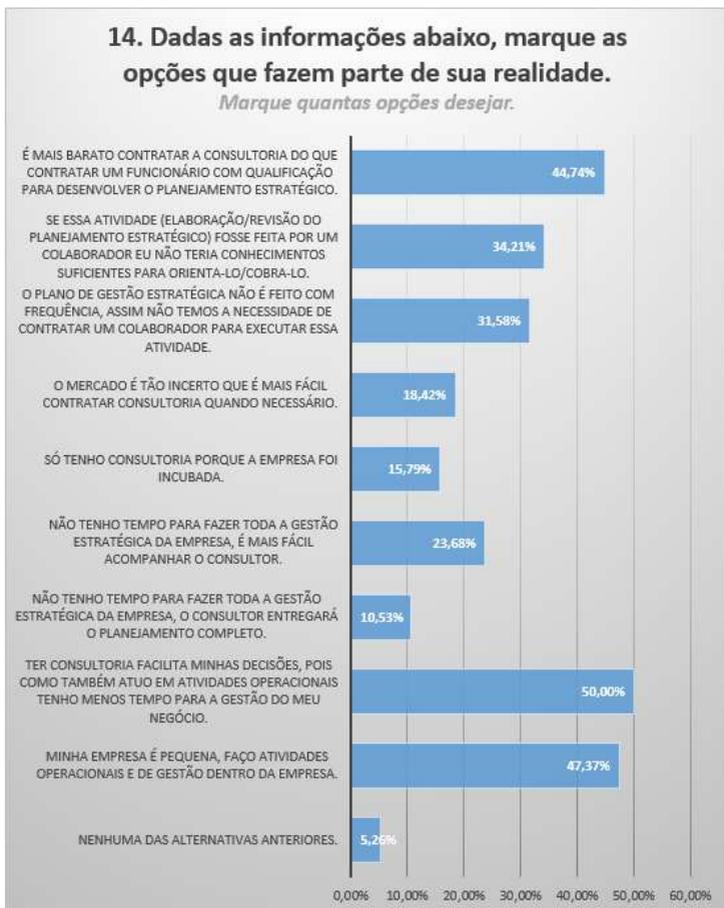


Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

A apresentação desta questão será vista no item 4.3.

Em relação a questão **14**, conforme gráfico 16, os entrevistados podiam selecionar quantas alternativas desejassem **dentro das as opções que fazem parte de sua realidade**.

Gráfico 16 - Questão 14



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

As principais análises desta questão serão vistas no item 4.3. Entretanto, como já mencionado na análise da questão 1, ao cruzar algumas das alternativas da questão 14, com a questão 1 e considerando somente os que possuem consultoria externa em gestão estratégica (os que responderam SIM na questão 9), 52,63% se dizem apenas Sócios (e não gestores). Porém, 63,16% na questão 14 afirmam que, se dedicam também para atividades operacionais. Deste modo, pode-se concluir que, na identificação do informante o percentual de sócios/gestores é maior do

que o identificado, pois muitos dos que se dizem somente sócios, possuem também atividades de gestão e até mesmo operacionais na empresa.

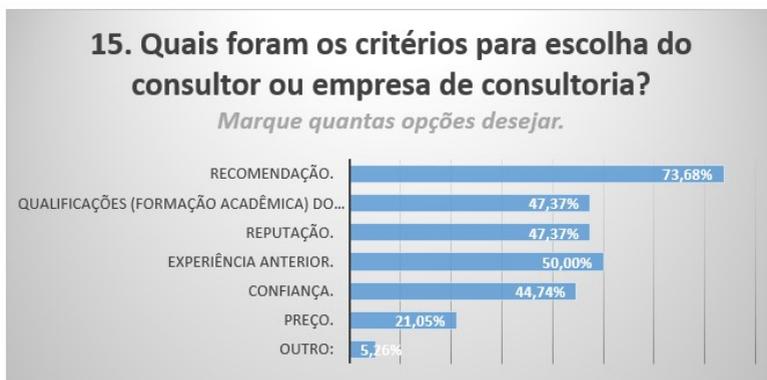
Na questão 15 **“Quais foram os critérios para escolha do consultor ou empresa de consultoria?”**, os entrevistados também poderiam escolher quantas opções desejassem.

Contudo, dos entrevistados que escolheram apenas 1 critério para sua escolha, 71,43% deles optaram pela Recomendação.

É interessante informar que, de todos que usaram Preço como critério, 87,5% deles escolheram também outras opções. Ou seja, somente 12,5% (dos que selecionaram a alternativa preço) escolheram o consultor se baseando unicamente no critério Preço. Todavia, se considerarmos todos os entrevistados que possuem consultoria em gestão estratégica, esse número cai para apenas 2,63%, isso vale dizer que, menos de 3% definiram a escolha do consultor somente pelo preço.

O gráfico 17, apresenta outras informações referente esta questão, conforme pode ser visto abaixo. Entretanto, melhor análise será apresentada no item 4.3.

Gráfico 17 - Questão 15



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Na questão 16 **“Há a preocupação do consultor compartilhar informações da sua empresa com outras empresas? - Em relação ao compartilhamento de informações para com a consultoria externa, escolha uma opção”** conforme gráfico 18, se considerarmos juntas as alternativas "Em partes", "Em partes, mas compartilho todos os dados" e " outros" equivale dizer que, 21% possuem algum tipo de preocupação, no entanto, a grande maioria, com mais de 60%, não possuem tal preocupação. Mais detalhes desta questão podem ser vistos no item 4.3.

Gráfico 18 - Questão 16



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Por fim, na questão **17**, foi abortado **em relação ao material fornecido pelo consultor** (os entrevistados podiam escolher uma opção).

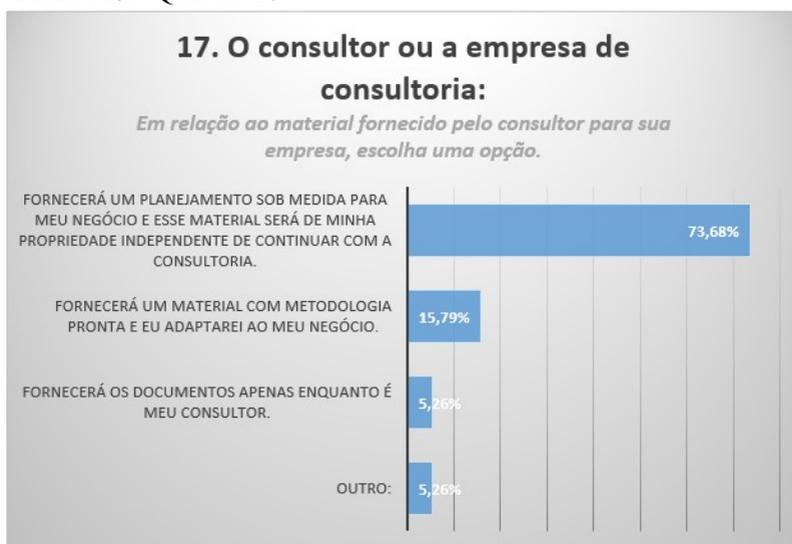
Conforme gráfico 19, percebe-se que a grande maioria, quase 74%, optaram por contratar consultores que irão fornecer a documentação da gestão estratégica da empresa sob medida. Sendo que, esse material será de propriedade da empresa independente de continuar com a consultoria. De acordo com esta estrutura, podemos chamar este tipo de consultoria como Consultoria artesanal, a qual busca compreender às necessidades da empresa-cliente, através de um projeto com base em metodologias e técnicas administrativas, especificamente estruturadas para a empresa-cliente. Já, para os 15,79% em que será fornecido um material com metodologia pronta e o próprio empresário adaptará ao seu negócio, podemos chamar de Consultoria de pacote, pois é realizada nas empresas através da migração de estruturas de metodologias e de técnicas

administrativas fortes, sem a preocupação da otimizada adequação para a realidade da empresa-cliente (OLIVEIRA, 2001).

Verifica-se também que, somente 5,26% informaram que o fornecimento dos documentos se dará apenas enquanto existe o processo de consultoria.

Ou seja, praticamente 90% das empresas afirmam que a propriedade do material fornecido pelo consultor será dela, seja nos casos em que o consultor desenvolve sob medida ou quando o material possui metodologia pronta e será adaptado.

Gráfico 19 - Questão 17



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

4.2 ANÁLISE DO PERFIL DE EMPRESAS CONTRATANTE DE CONSULTORIA EXTERNA

Dentro da amostra de 104 empresas, é possível verificar outros dados relevantes como por exemplo: 38 delas realizaram contratação de consultoria em gestão estratégica e adicionalmente, outras 45 empresas, responderam que já contrataram uma ou mais consultorias externas em outras áreas tais como: Finanças, Marketing, departamento Comercial, conforme demonstrado no gráfico 20.

Gráfico 20 - Consultorias externa já contratadas



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Desta forma, têm-se um total de 83 empresas que já tiveram a contratação de algum tipo de consultoria e 21 que não contratam qualquer consultoria.

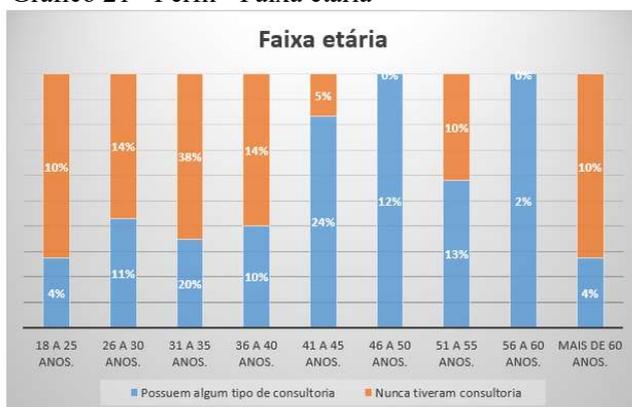
Esses dados podem ser úteis, para verificar o quanto estas empresas estão sensíveis à contratação de consultorias, de modo geral, onde se pode inferir que estão preocupadas em melhorar sua gestão, das mais variadas formas e em suas diversas áreas. Correspondem à 79,81% do total das amostras validadas, ou seja, um número significativo.

Quando se analisa o grupo das 83 empresas que já realizaram contratação de consultorias de qualquer espécie, pode-se verificar alguns padrões interessantes, que podem ser vistos como caracterizantes do perfil das empresas que contratam consultoria. Quer seja, pela faixa etária dos seus gestores ou sócios, bem como, seu grau de instrução, número de funcionários, tempo de existência.

Estes dados trazem resposta ao segundo e quinto objetivos específico da pesquisa, caracterizado por: b) Averiguar as relações entre empresas e consultorias externas; e e) Conhecer o perfil das empresas e seus gestores

No gráfico a seguir, verifica-se que uma diferença na faixa etária dos grupos que não contrataram consultoria de qualquer espécie e dos que contrataram algum tipo de consultoria externa.

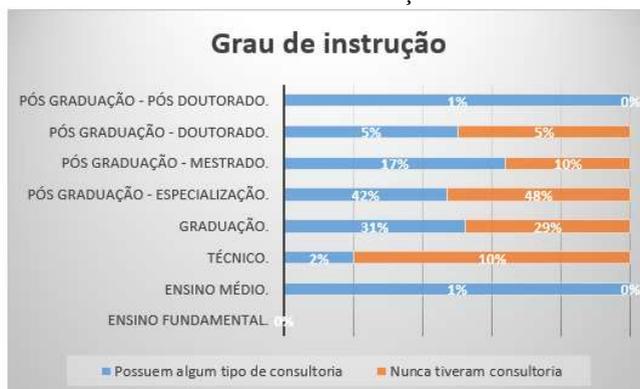
Gráfico 21 - Perfil - Faixa etária



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Ainda no recorte dos grupos do gráfico anterior, verifica-se também um padrão em seu grau de instrução, conforme gráfico abaixo (gráfico 22):

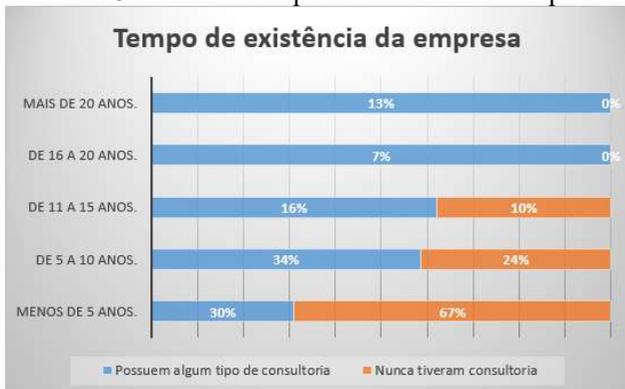
Gráfico 22 - Perfil – Grau de instrução



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Com relação ao tempo de existência das empresas, gráfico 23, é interessante destacar que, 70% do total da amostra validada possui menos de 10 anos. Esta informação pode-se atribuir ao fato de que se trata do setor de tecnologia, setor cuja expansão tem sido bastante substancial nestes últimos anos.

Gráfico 23 - Perfil – Tempo de existência da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Ao analisar somente o grupo mencionado de 45 empresas, que foi identificado pela contratação consultorias empresariais diversas vale considerar que, 17% delas contratou 3 ou mais consultorias em departamentos ou áreas diferentes, ou ainda 37%, contratou 2 ou mais consultorias, conforme pode ser verificado no gráfico 24.

