

DIRCEU JAIR TAVARES RIBEIRO

**A INCUBAÇÃO DAS MICROS, PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs) EM PORTUGAL:
uma discussão sobre Custos de Transacção, Dimensão
Competitiva e a Cadeia de Valor**

Orientador:

Prof. Doutor Manuel Cabugueira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento de Economia e Gestão

Lisboa

2010

DIRCEU JAIR TAVARES RIBEIRO

**A INCUBAÇÃO DAS MICROS, PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs) EM PORTUGAL:
uma discussão sobre Custos de Transacção, Dimensão
Competitiva e a Cadeia de Valor**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor Manuel Cabugueira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento de Economia e Gestão

Lisboa

2010

DEDICATÓRIA

Quero dedicar este trabalho aos meus pais e, em especial à minha querida mãe.

*Ao meu amigo, **Bert Schalkwijk***

À Fundação FEMI e, em particular para o presidente:

***Ruud D. Bakhuizen** e a sua esposa.*

AGRADECIMENTOS

*Quero agradecer calorosamente ao meu orientador:
Prof. Doutor Manuel Cabugueira pelo talento e o
dinamismo demonstrado na realização deste trabalho.*

De fundo do coração, agradeço:

*À minha querida mãe, pelo apoio moral e carinho...Ao
meu amigo Bert pela atenção e a sua esposa Bertien...À
Fundação FEMI e também ao amigo Meindert e a sua
esposa Marleen.*

À família Schalkwijk.

Às minhas irmãs, os meus irmãos e familiares próximo

Ao Prof. Doutor Manuel Teixeira.

Ao colega/amigo Luís Vaz e ao colega Amândio.

*E, à todos e os meus amigos e colegas que me apoiaram
de uma forma directa ou indirecta.*

RESUMO

Este trabalho tem por objectivo discutir as formas como as incubadoras de empresas contribuem para a criação da cadeia de valores de Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) permitindo a redução dos seus custos de transacção.

Para melhor compreender a forma como se reduzem os custos de transacção é importante conhecer os pressupostos comportamentais que provocam a existência de tais custos: a racionalidade limitada, porque a nossa forma de pensar tem limitações; e o oportunismo, porque há pessoas com comportamentos desonestos envolvidas no negócio.

O verdadeiro poder explicativo da teoria dos custos de transacção está, no entanto, na análise de três variáveis que determinam se esses custos serão mais baixos numa estrutura hierárquica ou num mercado. Estas três variáveis são: a especificidade de activos - se uma transacção envolve ou não activos específicos à actividade da empresa; a incerteza - qual o grau de incerteza em encontrar um produto ou serviço externo à empresa; e a frequência - e se um bem ou serviço é frequentemente utilizado ou não.

As incubadoras de empresas são actualmente consideradas como uma iniciativa essencial ao desenvolvimento socioeconómico regional, e nacional. Estas instituições contribuem para corrigir ineficiências no mercado, conferindo às empresas uma capacidade de inovação tecnológica que garante empregos e a criação de riquezas, aumentando o bem-estar da sociedade. O sucesso da sua actuação resume-se à capacidade para gerar dimensões virtuais que contribuem para a cadeia de valores, permitindo as MPMEs, a redução dos seus custos de transacção.

Palavras-chave: Custos de Transacção; Cadeia de Valores; Dimensão Competitiva; Incubadoras de Empresas; Micros, Pequenas e Médias Empresas

ABSTRACT

This work aims to discuss the relevant forms how incubators contribute to the value chain of a in micro, small and medium enterprises (MSME's) reducing their transaction costs.

To better understand how transaction costs can be reduced one must recognize the behavioral assumptions that are behind there existence; bounded rationality - because our way of thinking has limitations and opportunism - because there are dishonest people involved in the business.

The true cost theory's explanatory power comes from the analyses of the three variables that determine whether those costs will be lower in a hierarchical structure or a market structure. These three variables are: specificity of assets - if the transaction involves or not specific assets in for the firm's activity; the uncertainty - what is the degree of uncertainty in finding a product or service external to the firm; and the frequency - what is the frequency of the good or service use.

Business incubators are currently regarded as a key initiative for the national or regional economic development. The institutions contribute to correct market inefficiencies, improving the capacity of firms to produce technological innovations that guaranty jobs and wealth creation increasing welfare. The success of this all boils down to the capacity to create virtual dimensions that contributes to the MSME's value chain reducing transaction costs.

Key-words: Transaction Costs; Value Chain; Competitive Dimension; Business Incubators; Micro, Small and Medium Enterprises

ABREVIATURAS

MPMEs - Micros, Pequenas e Médias Empresas

TCT - Teoria dos Custos de Transacção

PME - Pequenas e Médias Empresas

INE - Instituto Nacional de Estatística

VAB_{cf} - Valor Acrescentado Bruto ao custo de factores

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

NEI - Nova Economia Institucional

ONGs - Organizações Não Governamentais

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

I&D - Investigação e Desenvolvimento

OECD - Organização Económica para a Cooperação e Desenvolvimento

NBIA - National Business Incubation Association

UKBI - United Kingdom Business Incubation

EBT's - Empresas de Base Tecnológicas

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia (Brasil)

ADN - Ácido Desoxirribonucleico

C&T - Ciências e Tecnologias

CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

i. é. - Isto é

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

RESUMO	3
ABSTRACT	4
ABREVIATURAS	5
ÍNDICE DE QUADROS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABELAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO - I: O QUE É UMA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs)?	14
1.1 - Critérios da Definição	14
1.2 - A sua Relevância na Economia Portuguesa	14
CAPÍTULO - II: IMPACTO DOS CUSTOS DE TRANSACÇÃO INTERNA E EXTERNA NAS MPMEs	16
2.1 - A unidade básica de análise: A Transacção	16
2.2 - Custos de Transacção e a Dimensão das Empresas	17
2.3 - Custos de Transacção: Base conceptual, Tipos, Pressupostos e as Variáveis de Caracterização	18
2.3.1 - Racionalidade Limitada	19
2.3.2 - Oportunismo	21
2.3.3 - Especificidade dos activos	24
2.3.4 - Incerteza	25
2.3.5 - Frequência	26
2.4 - A INTEGRAÇÃO VERTICAL	27
2.5 - DIMENSÃO VIRTUAL: Dimensão Competitiva e o Sistema Envolvente das PME	30
2.6 - Porque é que uma empresa é pequena - na perspectiva da teoria dos custos de transacção?	34
CAPÍTULO - III: GESTÃO E A CADEIA DE VALOR	35
3.1 - GESTÃO: Conceito e a sua Utilidade	35
3.2 - CADEIA DE VALOR DAS MPMEs	39
3.4 - ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO	47
CAPÍTULO - IV: AS MPMEs, A CADEIA DE VALORES E OS CUSTOS DE TRANSACÇÃO	49
4.1 - Relação entre Cadeia de Valores, Dimensões Virtuais e os Custos de Transacção	49
5 - INCUBADORAS DE EMPRESAS	50
5.1 - Breve Histórico	51
5.2 - Base Conceptual	51
5.3 - Tipos da Incubadora de Empresas	52
5.4 - Características das Incubadoras de Empresas	54
5.5 - Serviços Fornecidos pelas Incubadoras de Empresas	56
5.6 - Principais Factores de Organização das Incubadoras de Empresas	57
5.7 - AS INCUBADORAS DE EMPRESAS EM PORTUGAL	58
5.8 - A relevância das Incubadoras para a Cadeia de Valores da MPME e para a redução dos Custos de Transacção	70
6 - QUESTIONÁRIO - explicação e a sua estrutura	72

6.1 - Respostas Esperadas.....	74
6.2 - Análise das Respostas	75
CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICE I - Caracterização de uma incubadora de empresas.....	i
APÊNDICE II - Que tipos de incubadoras de empresas existem.....	ii
APÊNDICE III - Que tipo de empresas recorrem às incubadoras de empresas.....	iii
APÊNDICE IV - Quais os serviços que as incubadoras disponibilizam para as empresas.....	iv
APÊNDICE V - Principais sectores de actividade das incubadoras de empresas.....	v
APÊNDICE VI - Parcerias e ligações com as incubadoras de empresas	vi
APÊNDICE VII - Quais os serviços que as empresas utilizam na incubadora e os que subcontrata às outras entidades	vii
APÊNDICE VIII - Classificação dos serviços utilizados de acordo com a frequência de utilização, o nível de incerteza e a especificidade dos activos para a empresa	viii

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Incubadora	54
Quadro 2: Modelo geral: principais factores de organização de incubadoras	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura - 1: Dimensão Competitiva (Sistémica) X Organização X Eficiência X Rendibilidade	32
Figura - 2: O trabalho da gestão	37
Figura - 3: Cadeia de Valor	41
Figura - 4: Um modelo <i>laissez-faire</i> das relações universidade-indústria-governo	60
Figura - 5: Incubadoras de Empresas, Cadeia de Valores e os Custos de Transacção	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - O novo relacionamento universidade-indústria-governo: características e papéis .	62
Tabela 2 - As principais características de algumas Incubadoras de Empresas em Portugal...	64
Tabela 3 - Resultados do Inquérito das Incubadoras de Empresas.....	67
Tabela 4 - Respostas Esperadas.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico - 1: Relação entre as Incubadoras de Empresas e os Serviços disponibilizados	76
Gráfico - 2: Empresa Inside Vision (Virtual), incubada no IPN-Coimbra	77
Gráfico - 3: Empresa MinimEnergy, incubada no IPN-Coimbra	78
Gráfico - 4: Empresa IdTour da IEUAveiro	79
Gráfico - 5: Empresa Smart Business da IEUAveiro	79
Gráfico - 6: Empresa Pimpumplay - Encontros, Lda incubada no IDD de Leiria	80
Gráfico - 7: Empresa Digiwest, incubada no IDD de Leiria	81
Gráfico - 8: Empresa ISABEL B. C. incubada CiDEB do Porto	81
Gráfico - 9: Relação entre as empresas incubadas e os serviços utilizados	82

INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende estudar os aspectos que sustentam a dimensão das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) face às necessidades impostas pela sua cadeia de valores e às características do sistema envolvente, na perspectiva dos custos de transacção e das possibilidades que resultam da criação de dimensões virtuais. O estudo sustenta-se numa discussão sobre a criação de incubadoras de empresas.

A relevância do estudo resulta da relação que se pretende estabelecer entre a incubação de MPMEs e a eficiente redução dos custos de transacção associados à cadeia de valor de cada empresa.

Este conhecimento é de interesse geral, porque uma empresa, independentemente da sua dimensão, tem que saber lidar, desde muito cedo com a sua estrutura dos custos, de forma a garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Baseado nas ideias de Coase (1937) sobre teoria dos custos de transacção (TCT), segundo Williamson (1985), as principais questões da teoria são a racionalidade limitada e o oportunismo das pessoas, e são estes dois factores comportamentais que provocam a existência de custos de transacção. Este autor defende ainda que o verdadeiro poder explicativo da teoria vem de três variáveis ou dimensões que são utilizadas para caracterizar qualquer transacção, isto é, as transacções podem ser frequentes ou raras, ter um nível alto ou baixo de incerteza, e envolver activos específicos ou não. A variabilidade destas três variáveis vai determinar se os custos de transacção serão mais baixos pelo recurso ao mercado (para virtualmente integrar partes da cadeia de valores) ou pela criação de uma hierarquia estruturando uma empresa.

Com base nestas três variáveis que caracterizam uma transacção, foi desenvolvido um study-case com questionários via internet para empresas incubadas, ex-incubadas e para as incubadoras de empresas em relação aos serviços disponibilizados.

O trabalho está estruturado de modo seguinte: o primeiro capítulo procura definir o que se entende por MPME e discutir a sua relevância para uma economia como a portuguesa; o segundo capítulo explica o impacto dos custos de transacção internos e externos nas MPMEs, a integração vertical, a dimensão competitiva e o sistema envolvente das pequenas e médias empresas (PME), e porque é que uma empresa é pequena de acordo com a Teoria dos Custos de Transacção (TCT); o terceiro capítulo explica o que é a gestão e a sua utilidade, a cadeia de valor, os seus factores internos e externos, a vantagem competitiva e a dimensão

competitiva das MPMEs; e por último, o quarto capítulo estuda as relações entre cadeia de valores, dimensões virtuais e os custos de transacção, as incubadoras de empresas de um modo geral, e particularmente em Portugal, os factores críticos de sucesso das incubadoras, e para fechar o capítulo, a relevância das incubadoras para a cadeia de valores das MPMEs e para a redução dos custos de transacção e, a estrutura e explicação do questionário, respostas esperadas e análise das respostas aos questionários enviados para as incubadoras, as empresas incubadas e ex-incubadas.

Para finalizar, uma microempresa depois da incubação, com uma gestão produtiva convincente na cadeia de valor, ou com dimensões virtuais pode reduzir os custos de transacção em relação à concorrência e projectando a sua imagem de superioridade no mercado.

CAPITULO - I: O QUE É UMA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs)?

1.1 - Critérios da Definição

As normas para a definição das MPMEs dependem do quadro económica de cada país, mas de um modo geral, as MPMEs são determinadas em função dos trabalhadores de que dispõem e do seu volume de negócios ou do balanço total anual.

Em Portugal, segundo um estudo do Instituto Nacional de Estatística - INE (2010), e de acordo com as recomendações Europeias, por MPME deve entender-se “as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo activo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. Esta definição engloba as micro, as pequenas e as empresas de média dimensão. As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou activo total líquido) que não exceda os 10 milhões de euros. As microempresas distinguem-se das pequenas por terem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou activo total líquido) que não exceda os 2 milhões de euros”.

Também este estudo destaca que “as micro, pequenas e médias empresas (PME) são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal” (INE, 2010).

1.2 - A sua Relevância na Economia Portuguesa

Numa economia real, as MPMEs têm uma grande importância, dado que conseguem criar muitos postos de trabalho e dinamizar bons e novos negócios no país, isto é, diminuir o desemprego e aumentar a riqueza, que é uma das preocupações mais relevantes hoje em dia, de qualquer governo. E por conseguinte, Portugal não pode ficar indiferente a estes dois propósitos básicos.

Ainda no mesmo Estudo do INE (2010), sobre as Estatísticas Estruturais das Empresas, “em 2008, existiam 349.756 micro, pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME. O emprego nas sociedades do sector não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do volume de negócios e por 59,8% do VAB_{cf} (Valor Acrescentado Bruto ao custo de factores) gerados em 2008”.

Em Fevereiro de 2008, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) divulgou um relatório “sobre as PME em Portugal”, onde se pode ler que, “uma característica comum às economias europeias é o facto de as PME’s se assumirem como pilar das suas estruturas empresarias. E Portugal não constitui excepção a esta regra. Efectivamente as PME’s são perfeitamente dominantes na estrutura empresarial nacional, representando 99,6% das unidades empresariais - sociedades - do país, criando $\frac{3}{4}$ (75,2%) dos empregos - emprego privado - e realizando mais de metade dos negócios (56,4%). Isto significa que têm sede em Portugal perto de 297 mil PME, as quais geram cerca de 2,1 milhões de postos de trabalho e mais de 170,3 mil milhões de euros de facturação. De entre as PME, assumem especial protagonismo as micro e pequenas empresas, que constituem 97,3% das empresas e são responsáveis por mais de 1,5 milhões de emprego (mais de metade do emprego privado - 55,2%) e pela realização de 106,7 mil milhões de euros de negócios (mais de 1/3 do volume de negócios - 35,3%) ” (IAPMEI, 2008).

Importante destacar que a crise económica internacional também bateu fortemente sobre as MPMEs, provocando-lhes uma redução brutal de liquidez. Muitas MPMEs viram encomendas firmes canceladas, quer a nível nacional (Portugal), quer nos mercados de exportação, com o simultâneo dificultar do acesso ao crédito bancário.

E com o previsível regresso da economia à normalidade, os Bancos portugueses procuram conquistar clientes ao nível empresarial e, naturalmente, entre as MPMEs. Só que, com a crise, as exigências para a concessão de crédito aumentaram e é natural que se mantenham para garantir aos Bancos a selecção das melhores microempresas.

De acordo com as informações disponibilizado pelo INE e o IAPMEI é fácil afirmar que as MPMEs constituem o “impulsionador da economia portuguesa”.

CAPITULO - II: IMPACTO DOS CUSTOS DE TRANSACÇÃO INTERNA E EXTERNA NAS MPMEs

2.1 - A unidade básica de análise: A Transacção

Geralmente, um negócio sério e responsável, é dos instrumentos indispensáveis para ascensão de uma empresa em relação à concorrência no mercado. Como é uma unidade básica para a pesquisa, o essencial é saber explicar e avaliar o que é uma *transacção*. Uma transacção pode ser a troca de valores entre dois ou mais agentes económicos num determinado lugar e um dado período de tempo. A redução dos custos é sempre uma tarefa para qualquer empresa, e a transacção é uma delas.

Segundo a história, o Commons e o Coase, foram dos primeiros que aperceberam dessa unidade essencial do negócio para analisar: a *transacção* e do seu impacto nas actividades económicas e das estruturas dos custos de uma empresa.

“Influenciados pelos pioneiros trabalhos de Commons (1924; 1931; 1934) e Coase (1937), um significativo número de pesquisadores tem dedicado atenção ao estudo do comportamento das organizações na interface existente entre o mercado e à hierarquia. Commons (1931) foi o pioneiro a ressaltar que a unidade económica de análise deveria ser a transacção, quando o propósito é explicar os modos alternativos de organização. O autor propôs que a firma não se caracteriza apenas por uma resposta às características tecnológicas e de questões como economia de escala, economia de diversidade e outros aspectos físicos e tecnológicos, mas sim, que representa fundamentalmente o propósito de harmonizar as relações existentes entre as partes que estão em constante conflito pessoal”. (Arbage, 2004, p. 52).

“Coase (1937), posteriormente, propôs que a organização económica deve ser vista em termos institucionais comparados e considerou a firma e o mercado como modos alternativos de organização das transacções. Segundo o autor, o facto das transacções se organizarem no mercado ou no interior da firma faz com que o processo de coordenação seja uma variável de decisão que decorre fundamentalmente dos custos de transacção”. (Arbage, 2004, p. 53).

“A Nova Economia Institucional (NEI) coloca a transacção como a unidade básica de análise quando se busca estudar os agentes económicos dentro dos limites impostos pelas instituições e realizando transacções e contratos, formais e informais (Commons, 1934). Toda a operação onde são negociados direitos de propriedade pode ser caracterizada como uma

transacção. Transacção consiste, portanto, *na transferência de bens ou serviços através de uma interface tecnologicamente distinto*”. (Arbage, 2004, p. 53).

2.2 - Custos de Transacção e a Dimensão das Empresas

É importante ressaltar que os custos de transacção, não eram motivos de preocupação para as teorias económicas no começo do século XX, que só avaliavam os custos de produção. Mas, nos dias de hoje, os custos de transacção assumiram um papel relevante na análise económica, pois, os agentes económicos examinam detalhadamente estes custos, qualquer que seja a dimensão da empresa, para depois adoptarem decisões essenciais sobre como irão repartir os seus recursos, de forma a reduzir cada vez mais estes custos.

A dimensão de uma empresa está relacionada com os seus custos de transacção e de produção, isto é, quanto menor é a dimensão de uma empresa, menores são os seus custos totais, neste caso, as MPMEs e vice-versa.

Igualmente para Coase (1937, p.403), os custos de transacção estão relacionados com a dimensão de uma empresa, porque segundo ele, “para determinar o tamanho da empresa, temos que considerar os custos de comercialização (ou seja, os custos da utilização do mecanismo de preço), e os custos da organização dos diferentes empresários e, em seguida, podemos determinar quantos produtos serão produzidos por cada empresa”. E ainda, ele foi um dos primeiros a defender que os limites da organização dependem não só da tecnologia produtiva, mas sim a dos custos de transacção comerciais.

“Na mesma ordem de ideia que Coase (1937) e Williamson (1975, 1985 e 1996), também Klein, Crawford & Alchian (1978); Grossman & Hart (1986), “suportam que a decisão de organizar as transacções dentro da empresa ao contrário do mercado aberto, isto é, a decisão de “fazer ou comprar decisão”, depende dos custos relativos da troca interna *versus* externa”. E ainda, sustentam que “o mecanismo do mercado implica certos custos: descobrir os preços relevantes, negociação e execução de contratos, e assim por diante. Mas dentro da empresa, o empresário pode ser capaz de reduzir estes “custos de transacção” através da coordenação das suas actividades”. (Klein, 1996, p. 6).

Numa economia, é difícil encontrar alguma transacção que possa ser realizada sem que se tenha que incorrer em algum tipo de custos, como por exemplo, a pesquisa de preços, telefonemas, contratos, negociação e diversos procedimentos que acabam por aumentar os custos de qualquer actividade económica das empresas, neste caso das MPMEs. E como esse

impacto é grande, quer dentro da organização, quer no mercado, implica uma avaliação rigorosa de como reduzir estes custos de criação e da dimensão de uma empresa, que é um dos principais objectivos para qualquer organização, neste caso as microempresas e, em particular de um gestor.

Mais recentemente, Klein (1996, p. 6), considera que “a organização interna traz um outro tipo de custos de transacção, ou seja, problemas de fluxos de informação, incentivos, gerência e avaliação do desempenho. O limite da empresa, então, é determinado pela troca, na margem entre os custos de transacção relativa a troca interna e externa. Neste sentido, os limites da empresa depende não só da tecnologia, mas em considerações de ordem organizacional, isto é, sobre os custos e benéficos da contratação”.

2.3 - Custos de Transacção: Base conceptual, Tipos, Pressupostos e as Variáveis de Caracterização

Efectivamente, é sempre relevante a redução dos custos de transacção para uma empresa, independentemente da sua dimensão. Mas, primeiro tem que perceber a existência de tais custos, tendo em conta os propósitos comportamentais mais as variáveis que os caracterizam, e por último, determinar se numa estrutura hierárquica ou num mercado, a redução será mais eficiente.

Os custos de transacção, por outras palavras, são custos da actuação de mercado, entre compradores e vendedores num dado período de tempo. Segundo Coase (1992), “os custos de transacção são os custos de colectar informações, os custos de negociação e os de estabelecimento de contratos”. “Kenneth Arrow definiu os custos de transacção como os “custos de funcionamento do sistema económico (1969, p. 48)”. (Williamson, 1985, p.18).

Na sua análise em relação à economia dos custos de transacção, Williamson (1985, p. 20) afirma que “economia dos custos de transacção coloca o problema da organização económica como um problema de contratação. Uma missão particular é para ser realizada. Isso pode ser organizado em qualquer caso de alternativa diferente. Contrato explícito ou implícito e mecanismos de apoio estão associados a cada um. Quais são os custos?”.

Acrescenta Williamson que: “os custos de transacção *ex ante* e *ex post* são tipos distintos de custos. O primeiro, são os custos de elaboração, negociação e salvaguarda de um acordo. Isso pode ser feito com muito cuidado, caso em que um documento complexo está seleccionado no qual numerosas contingências são reconhecidas, e adaptações apropriadas

pelas partes são estipulados e acordado previamente. Ou o documento pode ser mesmo incompleto, as falhas que surgem a serem preenchidas pelas partes como as contingências”. (1985, p. 20).

“Custos *ex post* de contrato assumem diversas formas. Estes incluem (1) os custos incorridos da inadaptação quando as transacções derivam de fora do alinhamento em relação ao que Masahiko Aoki se refere como a ‘ curva de contrato de transferência ’ (1983), (2) os custos de negociação incorridos quando há esforços bilaterais para *ex post* corrigir desalinhamentos, (3) a instalação e custos de exploração associados com as estruturas de governação (muitas vezes não nos tribunais) para que as disputas são submetidas, e (4) os custos de ligação de efectuar compromissos seguro”. (Williamson, 1985, p. 21).

Estes custos resultam de uma antevisão atenta dos encargos, antes e depois do acordo com o sócio, para evitar futuras consequências que podem advir, por exemplo, do incumprimento de um contrato. A organização económica, vista sob a perspectiva da economia dos custos de transacção, procura em primeiro lugar, identificar os tipos de custos, de acordo com a dimensão da empresa, para depois encontrar a melhor forma para a sua simplificação.

Depois de identificar que tipos de custos de transacção existem, agora é relevante conhecer os pressupostos comportamentais dos agentes que provocam estes custos. Psicologicamente, dada a situação de carência de informação entre os agentes, provoca de qualquer forma a reacção da outra parte, isto é, como a nossa capacidade de pensar e actuar têm limites, provoca situações oportunistas de certos indivíduos durante o negócio, provocar assim, custos na transacção.

“Como Coase coloca, ‘A economia institucional moderna deve estudar o homem como ele é, agindo dentro dos limites impostos pelas instituições reais ’. (1984, p. 231). “A Economia dos Custos de Transacção caracteriza a natureza humana como a conhecemos por referência à racionalidade limitada e ao oportunismo. O primeiro reconhece os limites de competência cognitiva. O segundo representa a busca subtil para o auto-interesse simples”. (Williamson, 1985, p. 44).

2.3.1 - Racionalidade Limitada

Este conceito é relevante para o estudo, porque na própria vida do homem há limites na sua capacidade de acção, a sua forma de pensar e de agir sofre de restrições.

Esta restrição, como é um pressuposto natural, e como influência o comportamento do homem no momento da decisão, deve ser objecto de uma análise cuidadosa antes de efectuada uma transacção.

Williamson (1975, p. 21) entende que a “racionalidade limitada envolve limites neurofisiológicos, por um lado e os limites de linguagem, por outro. Os limites físicos tomam a forma de proporção e limites de armazenamento sobre as competências dos indivíduos para receber, armazenar, recuperar e processar informações sem erros. Simon observa a este respeito que ‘ é apenas porque os seres humanos individuais são limitados em conhecimento, previsão, habilidade e tempo que as organizações são instrumentos úteis para a realização do propósito humano ’ (1957, p. 199) ”.

Relativamente à racionalidade, Williamson (1985, p. 44-5) distingue: “três níveis de racionalidade que são utilmente notável. A forma forte contempla maximização. Racionalidade limitada é a forma semi-forte. A forma fraca é a racionalidade orgânica”. E segue a explicação de cada um dos níveis.

a. *Maximização*

“A economia neoclássica mantém uma orientação para a maximização. Isso é irrepreensível, se todos os custos relevantes são reconhecidos¹. A tradição de maximização não significa, contudo, encorajar tal considerações. Em vez disso, o papel das instituições é suprimida em favor da opinião de que as empresas são funções de produção, os consumidores são funções de utilidade, a alocação de actividade entre os modos alternativos de organização é tomado como dado, e a optimização é omnipresente (DeAlessi, 1983) ”, (Williamson, 1985, p. 44).

Na maximização, como se sabe, a pessoa age de forma racional, tendo em conta a informação disponível, para maximizar os seus propósitos básicos.

b. *Racionalidade limitada*

“Racionalidade limitada é a suposição cognitiva em que a economia dos custos de transacção se baseia. Esta é uma forma semi-forte de racionalidade em que os agentes económicos estão a ser assumida e “*intencionalmente* racionais, mas apenas tão

¹ Nem todos os cépticos de maximizar a análise concordariam com isso. Estou convencido, no entanto, que a maioria das questões com que este livro está em causa pode ser tratadas de maneira mais formal. Muitas vezes, porém, os esforços formais para apresentar os custos relevantes para cima a curto e/ou fazê-lo de uma forma que carece de significado operacional. Apesar disso, o progresso com a formalização ocorreu e está em perspectiva. (Williamson, 1985).

limitadamente” (Simon, 1961, p. xxiv). Economia dos Custos de Transacção reconhece que a racionalidade é limitada e defende que ambas as partes da definição devem ser respeitadas”, (Williamson, 1985, p. 44). E ainda defende que “economizar na racionalidade limitada assume duas formas. Uma delas diz respeito aos processos de decisão, e a outra envolve estruturas de governação”, (1985, p. 46).

Nesta situação, como o indivíduo age de modo limitado, é influenciado pelas decisões limitadas e das estreitas estruturas das microempresas.

c. Racionalidade orgânica

“A forma fraca de racionalidade é um processo ou racionalidade orgânica, o tipo de racionalidade com que as abordagens evolucionárias modernas (Alchiam, 1950; Nelson e Winter, 1982) e economia austríaca (Menger, 1963; Hayek, 1967; Kirzner, 1973) estão associados. Mas enquanto Nelson e Winter lidam com os processos evolutivo dentro e entre empresas, a abordagem austríaca está preocupado com o processo dos tipos mais gerais - as instituições de fundos, mercados, exemplos de aspectos dos direitos de propriedade, e o direito de ser. Como Louis Schneider coloca, “essas instituições não são planeadas. Uma planificação geral das instituições não está originariamente na mente de ninguém. [Realmente], há situações em que a ignorância...trabalha mais ‘ eficazmente ’ para certos fins que o conhecimento e o planeamento para os outros fins” (1963, p. 16). Apesar de economizar custos de transacção é certamente uma contribuição importante para a viabilidade das instituições com as quais a economia austríaca está preocupado, e uma união das duas abordagens seria mais útil, a agenda de pesquisa da racionalidade orgânica e economia dos custos de transacção são actualmente bastante diferente. Eles são no entanto, complementares; cada um pode esperar para se beneficiar da percepção dos outros (Langlois, 1982, p. 50) ”. (Williamson, 1985, p. 46-7).

A racionalidade orgânica como é fraca, não é satisfatório para um indivíduo realizar os desejos adicionais dentro dos seus limites, porque a forma de pensar e as informações são limitadas, minimizando assim os seus efeitos sobre os custos de transacção nas empresas.

2.3.2 - Oportunismo

Este tipo de atitude, deteriora qualquer tipo de relacionamento e, em concreto, um relacionamento de negócio entre agentes económicos. Portanto pessoas com este tipo de

comportamento, agem com intenção de obter vantagem a partir de alguém, porque o fazem com total consciência e de forma abusiva, só para tirar proveito da outra parte.

Para Williamson (1975, p. 26) o “oportunismo estende a hipótese convencional de que os agentes económicos são guiados por considerações de interesse pessoal para integrar o comportamento estratégico. Trata-se de auto-interesse com astúcia, e tem profundas implicações para a escolha entre alternativas de relações contratuais. O comportamento oportunista difere tanto devido a construção e envolve “falsa ou vazia, isto é, auto-desacreditaram, ameaças e promessas” na expectativa de que a vantagem individual, serão assim realizadas (Goffman, 1969, p.105) ”.

Em relação ao oportunismo, Williamson refere que também podem ser distinguidos, “três níveis de procura do auto-interesse”. “A forma mais forte, aquele que recorre para a economia de custos de transacção, é o oportunismo. A forma semi-forte é a procura simples de interesse pessoal. A obediência é a forma fraca (na verdade, nulo) ”. (1985, p. 47). E segue a explicação de cada um dos estados:

a. *Oportunismo*

“Por oportunismo eu² quero dizer o auto-interesse que procura com esperteza. Isso inclui mas é praticamente limitada para forma mais descarada, como mentir, roubar e enganar. Oportunismo envolve mais frequentemente subtis formas de fraude. Ambas as formas activa e passiva e os tipos *ex ante* e *ex post*, estão incluídos”.

“Oportunismo *ex ante* e oportunismo *ex post* são reconhecidos na literatura de seguros sob os títulos de selecção adversa e risco moral, respectivamente. A primeira é uma consequência da incapacidade das seguradoras para distinguir entre os riscos, e a indisposição parcialmente de descobrir riscos inferiores à sua condição de risco real. As falhas dos segurados para se comportar de uma forma totalmente responsável e para adoptarem as acções que permitam mitigar os riscos dão origem para problemas de execução *ex post*. Ambos os termos e condições são reunidos sob o título de oportunismo”. E ainda acrescenta que “mais genericamente, o oportunismo refere-se à divulgação incompleta ou de informação distorcida, especialmente para os esforços planeados para enganar, corromper, disfarçar, ofuscar, ou de outra maneira confundir”, Williamson (1985, p. 47).

Este nível de oportunismo, para além de ser a forma mais forte, não é relevante para um negócio, porque a pessoa está orientado a busca de um auto-interesse e causa custos na

² WILLIAMSON, 1985.

transacção. Devido às assimetrias de informações, os comportamentos oportunistas não é aconselhável para qualquer tipo de relacionamento.

b. *Procurando simples auto-interesse*

“Embora o homem neoclássico enfrente auto-interesses em outros mercados, simplesmente esta presume que os negócios são fechados em condições que reflectem posição original”. Ainda Williamson acrescenta, “considerando, neste sentido que todas as partes realizam vantagens com as suas riquezas, recursos, patentes, know-how, e assim por diante legalmente conferida, todas elas são evidentes desde o início. Na medida em que não haja surpresas, posteriormente, de buscar uma condição de auto-interesse simples pode ser obtido”. (1985, p. 49).

Este nível de comportamento, de defesa do auto-interesse simples, não afecta nenhuma das partes envolvidas no negócio, ou seja, há informações entre os agentes e quase não há presença de atitudes oportunistas.

c. *Obediência*

“A obediência é a suposição de comportamento que está associada com a engenharia social (Georgescu-Roegen, 1971, p. 348). Adolph Lowe diz o seguinte: “pode-se imaginar o caso limite de um colectivismo monolítico em que a prescrição do plano central é realizada por funcionários que se identificam plenamente com os macro-objectivos impostas. Nesse sistema os processos economicamente relevantes reduzem-se quase completamente a manipulações técnicas” (1965, p. 142). A identificação total a que se refere Lowe contempla a administração de um tipo extremo em que o interesse próprio desaparece”. (Williamson, 1985, p. 49).

Por conseguinte, Williamson considera que “o novo homem da economia socialista é dotado de um elevado nível de competência cognitiva (portanto, a eficácia presumida de planeamento) e apresenta um menor grau de interesse próprio (uma maior predisposição para a cooperação) do que o seu homólogo capitalista. A “cooperação e solidariedade” em que o socialismo se baseia são “introduzidas pelo planeamento social”, que “não só melhora a eficiência macroeconómica, mas [também adiciona estas novas qualidades] para o processo económico” (Horvat, 1982, p. 335)”. (1985, p. 52).

Na obediência ou a inexistência de auto-interesse, todas as regras é estabelecida por uma entidade superior, e é cumprida com normalidade sem excepção, há uma cooperação entre os agentes, as atitudes oportunistas é praticamente nulo, por isso, é a forma mais fraca.

É certo que, a racionalidade limitada é a impossibilidade de ter toda a informação disponível durante uma actividade ou um negócio, possibilitando atitudes oportunistas de certo indivíduo envolvido no negócio, agindo por proveito próprio, isso não significa que toda agente agirá de forma oportunista todo o tempo, só parte do tempo como Williamson (1985) já tinha assegurado. E estes dois pressupostos comportamentais provocam a impossibilidade de acordos reais entre as partes envolvidas no negócio, daí há possibilidades para haver custos durante as transacções.

As variáveis ou dimensões que caracterizam uma transacção permitem uma microempresa reconhecer como compreender e formalizar a redução dos custos de transacção numa estrutura hierárquica ou num mercado. E estas variáveis de acordo com Williamson (1985) podem ser o grau da incerteza, o nível de activos específicos e a frequência de utilização dos bens e serviços envolvidos durante o processo de troca entre os agentes.

Segundo Williamson, a “economia dos custos de transacção sustenta que existem razões económicas racionais para organizar algumas transacções de uma maneira e outras transacções de outra. Mas que vá para onde e por qual razão? Uma teoria preditiva da organização económica exige que os factores responsáveis pelas diferenças entre as transacções sejam identificadas e explicitadas. As principais dimensões em relação às quais as transacções são diferentes são: a especificidade de activos, a incerteza e a frequência. O primeiro é o mais importante e distingue economia dos custos de transacção de outros tratamentos de organização económica, mas os outros dois têm igualmente papéis importantes”. (1985, p. 52).

2.3.3 - Especificidade dos activos

Na sua explicação Williamson esclarece que a “especificidade de activos surge num contexto inter-temporal. Conforme estabelecido no esquema contratual no Capítulo 1³, as partes de uma transacção têm geralmente que escolher entre propósitos especiais e investimentos de propósitos gerais. Assumindo que os contratos de ir para a conclusão como se pretendia, o primeiro vai permitir muitas vezes redução de custos a serem realizados. Mas esses investimentos também são arriscados, em que os activos especializados não podem ser redistribuídos sem sacrifício de valor produtivo se os contratos devem ser interrompidos ou

³ THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM, Williamson (1985).

encerrados prematuramente. Investimentos de propósito geral não apresentam as mesmas dificuldades”, (1985, p. 54).

Daqui decorre uma certa responsabilidade e elevado custos na produção de bens e serviços com características específicas.

Williamson acrescenta que “é comum a distinção entre custos fixos e variáveis, mas isso é apenas uma distinção de contabilidade. Mais relevante para o estudo da contratação é saber se os activos são redistribuíveis ou não (Klein e Leffler, 1981). Muitos activos que os contabilistas consideram fixos são na verdade redistribuíveis por exemplo, edifícios centralmente localizados de uso geral e equipamentos. Bens duráveis, mas móveis, tais como camiões e aviões de propósito geral são igualmente redistribuíveis. Outros custos que os contabilistas tratam como variável muitas vezes têm uma grande parte não recuperável, sendo disso uma ilustração o capital humano específico da empresa”. (1985, p. 54).

Os activos específicos têm importância no estudo da economia dos custos de transacção, dado que, proporcionam a empresa uma estrutura de produção hierárquica de bens e serviços durável, de risco maior e com qualidade que garantem a sua sustentabilidade no mercado à médio e longo prazo, eliminando assim comportamentos oportunistas e das incertezas dos agentes, reduzindo assim, deste modo custos na transacção. E para uma microempresa, investir em activos específicos pode ser benéfico, embora os riscos são elevados e isso, pode deteriorar o seu crescimento no mercado.

Williamson ainda destaca a significância desta variável para as empresas, “para ter certeza, especificidade de activos só ganha importância em conjunto com a racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza. É bem verdade que a especificidade dos activos é a grande locomotiva da economia dos custos de transacção que lhe deve muito do seu conteúdo de previsão. Ausente dessa condição, o mundo da contratação é bastante simplificado; entrar na especificidade de activos, e práticas de contratação sem critérios torna-se visível rapidamente. Negligenciar a especificidade dos activos é largamente responsável pela preocupação do monopólio de tradições do contrato inicial”. (1985, p.56).

2.3.4 - Incerteza

A incerteza é uma indeterminação que a pessoa tem perante uma situação de escassez da informação e limitações na forma de pensar. Devido ao comportamento oportunista de uma pessoa durante um negócio, aumenta o grau da incerteza, provocando um aumento nos custos

na transacção e que só pode diminuir com a produção dos activos ou serviços específicos que são frequentemente utilizados numa cadeia de produção, e também com uma informação completa e aplicada entre as partes, como por exemplo, na elaboração de um contrato formal. Com um nível menor de incerteza os custos de transacção serão, então, mais moderados.

Numa visão desenvolvida por Williamson, dos efeitos de interacção considera-se que “a influência da incerteza é condicionada a organização económica. Especificamente, um aumento da incerteza é uma questão de pouca importância para as transacções que não são específicas. Se novas relações comerciais são planeadas facilmente, a continuidade tem pouco valor, e a incerteza comportamental é irrelevante. Conforme as circunstâncias, contínuos troca de mercado e o paradigma da contratação discreta mantém as transacções estandardizado em todos os tipos, seja qual for o grau da incerteza. Sempre que os activos são específicos em grau não trivial, o grau de incerteza aumenta, torna isso mais imperativo que as partes invente um mecanismo para “resolver as coisas” - desde que as lacunas contratuais serão maiores e as adaptações para sequências ocasionais vão aumentar em número e assim como aumenta a importância do grau de incerteza”. (1985, p. 59-0).

Sinteticamente, sempre que os activos são específicos na produção de bens ou serviços duráveis, o grau de incerteza aumenta, a frequência de utilização será, à partida maior, e praticamente aumenta o grau de oportunismo, os custos de transacção serão mais altos, e por conseguinte, maior é a probabilidade de integrar verticalmente a estrutura da cadeia produtiva de uma empresa para reduzir as incertezas e os custos de transacção.

2.3.5 - Frequência

Numa transacção é importante analisar sempre a frequência de utilização de um bem ou serviço característico durante um certo período de tempo, pois quando um produto é utilizado frequentemente no mercado, os custos de transacção tenderão a ser maiores, e aumenta o grau da incerteza e o oportunismo. Portanto, facilita uma empresa na escolha de uma estrutura de produção, porque é relevante integrar verticalmente a produção de um bem ou serviço que é utilizado frequentemente. Por exemplo, um jornal pode integrar uma impressora na sua cadeia produtiva, ou um hotel pode integrar serviços de segurança e higiene, e entre outros, os custos na transacção serão mais moderados.

“Famoso teorema de Adam Smith de que “a divisão do trabalho é limitada pela dimensão do mercado” principalmente é pensado para ter ramificações neoclássicas dos

custos. Os investimentos em técnicas de produção especializadas cujos custos poderiam ser recuperados em um grande mercado podem ser irre recuperáveis se os mercados são pequenos”. (Williamson, 1985, p.60). A frequência também relaciona-se com a dimensão do mercado e com a especificidade dos activos.

De seguida Williamson, apresenta uma relação simples da frequência de utilização e a especificidade dos activos numa estrutura hierárquica, “as vantagens das estruturas de governação especializadas são maiores para as transacções suportadas por um investimento considerável em activos específicos à transacção. O volume de transacções processadas por meio de uma estrutura de governação especializada é, então, a questão remanescente. O custo das estruturas de governação especializadas será mais facilmente recuperável para grandes transacções com um tipo de retorno. Daí que a frequência das transacções é uma dimensão relevante. Onde a frequência é baixa, mas as necessidades de gestão diferenciada são grandes, a possibilidade de agregar a procura de transacções semelhantes, mas independentes, é sugerido”, (1985, p. 60).

Hoje em dia, com o fenómeno da *globalização* e do *empreendedorismo*, a concorrência é cada vez maior, dado que a procura de um produto ou serviço de melhor qualidade é mais perceptível. Por isso, há toda a necessidade de buscar informação alternativa acerca da qualidade do produto e do parceiro comercial, porque a frequência de aplicação de um bem ou serviço varia sempre com a poupança nos custos de transacção.

Conclusivamente, estas três variáveis ou dimensões são componentes imprescindíveis para identificar e explicar diferentes formas de transacção, quer numa estrutura hierárquica ou num mercado, e que são influenciados pelos dois presumíveis comportamentos individuais que provocam custos de transacção e por último, a sua eficaz redução.