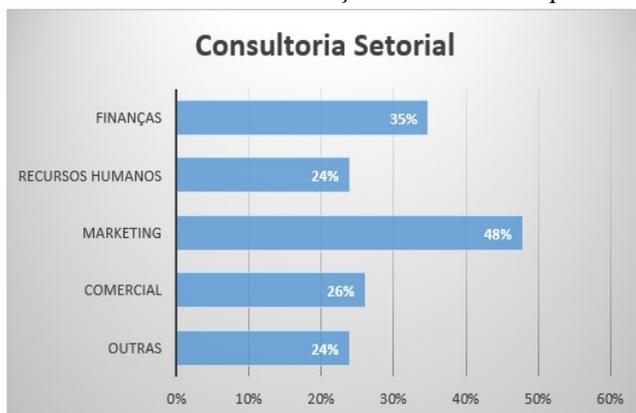
Gráfico 24 - Perfil – Contratação de consultorias



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Analisando especificamente as respostas das empresas que relataram a contratação de consultorias funcionais, conforme gráfico 25, verifica-se um percentual relevante de empresas que contratou consultoria em marketing.

Gráfico 25 - Perfil – Contratação de consultoria por setor



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Como é sabido, dentro do conceito de marketing por diversos autores, tais como Kotler (2006), por marketing entende-se a estratégia mercadológica, marca, posicionamento de mercado dentre outros aspectos que perfazem grande parte da gestão estratégica de uma empresa. Pode-se pensar que, tais empresas na verdade contrataram uma consultoria em gestão estratégica, contudo, por algum motivo caracterizaram a consultoria somente como consultoria de marketing. Esta caracterização pode ter ocorrido, por ter havido um enfoque maior dedicado às funções de marketing, ou por terem estas deixado de lado algum dos diversos elementos de análise esperados, em uma consultoria em gestão estratégica completa, dentre outros fatores.

O número significativo de empresas que buscou repetidas vezes a contratações de consultorias funcionais, pode ser considerado um indício de que a gestão estratégica esteja ocorrendo de forma fragmentada por meio de consultorias, mas consolidada internamente.

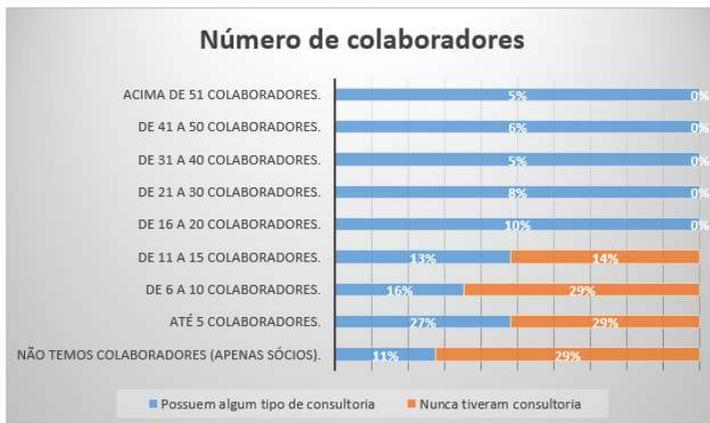
Esta opção de análise, pode corroborar para a identificação de um perfil de empresas preocupadas com uma gestão profissional da sua empresa e contratação de consultorias.

Por estes dados, é possível inferir que um processo de gestão da estratégia esteja, por vezes, ocorrendo de forma estruturada nestas empresas, mas de forma internalizada. Ou seja, nestas empresas, no que tange à gestão estratégica, tomou-se a decisão de fazer internamente e não comprar.

Podemos suscitar a análise de que, pelo fato das empresas terem em grande parte um porte inferior a 10 funcionários (gráfico 26) e menos

de 10 anos de existência (gráfico 23), sua complexidade relativa é baixa e sua gestão estratégica permanece restrita à visão do negócio dos sócios.

Gráfico 26 - Perfil – Número de colaboradores



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

A fase de maturidade destas empresas, pode em muitos casos, ser insuficiente para gerar a necessidade de compra do serviço elaborado e de alta qualificação em gestão estratégica. Os sócios e gestores percebem nos problemas diários de ordem funcional dos setores, tais como: marketing, comercial e finanças. Os dados mostram grande ocorrência de contratação de consultoria para estes casos. Por esta razão, existe a ocorrência de diversas consultorias funcionais em marketing (48%), finanças (35%), comercial (26%) e recursos humanos (24%).

Nas respostas, houveram relatos considerando como um dos grandes problemas destes gestores o tempo que estes dedicam em atividades operacionais. Gerir a empresa torna-se, nesta fase, um desafio em processos operacionais, onde dependendo do grau de maturidade, necessitam constantes revisões e aprimoramentos.

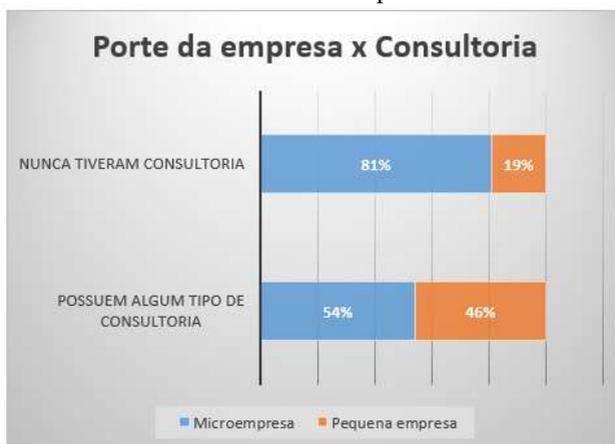
Dentro do grupo de 38 empresas, as quais contrataram uma consultoria externa em gestão estratégica, verifica-se percentuais significativos (questão 11), de problemas relacionados às áreas de marketing, comercial e finanças como motivadores da busca por uma consultoria. Quer seja, por intermédio da contratação de uma consultoria em gestão estratégica ou consultorias funcionais, verifica-se de forma recorrente a identificação de problemas funcionais nestes setores, que para empresas de micro e pequeno porte e com poucos anos de existência,

fato que pode ser considerado crítico à sua sobrevivência. O foco parece concentrar-se em gerar faturamento e gerenciar seus recursos.

Apesar da identificação clara quanto a preocupação de melhoria, dentro de ambos os grupos, o grupo das 38 empresas que buscou consultoria em gestão estratégica, demonstrou uma preocupação com a gestão da estratégia empresarial no longo prazo. Uma das explicações/razões para esta visão, mais voltada para o pensar em longo prazo pode ser atribuída ao perfil distinto que os gestores e sócios possuem, como sua maior escolaridade (ver gráfico 22).

Quanto ao porte da empresa, em relação a ter ou não consultoria (gráfico 27), é possível inferir que, as empresas que já contrataram algum tipo de consultoria externa são maiores do que as empresas que nunca tiveram consultoria.

Gráfico 27 - Perfil – Porte da empresa versus Consultoria



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

4.3 ANÁLISE DOS DADOS À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Abaixo serão apresentados os resultados e analisadas as questões 13, 14, 15 e 16, as quais se relacionam com o primeiro objetivo da pesquisa identificado por a) Analisar as condicionantes da busca por consultorias externa com base na Economia dos Custos de Transação.

Na questão **13** **“Porque a opção de contratar a consultoria externa ao invés de executar as atividades internamente (por você ou**

através de um colaborador)?”, foram identificados 8 padrões de respostas.

A tabela 06, abaixo, apresenta um resumo os principais motivos pela escolha da contratação da consultoria externa em gestão estratégica em relação a internalização..

Tabela 6 - Principais motivos pela escolha da contratação da consultoria externa e não internalização

Motivo da contratação de consultoria externa em gestão estratégica e não internalização	
Conhecimentos e Experiências do consultor	45%
Visão Externa do consultor	42%
Falta de conhecimento específico interno	21%
Falta de Tempo dos gestores	16%
Estrutura de colaboradores enxuta	8%
Aceleração do processo que o consultor possibilita	5%
O processo de consultoria faz parte da Incubação	5%
O Custo é Menor para internalizar	5%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Como pode ser visto, as duas principais razões para não internalizar a atividade são o Conhecimentos e Experiências do consultor (45%) e a Visão Externa do consultor (42%). Estas duas razões em várias respostas aparecem ligadas, sendo que esta condição pode ser evidenciada nas seguintes respostas:

“Porque um consultor é alguém com experiência em várias outras empresas, além de formação adequada para atuar neste segmento, quem vê de fora tem algumas vezes mais condições de apontar falhas do que quem está imerso no dia a dia da empresa.” (Empresa 6)

“Olhares externos despertam insights não observados pelo vício interno e experiência de mercado dos consultores.” (Empresa 24)

“Trazer conhecimentos e modelo de gestão novos para a empresa. Oxigenar, trazer novos ares, uma nova esperança de melhores resultados.” (Empresa 4)

“Conhecimento, visão externa.” (Empresa 12)

“Visão de mercado; Conhecimento especializado; Visão de fora da empresa.” (Empresa 15)

“Visões e experiências externas agregam e, não estão contaminadas com o dia a dia do negócio. A combinação consultor externo com recursos internos dá um bom resultado.” (Empresa 26)

“Conhecimento, experiência e visão externa.” (Empresa 28)

“Experiência e visão externa.” (Empresa 36)

Outras respostas que justificaram a escolha devido ao Conhecimentos e Experiências do consultor são:

“Formação e experiências.” (Empresa 8)

“Trazer competências e métodos com track record de sucesso.”
(Empresa 9)

“Acreditamos que o resultado da consultoria de um profissional preparado é melhor.” (Empresa 33)

“Experiência do consultor.” (Empresa 38)

Na justificativa de escolha pela Visão Externa do consultor, tem as seguintes respostas:

“Pois é importante a visualização do cenário da empresa por pessoa que não convive com as pessoas no dia a dia.” (Empresa 3)

“Uma visão externa da empresa e dos processos é fundamental, pois quando se está inserido no problema as vezes fica difícil enxerga-lo com clareza.” (Empresa 7)

“Visão externa do processo.” (Empresa 13)

“O olhar de fora e conhecimento do consultor.” (Empresa 5)

“Visão de fora, cria um maior comprometimento principalmente com prazos.” (Empresa 31)

Além disto, o terceiro motivo mais citado foi a Falta de conhecimento específico interno (21%). O qual pode ser verificado por meio dos trechos:

“Falta de conhecimento e experiência nos fez buscar a consultoria externa.” (Empresa 14)

“Nenhum dos sócios possuía conhecimento em gestão focado nas áreas que precisávamos.” (Empresa 29)

“Falta de conhecimento prático; Dificuldade de alinhamento de visões entre sócios de como fazer para chegar ao objetivo comum.”
(Empresa 32)

“Na época devido a inexperiência da empresa.” (Empresa 35)

“Falta de conhecimento.” (Empresa 1)

“Falta de domínio sobre cada item.” (Empresa 13)

Nesse contexto, foi identificado que, 16% dos entrevistados justificam a escolha de não internalizar a atividade por Falta de Tempo,

seja dos sócios ou até mesmo da equipe. Destaca-se a seguir algumas colocações:

“Atualmente o operacional (dia a dia) toma conta do nosso tempo.” (Empresa 34)

“Falta de tempo nos fez buscar a consultoria externa. Não podemos perder tempo.” (Empresa 14)

“Principalmente falta de tempo.” (Empresa 21)

“Falta de tempo da equipe.” (Empresa 38)

“Falta de tempo.” (Empresa 2)

Outros motivos, que variam de 5% a 8%, foram a Aceleração do processo que o consultor possibilita; Estrutura de colaboradores enxuta; O Custo é Menor para internalizar; e, O processo de consultoria faz parte da Incubação. Abaixo seguem algumas partes das respostas.

Quanto a Aceleração do processo que o consultor possibilita:

“[...] um consultor puxando o processo nos obriga a parar e executar as atividades necessárias, algo que somente com a equipe da empresa pode demorar muito tempo.” (Empresa 34)

“Acelerar o processo de implantação da gestão da empresa.” (Empresa 18)

No aspecto Estrutura Enxuta:

“Quadro de pessoal pequeno e, esta é uma atividade terceirizável.” (Empresa 30)

“Falta de mão de obra para desenvolvimento interno.” (Empresa 37)

“Empresa com estrutura enxuta, não seria viável internalizar.” (Empresa 10)

Já, quando O Custo é Menor para internalizar, tem-se:

“Contratar um profissional preparado o custo ficaria muito maior.” (Empresa 33)

“Especialização da mão de obra sem aumento do custo fixo da empresa.” (Empresa 11)

Por fim, O processo de consultoria faz parte da Incubação.

“A consultoria foi fornecida pelo MIDI Tecnológico, incubadora a qual nossa empresa está vinculada. O consultor tem experiência no MIDI e acompanha também a evolução das empresas, o que permite ter uma visão de planejamento mais pontual.” (Empresa 17)

“A consultoria externa fez parte do processo de incubação no Midi Tecnológico.” (Empresa 19)

Ao analisar as informações, pode-se perceber que, as respostas estão alinhadas com algumas teorias vistas no capítulo 2. Como por exemplo, nos estudos como o de Simon (1956), Tversky (1975),

Kahneman e Tversky (1979), os quais começaram a ser desenvolvidos, questionando a incapacidade de descrição de todos os fatores que envolvem o indivíduo, na hora da tomada de decisão. Percebeu-se assim, que o tomador de decisão, não age com racionalidade em todos os momentos. Pois, tem vieses comportamentais, esta situação pode ser evidenciada pelas empresas que buscam visão externa da organização. Outro fator relacionado a visão externa é a imparcialidade do consultor, para Kubr (1986), o consultor precisa ter independência e imparcialidade para o exercício da função.