2.4 - A INTEGRAÇÃO VERTICAL

A integração vertical envolve um processo, de organização de várias etapas de processo de produção e de distribuição de um produto ou serviço numa única empresa, ficando mais próximo dos consumidores e reduzindo assim os custos de transacção.

É importante para as empresas integrar verticalmente a sua estrutura produtiva, porque um factor de produção exige um eficiente trabalho integrado numa única empresa,

evitando assim custos de transacção no mercado e assim, facilitando um funcionamento convincente.

Segundo Porter, “a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos económicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transacções internas ou administrativas em vez da utilização de transacções de mercado para atingir seus propósitos económicos. Por exemplo, uma empresa com a sua própria equipa de vendas poderia ter, em vez disso, contratado, através do mercado, uma organização de vendas independente que lhe prestasse os serviços de vendas requeridos. Similarmente, uma que extrai a matéria-prima utilizada na fabricação de seus produtos finais poderia ter contratado uma organização independente de mineração para suprir suas necessidades”. (1991, p. 278).

A estrutura de integração vertical para as empresas também tem limitações, isto quer dizer, uma empresa para ter sucesso no mercado, tem que centrar toda a sua capacidade produtiva na mesma área de produção sem desvios, assim a produção é mais especializada e, por conseguinte, possibilita uma superioridade competitiva defensável.

Cabral, questiona-se: “quais são os factores que determinam o grau de integração vertical? Nalguns casos, trata-se de factores tecnológicos. Consideremos, por exemplo, o fabrico de folhas de aço. Se a empresa que fabricar as folhas de aço for diferente da empresa que fabricar o aço, então a empresa a jusante terá de incorrer o custo de reaquecer o aço. Pelo contrário, caso se verifique integração vertical, este custo pode ser evitado, fabricando o aço e as folhas de aço na mesma fábrica. Como o custo de reaquecer o aço é bastante elevado, temos aqui um bom motivo para que se verifique integração vertical”. E depois defende que “a integração vertical permite justamente poupar estes custos de transacção”. (1994, p. 134).

“A Integração Vertical, é tanto mais proveitosa quanto menor for a diferença entre a escala óptima de eficiência e a escala de operação da empresa. E, tem um problema: quando se cresce para outras áreas da Cadeia Operacional, entra-se para áreas onde não se domina”, (Ribeiro Nunes, 2009, p. 44).

E ainda no mesmo texto, o Ribeiro Nunes apresenta tipos de integração vertical, e algumas vantagens e as desvantagens.

Tipos de Integração Vertical:

Total - a empresa realiza internamente toda a actividade.

Parcial - a empresa realiza internamente parte da actividade e a restante adquire externamente.

A Montante - quando o movimento de aquisição é ascendente no sentido dos fornecedores (para a origem);

A Jusante - quando o movimento de aquisição é no sentido dos clientes (para o fim);

As vantagens da integração vertical: *Economias de Escala* (refere-se à dimensão e aos custos variáveis unitários); *Economias de Gama* (referem-se à junção de duas ou mais actividades com melhorias de custos); *Economias de Experiência* (refere-se à curva da experiência e está ligada à ideia que sempre que o volume de produção duplica os custos variáveis) na produção e na distribuição, e também na obtenção de informação e no know-how; *ao integrar verticalmente, vamos criar Barreiras à Entrada de novas empresas e a estabilidade na procura e oferta.*

As desvantagens da integração vertical: Fazer com que as ineficiências se mantenham (tendência para perpetuar as imperfeições); o aumento do Risco Operacional (pois os Custos Fixos da actividade vai ser cada vez maior). (Ribeiro Nunes, 2009, p. 45).

Para Freire, “todas as modalidades de integração vertical apresentam benefícios, custos e riscos potenciais, pelo que convém ter uma percepção clara das vantagens e desvantagens relativas de cada alternativa. Em qualquer das opções, a integração vertical é tanto mais proveitosa quanto menor for a diferença entre a escala óptima de eficiência da actividade internalizada e a escala de operação da empresa”. (2002, p. 279).

Em relação aos benefícios, custos e riscos da integração vertical. Eis os fundamentos dele: “os benefícios da integração vertical total incluem as economias operacionais, a expansão da base tecnológica, a estabilidade, o aumento da capacidade de diferenciação, o aumento das barreiras à entrada, a protecção contra o declínio e a entrada em negócios mais rentáveis. Os custos da integração vertical total incluem a ultrapassagem das barreiras à entrada, as deseconomias de escala, as barreiras à saída, as necessidades acrescidas de capital e a dificuldade de balanceamento da cadeia operacional. Os riscos da integração vertical total incluem a perpetuação de ineficiências, o aumento do risco operacional, a perda de acesso a tecnologias externas, a redução da ligação ao mercado e a menor flexibilidade operacional” (Freire, 2002, p. 279-81).

É relevante para qualquer actividade produtiva de uma microempresa, analisar previamente os impactos dos riscos da produção não só para as empresas como também para a comunidade local, dos custos relacionados à produção, às novas tecnologias e a distribuição

dos bens e serviços, e por último, os benefícios em termos de produtividade a médio e longo prazo e bem-estar para todos. Estas modalidades são inerentes a qualquer organização lucrativa ou não.

A redução dos custos de transacção nas estruturas hierárquicas de uma empresa pode ser uma condição para o aumento dos custos administrativos. Esta é a convicção destes autores (Machado *et al*, 2004), “Apesar das vantagens atribuídas à integração vertical, a qual é percebida pelos defensores da teoria dos custos de transacção, como a melhor forma para minimizar os custos de transacção, tais como: economia nos custos de transacção, eliminação dos custos de mercado, melhor controlo para estabelecer a qualidade e protecção da tecnologia, esta estratégia também apresenta certos limites, os quais foram aparentemente negligenciados pelos seus defensores. Um fornecedor externo, por exemplo, pode produzir o produto a um custo menor e, então, as transacções internas da integração vertical podem ser dispendiosas e reduzir o lucro. Desde que a integração possa impor que substanciais somas de capital devam ser investidas em tecnologias específicas, a estratégia pode ser problemática se a tecnologia modificar rapidamente. Modificações da procura podem criar equilíbrio de capacidade e problemas de coordenação. Enfim, quanto maior o número de ligação integrado na cadeia produtiva, maior tende a ser os custos associados ao aumento da coordenação e da burocracia. Todos estes aspectos alertam para o uso cuidadoso da integração vertical como estratégia redutora de custos para as empresas”. No entanto, isso proporciona para uma empresa, neste caso, as MPMEs, uma dimensão virtualmente competitiva dentro de um sistema envolvente que na estrutura hierárquica acaba por ser difícil de criar ou produzir um produto ou serviço.

2.5 - DIMENSÃO VIRTUAL: Dimensão Competitiva e o Sistema Envolvente das PME

Num cenário competitivo e globalizado, as microempresas normalmente com capacidades e recursos limitados não conseguem construir internamente dimensões competitivas para enfrentar a concorrência no mercado. Por isso, recorrem ou criam dimensões virtuais, onde estabelecem contratos formais de assistência entre as empresas ou formar uma aliança estratégica para ultrapassar as dificuldades do momento. E esta colaboração estratégica, facilita as microempresas na redução dos custos de transacção.

No seu texto sobre, o confronto entre a Dimensão Individual e a Dimensão Competitiva das PME ou como as pequenas empresas podem ser “grandes”

competitivamente, o Jaime Andreu (1996), assegura que “as MPME são uma realidade a ter em conta em qualquer Política Económica; nenhuma estratégia de crescimento poderá ignorá-las; a Economia nunca crescerá sustentadamente sem as MPME; em consequência, a qualidade desse crescimento depende da própria qualidade da componente dessa Política Económica dirigida às MPME”.

Para qualquer país ou região, as MPMEs continuam e serão sempre um motor para o crescimento económico sustentável, o que é indispensável. Para além das novas oportunidades criadas pelos governos, há também um espírito empreendedor sempre dentro das pessoas que vai impulsionar este dinamismo, possibilitando novos empregos e a criação de bens e serviços que proporcionam riquezas para a comunidade. Com isso, a estrutura e a cadeia de produção tem que ser formada de pessoas com capacidade e com espírito inovadora, onde a eficiência produtiva é visível nos clientes, criando assim, o valor para a empresa. Portanto, o nível da rentabilidade de uma empresa varia em conjunto com a produtividade e custos de transacção moderados, e a dimensão competitiva da empresa no mercado.

Naturalmente, qualquer microempresa tem por finalidade crescer até se tornar grande competitivamente no mercado. Mas antes, isso envolve um trabalho sério e responsável com uma qualidade inovadora acima de tudo, para poder sustentar esta competitividade no mercado. Porém a medida que o tempo passa, com o aumento das exigências dos clientes e da concorrência, a quantidade e a qualidade da eficiência produtiva aumenta com a dimensão competitiva e o valor criado pela microempresa. E toda essa dinâmica, cria possibilidades para se tornar uma empresa competitivamente grande.

Jaime Andreu (1996), “na verdade, aceita-se de forma simples duas visões que nos têm sido impostas ao longo dos tempos, sem as adaptar às realidades em que trabalhamos a Política Económica:

- Que são as empresas que competem, não os países (espaços económicos);
- Que a Dimensão determina a capacidade inovadora das empresas, e daí, a sua eficiência e competitividade”.

Acontece porém que são, como o Jaime Andreu (1996) acrescenta, “de facto, as empresas que competem, mas não competem isoladas das Envolturas Empresariais subjacentes às respectivas bases territoriais e institucionais em que operam ou comercializam os seus produtos”.

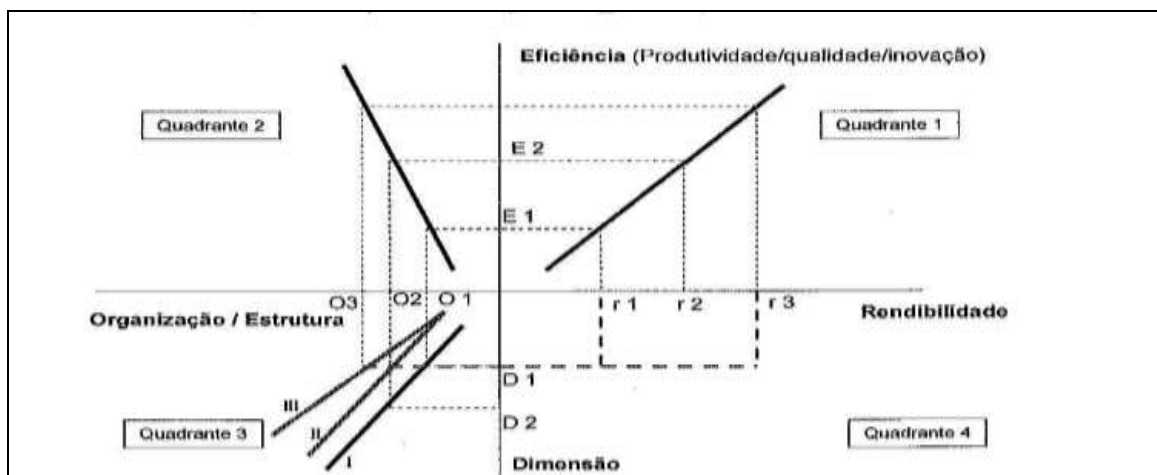
Nesta óptica, como são microempresas ainda com uma dimensão reduzida, acabam por recorrer à um envolvente externo para complementar estes serviços ou bens, adquirindo

assim uma dimensão virtual para assegurar a competitividade e ultrapassar as dificuldades presentes, que posteriormente a virtualização passa por integrações nas estruturas da cadeia produtiva, limitando assim, os custos na transacção.

Para o Jaime Andreu (1996), “efectivamente, a empresa não pode dispensar factores competitivos associados às competências de gestão, ao controlo da qualidade, ao domínio de tecnologias, à capacidade de financiamento, ao conhecimento dos mercados; mas pode garanti-los tanto interna como externamente, em função da Dimensão; trata-se de transformar uma Dimensão Individual numa Dimensão Competitiva ou Sistémica”.

O Jaime Andreu (1996), “atesta que na realidade, a “curva” geométrica que relaciona a Dimensão (D) e a Estrutura Organizacional (O) no Quadrante 3 da Figura 1, assume apenas as competências internas das empresas, sejam PME ou não. Se a empresa, qualquer que seja a sua dimensão individual, beneficiasse de competências externas, a referida curva que estabelece a função relacional entre a Dimensão (D) e a Estrutura Organizacional (O) teria outra localização geométrica (ver curva II no Quadrante 3 da Figura 1), beneficiando aquela relação de outra eficácia e fazendo com que a D1 correspondesse O2 (e não O1) ”.

Figura - 1: Dimensão Competitiva (Sistémica) X Organização X Eficiência X Rendibilidade



Fonte: Jaime Andreu, 1996.

“A qualidade do Sistema Envolvente às empresas poderia melhorar ainda mais aquela função/relação (alterando a inclinação geométrica da curva), permitindo que a O1 correspondesse O3, superior a O2, e a uma rendibilidade r3 superior a r2 (que corresponderiam a uma dimensão empresarial D2 superior a D1) ”, (Jaime Andreu, 1996).

Há uma lógica em tudo isso, porque uma empresa não pode ser eficientemente bom na produção com baixos rendimentos no mercado, ou suportando um nível competitivo

elevado, tendo uma estrutura na cadeia produtiva de qualidade baixa. Isto quer dizer, existe uma correlação positiva entre os determinantes da dimensão integral da competitividade no comércio: a dimensão competitiva; estrutura organizacional; eficiência produtiva; custos de transacção e o proveito.

Para Jaime Andreu (1996), “importa assim reter que a Dimensão Competitiva assume duas manifestações:

- Uma potencial, existindo sempre, qualquer que seja a atitude da empresa perante as potencialidades do Sistema Envolvente;
- Outra estratégica, que só resulta se a empresa tiver uma estratégia de internalização de competências providas pelo Sistema Envolvente”.

Por sua vez, “a eficácia da Dimensão Competitiva depende da”:

- Quantidade de serviços providos pelo Sistema Envolvente (afastamento da “curva” geométrica do Quadrante 3 da Figura 1);
- Qualidade (eficiência) dos serviços providos pelo Sistema Envolvente (inclinação da “curva” geométrica do Quadrante 3 da Figura 1) ”.

Na Figura 1, resume-se tudo sobre a comparação entre a dimensão individual e a dimensão competitiva, ou seja, como uma microempresa pode ser grande competitivamente. Isto porque na dimensão individual ou particular, a empresa não está preparada para competir, pois, não conhece o mercado, não tem influência sobre as novas tecnologias de informação, não possui as competências essenciais da gestão nem as capacidades e os recursos suficientes para a produção. Mas como o meio envolvente ou factor externo influencia na quantidade e na qualidade produzida, essa dimensão particular pode mudar para uma dimensão competitiva, onde a qualidade dos produtos é visível, a rendibilidade aumenta, melhorando assim os níveis da competitividade da microempresa com custos de transacção reduzida.

Uma microempresa com recursos e uma capacidade produtiva limitada, para suportar uma vantagem competitiva no mercado têm que elaborar planos estratégicos de colaborar e formalizar acordos com as outras através de uma dimensão virtual para cumprir o combinado de momento, possibilitando de uma forma geral, a redução dos custos de transacção. Isso mostra uma vantagem de desenvolver dimensões virtuais na redução dos custos de transacção.

2.6 - Porque é que uma empresa é pequena - na perspectiva da teoria dos custos de transacção?

A ideia de Coase (1937) sobre as teorias dos custos de transacção é a mesma de todos os autores de que se falou até então, e é considerado o autor da teoria.

Uma empresa por questões estratégicas pode decidir ficar pequena, por exemplo, sua instalação, o cliente, a produção, o valor do produto, o salário, a tributação são de alguns factores que justificam a existência das MPMEs e naturalmente, também são algumas das razões que os impedem de se tornarem grandes empresas.

Os custos de transacção varia com a dimensão das empresas. E, não é de hoje que uma das maiores dificuldades das empresas de menor dimensão está precisamente no acesso ao financiamento (às vezes, por falta de credibilidade). Esta realidade é também aplicada pela fraca capacidade de poupança da economia de um país e por insuficientes capitais próprios das empresas, por isso, uma empresa chega a uma dada altura para de crescer no mercado. Também a falta de concorrência no mercado, incentivos e motivações salariais, entre outros factores, por exemplo, podem contribuir para que uma empresa não cresça.

Williamson fala das mesmas razões de Coase, o que leva uma empresa a não conseguir melhorar o negócio, tem a ver com a impossibilidade de realizar outras transacções complementares. Como Coase (1937, p. 393) afirma no seu artigo clássico, “uma empresa torna-se maior com as transacções adicionais (que poderia ser transacções de trocas coordenadas através do mecanismo de preços) que são organizadas pelo empresário e torna-se menor quando a organização abandona tais transacções”.

Isso mostra que, quando uma empresa, neste caso as MPMEs multiplicar as transacções a produção aumenta. Com isso, em termos gerais, a produção tem que ser eficiente em termos de qualidade e quantidade limitada, porque a eficiência tenderá a diminuir à medida que a quantidade de transacções aumenta.

Mas como é do nosso conhecimento, há limitações em tudo o que fazemos, também o crescimento duma empresa tem restrições. Para Coase (1937), “o desenvolvimento de uma empresa tem limites: a função de desempenho a produção pode apresentar rendimentos decrescentes à escala; a eficiência na distribuição dos factores pode diminuir com o aumento das transacções (contributo marginal decrescente da função administração); o preço de alguns factores de produção pode aumentar com a dimensão e a tendência para a diversificação nas decisões e para a dispersão espacial”.

CAPITULO - III: GESTÃO E A CADEIA DE VALOR

3.1 - GESTÃO: Conceito e a sua Utilidade

Habitámos num mundo dominado por instituições, sejam privadas, públicas ou organizações não governamentais (ONGs), para as quais a gestão dos recursos disponíveis, recursos humanos e outros, é decisiva para o alcance dos objectivos e satisfação das necessidades.

A *gestão* pode ser entendida como uma actividade de coordenação, pela qual se pretende evitar riscos e incertezas com vista atingir uma determinada finalidade. Isto porque, é fundamental para um gestor saber antecipadamente da probabilidade de ocorrência na análise de riscos do mercado e também estar atento das incertezas dos preços dos seus produtos e dos factores de produção, das taxas de juro e dos impostos, da evolução tecnológica, da instabilidade política quando produzem no exterior, e com a força concorrencial, quer no mercado interno ou externo.

A capacidade de gestão, em empresas de pequena ou de grande dimensão, com ou sem fins lucrativos, desempenha desde sempre, continua a desempenhar, um papel fundamental para o desenvolvimento socioeconómico de países mais ou menos evoluídos. Na realidade o desenvolvimento socioeconómico decorre de boas práticas de gestão sendo possível associar o subdesenvolvimento a condições de uma má gestão dos recursos.

Donnelly *et al* (2004, p. 4), referem-se a esta realidade quando destacam que “o sucesso dos Estados Unidos, Canadá, Japão, França, Alemanha ou de qualquer outro país industrializado da Aldeia Global, no futuro, reside na gestão da produtividade, na capacidade de responder às mudanças ambientais e na gestão adequada da força de trabalho. Estes desafios requerem que indivíduos bem preparados, com conhecimentos e empenhados no trabalho, decidam se a carreira de gestão é o que de facto lhes interessa⁴”.

“Gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das actividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa. Peter Drucker acredita que o objectivo da gestão é tornar as pessoas produtivas”. Segundo Drucker, ‘ a gestão - a sua competência, a sua integridade e o

⁴ T. George Harris, «The Post Capitalistic Executive: An Interview with Peter Drucker», *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 114-22.

seu desempenho - será decisiva tanto para os Estados Unidos da América como para o mundo livre, nas décadas que se aproximam ’’⁵. (Donnelly *et al*, 2000, p. 3-4).

Para Teixeira (2005, p. 3), a Gestão “é um processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”.

A gestão exclui o princípio de quem trabalha isoladamente, ou em uma acção individual como um gestor para atingir os objectivos pretendido, por isso, é um trabalho de coordenação.

Com o aperfeiçoamento notável da informação tecnológica, a gestão continua a desempenhar um papel imprescindível na transferência do domínio de quem conserva o capital para quem detém o saber. Um gestor influencia as tomadas de decisão relevantes para a criação do capital para a empresa e de um modo geral para a sociedade.

Ainda para mostrar a importância que a gestão tem nesta nova era da globalização, Donnelly *et al* (2000, p.3), sublinharam que “na nova economia global, que emerge lentamente, os recursos humanos, as tecnologias da informação, a rapidez na tomada de decisões, as alianças estratégicas, a utilização das aptidões de uma força de trabalho diversificada e a perícia na combinação do individualismo com o trabalho de equipa são elementos que podem criar oportunidades competitivas e desafios para os pequenos empresários, pequenas e médias empresas ou grandes conglomerados de empresas multinacionais. Os gestores que souberem utilizar esta fantástica variedade de recursos humanos vencerão o desafio competitivo da nova economia global”.

Aprofundando as questões relacionadas com a actividade, capacidades e as restrições de um gestor, Donnelly *et al* (2000, p. 19), defendem que “todos os gestores modernos, em qualquer país do mundo, enfrentam essencialmente três tarefas de gestão”:

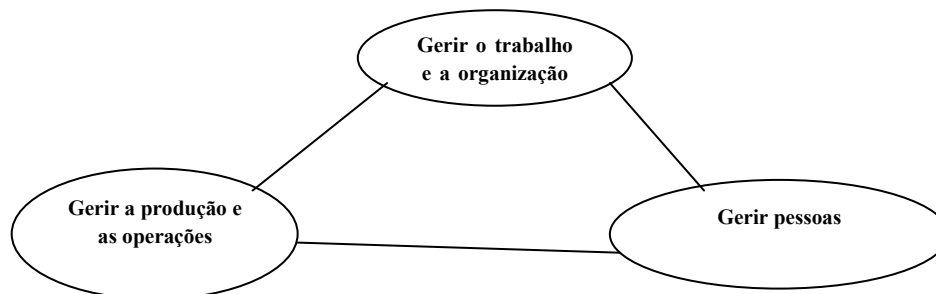
1. Gerir o trabalho e a organização.
2. Gerir pessoas.
3. Gerir a produção e as operações.

Como se representa na Figura - 2, existe uma correlação total entre estas três funcionalidades de um gestor: o gestor orienta o trabalho, organiza os recursos humanos e conduz a produção e muitas operações numa relação Dinâmica e integrada.

⁵ Peter Drucker, *Managing in Turbulent Times* (New York: Harper & Row, 1980), pp.230.

Figura - 2: O trabalho da gestão

O trabalho da gestão envolve três tarefas inter-relacionadas: gerir o trabalho e a organização, gerir as pessoas e gerir a produção e as operações



Fonte: Donnelly *et al*, (2000, p. 20).

Estas funções que um gestor desempenha, são essenciais para atingir os objectivos de qualquer organização, apenas são bem sucedidas quando enquadrada num plano. Este plano é uma ferramenta indispensável para a consideração de actividades que serão necessárias para o dia-a-dia. Portanto, sem a elaboração de um plano, será difícil realizar eficazmente um trabalho de gestão.

“Qualquer que seja o compromisso de uma organização, os seus gestores enfrenta estas três tarefas. Assim sendo, a gestão é mais do que a resolução de problemas comportamentais; é mais do que a resolução de problemas técnicos; é mais do que a gestão do trabalho individual; é mais do que planejar o futuro de um departamento. O trabalho da gestão é tudo isso. Aprender a ser gestor exige conhecimentos e aptidões relevantes para cada uma destas três tarefas, o que representa um ponto de partida para o estudo da gestão”, Donnelly *et al*, (2000, p. 20).

Segundo Teixeira, “basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, a organização, a direcção e o controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos”, (2005, p. 3-5). Aqui ficam os elementos fundamentais da actividade de gestão:

O *planeamento* pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.

A *organização* consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

A *direcção* é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direcção por sua vez envolve: motivação, liderança e comunicação.

- A *motivação*, em termos gerais, pode ser entendida como o esforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização.
- *Liderança* é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que o façam.
- *Comunicação* é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas. Para se ter a ideia da importância da comunicação na gestão, basta verificar que a maior parte do dia do gestor é passada a comunicar.

O *controlo* é o processo de comparação do actual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas.

Um serviço administrativo produtivo depende de uma ligação integral destas funções básicas. Por exemplo, na direcção, com um incentivo merecido, uma orientação adequada e uma eficaz comunicação entre a gerência e os trabalhadores, são condições que garantem no dia-a-dia o aumento da produtividade de uma empresa.

Ainda Teixeira (2005, p. 8), definiu as tarefas e aptidões necessárias para um gestor atingir os seus objectivos. Para ele, “a actuação dos gestores avalia-se geralmente por padrões de Eficiência e Eficácia”. Segundo o autor, “um gestor pode ser relativamente eficaz sem atingir um grau elevado de eficiência se, por exemplo, consegue atingir os objectivos em termos de produtos finais (quantidade e qualidade) mas fá-lo sem a melhor utilização dos recursos disponíveis. E por ser relativamente eficiente sem ser eficaz se consegue produzir com a máxima combinação de utilização de recursos disponíveis para aquela produção (a melhor relação recursos/produção) mas os desvios em relação aos objectivos finais são muito significativos”.

E para ser *eficiente e eficaz* ao mesmo tempo, o que não é irrealizável mas exige um trabalho árduo para o fazer, segundo Teixeira (2005, p. 8), “o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais”.

Teixeira (2005, p. 8) considera a existência de “três tipos fundamentais de aptidões necessárias a quem deseja enfrentar o desafio traduzido nesta aliciante actividade: aptidão conceptual, aptidão técnica e aptidão em relações humanas”:

“*Aptidão conceptual* que é a capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas. Engloba a capacidade para ver a organização como um todo”.

“*Aptidão técnica* que é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. Conhecimentos e experiência em engenharia, informática, contabilidade, *marketing* ou produção são exemplos deste tipo de capacidade”.

“*Aptidão em relações humanas* que é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos”.

Em síntese, o desenvolvimento sustentável da economia global resulta duma capacidade de gestão eficaz dos recursos da organização. Estas competências essenciais, também são tarefas básicas no quotidiano de um administrador e que funcionam em coordenação e, uma eficiente transformação dos objectivos propostos em actividades empresariais. Dai, pode-se afirmar que a *gestão* é um instrumento seguro para o aperfeiçoamento de uma sociedade cada vez positiva para todos. Fica assim demonstrada a utilidade da actividade e do estudo da gestão.

3.2 - CADEIA DE VALOR DAS MPMEs

Compreender a cadeia de valores, permite à empresa descobrir e tirar partido da forma como acrescenta valor ao longo das várias fases do processo produtivo. A empresa pode perceber como reduzir os custos, identificar as fontes de diferenciação e as actividades de importância estratégica, e depois, compara-las com a dos potenciais concorrentes, o que lhe permite obter uma vantagem competitiva sustentável.

Porter defende que “uma empresa é mais do que a soma de suas actividades. A cadeia de valores de uma companhia é um sistema interdependente, ou uma rede de actividades, unidas por *ligações*”. (1993, p. 52).

Uma MPME, dada a sua dimensão também apresentam actividades reduzidas na cadeia de valor, uma das suas competências essenciais terá de ser, então, a de desenvolver a capacidade de aperfeiçoar os recursos dentro da cadeia de valor.

Freire (2002, p. 494), acrescenta que “a implementação de qualquer estratégia envolve sempre a execução de uma grande variedade de acções que, conjuntamente,

determinam o nível de desempenho da empresa. Convém por isso assegurar a *integração estratégica e operacional* de todas as actividades da organização é assegurada no seio de uma *cadeia de valor*”.

Para Porter, “as empresas criam valor para os seus compradores pelo desempenho das actividades na cadeia de valores. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. Uma empresa é lucrativa se esse valor excede ao custo colectivo de realizar todas as actividades necessárias. Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as actividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as actividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação)”, (1993, p. 51-2).

A ideia básica da identificação de uma cadeia de valor, é proporcionar à empresa uma melhor compreensão sobre o processo de produção de qualidade, consistente com custos moderados, e que seja único para os clientes, em comparação à da concorrência. Uma vez compreendida a estrutura da cadeia de valores, permite observar a coordenação eficiente entre as actividades de suporte que sustentam as principais actividades da cadeia, como as básicas, que condicionam essa produção e por conseguinte, o sucesso no mercado.

Porter apresenta a cadeia de valores nos seguintes termos: “as actividades desempenhadas na competição dentro de determinada indústria podem ser agrupadas em categorias mostradas na Figura 3, no que chamo de cadeia de valores. Todas as actividades na cadeia de valores contribuem no valor para o comprador. As actividades podem ser divididas, de maneira geral, nas que se relacionam com produção, comercialização, entrega e assistência ao produto (actividades primárias) e nas que proporcionam os factores de produção comprados, tecnologias, recursos humanos ou funções de infra-estrutura geral que apoiam as outras actividades (actividades de apoio)”. (1993, p. 52).

Figura - 3: Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1993, p. 51)

“As actividades primárias dizem respeito à criação física de um produto, sua venda e distribuição aos compradores e o seu serviço pós-venda. As actividades de apoio, por sua vez, fornecem o apoio necessário para que as actividades primárias possam ocorrer. A cadeia de valor mostra como um produto se movimenta desde a etapa da matéria-prima até o consumidor final. O objectivo do exame desses itens é determinar as áreas nas quais a empresa possui o potencial para criar e capturar valor (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2002) ”. (Delgado, 2007, p. 19).

O resultado de uma empresa no mercado, não passa só por uma produção eficiente, ou com uma excelente combinação entre as actividades primárias e de apoio, como também, por uma estrutura interna da cadeia de valores eficazmente planeada.

Uma empresa com estrutura interna bem organizada, causa efeitos positivos nas actividades de cadeia de valores, onde é elaborado uma estratégia produtiva inovadora, em que as novas oportunidades são aproveitadas da melhor forma, e isso acaba por projectar uma imagem de confiança em relação à concorrência. Isto mostra que o cérebro de uma empresa é a ligação entre os factores internos e a cadeia de valores.

Factores Internos

Numa empresa, uma estrutura eficiente das condições internas são imprescindíveis para o seu êxito. Porque, ali é que concentra toda a capacidade produtiva, desde a compra de matéria-prima até ao produto final, para depois apresentar-se ao mundo exterior, e também é responsável pelo sucesso e insucesso de qualquer que seja uma organização.

“Para Penrose (1959), o ambiente da organização é considerado como uma imagem na mente do empreendedor, das possibilidades e restrições com as quais ele é confrontado frente às novas oportunidades da empresa. Essas imagens emergem da experiência e do conhecimento que é gerado dentro da organização. Ele enfatiza a significância dos recursos com os quais uma empresa trabalha no desenvolvimento da experiência e conhecimento do pessoal de uma organização porque esses são factores que determinarão, em grande parte, a resposta da empresa em relação às mudanças no mundo exterior e também em determinar o que a empresa vê no mundo exterior”. (Delgado, 2007, p. 22).

É importante relembrar, que o sucesso de uma empresa, para além da eficácia de uma estrutura interna com uma estratégia montada na cadeia de valores, os recursos humanos constitui um factor básico para a sua sustentabilidade no mercado. E, por isso, é preciso ter uma capacidade criativa e talento para desenvolver novas tecnologias em produtos e serviços com uma certa diferença. Assim sendo, a empresa poderá ter uma vantagem competitiva face à concorrência.

“Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson, (2002), um factor crítico é a visão da empresa como um feixe de recursos, capacidades e competências essenciais heterogéneas que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva. Essa visão sugere que cada empresa possua pelo menos alguns recursos e capacidades que as outras não têm, ou ao menos não os tenham na mesma combinação”. (Delgado, 2007, p. 23).

É necessário realçar que numa cadeia de valores, os recursos ou factores produtivos, a sua capacidade e competências essenciais são indispensável para a empresa suportar uma vantagem competitiva no mercado. Apresenta-se, abaixo, com mais detalhe cada um dos elementos: os recursos, a capacidade e a competências essenciais.

Recursos:

Os Recursos são todos os meios que a empresa utiliza para a produção de bens e serviços. E podem assumir diferentes formas.

“Recursos: são entradas no processo de produção da empresa, de um ponto de vista mais amplo. Os recursos englobam uma serie de fenómenos individuais, sociais e organizacionais. São considerados a fonte das capacidades e competências essenciais da empresa; sobre elas as vantagens competitivas assentam-se, como fonte de capacidades. Os recursos tangíveis e intangíveis são elementos cruciais da entrada do desenvolvimento da vantagem competitiva, e o valor estratégico dos recursos aumenta, ainda mais se são integrados ou combinados. Em comparação aos recursos tangíveis, os intangíveis são uma

fonte superior e mais potente de competências essenciais; o valor dos bens intangíveis cresce proporcionalmente ao dos tangíveis. Os nomes de marca são recursos intangíveis que contribuem para criar o renome de uma empresa e são amplamente reconhecidos como importante fonte de vantagem competitiva para muitas empresas, especialmente as que fabricam e comercializam bens de consumo e serviços. A marca eficaz informa os clientes sobre as características de desempenho, atributos e valor de um dado produto (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2002) ”. (Delgado, 2007, p. 24).

Os recursos constituem um factor chave para um proveito duradouro nas empresas, mas isso só é possível com um talento inovador dos trabalhadores, assim a produção estará na altura das exigências actuais dos consumidores, e uma vantagem competitiva credível é cada vez mais uma realidade para a empresa. E toda esta habilidade ou talento de explorar os recursos num dado período de tempo, é por outras palavras, a *capacidade*.

Capacidades:

“São representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada. As capacidades permitem que a empresa crie e explore oportunidades externas e desenvolva vantagens sustentáveis, sendo essas competências baseadas no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos, através do capital humano da empresa. As capacidades tornam-se mais fortes e mais valiosas por meio da prática e da repetição. Desse modo, cada vez mais os líderes de negócios globalizados apoiam a ideia de que o conhecimento possuído pelo capital humano da empresa está entre as capacidades mais significativas de uma organização, podendo, em última análise, ser a raiz de todas as vantagens competitivas. O valor de uma empresa não se origina das coisas, mas sim do conhecimento, *know-how*, bens intelectuais e competências, tudo isso incrustado nas pessoas (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2002) ”. (Delgado, 2007, p. 24).

Competências essenciais:

“Emergem com o tempo, por meio de um processo organizacional, para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. As empresas devem identificar oportunidades no ambiente externo, que podem ser exploradas por meio de suas capacidades. Do ponto de vista operacional, para ser considerada como competência essencial, uma capacidade deverá ser “valiosa e insubstituível aos olhos do consumidor e, única e inimitável na opinião da concorrência” (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2002) ”. (Delgado, 2007, p. 25).

Em síntese, estes critérios constituem uma das condições críticas para a superioridade competitiva para uma microempresa se posicionar no mercado. Isto é, com uma estrutura estratégica montada numa cadeia de valores, com recursos credíveis e capacidades próprias para criar valores de qualidade com custos baixo, incomparáveis para os clientes, e com o passar do tempo, cria competências essenciais como é certo, ganhando assim uma certa reputação dando-lhe a oportunidade de desenvolver uma marca própria, com custos de transacção reduzidos, e por último, com possibilidades de criar a médio e longo prazo uma vantagem competitiva.

Vantagem Competitiva

Uma empresa goza de uma superioridade competitiva em relação à concorrência, quando a estrutura de cadeia de valores possui uma capacidade produtiva de quantidade e qualidade específica, com custos moderados a médio e longo prazo, numa certa indústria e região.

Para Porter “existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. Primeiro, a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D⁶, assistência, forças de vendas, publicidade etc. A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A última estratégia genérica é concentrar num determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas”, (1991, p. 49-52).

A partir dos finais do século XX, com a evolução tecnológica, as exigências dos consumidores são cada vez mais visível, neste sentido, as empresas procuram responder essas necessidades de forma mais eficiente, produzindo bens e serviços duráveis com qualidade que reflectem na capacidade inovadora de cadeia de valores e dos recursos humanos, utilizando técnicas de diferenciação única na produção dos bens e serviços para um grupo restrito de clientes ou região e com custos de transacção moderados, criando assim um alto valor - “fama” - ao produto, superior à da concorrência. Com essa exclusividade e produção

⁶ P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

qualitativa, com direitos de propriedade, a empresa garante uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

Ainda Porter (1993, p. 52) acrescenta que, “as empresas conseguem vantagens competitivas ao conceber novas maneiras de realizar actividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos. A Makita (Japão) surgiu com principal competidora em ferramentas eléctricas porque foi a primeira a empregar materiais novos, menos caros, para fazer peças e produzir modelos padronizados numa única fábrica, que vendia em todo o mundo. As companhias suíças de chocolates ascenderam sendo pioneiras nas formulações de novos produtos (entre eles, o chocolate de leite) e o uso de novos métodos de processamento como a mistura constante, que melhoraram substancialmente a qualidade do produto”.

O mais interessante, numa vantagem competitiva não é só a sua criação, mas também a sua sustentabilidade é indispensável pelas empresas, pois os competidores estão sempre atentos.

Para Porter existe três condições à manutenção da vantagem competitiva: “A primeira é a *fonte* particular da vantagem. Há uma *hierarquia* de fontes de vantagem competitiva em termos de manutenção. As vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão-de-obra ou matérias-primas baratas, são relativamente fáceis de imitar. As vantagens de ordem superior mais duráveis são tecnologias de processos protegida por direito de propriedade, diferenciação baseada em produtos ou serviços excepcionais, reputação da marca firmada em esforço cumulativos de comercialização e relações com os clientes protegidas pelos elevados custos que esses teriam se mudam de fornecedores. A segunda determinante da sustentação é o *número de fontes distintas* da vantagem que uma empresa tem. Se a empresa depende apenas de uma vantagem, como produto de apresentação naturalmente menos onerosa ou acesso a matéria-prima barata, os concorrentes se concentrarão na neutralização ou superação dessa vantagem. A terceira e a mais importante razão pela qual a vantagem competitiva é mantida está na melhoria e no aperfeiçoamento constante. Praticamente qualquer vantagem pode ser conseguida por outros, mais cedo ou mais tarde, se o líder deitar-se sobre os seus louros”, (1993, p. 61-3).

Uma vantagem competitiva, ou seja, o mérito de uma empresa em relação à outra, é uma condição da estratégia genérica que não depende só dos factores internos, como também é influenciada pelos factores externos. E para tal, existe uma total correlação entre estes dois factores que contribuam para o sucesso de uma organização ou empresa.

Factores externos

O ambiente externo, acima de tudo, é como a segunda força que influencia e condiciona o êxito competitivo contribuindo, desta forma, para os factores críticos de sucesso para uma empresa. Portanto antes da produção, é relevante para a empresa um estudo de mercado prévio, tendo em conta os hábitos dos consumidores, a cultura, o clima, a localização, a política social e económica, isto porque a produção tem que satisfazer as necessidades, ou seja, os desejos actuais dos clientes.

“Existem aspectos do ambiente externo que influenciam a tomada de decisão no desenvolvimento de uma ideia inovadora, entre eles os grupos de interesse (fornecedores, consumidores, competidores e complementados), assim como os outros aspectos de tipo económico, social, cultural, político, entre outros que, no conjunto determinam a estratégia de inovação. Assim sendo, em um determinado país, região ou localidade, existem valores implícitos de uma cultura que afectam os motivos e os critérios na determinação das decisões individuais de inovação (Henry, 1976) ”. (Delgado, 2007, p. 27-8).

Neste ambiente, acima de tudo, a cultura desempenha um papel interessante, além de influenciar as decisões internas, também influencia as decisões externas nas empresas, pois o consumo depende das relações culturais e do comportamento entre os Homens no dia-a-dia. O que representa um valor na dimensão cultural na conduta dos consumidores, e não só, também a situação política e económica do país ou da região, a inovação tecnológica, e a situação geográfica, isso tudo influencia nas decisões dos compradores. Por isso, é mais fácil ouvir e perceber os consumidores antes de produzir.

“Para Porter (1990), os aspectos do ambiente local constituem um sistema dinâmico e este carácter dinâmico do ambiente aparece de forma central nos processos da firma (actividades), que dão suporte às vantagens competitivas. O efeito de cada um dos determinantes ambientais da inovação e da reconfiguração das estratégias depende do estado dos demais, estando esta lógica presente no “diamante de Porter”. No entanto, é necessário considerar que o ambiente pode exercer importante pressão para o progresso das firmas, mas estas diferem nas suas respostas a ele e, além disso, as estratégias das firmas também possuem uma considerável habilidade de influenciar o ambiente no qual estão presentes”. (Delgado, 2007, p. 27).

Para produzir um plano estratégico de inovação, é importante para a empresa ter a visão do ambiente externo antes da sua execução, porque a inovação está sempre ligada aos consumidores e à população em geral.

3.4 - ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Pensar em novos planos para produzir novos produtos e serviços ou dar nova imagem ou melhorar a qualidade dos produtos antigos é uma estratégia de inovação. A inovação tecnológica é estrategicamente necessária sempre para diferenciar o produto face ao da concorrência. Também é importante fazer uma previsão antes para evitar os imprevistos que podem tornar os planos de inovação ineficazes.

Segundo Porter, é importante perceber e perseguir a inovação. Para ele “a informação desempenha grande papel no processo de inovação - informação que não é buscada pelos competidores ou não está ao seu alcance, informação à disposição de outros que é interpretada de novas maneiras. Por vezes, ela resulta de simples investimento na pesquisa de mercado ou pesquisa e desenvolvimento de produtos. É notável, porém, a frequência com que inovadoras são as empresas que estão simplesmente olhando para o lugar certo, sem estarem cerceadas pela sabedoria convencional ou sem se preocuparem com ela”. E ainda acrescenta “com poucas excepções, a inovação é o resultado de um esforço excepcional. A empresa que implemente com êxito novas maneiras aperfeiçoadas de competir é aquela que persegue insistentemente a sua abordagem, mesmo frente a obstáculos. A estratégia é a cruzada pessoal de um indivíduo, ou grupo. Em consequência, a inovação resulta, com frequência, da pressão, necessidade ou mesmo adversidade”. (1993, p. 60).

“O comportamento inovador dentro das organizações não ocorre por acaso, ele é consequência de factores do ambiente externo e/ou interno, os quais levam a mudanças que precisam ser planeadas. A organização desenvolve estratégias para lidar com as mudanças nestes ambientes e assim espera aprender e adaptar-se às novas realidades, mantendo-se competitiva (Mintzberg *et al.*, 2000) ”. (Delgado, 2007, p. 29).