Outro ponto é em relação,

A venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções. (QUINTELLA, 1994, p. 53).

Neste caso, é interessante verificar que, esta venda dos conhecimentos que faltam aos donos e gestores das empresas não é uma especificidade, pois, caso fosse o interesse dos sócios e gestores, eles poderiam se especializar de forma idêntica ao consultor.

Além disso, as principais razões descritas vão de encontro com Crocco e Guttman (2005), os quais afirmam que as organizações contratam o serviço de consultoria empresarial por três motivos. O primeiro é a necessidade de maior conhecimento, pois a empresa nem sabe o que precisa, não tem conhecimento do que precisa ou a empresa tem o conhecimento do que precisa, mas não tem competência e nem tem como administrar a gestão do conhecimento. O segundo é a falta de tempo, pois com esse tipo de análise, a empresa consegue decidir como ganhar tempo. O terceiro é a política da empresa, que utilizar o consultor como um observador externo imparcial, apresentando uma segunda opinião sobre assuntos importantes ou sobre conflitos, apresentando soluções ou como evitá-los, além de apresentar ferramentas para gerenciar o momento de crise.

Ao observar as justificativas pela incubação, as mesmas alinham-se com Longenecker et al (1997), os quais afirmam que a finalidade das incubadoras é ver os negócios “chocarem”, crescerem e saírem da incubadora. A maioria das incubadoras, embora nem todas, recebe algum tipo de subvenção estatal ou de universidade, e é motivada por um desejo de estimular o desenvolvimento econômico. Embora o espaço fornecido pelas incubadoras seja significativo, sua maior contribuição reside na

experiência em negócios e na assistência gerencial que elas fornecem (LONGENECKER *et al*, 1997, p. 227).

Quadros (2004, p. 26) também explica que, a incubadora de empresas é considerada um “ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos, a um custo bem menor do que no mercado, na medida em que, esses custos são rateados e muitas vezes subsidiados”.

Desse modo, para promover um ambiente de apoio as empresas nascentes, as incubadoras oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar para o empreendedor. Dessa forma, acompanhando algumas vezes, desde o planejamento a execução do novo negócio. Porém, vale ressaltar que, as incubadoras oferecem o apoio por um tempo determinado, variando de 12 a 24 meses, onde espera-se que as empresas já amadureceram o suficiente e superaram o estágio de risco do negócio (ANPROTEC, 2012).

Uma vez que a empresa esteja incubada, ela terá a sua disposição mentores com alta capacitação, networking entre outras incubadas, aproximação com fontes de financiamento e outros benefícios (MIDI, 2016).

Já, quanto a teoria descrita sobre as causas da mortalidade de tantas MPE apresentadas por Souza (1995) e também por Filardi (2006), não houveram evidências que as empresas de base tecnológica pesquisadas seguirão este mesmo caminho, pois as mesmas apresentaram terem consciência da sua falta de conhecimento e por que motivo optam por contratar consultoria. Algumas das principais causas listadas pelos autores seriam: a desatualização e falta de informação do empresário; falta de dedicação suficiente ao negócio; falta de conhecimento prático. Outras variáveis evidenciadas que as EBTs não seguem são, o baixo nível de escolaridade do empreendedor, a falta de planejamento estratégico e baixa inovação de produtos e serviços (diferenciação). Elas até apresentam algumas fraquezas internas, como a falta de conhecimento e a falta de tempo. Porém, elas buscam a consultoria pela experiência e conhecimento do consultor, suprindo assim essas carências.

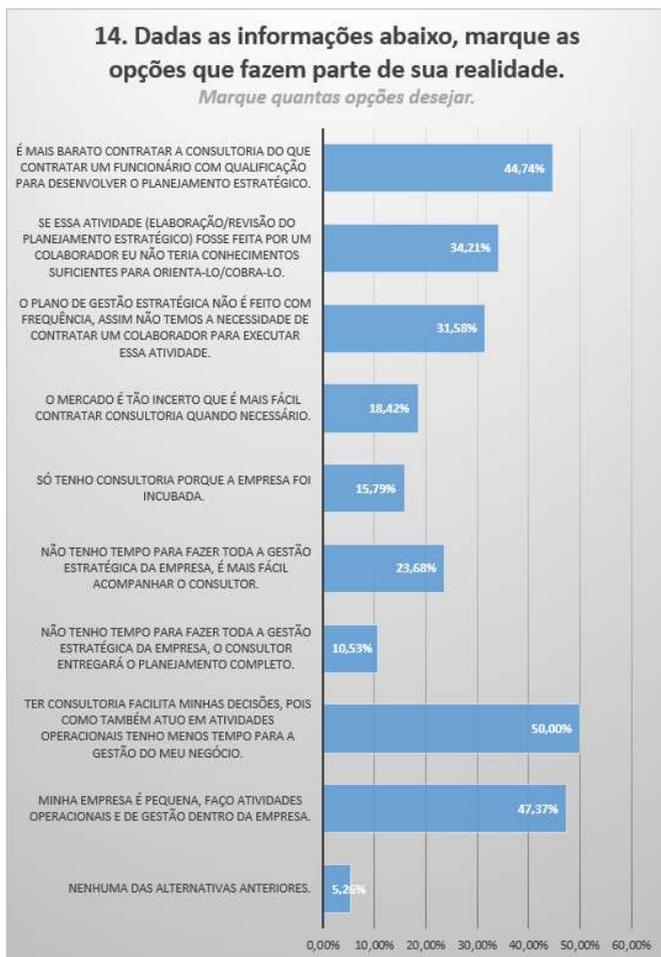
Devido as respostas dos entrevistados na questão 13, serem breves e não possibilitaram na grande maioria fazer uma análise a luz da teoria dos custos de transação, somente algumas respostas puderam ser conectadas com a TCT. Como por exemplo, quando as empresas relataram que sua Estrutura de colaboradores é Enxuta e O Custo é Menor para internalizar, uma vez que:

Para Coase (1937), a capacidade de uma organização alcança seu máximo quando os custos de produzir externamente – mercado – são menores do que os de produzir utilizando suas próprias instalações – hierarquia. (LEITE; CASTRO, 2014, p. 347).

Dessa forma, as empresas atingem o seu crescimento máximo quando os custos de manter toda a estrutura administrativa para a produção interna, forem iguais ou maiores do que os custos de comprar no mercado. Pois, após este ponto, é fundamental que a organização institua relações cliente-fornecedor ou passe a comprar diretamente do mercado aberto. Caso isso não ocorra, haverá prejuízos financeiros.

Com o intuito de complementar a questão 13, a questão 14 contém 10 situações que poderiam fazer parte da realidade do entrevistado, destaca-se que era possível marcar quantas alternativas desejassem. Para melhor visualização, o gráfico 16 será apresentado novamente a seguir.

Gráfico 28 - Questão 14



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

Assim, é interessante informar que, 23,68% dos entrevistados, consideram que em sua realidade há falta de tempo para a gestão da empresa. Pois, eles selecionaram as opções "Não tenho tempo para fazer toda a gestão estratégica da empresa, é mais fácil acompanhar o consultor" e/ou "Não tenho tempo para fazer toda a gestão estratégica da empresa, o consultor entregará o planejamento completo".

Outra informação significativa, em termos de percentuais é em relação as alternativas "Ter consultoria facilita minhas decisões, pois

como também atuo em atividades operacionais tenho menos tempo para a gestão do meu negócio" e "Minha empresa é pequena, faço atividades operacionais e de gestão dentro da empresa", as quais representam juntas 63,16% das empresas que possuem consultoria externa em gestão estratégica. Pode-se dizer que, esses dados informam que, mais da metade dos informantes atuam também em atividades operacionais na empresa, tal fato pode justificar a informação de que muitos se consideram sem tempo.

Em relação a opção "É mais barato contratar a consultoria do que contratar um funcionário com qualificação para desenvolver o planejamento estratégico", o fator preço de internalizar a atividade influenciou na escolha de "comprar" para quase 45%.

Já em relação a opção "Se essa atividade (elaboração/revisão do planejamento estratégico) fosse feita por um colaborador eu não teria conhecimentos suficientes para orienta-lo/cobra-lo", pode-se verificar que, a "falta de conhecimento" foi o fator determinante para esta escolha que representa mais de 34%.

Identificou-se também que, alguns não se consideram capazes de gerir a estratégia com os recursos que possuem internamente e que consideram um custo elevado ter um funcionário especialista no tema estratégia para internalizar a atividade. Sendo este, um dos principais motivos que os levaram à contratação de consultoria externa para gestão estratégica.

A "frequência" com que o plano de gestão é feito, também se mostra significativo, pois mais de 30% optaram pela escolha "O plano de gestão estratégica não é feito com frequência, assim não temos a necessidade de contratar um colaborador para executar essa atividade."

Na busca por conselhos benéficos à empresa, a especialização é ressaltada por Orlickas (1998, p. 22) ao afirmar que consultoria,

[...] de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por meio de profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.

Devido a remuneração do consultor ter, a opção de ser por hora ou por projeto, a mesma se torna mais barata, pois é possível contratar somente quando necessário, tendo assim, frequência baixa.

A frequência é referente ao número de recorrências de uma mesma transação, e assim, é um dos elementos relevantes para a escolha da

estrutura de governança adequada (WILLIAMSON, 1985). No caso da consultoria, a contratação é ocasional, ou seja, não tem alta frequência.

Segundo Williamson (1985), sua ocorrência torna-se importante na medida em que, pode determinar o surgimento de instituições especialmente alinhadas para sua coordenação e gestão, logo, quanto maior for a frequência de realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las.

Para Zylbersztajn, a frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais, com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 146).

Desse modo, pode ser verificado que, não seria coerente ter alto investimento para transações de baixa frequência – exemplo, a opção de que contratar um colaborador. Para tanto, através da análise simultânea da especificidade de ativos, incerteza e frequência nas transações, juntamente com os pressupostos comportamentais, é possível escolher a estrutura de governança que minimize os custos de transação – por isso, há indícios que no caso da consultoria em gestão para as MPE a escolha pelo mercado é a melhor opção.

Recordando a questão 15 “**Quais foram os critérios para escolha do consultor ou empresa de consultoria?**”, temos:

- a) Recomendação (73,78%)
- b) Experiência anterior (50%)
- c) Qualificações (formação acadêmica) do consultor (47,37%)
- d) Reputação (47,37%)
- e) Confiança (44,74%)
- f) Preço (21,05%)
- g) Outro (5,26%)

É importante destacar que, os entrevistados puderam escolher quantas opções desejassem. Mas, dos entrevistados que escolheram apenas um critério para sua escolha, 71,43% deles, optaram pela Recomendação e somente 12,5%, escolheram o consultor se baseando unicamente no critério Preço.

Por fim, na questão 16 **“Há a preocupação do consultor compartilhar informações da sua empresa com outras empresas? - Em relação ao compartilhamento de informações para com a consultoria externa, escolha uma opção”** conforme foi visto no gráfico 18, somente 7,89% (do total) dos entrevistados, escolheram a opção outros. Estes foram unânimes em informar que, possuem um Acordo de Confidencialidade. Ou seja, em partes se preocupam em compartilhar as informações, mas possuem contratos que garantem o sigilo (modo formal para evitar o comportamento oportunista). Zylbersztajn (1995) afirma que, nem todos os indivíduos possuem condutas oportunistas, mas basta um ter, para que seja indispensável a aplicação de contratos.

Ao analisar as questões 15 e 16 de forma unificada, pode-se verificar possíveis evidências de evitar o comportamento oportunista através de mecanismos informais. Pois, as empresas em sua grande maioria, usam como critério de contratação a Recomendação, em seguida com quase 50% cada, estão os critérios Reputação e Confiança. Assim, é possível inferir que, entre a relação empresa e consultor há a relação de confiabilidade. Isto também fica claro, quando mais de 60% dos respondentes afirmam que, não possuem a preocupação em compartilhar os dados, inclusive, 50% afirmam que confiam totalmente em seu consultor e não houveram empresas que informassem que deixam de compartilhar os dados, com o consultor devido a preocupação de vazarem informações estratégicas

Após a apresentação dos dados e algumas análises à luz da TCT, é interessante recordar que a opção de externalizar atividades, ocorre quando as organizações decidem comprar via mercado, os produtos ou as atividades das quais precisam, ao contrário, de realizarem internamente ou de optarem por contratos.

Williamson (1985) destaca que, as transações via mercado, favorecem os ativos com baixa especificidade, pois são caracterizados por oferta e demanda de mercadorias, os quais as relações não estabelecem dependência devido a motivação das trocas serem pelo preço. Em consequência, os custos de transação são mínimos, uma vez que os ativos possuem alternativa de uso, e assim, se houver desistência por uma das partes, não acarretará em grandes perdas. Além disso, a incerteza é baixa, pois os agentes entendem bem das características dos produtos transacionados e geralmente não há frequência nas transações, fazendo com que os agentes não tenham entre si uma reputação expressiva.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, pode-se verificar que, a consultoria não é um serviço que possibilite soluções simples para problemas complexos da empresa. Este fato se deve pela

análise errônea de imaginar que, a contratação de um consultor resulte na facilidade do gestor fazer negócios ou administrar a empresa. Assim, consultoria é um trabalho difícil, sistêmico e disciplinado.