O plano de inovação de uma empresa é sinónimo da competitividade, porque o inovar terá sucesso na competição. E com isso, a empresa deve estimular o espírito criativo e de experiência nos seus trabalhadores, devendo igualmente investir em pesquisas e desenvolvimento, em novas tecnologias, só assim possuirá condições para se diferenciar no mercado em relação à concorrência. E por conseguinte, esse investimento só é encarado com êxito no mercado se o valor criado a médio e longo prazo for superior aos custos de produção.

“O nascimento de uma organização através de uma inovação introduz variações numa população. A inovação dá à organização uma vantagem, mas a sobrevivência depende da sua capacidade para adquirir um fornecimento adequado de recursos (Mintzberg *et al.*,

2000). Os ambientes internos e externos de uma organização, independente do ramo em que ela está inserida, podem se caracterizar como demasiadamente complexos, o que inviabiliza a formulação de estratégias de uma só vez a partir de planos e visões exactas. Torna-se necessário, então, o desenvolvimento da capacidade de mudar com velocidade, tendo-se como consequência, constantes inovações tanto no curto como no longo prazo (Mintzberg *et al.*, 2000) ”. (Delgado, 2007, p. 29-0).

Sinteticamente, uma cadeia de valor com actividades bem estruturada internamente deriva de uma competência essencial e da capacidade dos trabalhadores em explorar os recursos para produzir produtos ou serviços específicos com qualidades, eficiente nos custos de transacção, diferente da concorrência, relacionado com a dimensão social e cultural, e o meio envolvente dos clientes ou da comunidade local. Isto cria uma marca para empresa e posteriormente, uma vantagem competitiva sustentável sempre inovada ao médio e longo prazo, porque uma estratégia da inovação tecnológica é fundamental para diferenciar o produto no mercado.

CAPITULO - IV: AS MPMEs, A CADEIA DE VALORES E OS CUSTOS DE TRANSACÇÃO

4.1 - Relação entre Cadeia de Valores, Dimensões Virtuais e os Custos de Transacção

Para uma microempresa é essencial conhecer as actividades relevantes para a composição da sua cadeia produtiva, de forma a compreender como é possível reduzir os custos de produção e de transacção.

Uma microempresa através da cadeia de valores, que é o sistema interligado de criação de valores pelas diferentes actividades primárias e de apoio, percebe como reduzir os custos de transacção e as formas de diferenciar os seus bens ou serviços em relação à concorrência.

Sempre que verifica a incapacidade para suportar um determinado custo interno associado a uma fase de cadeia de valores, pode optar por criar uma “dimensão virtual”, para superar as dificuldades presentes. Ao longo do processo produtivo, as “dimensões virtuais” incorporam a estrutura da cadeia produtiva permitindo superar insuficiências internas limitando os custos de transacção.

Para reduzir os custos de transacção associados à sua cadeia de valores, uma microempresa integra serviços com particularidades específicas, utilizados frequentemente e com um nível alto de incerteza em encontrar um serviço comparável. A microempresa procura ainda realizar contratos para o fornecimento de factores de produção (matéria-prima ou outros) e para a venda de produtos de forma a reduzir, novamente, a incerteza.

De uma forma particular, é importante deter todas as informações possíveis sobre as partes com que assina contrato, evitando comportamentos oportunistas que decorrem da racionalidade limitada dos agentes económicos.

Esta relação permite a uma microempresa com recursos e capacidades limitadas atingir objectivos da competitividade através de acordos ou contratos de cooperação estratégica com as outras empresas, construindo dimensões virtuais na sua cadeia de valores, formando assim uma cadeia de valores mais consistente onde pode desenvolver uma estratégia integrada, com todas as actividades operacionais, para a criação de novos produtos ou serviços mais competitivos com moderados custos de transacção.

Numa economia globalizada, uma cadeia de valores consistente, com dimensões virtuais, são importantes contributos para a competitividade das microempresas.

5 - INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas destacam-se em todo mundo por contribuírem para o processo de consolidação da cultura empreendedora e do empreendedorismo académico nas comunidades locais e regionais. E também proporcionam às microempresas uma estrutura produtiva eficiente com dimensão competitiva que corresponda às necessidades actuais, eliminando assim a dimensão individual ou seja, as suas competências internas.

Para “Smilor e Gill (1986), actualmente as incubadoras são consideradas como uma das iniciativas mais importantes para o desenvolvimento económico. Estas procuram potencializar o talento empreendedor, dando apoio e provendo serviços para complementar o perfil empresarial adequado à actuação num mercado competitivo, e finalmente, proporcionar a integração com a comunidade. A incubadora na visão Smilor e Gill, pode ser um elo entre o empreendedor e o mercado, na comercialização do produto ou do serviço oferecido, especialmente aquele orientado para as tecnologias”. (Stainsack, 2003, p. 46).

Segundo Marques (2007), “no contexto da economia e sociedade baseada no conhecimento, as Universidades modernas têm vindo a assumir progressivamente, um papel mais interventivo no desenvolvimento económico e social das regiões onde está inserida. Este dinamismo gerou novos modos de intervenção, nomeadamente a prestação de serviços à comunidade, a promoção de Parques de Ciência e Tecnologia e de Incubadoras de Empresas e de Tecnologia. Neste sentido, a Universidade tem, naturalmente, tido a iniciativa de organizar e promover Incubadoras de Empresas e Tecnologia, sozinha ou em associação com entidades diversas. O objectivo é pois, disponibilizar um conjunto de meios e recursos no sentido de fomentar o surgimento de novas empresas empreendedoras, especialmente as provenientes do ambiente académico, e por conseguinte criar um mecanismo que facilite a comercialização dos resultados da investigação e desenvolvimento (I&D) académica”.

Demonstra-se assim o interesse económico que as incubadoras têm na criação de novas empresas, na promoção de uma cultura empreendedora, e na dinamização da relação entre as Universidades e Politécnicos com o sector empresarial na construção de uma sociedade cada vez mais competitiva.

5.1 - Breve Histórico

A incubadora de empresas é o resultado do desenvolvimento das universidades, dos professores, dos técnicos e académicos empreendedores, da sociedade civil, é a consequência do seu empenho, e dos seus objectivos para o desenvolvimento socioeconómico nacional ou regional.

Este fenómeno, teve inicio nos Estados Unidos da América, para depois se desenvolver na Europa tendo, mais recentemente, evoluído para países Africanos e, num futuro próximo, para a Guiné⁷.

A história das incubadoras de empresas, segundo Aranha (2008, p. 38), começa com uma “ história de garagem que se inicia com Frederik Terman, reitor do Departamento de Engenharia Electrotécnica da Universidade de Stanford (um *business angel*⁸ antes do tempo), que emprestou pouco mais de 500 dólares a dois jovens licenciados da universidade que, em Janeiro de 1939, iniciaram, numa garagem, um microempresa de “engenhocas e electrotécnicas” denominada com o sobrenome dos dois, a mundialmente conhecida Hewlett & Packard (HP)”.

Na Europa, as incubadoras surgiram na Inglaterra, com o encerramento de uma subsidiária da British Steel Corporation, que esteve na origem da criação de pequenas empresas em áreas relacionadas à produção de aço. Estiveram ainda associadas ao reaproveitamento de prédios devolutos. (Aranha, 2008, p. 39).

5.2 - Base Conceptual

A incubadora de empresas, em termos genéricos, constitui um espaço físico que proporciona a empresas de pequena dimensão, as “*microempresa*” por um período limitado, um ambiente em que se podem criar e desenvolver.

Pela criação de microempresas e, principalmente, face à dinâmica e sucesso comprovado no mercado pelas ex-incubadas, as incubadoras produzem emprego, criam valor e desenvolvem actividades empreendedoras dentro da comunidade local e regional.

⁷ Guiné-Bissau

⁸ Um *Business Angel* é um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (tipo *start-up* ou *early stage*). Participa em projectos com *smart money*, isto é, para além de aportar capacidade financeira, também contribui com a sua experiência e network de negócios (Associação Portuguesa Business Angels, www.apba.pt, Google: 29 de Junho de 2010).

“Para Burkhalter e Curtis (1989), este programa consiste em suportar novas e pequenas empresas provendo espaços físicos com preços abaixo do mercado, serviços de escritório centralizado, gestão e suporte tecnológico compartilhado e, financiamento de um ambiente flexível”. (Bezerra, 2007, p. 54).

A Organização Económica para a Cooperação e Desenvolvimento (OECD), defende que “ as Incubadoras Tecnológicas são um tipo específico de Incubadora de Empresas: empresas baseada na propriedade intelectual que oferecem uma gama de serviços aos empresários e start-ups⁹, incluindo infra-estrutura física (escritórios, laboratórios), suporte de apoio à gestão (planeamento de negócios, formação, marketing), técnicos (investigadores, bases de dados), o acesso ao financiamento (fundos de capital de risco, redes de business angel), assistência jurídica (licenças, propriedade intelectual) e a uma rede (com outras incubadoras e serviços públicos) ”. (OECD, 1997 em Ratinho *et al*, 2007, p. 4).

Para o National Business Incubation Association (NBIA), “a Incubadora de Empresas é uma ferramenta para o desenvolvimento económico criada para acelerar o crescimento e o sucesso de empresas empreendedoras por meio de suporte empresarial e serviços. Uma incubadora de empresas tem como objectivo principal desenvolver empresas de sucesso com programas financeiramente viáveis e consolidados”. (NBIA, 2001, citado por Stainsack, 2003, p. 21).

De acordo com a “United Kingdom Business Incubation. Incubação de Empresas é uma combinação única e altamente flexível de processos de desenvolvimento de negócios, infra-estrutura e pessoas, destinado a incentivar e desenvolver novas e pequenas empresas, apoiando-os através dos estágios iniciais de desenvolvimento e mudança (UKBI, 2007) ”. (Ratinho *et al*, 2007, p. 3).

5.3 - Tipos da Incubadora de Empresas

Para cada tipo de incubadora de empresas, há serviços específicos diferentes e características próprias, respondendo assim às necessidades dos diversos tipos de microempresas concorrentes.

⁹ *Start-ups* é um termo utilizado para identificar novas empresas criadas em ambientes universitário, sem significar, no entanto, que a base destas empresas seja I&D realizada nesta universidade (Site da Universidade de Aveiro, 30 de Junho de 2010).

“Conforme Dornelas (2001), as incubadoras podem diferenciar-se entre si através do tipo de empresas acomodadas e/ou o formato de disponibilização de serviços. Para o autor citado, as incubadoras podem ser:

- Tecnológicas: que actuam junto a empresas de base tecnológicas (EBT's). Segundo o Ministério¹⁰ da Ciência e Tecnologia - MCT (2003b, p.7), estas são empresas “cujos produtos ou serviços são gerados a partir dos resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado”.
- Convencionais: ou Tradicionais. Para o MCT (2003b, p. 7), estas incubadoras recebem empresas ligadas aos sectores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e desejam agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços através do incremento no seu nível tecnológico, devendo estar “comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias”.
- Mistas: abrigam empresas dos dois tipos mencionados anteriormente.
- Incubadoras de Internet: para Dornelas (2001), estas incubadoras são diferentes das demais por estarem voltadas exclusivamente para as empresas de Internet, por visarem o lucro e por disponibilizarem capital de risco. Ou seja, além de oferecer infra-estrutura, suporte e auxílio na gestão, também são responsáveis por fornecer o capital necessário para iniciar o negócio. Como contrapartida, a empresa incubada deve ceder parte das suas acções à incubadora”. (Bezerra, 2007, p. 55).

Outros autores propõem outras distinções: para Macêdo e Boava (2009, p. 223-4), “o quadro a seguir reflecte os principais tipos de incubadoras, conforme a finalidade estatutária e comercial da empresa incubada”.

¹⁰ Do Brasil

Quadro 1: Tipos de Incubadora

Tecnológica	Abriga empresas cujos produtos, processos e serviços resultam de pesquisa científica.
Tradicional	Abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias difundidas e que querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços.
Mista	Abriga empresas de base tecnológica e tradicionais.
Setorial	Abriga empreendimentos de apenas um setor da economia.
Cultural	Abriga empreendimentos da área de cultura.
Agroindustrial	Abriga empreendimentos de produtos e serviços agropecuários.
Cooperativa	Apóia cooperativa em processo de formação e/ou consolidação instaladas dentro ou fora do município.
Social	Abriga empreendimentos oriundos de projetos sociais.
Rural	Apóia empreendimentos localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação e capacitação, financiamento e divulgação.
Virtual	Oferece aos empreendedores todos os serviços de assessoria e apoio, mas normalmente não oferece espaço físico e infra-estrutura compartilhada.

Fonte: adaptado de Nassif e Carmo (2005).

Atendendo a estas tipificações de incubadoras, a sua implementação segue os projectos e ambições regionais e locais albergando microempresa que se aproximem das suas características, pretensões e cujo modelo de negócios melhor se adequê.

5.4 - Características das Incubadoras de Empresas

As incubadoras de empresas caracterizam-se como um importante instrumento de apoio técnico e administrativo para os novos empreendedores, viabilizando projectos, oferecendo estrutura e assessoria de forma a diminuir os riscos de fracasso e, consequentemente, gerando novas empresas com capacidades e competências essenciais.

As incubadoras potenciam os recursos para suportar a competitividade das microempresas no mercado promovendo a criação de novos produtos e serviços.

“Para Bolton uma incubadora deve ter as seguintes características:

a) O local deve ser atractivo

A qualidade das instalações e a localização é muito importante para quem está a iniciar um negócio. A formação da equipe numa empresa emergente é a base do negócio, exigindo-se igualmente boas condições e facilidades para o desenvolvimento do

empreendimento, como telecomunicações avançadas, sistemas de transporte, escolas, alojamentos e lojas. Por exemplo, uma empresa que opera internacionalmente (ou somente de abrangência nacional) necessitará de um padrão mínimo de infra-estrutura de comunicação. Pequenas coisas, como conexão telefônica e de internet, podem ser um importante recurso para uma empresa que está a iniciar a sua actividade.

b) *Possuir recursos administrativos e de gestão*

Os recursos administrativo e de gestão são importantes elementos para a empresa poder operar, a assistência profissional em consultoria de gestão e de marketing podem ser fundamentais. Apoios como formação especializada, recrutamento de profissionais que auxiliarão as empresas, bem como fornecedores e subcontratados fazem parte do leque de serviços que se podem oferecer reduzindo assim, consideravelmente os custos de uma empresa em formação;

c) *Oferecer rede de negócios*

A rede de negócios é um importante apoio que pode ser oferecido à empresa sem ónus para a incubadora. Pessoas com elevado grau de instrução ou formação técnica (os empreendedores) geralmente encontram dificuldades em estabelecer contactos, além do mais, as câmaras de comércio e indústria tendem a servir um amplo grupo representativo, no qual às empresas de base tecnológicas são a minoria. Em resposta a isto, é necessário estabelecer redes de contactos informais como por exemplo com consultores, clientes potenciais e fornecedores.

d) *Apresentar suporte directo*

O suporte directo refere-se à preparação do empreendedor para o acesso a fundos de capital de risco que permitam iniciar um negócio. Apoio à inserção da empresa em programas vinculados à agência de fomento do governo local ou federal.

e) *Apresentar recursos operacionais*

Os recursos operacionais e de suporte podem ser desenvolvidos por exemplo, nas universidades (por meio dos investigadores suportados no corpo docentes, dos laboratórios e da promoção de formação continuada), nas incubadoras de empresas, corporações e laboratórios do governo, parques científicos e tecnológicos”. (Stainsack, 2003, p. 40-1).

Uma das principais características das incubadoras de empresas é a partilha de experiências. No ambiente da incubadora, as constantes trocas de informações entre os participantes podem gerar novas ideias promovendo a inovação. Outra característica é, as

vantagens oferecidas aos novos empreendedores que melhoram muito as condições necessárias para o desenvolvimento dos seus projectos.

Para uma microempresas é importante analisar que tipo de incubadoras existem, quais as suas características e os produtos ou serviços fornecidos que se ajustam ao projecto de negócio para a região ou localidade em causa.

A selecção de microempresas tem início com a publicação de um edital público pelas incubadoras - que define as regras básicas de acesso. As microempresas elaboram o plano estratégico de negócio que é a peça essencial em que as microempresas apresentam à sua cadeia de valores e as vantagens das suas actividades não só para a incubadora, como também para a comunidade local ou regional.

5.5 - Serviços Fornecidos pelas Incubadoras de Empresas

Um dos objectivos essenciais das incubadoras é criar e fornecer um vasto número de serviços de acordo com as necessidades das microempresas. Assim, quanto maior é numero de serviços fornecidos, maior é a integração das novas empresas e consequentemente maior é a rendibilidade.

Permitindo que as empresas incubadas aperfeiçoem a sua cadeia de valores, as incubadoras promovem a sua eficiência criando recursos e competências que lhes permitem atingir uma dimensão competitiva para que possam responder exigências dos consumidores e da concorrência no mercado após a incubação.

Em relação aos serviços fornecidos, Dornelas (2002) admite que “para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades descritas a seguir:

- Espaço físico individualizado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida.
- Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reuniões, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais.
- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas nas suas actividades, quer sejam, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de

recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual, entre outros;

- Capacitação/Formação/Treino de empresários empreendedores nos principais aspectos de gestão, como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual.
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam actividades tecnológicas”. (Dornelas, 2002, p. 21).

O conjunto destes serviços disponibilizados reflecte a qualidade da incubadora, sendo que o progresso tecnológico das microempresas na produção de bens e serviços depende da qualidade destes serviços.

5.6 - Principais Factores de Organização das Incubadoras de Empresas

Os factores que abaixo se expõem constituem em conjunto e de uma forma geral, um caminho ideal para que uma incubadora alcance todo o sucesso desejado no mercado.

Estes factores estão na base do seu êxito, porque o sucesso depende directamente da eficácia como estes factores críticos são aplicados e exige um trabalho de coordenação eficiente.

No quadro 2, são apresentados dez factores considerados por Bolton, Smilor/Gill e Rice/Matthews, (Stainsack, 2003, p. 69-0), como essenciais ao sucesso de uma incubadora de empresas.

Quadro 2: Modelo geral: principais factores de organização de incubadoras

Fatores necessários	Bolton	Smilor e Gill	Rice e Matthews
Aspectos identificados			
I. Localização e Infra-estrutura física	Qualidade das instalações e localização adequada.	A localização e as instalações devem ser novas e modernas.	Qualidade das instalações e localização adequada.
II. Planeamento e gestão	Possuir recursos administrativos e de gestão.	Especialista local em administração de negócios; Programas de metas com procedimentos e políticas claras.	Comprometimento com os princípios básicos da incubadora; Estudo da viabilidade da incubadora; Organização e gestão da incubadora; Sistema de avaliação da incubadora
III. Oferta de serviços especializados	Apoio ao acesso a fundos de capital inicial ou de risco.	Suporte e assessoria financeiro.	Serviços personalizados.
IV. Rede de relacionamento (network)	Oferecer rede de negócios.	Rede de empreendedorismo. Vínculo com a universidade.	Contratação dos mantenedores.
V. Empreendedorismo	Ambiente cultural.	Ensino de empreendedorismo.	Seleção das empresas.
VI. Marketing da incubadora		Caminho para a percepção do sucesso.	Apresentar uma área de marketing atuante.
VII. Processo de seleção das empresas		Fator crítico para o sucesso de uma incubadora.	O processo de seleção envolve diversas etapas.
VIII. Capitalização da Incubadora	Elemento de apoio ao desenvolvimento e consolidação de empreendimentos.	Acesso a capital e investimento.	Programa de desenvolvimento para a auto-sustentabilidade.
IX. Equipe da incubadora	Oferecer rede de negócios.	Gerente experiente, capaz e diretoria competente, comprometida com o sucesso da incubadora.	Equipe gerencial competente e experiente.
X. Influências políticas e económicas	Situação de mercado; Fatores económicos; Circunstâncias políticas; Estrutura legal.	A incubadora como um dos elementos do plano de desenvolvimento local.	

Fonte: Smilor e Gill (1986); Rice e Matthews (1995) e W. Bolton (1997), em Stainsack (2003, p. 69-0).

5.7 - AS INCUBADORAS DE EMPRESAS EM PORTUGAL

Tal como nos hospitais, uma incubadora serve para ajudar uma criança imatura a desenvolver-se, uma incubadora de empresas ajuda uma microempresa a tornar-se madura sem reservas para operar no mercado.

As incubadoras de empresas têm sido criadas em todos os países industrializados e em desenvolvimento como uma ferramenta para a promoção da inovação tecnológica, do empreendedorismo académico e do desenvolvimento sócio económico do local onde estão instalados. Portugal nunca pode ficar indiferente a este tipo de desenvolvimento industrial.

As incubadoras de empresas em Portugal, datam do princípio da década de 1990. O país, actualmente, conta com mais de 17 incubadoras de empresas espalhadas por diferentes regiões, verificando-se uma tendência para aumentar.

Neste trabalho, foram seleccionados onze incubadoras de empresas para análise.¹¹

De acordo com as informações disponibilizadas pelas incubadoras de empresas em Portugal, a maioria têm ligações com as universidades públicas ou privadas, autoridades regionais e instituições de pesquisa e desenvolvimento, politécnicos, associações empresariais. Estas ligações são demonstrativas da participação das universidades e pólos de investigação na produção e na criação de novas tecnologias, nos *spin-offs*¹² académicos, e na pesquisa e desenvolvimento que contribuem para o crescimento sustentado da economia nacional, regional e ao nível internacional.

Marques (2007), sublinha que “Portugal, tal com muitos países europeus, tem desde os anos oitenta do século XX, empreendido incubadoras de empresas e iniciativas semelhantes. No caso português, as incubadoras assumem uma grande diversidade relativamente às suas formas. Parte desta diversidade deve-se aos diferentes objectivos e expectativas dos seus promotores e operadores. Existem actualmente muitas unidades de incubação de empresas, promovidas por Universidades, Instituições de I&D públicas e privadas, entidades diversas, tais como autarquias, associações sectoriais, entre outras”.

O sucesso das incubadoras de empresas baseia-se numa interdependência entre o mercado, as instituições do ensino superior públicas ou privadas e as associações empresariais.

A globalização das economias é cada vez maior, i.é., os mercados cada vez mais integrados, o que ajuda as microempresas na produção e na comercialização dos seus produtos e serviços, o que impõe às incubadoras a necessidade de formar empresas com bases sólidas no mercado para a satisfação das necessidades da comunidade local ou regional e com potencial posterior de exportação.

Com base neste tipo de relacionamento institucional, surge a ideia do modelo da hélice tripla de relações - Universidade-Indústria-Governo - de Etzkowitz e Leydesdorff

¹¹ Destas onze incubadoras oito incubadoras cooperaram no inquérito realizado.

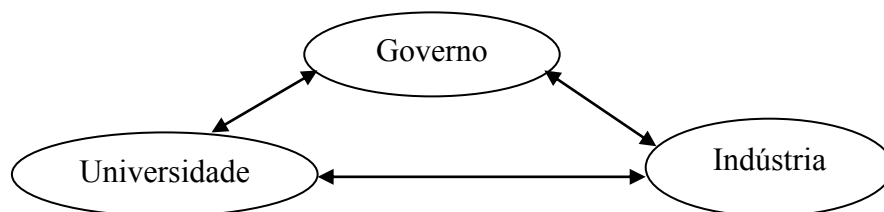
¹² *Spin-offs* é um termo inglês utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir da actividade de um grupo de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa, universidade ou parques tecnológicos públicos ou privados, normalmente com objectivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia (Site da Universidade de Aveiro, 30 de Junho de 2010).

(1996) que permite “interpretar as mudanças recentes ao nível da sociedade e da economia baseada no conhecimento e dos novos papéis que se abrem às universidades modernas”. (Marques, 2007, p. 58). “Para Etzkowitz (2002), a sociedade é mais complexa do que a biologia. Uma hélice dupla foi suficiente para modelar o ADN¹³, mas é necessário um modelo de hélice tripla para as interações universidade-indústria-governo. A hélice tripla compreende: as universidades e as outras instituições produtoras de conhecimento; a indústria, incluindo *start-ups* de tecnologias avançadas e as empresas multinacionais; e o governo a vários níveis. Enquanto a indústria e o governo foram tradicionalmente idealizados como esferas institucionais primárias, o que é novo no modelo de hélice tripla é que a universidade está postulada para ser uma esfera líder, juntamente com a indústria e o governo”. (Marques, 2007, p. 59).

O universo empresarial e universitário têm propósitos diferentes, mas conjugam esforços na busca de resolução dos problemas para o bem-estar da comunidade, e o poder político nunca pode ficar indiferente a este relacionamento porque é responsável na elaboração e promulgação de leis que regularizam e sustentam a produção para o bem comum.

Marques (2007, p. 59) admite que, “uma *hélice tripla* de relações entre universidade-indústria-governo transcende os modelos anteriores de relações institucionais, mesmo os mais liberais (*laissez-faire*) ou socialistas, onde predomine, respectivamente, a economia de mercado ou a política e a actuação dos governos, tendo o sector do conhecimento um papel secundário (Figura - 4) ”.

Figura - 4: Um modelo *laissez-faire* das relações universidade-indústria-governo



Fonte: H. Etzkowitz e L. Leydesdorff (2000).

De acordo com Marques (2007, p. 60), “numa economia baseada no conhecimento, a universidade torna-se um elemento-chave no sistema de inovação, tanto como fornecedor de

¹³ ADN, ou ácido desoxirribonucleico, é um material biológico que permite que um indivíduo a ser identificado contra qualquer outra pessoa em qualquer parte do mundo (disponível no Google Académico, desde 25 de Março de 2009, by admin in saúde-medicina).

capital humano, como de alfobre de novas empresas. As três esferas institucionais (pública, privada e académica) que funcionavam anteriormente em ambientes de *laissez-faire*, estão cada vez mais envolvidas num padrão de ligações em espiral, que emergem nas várias etapas do processo de inovação e de definição de políticas por parte dos governos. Tal efeito é, na própria ciência, o resultado de mudanças internas dentro da academia, fortalecidas e difundidas por políticas do governo”.

“Para Etzkowitz e Leydesdorff (2000), de uma forma ou de outra, a maioria dos países estão, presentemente, a tentar atingir alguma forma de tripla hélice. O objectivo comum é realizar um ambiente inovador, que consiste em fomentar e criar condições gerais para o empreendedorismo, tais como:

- Criação de empresas *spin-off* das universidades;
- Empreender iniciativas trilaterais para o desenvolvimento económico baseado no conhecimento, como é o caso da criação de parques de ciências e tecnologias (C&T) e das incubadoras de empresas;
- Celebração de alianças estratégicas entre as empresas (grandes e pequenas) que operam em áreas diferentes e com diferentes níveis de tecnologia;
- Criação de instituições híbridas, com funções de interface sem fins lucrativos; e,
- Celebração de contratos de investigação e desenvolvimento (I&D) com laboratórios governamentais e grupos académicos de investigação”. (Marques, 2007, p. 61-2).

“Para além destas diferentes combinações no relacionamento entre a universidade, a indústria e o governo serem geradoras de uma dinâmica que promove e cria o equilíbrio entre os diferentes sistemas (Leydesdorff, 2003), essas combinações significam, também, o delinear de um novo relacionamento entre as três esferas institucionais. Essas esferas, que se diferenciam umas das outras como condição e elemento constituinte da modernidade, estão agora inter-relacionadas umas com as outras, criando configurações únicas de investigação. Assim, as universidades tomaram as características das empresas, muitas empresas começaram a assemelhar-se a universidades e muitos governos funcionam como empresas privadas. Este assumir, por parte de uma esfera, do papel de outra leva ao surgimento, por exemplo, de empresas *spin-offs* académicas, que são organizações híbridas, e ao desenvolvimento de acções empreendedoras, como é o caso do movimento das incubadoras, ambas integrando elementos do modelo da hélice tripla. Estes desenvolvimentos são parcialmente conduzidos pela transformação do conhecimento científico e do contributo reflexivo destes processos (Baber, 2001) ”. (Marques, 2007, p. 61-2).

“Em toda esta transformação e ajustamento de emissões e objectivos por parte dos três actores institucionais existe, de acordo com Etzkowitz *et al.* (2000), um assumir de novas competências e papéis que integram as características definidoras da nova universidade, a universidade empresarial e empreendedora. A Tabela 1 apresenta as novas características e os novos papéis dos três actores institucionais: universidade, indústria e o governo”. (Marques, 2007, p. 62).

Tabela 1 - O novo relacionamento universidade-indústria-governo: características e papéis

Universidade	Indústria	Governo
Universidade do séc. XXI: 1. Universidade empresarial 2. Missão da nova universidade: - Desenvolvimento - Económico 3. Nova estrutura organizacional: mistura de departamentos disciplinares; centros interdisciplinares; novas disciplinas; instituição de autogeração; espaço social aumentado	Indústria do séc. XXI: 1. Ciência baseada na indústria 2. Nova missão da indústria 3. Nova estrutura organizacional: projectos em cooperação, centros empresariais de alta tecnologia próximo das universidades	Governos do séc. XXI: A nova universidade e a indústria precisam de uma nova administração governamental, onde as infra-estruturas científicas e tecnológicas possam ser integradas na estrutura produtiva

Fonte: Baseado em H. Etzkowitz et al. (2000).

Este tipo de relacionamento institucional apesar de contribuir para uma sociedade cada vez mais evoluída, onde as universidades se assumem como um observador autónomo da sociedade, prestigiando e valorizando os seus quadros com capacidade empreendedora, é também alvo de críticas que contestam esta posição pela perda de credibilidade que decorre do envolvimento do ensino em actividades de negócio. Krinsky (1991), considera que “este deve ficar restrito a um tipo especial de instituições do ensino superior, com receio de que um interesse pecuniário intensivo faça com que a universidade perca o seu papel de crítico independente da sociedade”, (em Marques, 2007, p. 65).

No entanto as incubadoras permitem concretizar na prática a capacidade criativa do aluno, envolvendo o seu talento e o seu empreendedorismo na criação de uma nova empresa. Em Portugal, este tipo de relacionamento entre a Universidade-Indústria-Governo, é

perceptível nas incubadoras com características diferentes e localizadas em diferentes regiões, como se pode observar na tabela a seguir e também na tabela dos oito incubadoras que cooperaram com o inquérito.

Tabela 2 - As principais características de algumas Incubadoras de Empresas em Portugal

Incubadora de Empresas	Localização e Ano de Criação	Nº de Empresas em Incubação Física	Nº de Empresas em Incubação Virtual	Ex-Incubadas	Principais Sectores de Actividade	Ligações com as Universidades; Instituições de I&D e Outros	Serviços Disponíveis	Endereço Electrónico
CiDEB - Centro de incubação e Desenvolvimento de Empresas de Biotecnologia	Porto - UCP, 2000	11	9	13	Biotecnologia; Meio ambiente e Agro-Alimentar	Universidade Católica Portuguesa do Porto (UCP)	Apoio administrativo e de Gestão; Marketing; acesso a Capital de Risco e Desenho Gráfico	www.cideb.pt www.esb.ucp.pt/cebi
NET - Novas Empresas e Tecnologias (Business and Innovation Centre - BIC)	Porto, 1987	19	Nd	Nd	Consultoria; Biotecnologia; Fabricação; Serviços; Tecnologia da Informação e afins	Fundos Privados; Universidades; e Autoridades Regionais	Contabilidades; Administração e Gestão; Marketing; acesso a Capital de Risco e acesso a Informação	www.net-sa.pt
IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro	Aveiro, 1996	25	Nd	20	Consultoria; Biotecnologia; Tecnologia da Informação e afins	Fundos Privados da Universidade de Aveiro	Contabilidade; Apoio Administrativo e de Gestão; acesso a Capital de Risco, através do concurso de ideias	www.ua.pt/incubadora
Instituto Pedro Nunes: IPN-Incubadora	Coimbra, 1996	30	48	70	Tecnologia da Informação e afins; Consultoria; Serviços; Biotecnologia; Produção; Análise e Testes	Fundos privados; universidades de Coimbra e autoridades regionais	Contabilidade; Apoio Administrativo e de Gestão; Marketing; Consultoria; Formação e acesso a Capital de Risco	www.ipn-incubadora.pt
CEIM - Centro de Empresas e Inovação da Madeira	Tecnopólo de Madeira, 1997	7	8	50	Tecnologia da Informação e afins; Consultoria e Serviços	Fundos de investimentos públicos e privados; Autoridades regionais e universidades	Apoio Administrativo	www.ceim.pt

Continua

Continuação

Incubadora de Empresas	Localização e Ano de Criação	Nº de Empresas em Incubação Física	Nº de Empresas em Incubação Virtual	Ex-Incubadas	Principais Sectores de Actividade	Ligações com as Universidades; Instituições de I&D e Outros	Serviços Disponíveis	Endereço Electrónico
OPEN - Oportunidades Específicas de Negócio	Marinha Grande, 2002	8	Nd	5	Projectos inovadores nas áreas de industriais e de serviços; jovens empreendedores; investigação, e outros	Fundos de Investimento Privado; Universidades; Instituições e Outros	Formação/seminário/conferências/workshops; apoio à divulgação das tecnologias desenvolvidas; apoio à constituição e legislação das empresas; apoio no acesso a capital de risco/semente; apoio na elaboração de planos de negócios/estratégicos; apoio na implementação e gestão de sistemas de garantia de qualidade e entre outros	www.open.pt
IEM - Instituto Empresarial do Minho	Minho, 2008	23	Nd	8	Apoio à investigação aplicada nas áreas da economia e gestão; Tecnologias e Serviços	Câmara de Vila Verde; Associação Industrial do Minho; Universidade de Minho; Associação Comercial de Braga; IDITE-Minho e Exponte - Serviços de Economia e Gestão	Investigação aplicada nas áreas da economia e gestão	www.portaldoeempreendedor.pt
IID - Incubadora Dom Dimis	Leiria, Julho de 2004	9	Nd	Nd	Empreendedorismo; inovação e tecnologias novas; novos projectos empresariais novos	Instituto Politécnico de Leiria; Associação Empresarial da Região de Leiria; C.M. Leiria; IPN (Instituto Pedro Nunes)	Acompanhamento técnico na concepção da ideia (ante projecto) e na elaboração do plano de negócio; Apoio na constituição da empresa; Acompanhamento do desenvolvimento da empresa através de mentoring, consultoria e formação; Serviços administrativos básicos; Centro de investigação e instituições financeiras	www.incubadoradimis.pt

Continua

Continuação

Incubadora de Empresas	Localização e Ano de Criação	Nº de Empresas em Incubação Física	Nº de Empresas em Incubação Virtual	Ex-Incubadas	Principais Sectores de Actividade	Ligações com as Universidades; Instituições de I&D e Outros	Serviços Disponíveis	Endereço Electrónico
BioCodex - Incubação de Empresas de Ciências da Vida, SA	Lisboa, 2004	3	Nd	Nd	Contribuir para o sucesso comercial de projectos de ciência da vida portugueses, através da transferência de tecnologia, criação de novas empresas e promoção directa de projectos com fins comerciais	Agência de Inovação (ADI); Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP); Association of European Science & Technology Transfer Professionals (ASTP); Grupo Lena; InovCapital; Instituto Biologia Molecular e Celular (IBMC); Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto (Ipatimup)	Marketing e vendas; consultoria; transferência de tecnologia e incubação	www.biocodex.pt
INOVISIA - Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial	Lisboa, 2005	17	Nd	10	Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial; Inovação e transferência de Tecnologia; I&D e Formação	Fundos privados; Universidade Técnica de Lisboa no Instituto Superior de Agronomia e outros institutos	Agro-florestal; Alimentar; Ambiental e Paisagista	www.inovisa.pt
SinesTec Incubação & Empreendedorismo	Sines, Agosto/2007	6	Nd	Nd	Incubação & Empreendedorismo	Fundos privados; Câmara do Alentejo e do Algarve	Apoio ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica; consultoria especializada; formação; espaço específico para incubação das empresas da economia do mar e das energias	www.sinestecnopolo.org

Nd - Não disponível

Fonte: Elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

Tabela 3 - Resultados do Inquérito das Incubadoras de Empresas

Incubadora de Empresas	Localização e Ano de Criação	Nº de Empresas em Incubação Física	Nº de Empresas em Incubação Virtual	Ex-Incubadoras	Tipo da Incubadora	Tipo de empresas que recorrem à Incubadora	Serviços que a Incubadora disponibiliza	Outros serviços disponibilizados	Principais Sectores de Actividade da Incubadora (INE - CAF, Rev. 3)	Parcerias e Ligações com a Incubadora
IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro	Aveiro, 1996	25	nd	20	Mista (Tecnológica + Convencional)	De base Tecnológica; De base Mista; De base Cultural; De base Social; e De base Internet	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Secretaria; Contabilidade; Marketing; Assistência jurídica; Propriedade Intelectual; Capacitação Formação/Treino de Empresários; e Informática (internet, Redes)	Orientação técnica na fase de constituição da empresa; Apoio na passagem: ideia/Tecnologia-Produto-mercado; Acompanhamento na elaboração do plano de negócios; Coaching; Espaço físico devidamente mobiliado; e Rede de parceiros	Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares; Actividades de Informação e Comunicação	Universidade pública; Entidades públicas regionais; Associações Empresariais; Institutos de Formação; Empresas privadas e Fundações
Instituto Pedro Nunes- IPN- Incubadora	Coimbra, 1996	30	48	70	Tecnológica	De base Tecnológica; De base Convencional; De base Mista (Tecnológica+Convencional); De base Bioquímica; e De base Internet	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Secretaria; Instalações Laboratoriais; Contabilidade; Marketing; Assistência jurídica; Propriedade Intelectual; Capacitação Formação/Treino de Empresários; e Informática (internet, Redes)	Elaboração de candidaturas a sistemas de incentivos; Procura de parceiros; Apoio social; Participação em projectos internacionais; e Representação em feiras e outros eventos	Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares; Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia; Actividades de Informação e Comunicação; Actividades Administrativas e dos Serviços de apoio; Formação Profissional	Universidade pública; Entidades públicas regionais; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Associações Empresariais; Politécnicos; Institutos de Formação; Empresas privadas e Fundações

Continua

Continuação

IEM - Instituto Empresarial do Minho	Minho, 2008	23	nd	8	Tecnológica	De base Tecnológica; De base Mista (Tecnológica+Convencional); e De base Virtual	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Secretaria; Contabilidade; Marketing; Assistência jurídica; Capacitação Formação/Treino de Empregados; Acesso a biblioteca das Universidades; e Informática (internet, Redes)	Apoio na elaboração de Plano de Negócios; Apoio na Identificação e Contratação de Financiamentos; Apoio na elaboração de Candidaturas ao QREN	Outros: CAE 94995 - Outras Actividades Associativas, N.E.	Universidade pública e privada; Entidades públicas regionais; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Associações Empresariais; Politécnicos; Institutos de Formação; Associações Sectoriais; Empresas privadas
IDD - Incubadora Dom Dinis	Leiria, Julho de 2004	9	nd	nd	Tecnológica	De base Tecnológica; De base Convencional; e De base Mista (Tecnológica+Convencional);	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Contabilidade; Marketing; Assistência jurídica; Propriedade Intelectual; Capacitação Formação/Treino de Empregados; e Informática (internet, Redes)	Networking, Mentoring, Financiamentos	Outros: Outras Actividades Associativas	Universidade pública; Entidades públicas regionais; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Associações Empresariais; Politécnicos; Institutos de Formação; Associações Sectoriais; Empresas privadas e Fundações
CEIM - Centro de Empresas e Inovação da Madeira / BIC Madeira	Tecnopólo de Madeira, 1997	7	nd	50	Mista (Tecnológica + Convencional) e Virtual	De base Mista (Tecnológica+Convencional)	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Secretaria; Propriedade Intelectual; e Informática (internet, Redes)	Espaço mobiliado; Serviços de água, electricidade e vigilância	Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares; e Formação Profissional	Universidade pública; Entidades públicas regionais; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Empresas privadas

Continua

Continuação

OPEN - Associação para Oportunidade Específicas de Negócio	Marinha Grande, 2002	8	nd	5	Tecnológica; Mista (Tecnológica + Convencional) e Virtual	De base Tecnológica; De base Mista (Tecnológica+Convencional); e De base Virtual	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Secretaria; Contabilidade; Marketing; Assistência jurídica; Propriedade Intelectual; Capacitação/Formação/Treinamento de Empresários; Apoio à distribuição e Informática (internet, Redes)	Apoio na implementação e Gestão de sistemas de Garantia da Qualidade; Apoio na implementação e Gestão de sistemas de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho; Apoio no acesso a Capital de Risco/Semente; e Aconselhamento sobre os programas de incentivos mais adequados aos projectos	Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares; Indústrias Transformadoras; Actividades de Informação e Comunicação; e Actividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	Universidade pública e privada; Entidades públicas regionais; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Associações Empresariais; Politécnicos; Institutos de Formação; Associações Sectoriais; Empresas privadas
BioCodex - Incubação de Empresas de Ciências da Vida, SA	Lisboa, 2004	3	nd	nd	nd	De base Tecnológica; De base Mista (Tecnológica+Convencional); De base Bioquímica; e Empresas ligadas as Life Science	Serviços administrativos; Secretaria; Marketing; Propriedade Intelectual; e Capacitação/Formação/Treinamento de Empresários	Consultadoria	Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia	Universidade Pública; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Associações Empresariais; Politécnicos; Associações Sectoriais; e Empresas Privadas
INOVISA - Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial	Lisboa, 2005	17	nd	10	Tecnológica; Sectorial; e Agro-Industrial; outros: Florestal, Alimentar, Biotecnologia, Ambiental, Paisagista	De base Tecnológica; De base Mista (Tecnológica+Convencional); e De base Sectorial e De base Agro-Industrial; outros: Florestal, Alimentar, Biotecnologia, Ambiental, Paisagista	Espaço físico individualizado; Serviços Administrativos; Espaço físico para uso compartilhado; Secretaria; Instalações Laboratoriais; Propriedade Intelectual; Capacitação/Formação/Treinamento de Empresários; Acesso a biblioteca das Universidades; e Informática (internet, Redes)	Ligação ao Instituto Superior de Agronomia; Networking	Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca; outros: Florestal, Alimentar, Biotecnologia, Ambiental, Paisagista	Universidade privada; Entidades públicas regionais; Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento; Associações Empresariais; Associações Sectoriais; Empresas privadas

nd - não disponível

Fonte: Elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito

5.8 - A relevância das Incubadoras para a Cadeia de Valores da MPME e para a redução dos Custos de Transacção

As incubadoras desempenham um importante papel na criação e no desenvolvimento de uma microempresa, ao estimular negócios emergentes e reduzir os seus custos de transacção nos serviços especializados como na energia, nas telecomunicações, em contabilidade, em marketing, na assistência jurídica, etc. Essa consideração é justificada pela qualidade dos serviços disponibilizados que contribuem de forma segura para a redução dos custos de transacção na cadeia produtiva e na criação do emprego sustentável para a comunidade regional ou local.