No entanto, ao fazer a análise à luz dos custos de transação, pode-se verificar evidência de que, o serviço de consultoria de gestão é terceirizado, pois não é ativo específico (nas descrições sobre consultoria ele parece ser, mas não é). Pois, há apenas pequenas particularidades dos ativos específicos. Williamson diferenciou “ seis tipos: i) especificidade locacional; ii) especificidade de ativos físicos; iii) especificidade de ativos humanos; iv) ativos dedicados; v) especificidade de marca; e vi) especificidade temporal” (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 49). Esta pesquisa verificou evidências somente com dois, sendo eles, a especificidade de ativos humanos e temporal.

- a) especificidade de ativos humanos: verificasse esta especificidade quando se faz necessário um conhecimento peculiar para a produção de um produto. Nesta situação, mesmo os empresários justificando que contrataram consultoria porque não possuem conhecimento, tal conhecimento pode ser adquirido em instituições de ensino e cursos de formação de coach, fazendo com que a especificidade seja baixa.
- b) especificidade temporal: ocorre quando os produtos precisam ser usados/consumidos em um período de tempo pré-estabelecido. O produto dos consultores vai sendo moldado conforme o ambiente interno e externo se alteram, no entanto, é importante que cronogramas sejam seguidos para melhor aproveitamento dos diagnósticos.

“O mercado é o arranjo institucional que apresenta o menor custo de transação quando a especificidade do ativo se iguala ou é próxima de zero” (LEITE; LANZER; SERRA, 2009, p. 49). Este é o caso desta pesquisa, pois a frequência é baixa e as incertezas do mercado para o planejamento também.

Se fosse ativo específico, o mesmo "não pode ser reutilizado em outra transação, sem algum sacrifício na produtividade do ativo ou algum custo para adaptar o ativo à nova transação" (BESANKO *et al.*, 2006, p.145), ou seja, conforme maior intensidade de especificidade de um ativo, menor serão as oportunidades de utilização alternativa do mesmo. É importante destacar que, o produto entregue da consultoria pode ser adaptado, uma vez que, a gestão estratégica possui etapas de análise e alinhamento para possíveis ações preventivas ou corretivas.

Desde modo, quando os ativos não são específicos, o aumento da incerteza não tem grande importância. Dado que, as relações comerciais

podem ser feitas facilmente através de outros fornecedores (WILLIAMSON, 1985).

A internalização seria preferível,

[...] primeiro, se o grau de incerteza da transação for elevado,ⁱ e, se for difícil garantir o cumprimento do contrato, o fornecedor poderá ter comportamento oportunístico. Segundo, se os ativos envolvidos na transação forem específicos, isto é, se apenas um número restrito de fornecedores possuir os ativos necessários à realização da atividade, o seu poder negocial aumenta e afeta negativamente o preço da transação. Terceiro, se a transação for recorrente, isto é, se a empresa tiver de comprar regularmente grandes quantidades aos fornecedores, estes poderão exigir melhores condições. (FERREIRA et al, 2011, p. 141)

Já, quanto à forma híbrida, seria ideal se envolvesse contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos. Porém, este não é o caso da consultoria, pois os contratos não criam dependência bilateral entre as partes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria dos proprietários de micro e pequenas empresas, inicia seu negócio desprovido de um bom planejamento antes de abrir a empresa e por este motivo, na grande parte das situações, enfrentam dificuldades no decorrer das atividades da empresa.

Porter (1995) destaca que, quanto menor o tamanho da empresa, maior é a importância da estratégia, pois empreendimentos menores são mais sensíveis as mudanças no mercado e necessitam da percepção dos ambientes de competitividade, com dinamismo e velocidade para sobreviverem.

Para Bernardi (2003), existe um paradoxo nas MPE, pois funcionam com escassez recursos, rotinas concentradas e a preocupação sobre a sobrevivência durante os anos iniciais. Dessa forma, há pouca margem para escolhas indevidas ou erros, sendo por isso, imprescindível um bom planejamento. Contudo, o empresário não encontra o tempo necessário para esta atividade.

Dessa forma, o empresário pode adquirir a solução para seus desafios, dentro da própria empresa ou contratar ajuda externa, em outras palavras, fazer ou comprar. Esta situação pode ser explicada pela teoria de custo de transação, e por esta razão, a mesma fundamenta a presente dissertação.

Como questão norteadora, tem-se: Porque as MPE do setor tecnológico compram consultoria externa?

Para o alcance destes objetivos foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar as condicionantes da busca por consultorias externa, com base na Economia dos Custos de Transação;
- b) averiguar as relações entre empresas e consultorias externas;
- c) identificar os critérios utilizados pelas empresas para a escolha do consultor;
- d) conhecer o perfil das empresas e seus gestores.

Sendo assim, foi compilado as análises dos quatro objetivos específicos, que seguem na ordem inversa para melhor construção do pensamento:

O **quarto objetivo**, contempla conhecer o perfil das empresas que possuem algum tipo de consultoria externa e o perfil de seus gestores. Assim, dentro da amostra de 104 empresas, foi possível verificar que, 38 delas realizaram contratação de consultoria em gestão estratégica e adicionalmente, outras 45 empresas, responderam que já contrataram uma

ou mais consultorias externas em outras áreas tais como: Finanças, Marketing e Comercial. Assim, têm-se um total de 83 empresas que já contrataram algum tipo de consultoria externa e 21 que não contratam qualquer consultoria.

Os dados demonstram, o quanto estas empresas estão sensíveis à contratação de consultorias, de modo geral, onde se pode inferir que estão preocupadas em melhorar sua gestão, das mais variadas formas e em suas diversas áreas. Correspondem a 79,81%, do total das amostras validadas, ou seja, quase 80%, um número significativo.

Quando se analisa o grupo das 83 empresas, que já realizaram contratação de consultorias de qualquer espécie, pode-se verificar que, os seus gestores possuem em sua maioria (65%), no mínimo especialização como o grau de instrução de e a faixa etária entre 31 a 45 anos (54%). As empresas possuem menos de 10 anos (64%) e possuem até 15 colaboradores (quase 70%). Destas, 54% são Microempresa e 46% são Pequena Empresa

O terceiro objetivo, buscou identificar os critérios utilizados pelas empresas para a escolha do consultor, desse modo, foi identificado que as empresas baseiam-se principalmente pela recomendação, experiência, qualificação e reputação dos consultores.

O segundo objetivo, identificou as relações entre empresas e consultorias externas. Foi identificado que, quase 80% das empresas, contrataram empresa de consultoria com até 5 consultores ou um consultor autônomo; esperam como principais resultados da contratação da consultoria a definição de estratégias e a organização de processos; mais de 60% não se preocupam em compartilhar informações da sua empresa com o consultor; a grande maioria, quase 74%, contrataram consultores que irão fornecer a documentação da gestão estratégica da empresa sob medida, sendo que, para praticamente 90% esse material será de propriedade da empresa independente de continuar com a consultoria.

O primeiro objetivo, analisou as condicionantes da busca por consultorias externa, com base na Economia dos Custos de Transação. Assim, como condição de ocorrência, tem-se o fato de que o serviço de consultoria de gestão é terceirizado, pois não é ativo específico. Pois, há apenas pequenas particularidades dos ativos específicos, sendo elas a especificidade de ativos humanos e temporal.

Conforme apresentado neste capítulo, é possível perceber que, todos os objetivos específicos foram devidamente alcançados e a pergunta de pesquisa respondida.

REFERÊNCIAS

- ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia.
Histórico. 2015a. Disponível em:
 <<https://www.acate.com.br/historico>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
- _____. **Revista Exame destaca setor de TI em Florianópolis em matéria de capa**. 2015b. Disponível em:
 <<https://www.acate.com.br/node/60827>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- _____. **Relatório de atividades 2014**. Florianópolis, 2014.
- _____. **Verticais**. Disponível em:
 <<https://www.acate.com.br/verticais>>. Acesso em: 3 jan. 2016.
- _____. **Softpolis / Softex**. 2015c. Disponível em:
 <<https://www.acate.com.br/search/node/Softpolis%20/%20Softex>>. Acesso em: 29 jun. 2015.
- ACIF - Associação Comercial e Industrial de Florianópolis.
Florianópolis - Dados Econômicos. Disponível em:
 <<http://www.acif.org.br/dados-economicos>>. Acesso em: 8 jun. 2015.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- AMARAL FILHO, Jair do. **Micro e pequenas empresas (MPEs) / Jair do Amaral Filho**. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2011. (Textos para Discussão CEPAL-IPEA, 36).
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil – relatório técnico**. Brasília, 2012.
 Disponível em:
 <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf>. Acesso: 29 jun. 2015.

APPLEGATE, Jane. 101 **Segredos de sucesso para a pequena empresa**. São Paulo: Best Seller, 1992.

ARRUDA, C. et al. Empresas duradouras. **Relatório de Pesquisa RP0701**. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, ano 7, n. 01, julho, 2007.

AZEVEDO, P. F de. Economia dos custos de transação. In: FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M.; AZEVEDO, P. F de. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. Editora Singular, 1997.

AZEVEDO, Paulo Soares de. **Manual de procedimentos de consultora nas micro e pequenas empresas**. Goiânia: SEBRAE, 2001.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011.

BARNEY, Jai B.; HESTERLY, Willian S. H. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad. Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2011.

BAUMBACK, C. M. **Basic small business management**: Englewood cliffs. Prentice Hall, 1983.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamento, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

_____. **Manual de empreendedorismo e gestão, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BESANKO, D. et al **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BIZZOTTO, C. E. N. Rede de Incubadoras: a rede catarinense. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 3, 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2002.

BLUSOFT. **Histórico**. Disponível em:
<<http://www.blusoft.org.br/novo/blusoft>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 9 jul. 2015.

BOHRER, C.; PADULA, A. D.; GONÇALVES, J. de S. O desenho de contratos em uma empresa fornecedora de refeições coletivas. In: ENANPAD – EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Rio de Janeiro: 2005. 1 CD-ROM.

BORTOLI NETO, A. **tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA-USP. 1980.

BRASIL. **Lei Nº 4.137, de 10 de setembro de 1962**. Brasília, DF, 1962. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4137.htm>. Acesso: 9 jul. 2015.

_____. **Lei Nº 9.841, de 05 de dezembro de 1999**. Brasília, DF, 1999. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19841.htm>. Acesso: 9 jul. 2015.

_____. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 2006. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso: 9 jul. 2015.

CASE, T. A.; BOTELHO, J. M. **Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro**. Edição Catho Online S/C Ltda, 2001.

CASE, T. A. **Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTOR, Belmiro V. Jobim. **Estratégia para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CELTA - CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS. **CELTA, uma incubadora pioneira**. Disponível em: <<http://www.celta.org.br/>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

CERTO, S. C.; PETER, J. P., et al **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Trad. e adap. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux César. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo SebraeGO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. Florianópolis: 2002. 100 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produto), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CLARKE, Tomas; MONKOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**, São Paulo: Pioneira, 1995.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, London, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

_____. **The firm, the market and the law**. Chicago. The University of Chicago Press. 1988, 217p.

CORAL, E.; PEREIRA, V. A.; BIZZOTTO, C. E. N. **PLATIC: arranjo produtivo catarinense**. 2007. Disponível em: <http://platic.ielsc.org.br/platic_gp/inicio.faca;jsessionid=40BB61254622B66BF14F2A129E03A04E>. Acesso em: 29 jun. 2015.

CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C.; SMOLKA, R.; BARRETTO, A. L. C. M.; PINHO, M. S. **Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente**. São Paulo em Perspectiva, 2005.

COSTA, A. F. et al. **A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. FEAD – Minas. Belo Horizonte, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto** (Tradução Magda Lopes). 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROCCO, Luciano, GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n.1, p. 63-79, 2013.

DEMAC. Programa de impacto a la comunidad – **Convíertase en emprendedor**. Monterrey, N. L. 1990.

DEMSETZ, Harold. The cost of transacting. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 82, n. 1, p. 33-53, Feb. 1968.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Nota à imprensa: DIEESE e SEBRAE lançam Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notaaimpresa/2011/anuarioSebraeRelease.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Incubadoras promovem o empreendedorismo inovador**. 2006. Disponível em:

<<http://www.josedornelas.com.br/artigos/incubadoras-promovem-o-empreendedorismo-inovador/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

Economia P. **O que é e para que serve uma incubadora de empresas?**

Disponível em: <(https://www.publico.pt/economia/noticia/o-que-e-e-para-que-serve-uma-incubadora-de-empresas-1674317) >. Acesso em: 4 jan. 2016.

Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2010). Using transactions costs economics to explain outsourcing of accounting. **Small Business Economics**, 35: 93-112.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**. v.6, n. 3. São Paulo, 1999.

FERNANDES, A. C.; CÔRTEZ, M. R.; PINHO, M. Caracterização das pequenas e médias empresas de base tecnológica em São Paulo. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 13, n. 1(22), p. 151-173, jan./jun. 2004.

FERREIRA, M. P. et al. **Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Critiques of Transaction Cost Economics: An Overview. In.:KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. E (editores). The Elgar Companion to Transaction Cost Economics. **Edward Elgar Publishing, Incorporated**, Cheltenham, p. 263-272, 2010.

FRANCIS, Juan. **A Importância planejamento estratégico para o sucesso das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-das-micro-e-pequenas-empresas/50643/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

FRANCO, H. **Contabilidade industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Executive report**. Babson College and London Business School, 2013. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2015.

GEUS, R.L. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Tradução de Lenke Peres. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, Christiane Kleiübing. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, jan./abr, 2005.

GOLDE, R.A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.

GREENBAUM, Thomas L. **O manual do consultor**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1991.

GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOFFMAN, Auren. Going by the Board – The advice, experience, and perspectives of seasoned directors and advisers are blessings smart startups should cultivate and cherish. **Business Week On line** – August 06, 2003.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. **Strategic Management Journal**, v. 26, n.1, p. 395-413, Chicago, Mar. 2005.

JOHN, G. An empirical examination of some antecedents of opportunism in a marketing channel. **Journal of Marketing Research**, v. 21, p. 278-289, 1984.

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Prospect Theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KENNING, P.; PLASSMANN, H. Neuroeconomics: an overview from an economic perspective. **Brain Research Bulletin**, v. 67, n.5, p.343-54, 2005

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1986.

_____. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986

LEITE, A. L. da S.; CASTRO, N. J. Crescimento e estruturação das firmas: A formação dos conglomerados do setor elétrico brasileiro. **Revista de Gestão**. São Paulo, v. 21, n. 3, p. 343-359, jul./set. 2014.

LEITE, André Luís da Silva; LANZER, Edgar Augusto; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro Serra. Entre Hierarquia e Mercado: Análise da Competição no Setor de Postos de Combustíveis da Grande Florianópolis. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, nº 01 – ISSN 1983-716X, UNIVALI, p. 45 – 61, jan/abr. 2009.

LEITE, L. A. M. et al **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LEMES JÚNIOR, A. Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **RAUSP**. São Paulo, n. 2, p. 91-94, vol. 34, abr/jun., 1999.

LEZANA A. G. R. Empreendedorismo. **Apostila do curso de Mestrado**. Florianópolis, 2000.

LIMA, Suzana M. Valle. **Mudança organizacional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LINS, Nadja Vanessa Miranda. **Consultoria: um novo enfoque em aplicação de jogos de empresas – Florianópolis**. 1999. 94 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

LONGENECKER, Justin G. *et all*. **Administração de pequenas empresa: ênfase na gerência empresarial**. Trad. Maria Lucia G. L. e Signey Stancatti. Revisão técnica de Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**, tradução de Maria Lucia G. L. e Signey Stancatti; revisão técnica de Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W., PETTY, J. William; PALICH, Leslie E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. Tradução – Oxbridge Centro de Idiomas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACHADO, H. V. (Org.). **Causas de Mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica. São Paulo: Atlas, 2006.

McCLELLAND, David; WINTER, D. J. *Motivating economic achievement*. **New York, Free Press**, 1971.

MÉNARD, Claude. Règles concurrentielles et forms organisationnelles hybrides. In.: BIENAYMÉ, A. (ed), **Concurrence: Les nouvelles approches, Economica**: Paris, p.53-68, 2002.

_____. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlim, v. 160, n. 3, p. 345-376, Sept. 2004.

MERROM, Keith. **Dominando a consultoria**: como se tornar um consultor master e desenvolver relacionamentos duradouros. São Paulo: M. Books, 2008.

MESQUITA, Gisely Jorge. **Planejamento e controle de resultados na pequena empresa**: um estudo descritivo em pequenas empresas de confecção de artigos de vestuário da cidade de Goiânia – GO – Florianópolis, 2002. 121 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MIDI Tecnológico. **A incubadora MIDI tecnológico**. Disponível em: <<http://miditecnologico.com.br/>>. Acesso em: 3 jan. 2016.

_____. **Quem somos**. Disponível em: <<http://miditecnologico.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

MINTZBERG, Henry. **O processo da administração estratégica** – conceitos, contextos e casos selecionados. São Paulo: Bookman, 2003.

_____. **Developing theory about the development of theory em HITT**, Michael. A. SMITH, Ken G., (coordenadores) *Great Minds in Management*, 355-372, 2007.

MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B. **O processo de estratégias**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MIRANDA, Isabella Tamine Parra et al A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Maringá Management. Revista de Ciências empresariais*, Maringá, SP, v.2, n.1, p. 34-39, jan./jun. 2005.

MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria**: o caminho das pedras: trabalhando na “era do nãoemprego”. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; Revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MONTEVERDE, K. & TEECE, D.J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Beel Journal of Economics**, v. 13, p.206, 1982.

MOORE, D. L. Managerial strategies. In: WARNER, W. L.; MARTIN, N. H. (Eds.). **Industrial management**. New York: Haper, 1959.

MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ideológico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 22, n. 3, p. 77-94, 1998.

OCDE. Information Tecnology (IT) Difusion Policies for Small and Médium. **Sized Enterprises**. Paris: OCDE, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999

_____. **Manual de consultoria empresarial**: Conceitos metodologia práticas. 4. ed. Rev. amp. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Manual de consultoria empresarial:** consultoria metodologia práticas, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Manual de consultoria empresarial:** consultoria metodologia práticas, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões:** o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Campus, 1999

_____. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. Qualidade total. **Harvard Business Review**, p. 12, mar. 1995.

_____. **Quanto menor a empresa mais importante a estratégia.** Qualidade Total, p. 12, mar, 1995.

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. **Polo tecnológico.** Disponível em:
<<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico>>. Acesso em: 4 jan. 2016.

QUADROS, F. Z. **Plano de negócios e a pequena empresa de base tecnológica:** um estudo de caso na incubadora de empresas do MIDI Florianópolis. 2004. 134 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97. Disponível em: <http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2015.

RECEPETI. Rede Catarinense de Entidades de Empreendimentos Tecnológicos. **Histórico**. Disponível em: <<http://recepti.org.br/institucional/historico/>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

RESNICK, P. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990

_____. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Atlas, 1999.

SAAM, Nicole J. Economics approaches to management consulting. **The Oxford Handbook of Management Consulting**, p. 228-245, 2012.

SAES, Maria Sylvania Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SALOMON, E. **Teoria da administração financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SANTANA, A. C. de. Mudanças recentes nas relações de demanda de carne no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 37, n. 2, p. 51-76, 1999.

SAUER, Luciana; COLOSSI, Nelson. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: 21º ENCONTRO DA ANPAD, **Anais...**, 1997.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 3 rd edition. Prentice Hall, 2003.

SAVIANI, J. R. **Repensando as pequenas e médias empresas**: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e pequenas empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Brasília, 2007

_____. **Anuário estatístico micro e pequena empresa**. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas: núcleo observatório da MPE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009.

_____. **Critérios de classificação de empresas**: MEI - ME - EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 11 jan. 2016.

_____. **MPEs de base tecnológica**: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. São Paulo: SEBRAE/SP, 2001.

_____. **Pesquisa GEM**: empreendedorismo atraindo três em cada dez brasileiros. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-gem-empreendedorismo-atraindo-tres-em-cada-dez-brasileiros,bd3848b50ca6c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

SEBRAE-UGE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas - Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das micro e pequenas empresas na Economia**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisa/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M.P.; MORAES, M.; FIATES, G. A. inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera. J. **Technol. Manag. Innov.** 2008, v. 3, Issue 3, p.129-141, jun./set. 2008a.

SERRA, F. R. et al. Inovação e redes de relacionamento na geração de conhecimento em incubadoras. **globADVANTAGE Working Paper**. n.º 14, p. 1-33, 2008b.

SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, n. 2, p. 129-138. 1956.

SIMON, R. A. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

SOUZA, Lázaro Evair. **As lições dos pecadores**. PEGN, São Paulo, p.1819, 2000.

SOUZA, M. de A. F. de. **Pequenas e médias empresas na estruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: **ECONTRIO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 2, 2001. Londrina. **Anais...** do II EGEPE. Londrina. 2001.

TVERSKY, A. A critique of expected utility theory: descriptive and normative considerations. **Erkenntnis**, v. 9, n. 2, p. 163-173, 1975.

VERSIANI, A.; GUIMARAES, L. Creation of technologically-based firms in Brazil: the influence of incubators on the set-up of new business. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n.3, p. 1-23, 2006.

WHITTINGTON, Richard, **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa; Martha Malvezzi Leal; São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

_____. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. Transaction cost economics and organization theory. **HBS Conference on Organization Design**. December 5-6, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Cleunice; LOPES, Daniel Gonçalves; LEITE, André Luis da Silva; NUNES, Nei Antonio. Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**. v. 17, n. 42, p. 64-77, agosto 2015.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de livre docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do (Org.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009.

APÊNDICE A – Modelo de e-mail enviado aos associados ACATE

ASSUNTO DO E-MAIL:

Pesquisa Mestrado UFSC: Condicionantes da contratação de consultoria

TEXTO DO E-MAIL:

Bom dia “NOME”, por gentileza, gostaria de contar com sua rápida participação.

Sou mestranda da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) e orientada pelo professor Dr. André Luis da Silva Leite.

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para verificar as condicionantes da contratação de consultoria em gestão estratégica nas empresas associadas à ACATE.

Por este motivo, selecionamos a sua empresa para fazer parte da amostra e **como agradecimento pela participação na pesquisa será sorteado um jantar para duas pessoas, a combinar melhor data, no restaurante Zé do Cacupé, em Florianópolis/SC.**

Ressaltamos que todas as informações são sigilosas e os questionários não serão divulgados, não havendo identificação da empresa e nem do respondente.

O questionário de pesquisa possui de 10 a 17 questões e deve ser respondido por um responsável pela empresa.

Para iniciar, por gentileza acesse:

PESQUISA NO GOOGLE FORMS

Sua participação é extremamente importante para o sucesso da pesquisa.

Desde já agradecemos!

Atenciosamente,

Cristina Bringhenti - Mestranda - (48) 9941 5013

André Luis da Silva Leite - Orientador

**APÊNDICE B – 2 ° modelo de e-mail enviado aos associados
ACATE - Lembrete**

ASSUNTO DO E-MAIL:

Retorno e lembrete sobre a Pesquisa Mestrado UFSC: Condicionantes da contratação de consultoria

TEXTO DO E-MAIL:

Bom dia “NOME”, a pesquisa está quase completa, mas ainda falta sua participação.

O questionário de pesquisa varia de 10 a 17 questões.

Para iniciar, por gentileza acesse:

PESQUISA NO GOOGLE FORMS

Para lembrar-lhe, a pesquisa visa verificar as condicionantes da contratação de consultoria em gestão estratégica nas empresas associadas à ACATE e assim necessitamos alcançar um número mínimo de questionário respondidos dentro da amostra selecionada.

Além disso, ao responder a pesquisa você pode participar do sorteio de um jantar para duas pessoas no restaurante Zé do Cacupe em Florianópolis (data a combinar).

Ressaltamos que as respostas dos questionários serão mantidas em total sigilo e não há identificação da empresa nem do respondente.

Sua participação é muito importante para o sucesso da pesquisa.

Caso você tenha respondido a pesquisa anonimamente, por gentileza desconsiderar este e-mail.

Desde já agradecemos!

Atenciosamente,

Cristina Bringhenti - Mestranda - (48) 9941 5013

André Luís da Silva Leite - Orientador

APÊNDICE C – Questionário completo

Pesquisa: Condicionantes da contratação de consultoria

Universidade Federal de Santa Catarina - Mestrado em Administração

Período de coleta de dados: outubro a dezembro de 2015

*Obrigatório

PERFIL DA EMPRESA

1. Identificação do informante: *

- Sócio.
- Gestor.
- Sócio e gestor.
- Outro:

2. Qual sua idade? *

- 18 a 25 anos.
- 26 a 30 anos.
- 31 a 35 anos.
- 36 a 40 anos.
- 41 a 45 anos.
- 46 a 50 anos.
- 51 a 55 anos.
- 56 a 60 anos.
- Mais de 60 anos.

3. Qual sua escolaridade? *

- Ensino fundamental.
- Ensino médio.
- Técnico.
- Graduação.
- Pós graduação - Especialização.
- Pós graduação - Mestrado.
- Pós graduação - Doutorado.
- Pós graduação - Pós doutorado.

3.1 Se possui nível superior, qual é o curso realizado?

4. Qual é o porte da empresa? *

- Microempresa
- Pequena empresa
- Média empresa
- Média-grande empresa
- Grande empresa

5. Qual o tempo de existência da empresa? *

- Menos de 5 anos.
- de 5 a 10 anos.
- de 11 a 15 anos.
- de 16 a 20 anos.
- Mais de 20 anos.

6. Qual o número de colaboradores? *

- Não temos colaboradores (apenas sócios).
- Até 5 colaboradores.
- De 6 a 10 colaboradores.
- De 11 a 15 colaboradores.
- De 16 a 20 colaboradores.
- De 21 a 30 colaboradores.
- De 31 a 40 colaboradores.
- De 41 a 50 colaboradores.
- Acima de 51 colaboradores.

7. A empresa foi/é incubada? *

- Não foi incubada.
- Sim, esta incubada.
- Sim, foi incubada.

GESTÃO ESTRATÉGICA E CONSULTORIA**8. Como avalia a importância da gestão estratégica em sua empresa? ***

Escolha uma opção.