Durante a incubação, numa análise económica, da eficiência na cadeia de valores, é importante ter em consideração a estrutura dos custos de transacção que é influenciada pela racionalidade limitada, o oportunismo, o nível da incerteza, a frequência de utilização e a especificidade dos activos que contribuem para a sua caracterização e depois à sua redução. No processo da incubação, uma microempresa tem que conhecer melhor todas as actividades na cadeia de valores, desde a criação do produto ou serviço até ao serviço pós-venda, que são actividades primárias e recebem todo o apoio necessário de actividades que proporcionam os factores de produção ou seja, actividades de apoio.

Compreendendo a composição dos custos de transacção é assim relevante para determinar a forma como os reduzir.

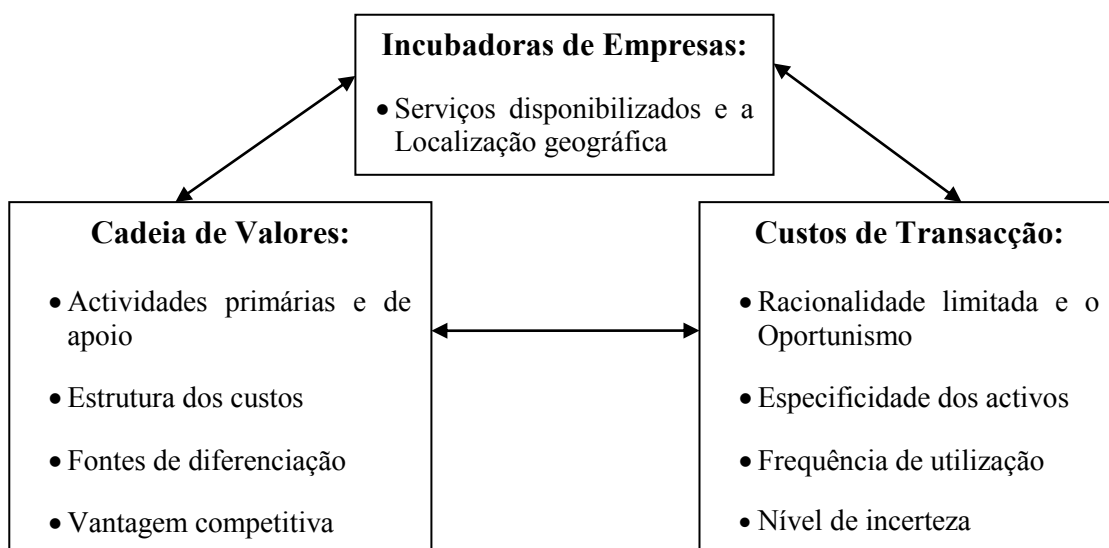
Numa cadeia de valor com serviços utilizados frequentemente e um nível alto de incerteza em encontrar um fornecedor para um activo específico para a actividade da empresa durante a incubação, os custos de transacção poderão ser reduzidos e também pela assinatura de contratos. Acresce que a subscrição de um acordo ou contrato entre as partes, pode contribuir para uma avaliação rigorosa e a verificação de estratégias que possam reduzir os custos de transacção. Por isso, os contractos devem ser claros, precisos, e na medida do possível, completos para evitar situações que podem causar custos na cadeia produtiva.

É importante realçar que, para além da nossa racionalidade limitada e dos comportamentos oportunistas de certas pessoas durante o negócio, os custos de transacção existem devido ao nível incerteza e a frequência de utilização, ou aliás aumentam com a incerteza e a frequência de utilização durante uma transacção. Mas às especificidades dos activos e os contractos de transacção, constituem factores chave para a redução dos custos durante a transacção quer no mercado ou numa estrutura hierárquica.

A relevância da incubadora para a construção de uma cadeia de valores segura, permite às microempresas desenvolver uma estratégia com moderados custos de transacção nos serviços utilizados, criando assim factores diferenciais no fornecimento de serviços e por conseguinte, potencializar uma vantagem competitiva.

Este novo paradigma (Figura - 5) contribui de forma decisiva para a promoção do empreendedorismo académico, do crescimento socioeconómico regional, da geração de empregos, do desenvolvimento tecnológico, oferecendo serviços inovadores com custos de transacção e riscos reduzidos, facilitando alianças estratégicas na cadeia de valores com as outras entidades, criando assim, uma cultura de gestão, de planeamento e da inovação que condiciona práticas administrativas para a sustentabilidade competitiva das microempresas.

Figura - 5: Incubadoras de Empresas, Cadeia de Valores e os Custos de Transacção



Fonte: Elaboração própria

6 - QUESTIONÁRIO - explicação e a sua estrutura

Com o objectivo de obter informações com mais detalhe sobre as incubadoras de empresas e as empresas incubadas em Portugal, foi feito um questionário com vista ao desenvolvimento de um study-case. Este questionário contém perguntas directas e simples para as incubadoras, para as empresas incubadas e também para as ex-incubadas.

No questionário para as incubadoras de empresas, colocam-se questões de caracterização geral, tais como: o ano da criação, o tipo da incubadora, o tipo de serviços fornecidos, que constitui o factor crítico para análise, a caracterização das microempresas que recorrem aos serviços, os principais sectores de actividades em que actuam; questões que se colocam a par de outras com as quais se procura analisar a relevância desta instituição na redução dos custos de transacção nos serviços utilizados pelas empresas.

O sucesso de uma incubadora depende da qualidade dos serviços que disponibiliza para as empresas incubadas. Descreve-se abaixo alguns desses serviços:

Espaço físico individualizado, neste espaço a empresa desenvolve as suas actividades com critérios próprios para avaliar a sua criatividade. Também permite à empresa desenvolver actividades que envolvem activos específicos que permitem a produção de bens duráveis ou serviços com qualidade. Com a utilização deste espaço para o seu desenvolvimento, a empresa reduz assim o nível da incerteza em encontrar um serviço semelhante e, deste modo, pode reduzir os custos de transacção. Este serviço é indispensável para as empresas.

Serviços administrativos, este serviço como é um serviço de secretariado e de apoio, os custos de transacção diminuem porque as empresas integram um momento da sua actividade na cadeia de valores sem o ter que contratar.

*Espaço físico para uso compartilhado*¹⁴, este espaço permite um intercâmbio de ideias entre os empresários, facilitando o aproveitamento dos pontos fortes e fracos de cada um o que possibilita o desenvolvimento de melhores estratégias na produção de bens ou serviços. A incubadora disponibiliza um espaço de desenvolvimento tecnológico individual e pela interacção (essencial à cadeia de valores da empresa) permitindo o acesso a esta dinâmica com menor custos de transacção.

Instalações laboratoriais, este serviço é indispensável para o desenvolvimento de determinado tipo de produto ou serviços para o mercado. Na maioria dos casos, relaciona-se

¹⁴ Tais como, sala de reuniões, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas.

com a saúde, a biologia, a veterinária, e também a informática. Este serviço está relacionado com a actividade de investigação, desempenhando ainda um papel importante na criação e comercialização do produto. A sua disponibilização às empresas incubadas aumenta o potencial de redução dos custos de transacção, porque envolve serviços específicos, de utilização central e logo frequente. Acresce que pode ser um serviço difícil de conseguir para uma nova e pequena empresa pelo que está associado a um nível alto de incerteza. A relevância deste serviço para o desenvolvimento das empresas e poupança nos custos de transacção é particularmente evidente pelo facto de ser utilizado tanto pelas incubadoras como para empresas incubadas, dependendo da área de pesquisa.

*Capacitação/Formação/Treino de Empresários*¹⁵, a evolução tecnológica e as exigências actuais dos consumidores obriga os empresários a uma formação contínua. Note-se que os Recursos Humanos são uma actividade de apoio na cadeia de valores, a empresa consegue integrar este serviço pela incubadora, assumindo-o como uma dimensão virtual a menor custos de transacção. A actividade de gestão de Recursos Humanos pode, assim, ser desenvolvida, adequando-se às características específicas da empresa.

Informática (Internet, Redes), o serviço de informática é imprescindível a qualquer actividade de negócio actualmente. É necessário que todos os serviços disponíveis, não só dentro da empresa como nas outras entidades relacionadas, lucrativas ou não, estejam interligados através de uma rede informática. Novamente, a disponibilização deste serviço pela incubadora, reduz custos de transacção porque envolve um serviço de utilização frequente, eliminando os efeitos da incerteza da empresa em o encontrar no mercado.

Com o progresso tecnológico, a informática facilita e condiciona o funcionamento de todos os serviços disponíveis e, em particular a secretaria, o marketing, a contabilidade, a segurança, serviços de compra e venda.

Propriedade Intelectual, é um direito que o Estado concede à protecção da criatividade, às descobertas científicas, marcas e patentes, salvaguardando o interesse público. Este serviço estimula a inovação nas empresas e protege-as contra uma concorrência desleal, incentivando e promovendo a criação de novos serviços proporcionando assim, a redução nos custos de transacção.

¹⁵ Empreendedores nos principais aspectos de gerência, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo.

Assistência Jurídica, é um serviço de protecção e apoio jurídico em assuntos relacionados com contratos e fiscalidade, informando ainda a empresa sobre todos os seus direitos e deveres no mercado. A sua disponibilização pela incubadora permite à empresa reduzir custos de transacção facilitando o acesso a serviços de utilização frequente.

Engenharia de Produção, é um serviço dedicado para melhorar a produtividade do trabalho com qualidade nos equipamentos, materiais e nos recursos. A conquista do mercado por uma empresa, depende de uma engenharia de produção eficiente que acompanha as tendências no mercado. Novamente a disponibilização deste serviço pela incubadora permite diminuir os custos de transacção.

Estes serviços constituem factores críticos para o sucesso de uma microempresa depois da incubação. O facto de serem disponibilizados pela incubadora permite às empresas que se desenvolvam suportando menores custos de transacção. Esta vantagem está directamente dependente da frequência de utilização deste serviço, do nível da incerteza em encontrar um serviço semelhante no mercado e a especificidade deste serviço para a empresa.

No questionário submetido às empresas incubadas e as ex-incubadas, inclui-se uma tabela de perguntas relacionadas com os serviços utilizados pelas empresas, e focando as classificações associadas aos custos de transacção: a frequência de utilização, o grau de incerteza em encontrar um fornecedor externo de serviços e a especificidade dos activos em relação a todos os serviços de interesse na incubadora. Para cada uma destas variáveis, há três colunas de qualificação que permite avaliar a sua relevância.

6.1 - Respostas Esperadas

Nesta análise, o objectivo é relacionar os serviços fornecidos pelas incubadoras e conhecer a sua relevância para a redução dos custos de transacção na cadeia de valores das empresas incubadas.

Sempre que se concretiza essa redução dos custos de transacção, espera-se que o serviço em causa seja caracterizado como importante para a empresa, e que está o identifique como sendo frequentemente utilizado, específico à sua actividade e que o grau de incerteza em encontrar um fornecedor externo seja alto. Com estas escolhas, a empresa apresenta, para este serviço um grande potencial de redução dos custo de transacção, (ver a tabela 4).

Tabela 4 - Respostas Esperadas

Frequência de Utilização		
Muita	Pouca	Nunca
✓		

Activos Específicos à actividade da empresa		
Envolve	Pouco	Não envolve
✓		

Grau de Incerteza em encontrar um serviço comparável		
Alto	Pouco	Baixa
✓		

Fonte: Elaboração própria

6.2 - Análise das Respostas

O sucesso de qualquer estudo de caso depende fundamentalmente das informações recebidas perante a situação em causa, constituindo uma base para a sustentação da investigação realizada.

Das onze incubadoras seleccionadas, oito incubadoras colaboraram respondendo ao questionário. Estas incubadoras são as mais destacadas em Portugal, e têm como parceiros Universidades e Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.

Em relação as empresas incubadas dentro destas onze incubadoras seleccionadas com 154 empresas incubadas, em incubação física, sem incluir os 48 da incubação virtual, só sete microempresas cooperaram com o questionário.

Nas incubadoras de empresas o essencial é saber da qualidade dos serviços fornecidos e a localização, porque ali é que se pode tirar as conclusões sobre o seu desempenho. E também do sucesso das microempresas depois da incubação.

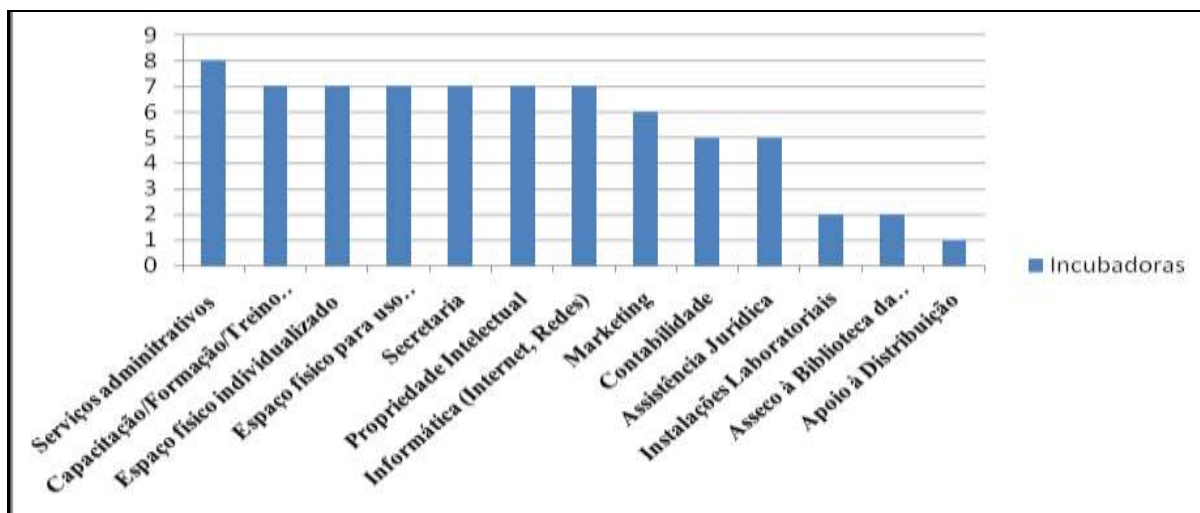
Para as microempresas, os serviços disponibilizados pela incubadora de empresa constituem um factor decisivo, isto porque se, reflecte nas suas actividades produtivas, o seu impacto nos custos de transacção, na criação e no desenvolvimento de novos serviços e a sua vantagem para a empresa e aos utilizadores em particular.

Com a ajuda de uma análise estatística descritiva, torna-se fácil a percepção dos serviços que são específicos à actividade da empresa, o nível de incerteza em encontrar um fornecedor e a sua frequência de utilização.

De acordo com as respostas destas oito incubadoras de empresas mais importantes em Portugal, todos os serviços são determinantes, mas sempre há os mais e os menos influentes (ver o gráfico - 1).

Nos serviços fornecidos, importa destacar as Instalações Laboratoriais, que é dos poucos disponibilizado mas com um grande interesse para a produção de novas tecnologias que contribuirão de forma decisiva para o desenvolvimento local ou nacional e até internacional. É disponibilizado somente por duas incubadoras: IPN-Coimbra e INOVISA-Lisboa.

Gráfico - 1: Relação entre as Incubadoras de Empresas e os Serviços disponibilizados



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

Entre estas incubadoras de empresas, o maior destaque vai para o Instituto Pedro Nunes: IPN-Incubadora de Coimbra, que é uma das melhores incubadoras de base tecnológica portuguesas. Para além de possuir um maior número de serviços para a incubação física e virtual, também disponibiliza serviços laboratoriais com qualidades reconhecida. E por último, é importante ressaltar que estas incubadoras convergem para o mesmo tipo de serviços fornecidos (ver a Tabela - 3 de resultados do inquérito das incubadoras de empresas [pág. 67-9]).

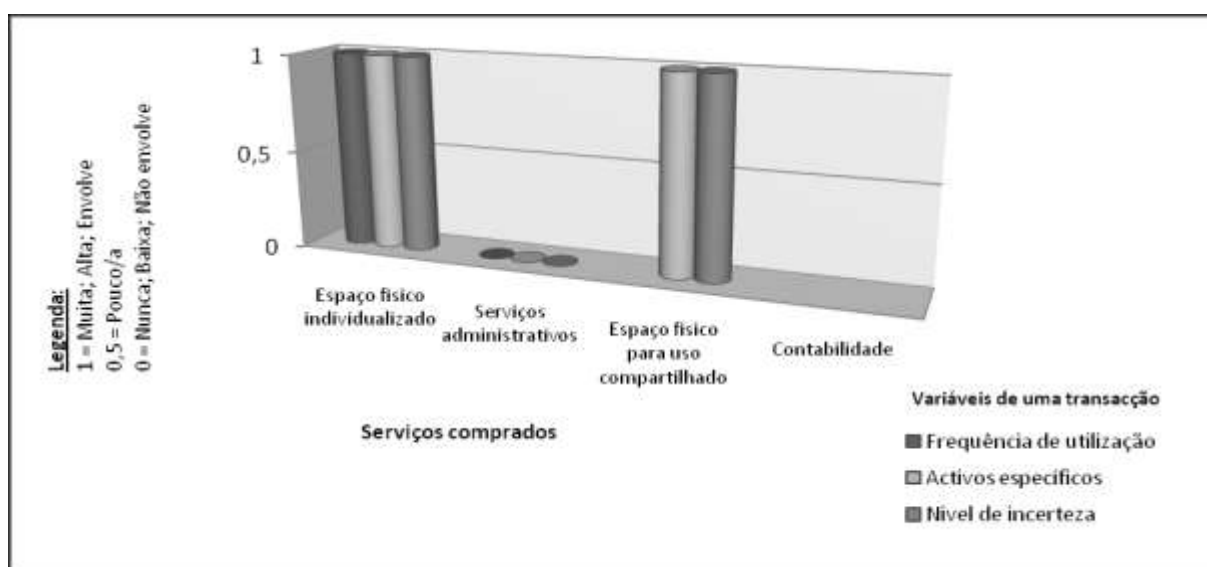
Para as empresas incubadas, o essencial do questionário é saber da relevância dos serviços utilizados na cadeia de valores das empresas para a redução dos custos de transacção.

Considerando as três variáveis que caracterizam uma transacção e condicionam a sua redução na medida em que os serviços são específicos à actividade da empresa, são frequentemente utilizados e apresentem um nível alto de incerteza em encontrar um fornecedor externo. Estas são condições básicas para a restrição nos custos de transacção.

Estes são as empresas incubadas, e as suas respostas:

- As empresas **MinimEnergy** e a **Inside Vision** (virtual) incubadas no Instituto Pedro Nunes: IPN-Incubadora de Coimbra;
 - As empresas **Smart Business** e a **IdTour** incubadas na IEUA do Aveiro;
 - As empresas **Digiwest** e a **Pimpumplay - Encontros Lda**, incubadas no IDD de Leiria;
 - A empresa **ISABEL B. C.** incubada no CiDEB do Porto.
1. A empresa **Inside Vision**, com os três serviços utilizados na incubadora IPN-Coimbra consegue reduzir os custos de transacção em serviço de espaço físico individualizado porque é frequentemente utilizado e envolve activos específicos à actividade da empresa, e com um nível de incerteza elevado em encontrar um serviço semelhante. Também há um grande potencial de poupança de custos de transacção no serviço de espaço físico para uso compartilhado, com um nível elevado de incerteza e envolve activos específicos à actividade da empresa, e para os serviços administrativos, que nunca é utilizado com frequência, não envolve activos específicos e com um nível de incerteza baixo, os custos de transacção devem ser baixo, ou é um serviço de pouco interesse, (ver o gráfico - 2).

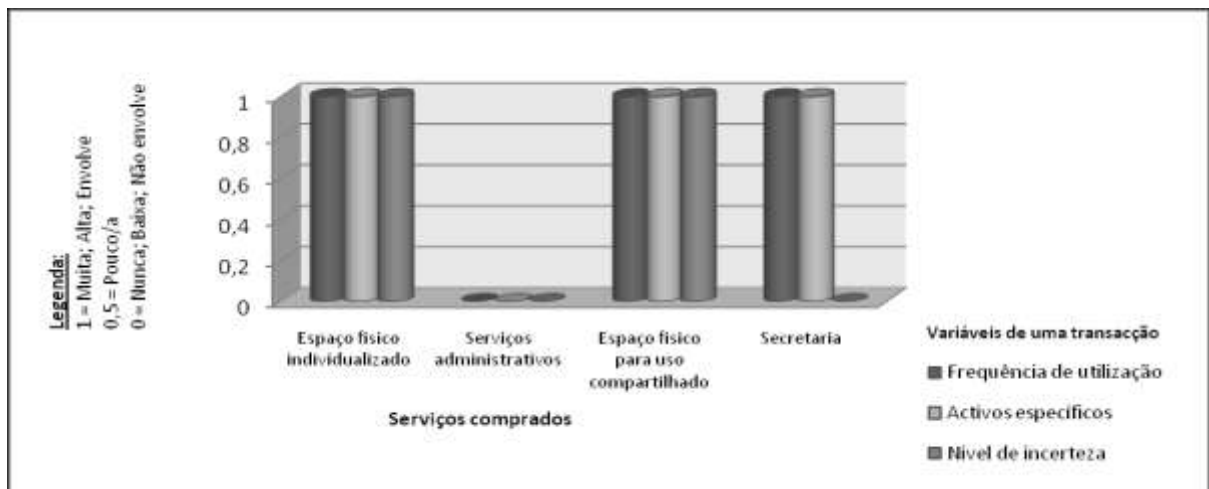
Gráfico - 2: Empresa Inside Vision (Virtual), incubada no IPN-Coimbra



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

2. Para a empresa MinimEnergy, dos quatro serviços que utiliza na incubadora IPN-Coimbra, consegue reduzir os custos de transacção em três serviços: espaço físico individualizado e para uso compartilhado, mais a secretaria, pois são frequentemente utilizados, envolvem activos específicos à actividade da empresa e com um nível de incerteza alto, e na secretaria a incerteza é baixa. E nos serviços administrativos que não utiliza frequentemente, não envolve activos específicos e com um grau de incerteza baixo, os custos de transacção devem ser baixo, ou é de pouco interesse, (ver o gráfico - 3).