- Indispensável para a longevidade da empresa, temos todo o processo formalizado.
- Indispensável para a longevidade da empresa, mas ainda não temos todo o processo formalizado.
- Importante, estamos iniciando a gestão estratégica.

- Importante, mas ainda não implementamos na empresa.
- Pouco importante, prefiro focar em curto prazo.
- Não tenho conhecimento sobre gestão estratégica, portanto não sei de sua importância.
- Outro: _____

9. A empresa já contratou consultoria externa em gestão estratégica? *

- Sim
- Não

PERFIL DA CONSULTORIA *(Se a resposta da questão 9 for SIM)*

10. A sua consultoria externa foi ou é: *

Em relação a empresa de consultoria como um todo e não quem visita a empresa. Escolha uma opção.

- uma empresa de consultoria empresarial com mais de 5 consultores.
- uma empresa de consultoria empresarial com até 5 consultores.
- um consultor autônomo.
- outro: _____

11. Qual a razão de contratar a consultoria externa? *

Marque quantas opções desejar.

- Correção de problemas no setor de marketing.
- Correção de problemas no setor comercial.
- Correção de problemas no setor financeiro.
- Correção de problemas no setor de recursos humanos.
- Correção de problemas no setor produção.
- Correção no planejamento estratégico da empresa.
- Para criar o modelo de gestão estratégica da empresa.
- Para fazer orientações na gestão estratégica da empresa.
- Para prevenir futuros problemas.
- Outros: _____

12. Quais os principais resultados que você obteve ou espera da contratação da consultoria? *

13. Porque a opção de contratar a consultoria externa ao invés de executar as atividades internamente (por você ou através de um colaborador)? *

As atividades a serem executadas contemplam o que a consultoria executou ou está executando, como por exemplo a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

14. Dadas as informações abaixo, marque as opções que fazem parte de sua realidade. *

Marque quantas opções desejar.

- É mais barato contratar a consultoria do que contratar um funcionário com qualificação para desenvolver o planejamento estratégico.
- Se essa atividade (elaboração/revisão do planejamento estratégico) fosse feita por um colaborador eu não teria conhecimentos suficientes para orienta-lo/cobra-lo.
- O plano de gestão estratégica não é feito com frequência, assim não temos a necessidade de contratar um colaborador para executar essa atividade.
- O mercado é tão incerto que é mais fácil contratar consultoria quando necessário.
- Só tenho consultoria porque a empresa foi incubada.
- Não tenho tempo para fazer toda a gestão estratégica da empresa, é mais fácil acompanhar o consultor.
- Não tenho tempo para fazer toda a gestão estratégica da empresa, o consultor entregará o planejamento completo.
- Ter consultoria facilita minhas decisões, pois como também atuo em atividades operacionais tenho menos tempo para a gestão do meu negócio.
- Minha empresa é pequena, faço atividades operacionais e de gestão dentro da empresa.
- Nenhuma das alternativas anteriores

15. Quais foram os critérios para escolha do consultor ou empresa de consultoria? *

Marque quantas opções desejar.

- Recomendação.

- Qualificações (formação acadêmica) do consultor.
- Reputação.
- Experiência anterior.
- Confiança.
- Preço.
- Outro: _____

16. Há a preocupação do consultor compartilhar informações da sua empresa com outras empresas? *

Em relação ao compartilhamento de informações para com a consultoria externa, escolha uma opção.

- Sim.
- Sim, por isso não compartilho todos os dados com meu consultor.
- Em partes.
- Em partes, mas compartilho todos os dados.
- Em partes, por isso contratei um consultor ou uma equipe pequena - tenho maior controle das informações.
- Não.
- Não tenho essa preocupação pois confio totalmente no meu consultor, assim compartilho todos os dados.
- Outro: _____

17. O consultor ou a empresa de consultoria: *

Em relação ao material fornecido pelo consultor para sua empresa, escolha uma opção.

- Fornecerá um planejamento sob medida para meu negócio e esse material será de minha propriedade independente de continuar com a consultoria.
- Fornecerá um material com metodologia pronta e eu adaptarei ao meu negócio.
- Fornecerá os documentos apenas enquanto é meu consultor.
- Outro: _____

Obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente, Cristina Bringhenti - Mestranda UFSC

Divulgação dos resultados da pesquisa (opcional)

As informações são confidenciais e sob nenhuma hipótese serão divulgadas individualmente.

- E-mail para envio dos resultados da pesquisa:

Dados pessoais para o sorteio do jantar pela participação na pesquisa (opcional)

Reitero, as informações são confidenciais e sob nenhuma hipótese serão divulgadas individualmente.

- Seu nome:
- Nome da empresa:
- Telefone direto para contato:
- E-mail para contato:

OUTRAS CONSULTORIAS *(Se a resposta da questão 9 for NÃO)*

10b. A empresa já teve algum outro tipo de consultoria?

Marque quantas opções desejar.

- Marque quantas opções desejar.
- Sim, consultoria financeira.
- Sim, consultoria em recursos humanos.
- Sim, consultoria em marketing.
- Sim, consultoria comercial.
- Não, nunca tivemos consultoria.
- Outro:

Obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente, Cristina Bringhenti - Mestranda UFSC

Divulgação dos resultados da pesquisa (opcional)

As informações são confidenciais e sob nenhuma hipótese serão divulgadas individualmente.

- E-mail para envio dos resultados da pesquisa:

Dados pessoais para o sorteio do jantar pela participação na pesquisa (opcional)

Reitero, as informações são confidenciais e sob nenhuma hipótese serão divulgadas individualmente.

- Seu nome:
- Nome da empresa:
- Telefone direto para contato:
- E-mail para contato:

APÊNDICE D – Lista de empresas associadas à ACATE

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
1	180 HUB	GUILHERME	*email removido por sigilo
2	4 VISION TECH	EROS	*email removido por sigilo
3	4S INFORMÁTICA	CELSO	*email removido por sigilo
4	74 FUTURE	BONNY	*email removido por sigilo
5	À TIMO SOFTWARE	LUIMAR MANOEL	*email removido por sigilo
6	À VILA SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	MICHEL	*email removido por sigilo
7	ABRSOFT TECNOLOGIA	ALESSANDRO	*email removido por sigilo
8	ACQUASERVICE	FABIO	*email removido por sigilo
9	ACT SISTEMAS	GIAN	*email removido por sigilo
10	ADEPT SYSTEMS	FABIANO	*email removido por sigilo
11	ADEPTMEC	PABLO RICARDO	*email removido por sigilo
12	ADM SISTEMAS	MARCOS	*email removido por sigilo
13	ADSIM	FERNANDO	*email removido por sigilo
14	AGM TELECOM	ADENOR	*email removido por sigilo
15	AGPR5	EMERSON	*email removido por sigilo
16	AGRINESS	ELTON JOÃO	*email removido por sigilo
17	AHGORA SISTEMAS	NORBERTO	*email removido por sigilo
18	AIDTEC	BRUNO	*email removido por sigilo
19	ALKASOFT	JEFERSON	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
20	ALKIMAT	MURILO ALEXANDRE	*email removido por sigilo
21	ALLIANZA TECNOLOGIA HOTELEIRA	GILVANA	*email removido por sigilo
22	ALTOQI S3 ENG	RUI LUIZ	*email removido por sigilo
23	ANESTECH	DIOGENES	*email removido por sigilo
24	ANIMA ACÚSTICA	VITOR	*email removido por sigilo
25	APPLIQUE	DIOGO	*email removido por sigilo
26	AQTECH	MAURO	*email removido por sigilo
27	AQUARELA INOVAÇÃO E CONHECIMENTO	MARCOS	*email removido por sigilo
28	ARVUS TECNOLOGIA	BERNARDO	*email removido por sigilo
29	ASAP TI	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
30	ASCENDANT TECHNOLOGY DO BRASIL	MARCELO	*email removido por sigilo
31		RICARDO	*email removido por sigilo
32	ASP SOFTWARES	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
33	ASTREA	SONIA	*email removido por sigilo
34	ATM4 SOLUÇÕES	ADRIANE	*email removido por sigilo
35	ATMC	ROBERTO ALEXANDRE	*email removido por sigilo
36	AUTOCOM	JOSÉ CARLOS	*email removido por sigilo
37	AUTOMATISA LASER SOLUTIONS	JOANA	*email removido por sigilo
38	AVANTI DESENVOLVIME	ELIANA	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
	NTO DE SISTEMAS		
39	AXADO	GUILHERME	*email removido por sigilo
40	B2S INOVAÇÃO EM SORRISOS	PATRICK	*email removido por sigilo
41	BC&M	MARCOS	*email removido por sigilo
42	BDADOS INFO	FLAVIANO	*email removido por sigilo
43	BENELLI SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS	LUCIANO	*email removido por sigilo
44	BERMAN LOAD CELLS	GUSTAVO	*email removido por sigilo
45	BERNARD SIMULAÇÃO GERENCIAL	PAUL LEON	*email removido por sigilo
46	BETHA SISTEMAS	GUILHERME	*email removido por sigilo
47	BETTER DEVELOPER	MARCIO	*email removido por sigilo
48	BIBLIOSHOP	RAFAEL	*email removido por sigilo
49	BIOKYRA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	ISAIAS	*email removido por sigilo
50	BIONEXUS TECNOLOGIA	EMILIANO	*email removido por sigilo
51	BITMAP	ANDRE LUIZ	*email removido por sigilo
53	BOOKESS	MARCOS	*email removido por sigilo
54	BORAYU TECNOLOGIA LTDA	ANNIBAL	*email removido por sigilo
55	BORESTE	ADRIÁN	*email removido por sigilo
56	BROME AUTOMÇÃO	LUCIANO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
57	BRAOX	JOVELCI DOMINGOS	*email removido por sigilo
58	BRASILRAD	WALMOLI	*email removido por sigilo
59	BRAVI	ROBERTA	*email removido por sigilo
60	BRSIS	NILVANIO ANTONIO	*email removido por sigilo
61	BRY TECNOLOGIA	JEANDRÉ	*email removido por sigilo
62	BW TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	BENY	*email removido por sigilo
63	BZPLAN	MARCELO	*email removido por sigilo
64	CABS	CAIO	*email removido por sigilo
65	CALETA BRASIL	PAULO ROBERTO	*email removido por sigilo
66	CALLISTO	DANIEL	*email removido por sigilo
67	CAMPUS CLUB	ROBSON	*email removido por sigilo
68	CANAL DE VENDAS	FABIANO	*email removido por sigilo
69	CANAL TELECOM	EVANDRO	*email removido por sigilo
70	CARBONBRASIL	RUI FERNANDO	*email removido por sigilo
71	CATAMOEDA	PAULO RUBENS	*email removido por sigilo
72	CATARINAS DESIGN	PRISCILA	*email removido por sigilo
73	CDS SISTEMAS	ADALBERTO	*email removido por sigilo
74	CELLMÍDIA	RODRIGO	*email removido por sigilo
75	CHAG SOLUÇÕES WEB	FERNANDO	*email removido por sigilo
76	CHAORDIC	JOÃO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
77	CHEESECAKE LABS	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
78	CHIPUS MICROELETRÔNICA	PAULO AUGUSTO	*email removido por sigilo
79	CIANET	JOÃO FRANCISCO	*email removido por sigilo
80	CIANET	RICARDO	*email removido por sigilo
81	CIAPORTE SISTEMA DE GESTAO	MARCOS PAULO	*email removido por sigilo
82	CIMM	ADILSON	*email removido por sigilo
83	CIPRIANI	JONAS AFONSO	*email removido por sigilo
84	CLEMAR ENGENHARIA	INÁCIO	*email removido por sigilo
85	CLICBUSINESS	GERSON	*email removido por sigilo
86	CMOP	CESAR ROBERTO	*email removido por sigilo
87	CODDE COMUNICAÇÃO DIGITAL	FERNANDA	*email removido por sigilo
88	COMANDATA	DÉCIO	*email removido por sigilo
89	COMPANHIA ENERGETICA RIO DAS FLORES	MARCO AURÉLIO	*email removido por sigilo
90	COMPLEX TECNOLOGIA EDUCACIONAL	HUGO	*email removido por sigilo
91	CONCEITUAL SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	CLÁUDIO	*email removido por sigilo
92	CONSOLIDADOS	AURELIO	*email removido por sigilo
93	CONTRONICS	SHEILA	*email removido por sigilo
94	CORDIA COMUNICAÇÕES	PETER	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
95	CRBS TECH	CLAUDIO ROBERTO	*email removido por sigilo
96	CROWD TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	WESLEY	*email removido por sigilo
97	CS COMUNICAÇÃO E SEGURANÇA	REGINALDO	*email removido por sigilo
98	CSE SERVIÇOS	LUCIO	*email removido por sigilo
99	CSP SOLUCOES	DHELYO	*email removido por sigilo
100	CSSTEX CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA	CAROLINA	*email removido por sigilo
101	CVA REPRESENTAÇÕES	CLADI	*email removido por sigilo
102	DATA SPACE NETWORKS E TI	ANDRÉ LUÍS	*email removido por sigilo
103	DATACLOUD BRASIL	FERNANDO	*email removido por sigilo
104	DATAMINER	LUIZ CARLOS	*email removido por sigilo
105	DBA TECNOLOGIA	CARLOS ALBERTO	*email removido por sigilo
106	DBCONSULT	ALVARO FRANCO	*email removido por sigilo
107	DEGGY	PEDRO PAULO	*email removido por sigilo
108	DELINEA TECNOLOGIA EDUCACIONAL	LARISSA	*email removido por sigilo
109	DENTEC	LUIZ FERNANDO	*email removido por sigilo
110	DIALETTO COMUNICAÇÃO	ADRIANE	*email removido por sigilo
111	DIGICART	ROSANI MARIA	*email removido por sigilo
112	DIGILAB	SERGIO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
113	DÍGITRO	LUIZ AURÉLIO	*email removido por sigilo
114	DIRECTA AUTOMAÇÃO	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
115	DISRUPTIVA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	JOÃO LUIZ	*email removido por sigilo
116	DIV64	BRUNO	*email removido por sigilo
117	DPTR	LEONARDO GILBERTO	*email removido por sigilo
118	DRUPTEC WEB SOLUTIONS	HELAL	*email removido por sigilo
119	DUAL SYSTEM	FERNANDO CESAR	*email removido por sigilo
120	DUO TECNOLOGIA	JOSÉ MARCOS	*email removido por sigilo
121	E MAIS E TECNOLOGIA	RICARDO	*email removido por sigilo
122	E2FLEX	EDERSON ANDRÉ	*email removido por sigilo
123	E3C TECNOLOGIA	DIMITRI	*email removido por sigilo
124	EDUBRIX	JULIO	*email removido por sigilo
125	EKOIMPACTO ECOTECNOLOGIA	ALCEU	*email removido por sigilo
126	ESQUADRA	RODRIGO	*email removido por sigilo
127	ESSS	CLOVIS	*email removido por sigilo
128	ESTACIONA FACIL	Á LVARO	*email removido por sigilo
129	EOBOOKS	FELIPE	*email removido por sigilo
130	EVOSIX PRIME SOLUTIONS	PABLO	*email removido por sigilo
131	EXACT LTDA	THÉO	*email removido por sigilo
132	EXTERSOFTECNOLOGIA	FLAVIO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
133	F4TH	JOSE ROBERTO	*email removido por sigilo
134	FABRICO	NORTOM	*email removido por sigilo
135	FISIOGAMES	KLEBER	*email removido por sigilo
136	FIVE MINDS	LEO DINIZ	*email removido por sigilo
137	FLEXMOBILE	LUIS CARLOS	*email removido por sigilo
138	FLEXY NEGÓCIOS DIGITAIS	JUAREZ ANTONIO	*email removido por sigilo
139	FLIN INTERNET	MARCELO EMILIO	*email removido por sigilo
140	FLORIPA INTERNET	GUILHERME	*email removido por sigilo
141	FLORIPA TECNOLOGIA	ROBERT EDUARDO	*email removido por sigilo
142	FLORYSOFTT QUALIDADE EM SISTEMAS	JOSÉ CARLOS	*email removido por sigilo
143	FLYCRM	ALEX	*email removido por sigilo
144	FN TECNOLOGIA	FABIO	*email removido por sigilo
145	FOCALLE TECNOLOGIA	JOSÉ	*email removido por sigilo
146	G1 SISTEMAS	SIMONE REGINA	*email removido por sigilo
147	GENNERA	POULO CEZAR	*email removido por sigilo
148	GEOENERGY ENGENHARIA	MARCELO	*email removido por sigilo
149	GH3 TECNOLOGIA	CLEIBER	*email removido por sigilo
150	GK SISTEMAS	KARINA	*email removido por sigilo
151	GLOBALMIND TECNOLOGIA	FERNANDO	*email removido por sigilo
152	GLOBALMINDS	RONNY	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
153	GLÓBULO	ALEX	*email removido por sigilo
154	GNOVIT	MARCELO	*email removido por sigilo
155	GNTECH LABORATÓRIO	GUIDO	*email removido por sigilo
156	GOMIX SOLUCOES INTERNET	ROGERIO	*email removido por sigilo
157	GOVBR	ANDRÉ	*email removido por sigilo
158	GP2M	GIULIANO	*email removido por sigilo
159	GRUPO ADEPT SYSTEMS	GIANCARLO	*email removido por sigilo
160	GRUPOS INTERNET	GIANCARLO	*email removido por sigilo
161	GTHINK	RÔMULO	*email removido por sigilo
162	GTT HEALTHCARE	GIULIANO	*email removido por sigilo
163	GTT LOGISTICS	FERNANDO	*email removido por sigilo
164	GTX TECNOLOGIA	ALTAIR	*email removido por sigilo
165	GUARDA FILA	HUMBERTO	*email removido por sigilo
166	GWORK	SCHIRLEY	*email removido por sigilo
167	HACON TECNOLOGIA	ANNIBAL	*email removido por sigilo
168	HARBOR	PAULO	*email removido por sigilo
169	HENDER 3D TESTE	GIANA	*email removido por sigilo
170	HEVO	GLEY	*email removido por sigilo
171	HG2S TECNOLOGIA & SERVIÇOS PATRIMONIAIS	GERSON	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
172	HIMAKER SISTEMAS	HENRIQUE	*email removido por sigilo
173	HITECHBRASIL TECNOLOGIA	JERÔNIMO ANGELO	*email removido por sigilo
174	HMG	HELBER	*email removido por sigilo
175	HOPLON INFOTAINMENT	TARQUINIO ROBERTO	*email removido por sigilo
176	HOSTGATOR BRASIL	ROBLEDO	*email removido por sigilo
177	HSYSTEM TECNOLOGIA LTDA.	DIEGO	*email removido por sigilo
178	I DO CODE	VINICIUS	*email removido por sigilo
179	I3	NORBERTO	*email removido por sigilo
180	I8 INFORMÁTICA	MAURICIO	*email removido por sigilo
181	IASOFT CONSULTORIA E SISTEMAS	EDUARDO	*email removido por sigilo
182	IBUY	LEONARDO	*email removido por sigilo
183	IDEALIZE TECNOLOGIA	RAFAEL	*email removido por sigilo
184	IDEALL SISTEMAS	EDELSON	*email removido por sigilo
185	IDIT	FREDERICO	*email removido por sigilo
186	ILHA SERVICE	ALCIDES	*email removido por sigilo
187	ILHA4	EDUARDO	*email removido por sigilo
188	IMC - SOLDAGEM	RAUL	*email removido por sigilo
189	IMENZE MOBILE SOLUTIONS	LEONARDO	*email removido por sigilo
190	IMPACT HUB FLORIPA	GABRIELA	*email removido por sigilo
191	INCREMENTAL	ALESSANDRA	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
192	INCUCA TECNOLOGIA	LUCAS	*email removido por sigilo
193	INERGE	WILSON	*email removido por sigilo
194	INFOCONT SISTEMAS	FERNANDO	*email removido por sigilo
195	INFOGEN SISTEMAS	ERNANI	*email removido por sigilo
196	INFOMEDICAL	KLEBER VALDIR	*email removido por sigilo
197	INFOPOWER	MARCIA	*email removido por sigilo
198	INFOTV	ANDRÉ	*email removido por sigilo
199	INNOVASENS BRASIL	LEONARDO	*email removido por sigilo
200	INNOVIT EDUCAÇÃO	ANDRIK	*email removido por sigilo
201	INNOVIT EDUCAÇÃO	NIKOLAI	*email removido por sigilo
202	INNOVIT TECNOLOGIA	PAULO ALEX	*email removido por sigilo
203	INNOVO	EDÉSIO	*email removido por sigilo
204	INOVA	MAURICIO	*email removido por sigilo
205	INPULSE	LUCAS	*email removido por sigilo
206	INSIDE SYSTEM	CLAUDIO	*email removido por sigilo
211	INTELBRAS	CRISTINA	*email removido por sigilo
212	INTELIDATA INFORMATICA LTDA	ODONE	*email removido por sigilo
213	INTELIGÊNCIA WEB	PAULO EDUARDO	*email removido por sigilo
214	INTELSOFT SOLUÇÕES	ROBSON	*email removido por sigilo
215	INTERATIVA INTEGRADORA DE SOLUÇÕES	VALDERES	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
216	INTERSECTI - APP INTERACTIVE	EDUARDO	*email removido por sigilo
217	INTRADEBOOK	DENISE	*email removido por sigilo
218	INVOLVES TECNOLOGIA	ANDRÉ	*email removido por sigilo
219	IONICS	PLINIO	*email removido por sigilo
220	IPM INFORMÁTICA	LUCIANE	*email removido por sigilo
221	IT MOVES IT (BRASIL)	RENATA	*email removido por sigilo
222	IT SYSTEMS	TAINÉ	*email removido por sigilo
223	IT2	PAULO JOSE	*email removido por sigilo
224	ITIS TECNOLOGIA	MAURICIO	*email removido por sigilo
225	JEXPERTS	SÉRGIO	*email removido por sigilo
226	JS PRIME	CARLOS	*email removido por sigilo
227	J-TECH	FÁBIO	*email removido por sigilo
228	K2 STUDIO	DANIEL	*email removido por sigilo
229	KEEP IT INFORMÁTICA	AGOSTINHO	*email removido por sigilo
230	KHOMP	GIANCARLO	*email removido por sigilo
231	KHOR TI	SAMUEL	*email removido por sigilo
232	KNEWIN	LUCAS	*email removido por sigilo
233	KNOWTEC	GUILHERME	*email removido por sigilo
234	KOERICH TELECOM	PEDRO JONAS	*email removido por sigilo
235	KOMBO	ALESSANDRO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
236	LABBO	GIOVANE	*email removido por sigilo
237	LABLINK INTERFACEAMEN- TOS	MICHEL JOAQUIM	*email removido por sigilo
238	LAY LINE	MARCEL	*email removido por sigilo
239	LECTRON	MARCOS	*email removido por sigilo
240	LEGHOO.COM	RICARDO	*email removido por sigilo
241	LENKE AUTOMAÇÃO	JAILSON	*email removido por sigilo
242	LINK PRECISION	GUILHERM	*email removido por sigilo
243	LIVE IDEAS	GUSTAVO	*email removido por sigilo
244	LLP TECNOLOGIA	LEONARDO	*email removido por sigilo
245	LOGIC IT SOLUTIONS LTDA	JUANO	*email removido por sigilo
246	LÓGICA E - INOVAÇÃO	LUÍS FERNANDO	*email removido por sigilo
247	LOGOSYSTEM SISTEMAS	DIOGO ANDR'R	*email removido por sigilo
248	LOGTEC	FLAVIO	*email removido por sigilo
249	LUGATI IT	LUIDI	*email removido por sigilo
250	MACNICA DHW	KAROLINA	*email removido por sigilo
251	MANAGER SYSTEMS	LUIZ FENANDO	*email removido por sigilo
252	MAPA FINANCEIRO	MARIA HELEN	*email removido por sigilo
253	MARIMBA SISTEMAS	EMANUEL CARLOS	*email removido por sigilo
254	MASONWEB	MAURIM	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
255	M-CONSULT TECNOLOGIA LTDA	GUILHERME	*email removido por sigilo
256	MEDERIS SISTEMAS	MARCIO CLOVIS	*email removido por sigilo
257	MENTES BRILHANTES	DJALI	*email removido por sigilo
258	MERCHAN NEW	DENIS	*email removido por sigilo
259	MERITT - CADA ALUNO É ÚNICO	RICARDO	*email removido por sigilo
260	MMC LTDA	RAFAEL	*email removido por sigilo
261	MOBILIZA	KORNELIUS	*email removido por sigilo
262	MULTINET	MARIO	*email removido por sigilo
263	MY SMART CLINIC	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
264	MYREKS SOLUÇÕES TECNOLOGICAS S/A	BRUNO	*email removido por sigilo
265	N2 AGENCIA WEB	JOSÉ ARTUR	*email removido por sigilo
266	NACIONALVOX	CLÁUDIA	*email removido por sigilo
267	NANO	LUCIANO	*email removido por sigilo
268	NATIVA SISTEMAS	FABÍO	*email removido por sigilo
269	NDDIGITAL	VALMIR	*email removido por sigilo
270	NEOPROSPECTA	MARCOS	*email removido por sigilo
271	NEOVU DESIGN E TECNOLOGIA	DIEGO	*email removido por sigilo
272	NEOWAY BUSINESS SOLUTIONS	JAIME	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
273	NETPRECISION	LUCIANO	*email removido por sigilo
274	NEXMEDIA E SUPORTE	FELIPE	*email removido por sigilo
275	NEXTAR	ANDRÉ	*email removido por sigilo
276	NEXTT	DANIEL	*email removido por sigilo
277	NKEY	PAUL	*email removido por sigilo
278	NOVARUM	JOÃO	*email removido por sigilo
279	NPU	MARCEL	*email removido por sigilo
280	NÚMERA	DANIEL	*email removido por sigilo
281	OBIZ	GIANCARLO	*email removido por sigilo
282	OKTOPLUS	BRUNO	*email removido por sigilo
283	OLÉ TELECOM	DAYANA	*email removido por sigilo
284	ONCAST	SAMUEL	*email removido por sigilo
285	ONEON	LUIZ FERNANDO	*email removido por sigilo
286	ONIX	LEILA	*email removido por sigilo
287	OPENS	DOUGLAS	*email removido por sigilo
288	OSI WEB SERVICES	GREGORIO	*email removido por sigilo
289	OSTEC INTERNACIONAL	FABIO	*email removido por sigilo
290	OUTCLASS	ANTONIO	*email removido por sigilo
291	OUTPLAN TECNOLOGIA	ROSANA	*email removido por sigilo
292	PADOC DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS	RAFAEL	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
293	PALMSOFT TECNOLOGIA	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
294	PANGEAWARE	RICARDO	*email removido por sigilo
295	PARADIGMA	GÉRSO	*email removido por sigilo
296	PARIPASSU	ANDRÉ	*email removido por sigilo
297	PAVEI SISTEMAS	DANILO	*email removido por sigilo
298	PAX	LEONARDO	*email removido por sigilo
299	PC TECNOLOGIA DA INFORMACAO	PAULO	*email removido por sigilo
300	PDI	ROBERTO	*email removido por sigilo
301	PENSYS	MARCOS	*email removido por sigilo
302	PIPE TECNOLOGIA	PAULO HENRIQUE	*email removido por sigilo
303	PIXEON MEDICAL SYSTEMS	IOMANI	*email removido por sigilo
304	PLANEJE MAIS	FLAVIA	*email removido por sigilo
305	PLANO A	FELIPE	*email removido por sigilo
306	PLOT! STUDIOS	ARTHUR	*email removido por sigilo
307	PLUCS - SOLUCÕES DIGITAIS	ALESSANDRO	*email removido por sigilo
308	PLYOM	MARCELO	*email removido por sigilo
309	PMTEC SOLUÇÕES TECNOLOGICAS	ARMANDO	*email removido por sigilo
310	POLIGRAPH	MARCELO	*email removido por sigilo
311	POLISUL INDÚSTRIA DE	GERHARD	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
	MÁQUINAS LTDA		
312	PONTOBR DIGITAL	ANDERSON	*email removido por sigilo
313	POWEROPTICKS	MOACIR	*email removido por sigilo
314	POWERSOLUTIONS	ANDRÉ	*email removido por sigilo
315	PRATICAL ONE	CLARA REJANE	*email removido por sigilo
316	PRIMESOFT	EDUARDO	*email removido por sigilo
317	PRIORI CONSULTORIA E SISTEMAS	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
318	PROCEL SOFTWARE	GERALDO	*email removido por sigilo
319	PROGENESE	LEONARDO	*email removido por sigilo
320	PROGIC	EDUARDO	*email removido por sigilo
321	PUBLYA REDES DIGITAIS SEGMENTADAS	LUIZ FELIPE	*email removido por sigilo
322	PULSOBRASIL	SIMONE	*email removido por sigilo
323	QI NETWORK SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS	CELSO	*email removido por sigilo
324	QISAT	STELLA	*email removido por sigilo
325	QUALIREDE	NORBERTO	*email removido por sigilo
326	QUARKS TECHNOLOGIES	WASHINGTON	*email removido por sigilo
327	QUATENUS RASTREAMENTO INTELIGENTE	RICARDO	*email removido por sigilo
328	QUAY	PAULO ROGÉRIO	*email removido por sigilo
329	RADEA	RONALDO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
330	REAL TI	RICARDO	*email removido por sigilo
331	RECRUTECH	ANDREA	*email removido por sigilo
332	REDE DOMUS	ERIK	*email removido por sigilo
333	REDEWEB	FELIPE	*email removido por sigilo
334	RESULTADOS DIGITAIS	PEDRO	*email removido por sigilo
335	REVOLUA IT	WASHINGTON	*email removido por sigilo
336	RGSC	VOLNEY	*email removido por sigilo
337	RKS ENGENHARIA DE ESTRUTURAS	JOÃO ALBERTO	*email removido por sigilo
338	RM SOLUTIONS	ANA	*email removido por sigilo
339	RP CONSULTING	DIMITRI	*email removido por sigilo
340	RV ENGENHARIA	GILSON	*email removido por sigilo
341	S3 TECNOLOGIA EM INFORMATICA	DALTRO	*email removido por sigilo
342	SÁ BIA EXPERIENCE	DEMETRIUS	*email removido por sigilo
343	SAMABSD LTDA EPP	EDILSON EUCLIDES	*email removido por sigilo
344	SANDBOX	LUIZ DANIEL	*email removido por sigilo
345	SCM CONCEPT	LUIS FERNANDO	*email removido por sigilo
346	SCURRA TECNOLOGIA E INTELIGÊNCIA	SADI JOSÉ	*email removido por sigilo
347	SECUBRASIL	CONRADO	*email removido por sigilo
348	SEGWARE	LUIZ HENRIQUE	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
349	SENIOR	EVANDRO	*email removido por sigilo
350	SENSORWEB	DOUGLAS	*email removido por sigilo
351	SENSUS	GUSTAVO	*email removido por sigilo
352	SENSYS	HELYSON	*email removido por sigilo
353	SEPROL	GENÉSIO	*email removido por sigilo
354	SEPROL IT SERVICES	ANDREI	*email removido por sigilo
355	SESTEC	DEIVI ESTÁCIO	*email removido por sigilo
356	SETRION SOFTWARE LTDA	LUCIANO	*email removido por sigilo
357	SEVENTH	ROZANGELA	*email removido por sigilo
358	SIGEWEB TECNOLOGIA	ARNONI	*email removido por sigilo
359	SIM	ILIDI	*email removido por sigilo
360	SIMB	VITOR	*email removido por sigilo
361	SIMULARE SISTEMAS	MAYTA	*email removido por sigilo
362	SIMULOGICA	FABIANO	*email removido por sigilo
363	SINDICATOS DIGITAIS	DARTAGNAN JÚNIOR	*email removido por sigilo
364	SINTONIA	FREDERICO	*email removido por sigilo
365	SMACKY TECHNOLOGIES	RODRIGO	*email removido por sigilo
366	SMARTBIT SOFTWARE	ROBERTO	*email removido por sigilo
367	SOCIAL GOOD BRASIL	FERNANDA	*email removido por sigilo
368	SOCIALBASE	RADAMÉS	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
369	SOFTECSUL INOVAÇÃO	NELISSA	*email removido por sigilo
370	SOFTPC	CLAYTON	*email removido por sigilo
371	SOFTPLAN	MOACIR MARAFON	*email removido por sigilo
372	SOFTVILLE	ADEMIR	*email removido por sigilo
373	SOLLEONE	LEANDRA	*email removido por sigilo
374	SOLUÇÕES SIMPLES TECNOLOGIA	ANDREY	*email removido por sigilo
375	SOMADL	RAFAEL	*email removido por sigilo
376	SPS-SOLUÇÕES PARA SOLDAGEM	REGIS HENRIQUEU	*email removido por sigilo
377	STATUS INFORMATICA	LUIZ	*email removido por sigilo
378	STEP SOFTWARE	FELISBERTO	*email removido por sigilo
379	STOCK INFO	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
380	STORMTECH	TIAGO	*email removido por sigilo
381	SUBSTRUCTUM	JOÃO LUIZ	*email removido por sigilo
382	SUITEPLUS	RODRIGO	*email removido por sigilo
383	SUNTECH	MAURÍCIO	*email removido por sigilo
384	SUPERFACIL	EIDMARIA	*email removido por sigilo
385	SUPERO TECNOLOGIA COM INTELIGÊNCIA	JEAN CARLOS	*email removido por sigilo
386	SYNCOM TELECOM SOLUTIONS	PAULO	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
387	TALLER	FREDERICO	*email removido por sigilo
388	TDA DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	TIAGO	*email removido por sigilo
389	TDS	PAULO ROBERTO	*email removido por sigilo
390	TDSA SISTEMAS	JOVANE	*email removido por sigilo
391	TECJUMP	ROGÉRIO	*email removido por sigilo
392	TECLAN	CLAUDIO	*email removido por sigilo
393	TECNOLOGICA SISTEMAS	RENATO	*email removido por sigilo
394	TEKIS	MARCHEZAN	*email removido por sigilo
395	TEKOA INFORMAÇÃO E CONECTIVIDADE	MARCO AURÉLIO	*email removido por sigilo
396	TELTEC NETWORKS	GLAUCO	*email removido por sigilo
397	TELTEC SOLUTIONS	GLAUCO	*email removido por sigilo
398	TERRAVISTA	JORGE	*email removido por sigilo
399	TI FLORIPA	ADENI	*email removido por sigilo
400	TIBOX INOVATIONS	TAYNARA	*email removido por sigilo
401	TOTAL DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES	CAIO	*email removido por sigilo
402	TRACEBACK TECHNOLOGIES	FRANKLIN	*email removido por sigilo
403	TRADENEXT	GILSON	*email removido por sigilo
404	TRÂPLICE	JOSE CARLOS	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
405	TURRIS	LEANDRO VICTOR	*email removido por sigilo
406	UBICOM	EZEQUIEL	*email removido por sigilo
407	UMANA COMUNICAÇÃO INTELIGENTE	RICARDO	*email removido por sigilo
408	UMWELT BIOTECNOLOGIA AMBIENTAL	GERSON LUIZ	*email removido por sigilo
409	UNINFO SISTEMAS LTDA	ILTO	*email removido por sigilo
410	UNIS SISTEMAS	CINTIA	*email removido por sigilo
411	UPPOINTS	CRISTIAN	*email removido por sigilo
412	USEALL SOFTWARE	CLAITON	*email removido por sigilo
413	UTECH ENGENHARIA	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
414	V.OFFICE	FLAVIO EDUARDO	*email removido por sigilo
415	V2 TECNOLOGIA	GUIMERME	*email removido por sigilo
416	VAEES	GUSTAVO	*email removido por sigilo
417	VAGAMAPS	RODRIGO	*email removido por sigilo
418	VANGUARDA SISTEMAS	EDSON	*email removido por sigilo
419	VEC - VALOR E COMPETÂNCIA	MIGUEL	*email removido por sigilo
420	VERTICAL TI	JULLIANO	*email removido por sigilo
421	VH SOLUÇÕES EM SOFTWARE	SIMONE	*email removido por sigilo
422	VHV TECNOLOGIA DA INFORMÇÃO	ALESSANDRO	*email removido por sigilo
423	VIA CURSOS E CONCURSOS	ADENIR	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
424	VIAGEO TECNOLOGIA EM GEOPROCESSAM ENTO	MARCELO	*email removido por sigilo
425	VIDEOFACE	MARCOS	*email removido por sigilo
426	VIEIRA- ISHIKAWA SOFTWARE	MARIO	*email removido por sigilo
427	VIOS TECNOLOGIA	JOÃO ALFREDO	*email removido por sigilo
428	VIRTOS BACKUPS AUTOMÁTICOS	MARCO AURÉLIO	*email removido por sigilo
429	VIRTUALE	PAULO MARCOS	*email removido por sigilo
430	VIRTUEM	GABRIEL	*email removido por sigilo
431	VISÃO GEO	FABIANO	*email removido por sigilo
432	VIVA	RODRIGO	*email removido por sigilo
433	VOID CAZ	CLEITON	*email removido por sigilo
434	VOONO TECNOLOGIA	ROGÉRIO	*email removido por sigilo
435	WAVESYS SOLUÇÕES EM TI/ TOUCHMOB	DIOVANE	*email removido por sigilo
436	WAVETECH	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
437	WAY2	DANILO	*email removido por sigilo
438	WEDO TECHNOLOGIES	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
439	WEIGHTECH	CARLOS ALBERTO	*email removido por sigilo
440	WELLE LASER S/A	RAFAEL	*email removido por sigilo
441	WELT	JOÃO LUIZ JÚNIOR	*email removido por sigilo

EMPRESA		NOME E E-MAIL DO POSSÍVEL RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	
442	WERTTI TECNOLOGIA	ALEXANDRE	*email removido por sigilo
443	WINDI SOLUÇÕES EM SISTEMAS	CAIO	*email removido por sigilo
444	WINKSYS	JEAN CARLOS	*email removido por sigilo
445	WOIT TECNOLOGIA	RODRIGO	*email removido por sigilo
446	WPLEX	TANIA MARIA	*email removido por sigilo
447	XMILE LEARNING	NÍCOLAS	*email removido por sigilo
448	XPTECH	JULIO	*email removido por sigilo
449	YOUUPER	JOSÉ	*email removido por sigilo

Fonte: desenvolvido pela autora, 2015

ANEXO A – Classificação dos países participantes segundo a fase de desenvolvimento econômico – GEM 2013

Quadro I.1 - Classificação dos países participantes segundo a fase do desenvolvimento econômico – 2013

Países impulsionados por fatores (13)	Países impulsionados pela eficiência (28)	Países impulsionados pela inovação (26)
Algéria	África do Sul	Alemanha
Angola	Argentina	Bélgica
Botswana	Bósnia	Canadá
Filipinas	Brasil	Coréia do Sul
Gana	Chile	Eslovênia
Índia	China	Espanha
Irã	Colômbia	Estados Unidos
Líbia	Croácia	Finlândia
Malawi	Equador	França
Nigéria	Eslováquia	Grécia
Uganda	Estônia	Holanda
Vietnam	Guatemala	Irlanda
Zâmbia	Hungria	Israel
	Indonésia	Itália
	Jamaica	Japão
	Letônia	Luxemburgo
	Lituânia	Noruega
	Macedônia	Porto Rico
	Malásia	Portugal
	México	Reino Unido
	Panamá	República Tcheca
	Peru	Singapura
	Polônia	Suécia
	Romênia	Suíça
	Rússia	Taiwan
	Suriname	Trinidad & Tobago
	Tailândia	
	Uruguai	

Fonte: GEM 2013