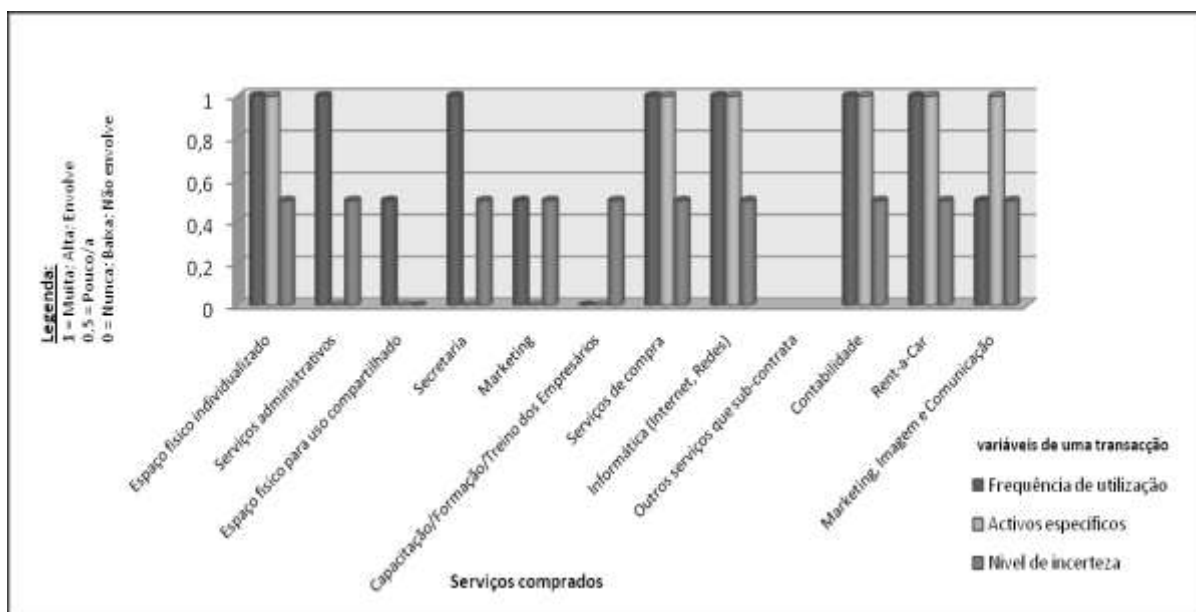
Gráfico - 3: Empresa MinimEnergy, incubada no IPN-Coimbra



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

3. Para as empresas Smart Business e o IdTour incubadas na IEUAveiro, o maior destaque vai para a empresa IdTour, com um total de onze serviços utilizados, a empresa consegue reduzir os custos de transacção em seis serviços, como em espaço físico individualizado, nos serviços de compra, na informática, em contabilidade, em marketing, imagem e comunicação e em rent-a-car, porque são frequentemente utilizados, envolvem activos específicos à actividade da empresa e com um nível de incerteza pouco em encontrar um fornecedor. E nos outros serviços utilizados como serviços administrativos, secretaria, espaço físico para uso compartilhado, marketing e capacitação/formação/treino dos empresários com pouco nível de incerteza em encontrar um serviço comparável, os custos de transacção devem ser baixos e não envolvem activos específicos à actividade da empresa e, só os serviços administrativos e a secretaria é que são utilizados com frequência, os outros com pouca frequência de utilização ou nunca, (ver o gráfico - 4).

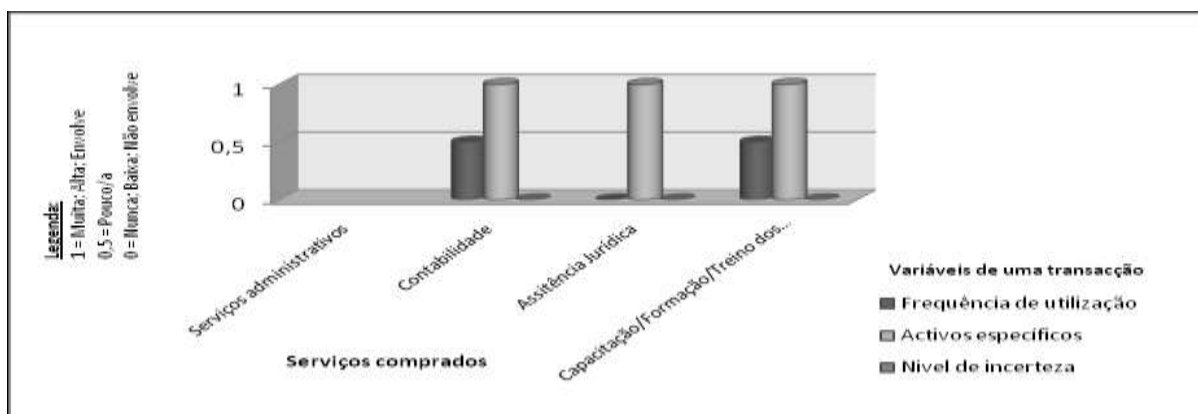
Gráfico - 4: Empresa IdTour da IEUAveiro



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

4. Para a empresa Smart Business, pelas suas informações, com a excepção dos serviços administrativos, todos estes serviços, a contabilidade, a assistência jurídica e a capacitação/formação/treino dos empresários, envolvem activos específicos à actividade da empresa, mas com pouca frequência de utilização em contabilidade e capacitação/formação/treino dos empresários, e também com um nível baixo de incerteza nestes dois serviços, com esta informação, a empresa poderá ter poupança nos custos de transacção. E no serviço da assistência jurídica que nunca utiliza com frequência, mas que envolve especificidade dos activos e com um nível baixo de incerteza, os custos de transacção também devem ser baixos, ou não é de interesse, (ver o gráfico - 5).

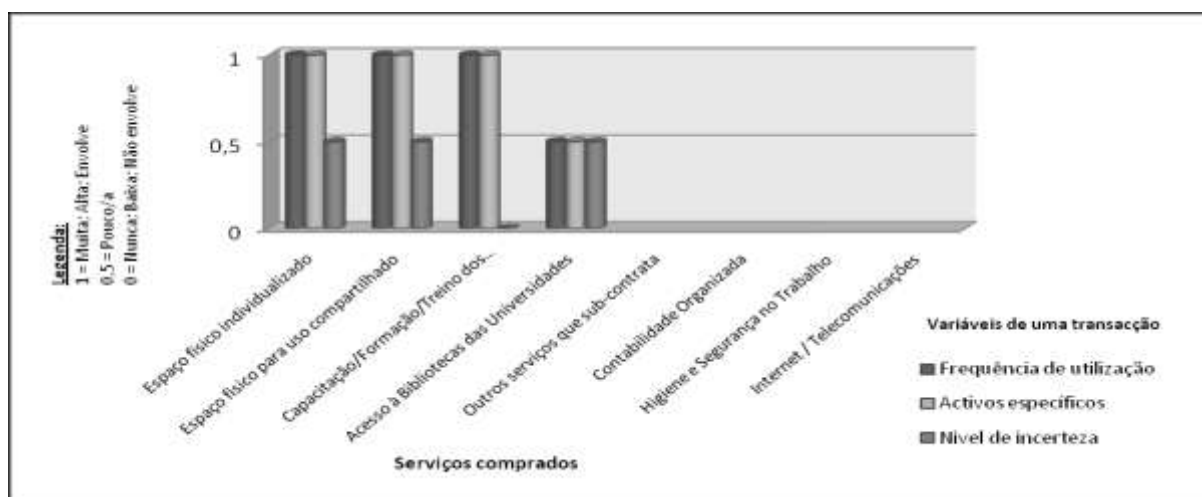
Gráfico - 5: Empresa Smart Business da IEUAveiro



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

5. A empresa Pimpumplay, Lda., incubada no IDD de Leiria, dos serviços que utiliza, de acordo com os critérios da redução dos custos de transacção em um serviço, i. é., ser frequentemente utilizado, envolver activos específicos à actividade da empresa e com um nível alto de incerteza em encontrar um fornecedor externo. Assim, a empresa consegue reduzir os custos de transacção nos serviços de espaço físico individualizado e para uso compartilhado, nos serviços de capacitação/formação/treino dos empresários, pois são frequentemente utilizados, envolvem activos específicos e com um nível de incerteza pouco. E nos serviços de acesso à biblioteca das universidades, os custos de transacção também devem ser baixos, ou é de pouco interesse, porque a frequência é pouca, a envolvimento nos activos específicos é pouca e o nível de incerteza também é pouco, (ver o gráfico - 6).

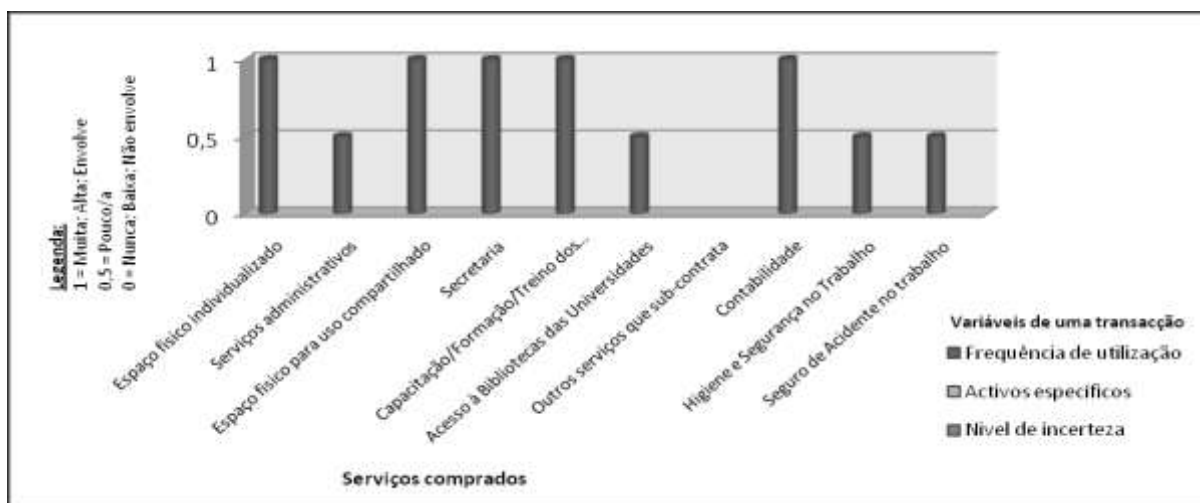
Gráfico - 6: Empresa Pimpumplay - Encontros, Lda incubada no IDD de Leiria



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

6. Para a empresa Digiwest, a maioria dos serviços utiliza-os frequentemente como é o caso de espaço físico individualizado e para o uso compartilhado, a secretaria, a capacitação/formação/treino dos empresários, a informática e a contabilidade que o subcontrata. Para esta empresa, como as informações são incompletas, torna-se difícil fazer uma avaliação dos serviços utilizados só com uma variável, a frequência de utilização, e sem as informações sobre o nível da incerteza e a especificidade dos activos, torna impossível avaliar os custos de transacção, (ver o gráfico - 7).

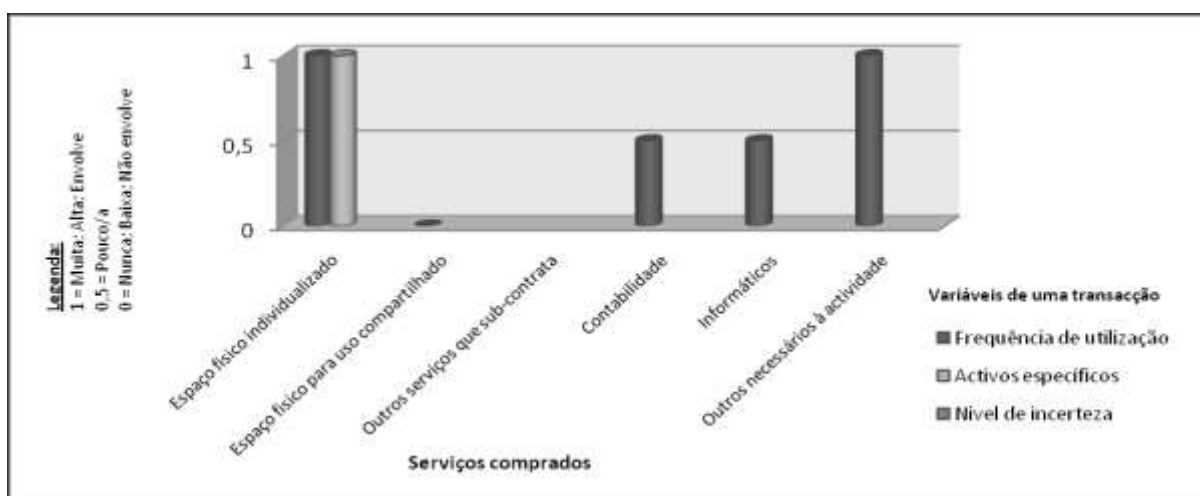
Gráfico - 7: Empresa Digiwest, incubada no IDD de Leiria



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

7. A empresa ISABEL B. C. incubada no CiDEB do Porto, no serviço de espaço físico individualizado, utiliza-o com frequência e envolve activos específicos à actividade da empresa, neste serviço é possível reduzir os custos de transacção mesmo sem um nível de incerteza que está mais relacionado com a racionalidade limitada e o oportunismo de certas pessoas envolvidas no negócio. E em relação aos outros serviços como o espaço físico para uso compartilhado, contabilidade, informática, e outros necessários à actividade da empresa, torna-se complicado fazer uma avaliação dos custos de transacção, por falta da informação, só com uma variável, a frequência de utilização, e sem um nível de incerteza e a especificidade dos activos, (ver o gráfico - 8).

Gráfico - 8: Empresa ISABEL B. C. incubada CiDEB do Porto

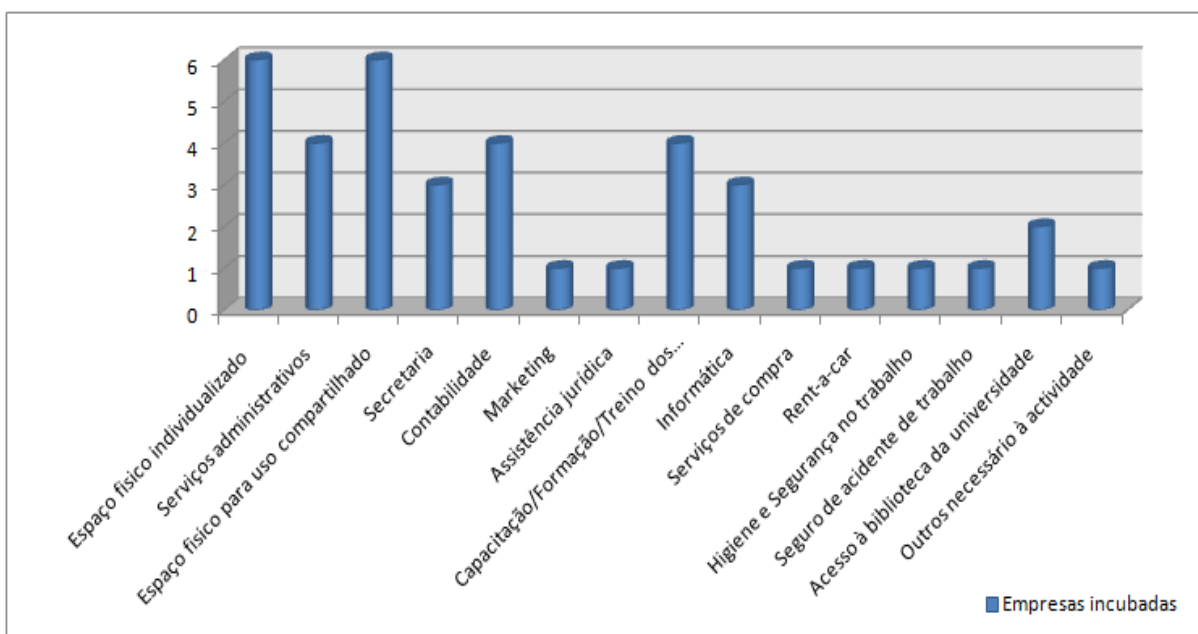


Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

Em todos os serviços utilizados pelas microempresas, o maior destaque vai o espaço físico individualizado e para o uso compartilhado são dos serviços onde uma potencial poupança nos custos de transacção é praticamente visível, porque são serviços que envolvem especificidade dos activos à actividade da empresa, que são frequentemente utilizados e com um nível alto de incerteza em encontrar um serviço comparável. São dos serviços utilizados por quase todas as empresas incubadas e, também são dos serviços disponibilizados pela maioria das incubadoras.

Em relação aos outros serviços, como os administrativos (secretaria), a contabilidade, a informática e a capacitação/formação/treino dos empresários que a maioria das empresas utiliza também constituem serviços específicos à actividade da empresa com uma frequência de utilização e um nível alto de incerteza, os custos de transacção poderá ser reduzido nestes serviços. E por ultimo, os serviços utilizados por uma ou duas empresas, dependendo das necessidades e características de cada empresa, também os custos de transacção podem ser reduzidos, desde que constituem para empresa um activo específico, utilizado com frequência e com um nível alto de incerteza em encontrar um serviço semelhante, (ver o gráfico - 9).

Gráfico - 9: Relação entre as empresas incubadas e os serviços utilizados



Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados do inquérito.

CONCLUSÃO

O essencial deste estudo concentra-se na análise das relações entre as incubadoras de empresas e a eficaz redução dos custos de transacção através da criação de dimensões virtuais associadas às cadeias de valores das MPMEs garantindo-as uma sustentabilidade e vantagem competitiva.

No presente trabalho, pode-se concluir que os custos de transacção depois da sua identificação, podem ser reduzidos sempre que a transacção em causa se caracteriza pela especificidade dos activos envolvidos nas actividades de produção, frequência de utilização com que ocorrem e um nível de incerteza em encontrar um serviço comparável.

Para reduzir os custos de transacção dos serviços utilizados por uma empresa dentro da incubadora, é importante saber que este serviço tem que ser frequentemente utilizados, que envolvem especificidade dos activos ao funcionamento da empresa e com um nível alto de incerteza em encontrar um serviço semelhante.

Quando um serviço é utilizado com frequência e envolve activos específicos à actividade da empresa, pode reduzir os custos de transacção, porque o grau de incerteza está mais relacionado com o oportunismo e a racionalidade limitada dos agentes envolvidos no negócio, que permitem descobrir os custos de transacção. Ou uma empresa pode criar dimensões virtuais, como acordos ou contratos de cooperação estratégica com as outras empresas para ultrapassar as dificuldades de momento, também podem contribuir para a redução dos custos de transacção.

Este critério pode acrescentar valor à uma microempresa como criar uma vantagem competitiva sustentável e uma dimensão competitiva cada vez maior em relação à concorrência, porque, através de uma gestão objectiva da cadeia de valores, com recursos e competências essenciais a empresa conhece a estrutura dos custos e as fontes de especialização, ou seja, como o Ribeiro Nunes (2009) afirma: “saber fazer bem aquilo que têm sempre de ser bem feito”. E também, segundo Jaime Andreu (1996), “quanto maior fosse a sua dimensão, maior seria a estrutura organizacional, eficiência global e, por isso, maior seria a possibilidade de gerar rendimentos, medida global da sua competitividade”.

O objectivo geral de qualquer uma das incubadoras de empresas é o de estimular o empreendedorismo académico e a inovação tecnológica, procurando formar empresas com um potencial em novas tecnologias, criadoras de riqueza e emprego, fortalecendo por último, a economia nacional ou regional.

O study-case desenvolvido teve objectivo aprofundar a discussão sobre os custos de transacção e a incubação das microempresas. Neste sentido desenvolveu-se uma análise de estatística descritiva sobre os serviços disponibilizados, porque através destes serviços pode-se avaliar a qualidade de uma incubadora para o desenvolvimento das microempresas.

Os serviços são classificados em relação ao nível de incerteza em encontrar um serviço externo, a frequência de utilização destes serviços e a especificidade dos activos envolvidos na actividade da empresa, procurando-se, assim, relaciona-los com os seus custos de transacção.

O study-case, desenvolveu-se por intermédio de um questionário que obteve resposta de oito de um total de onze incubadoras seleccionadas: IPN-Incubadora de Coimbra; IEUA de Aveiro; IEM de Minho; Incubadora D. Dinis de Leiria; INOVISA de Lisboa; BioCodex de Lisboa; OPEN de Marinha Grande e CEIM/BIC de Madeira.

Destes oito, o maior realce vai para o IPN-Incubadora de Coimbra, de tipo tecnológico, com 30 empresas incubadas, 48 em incubação virtual e 70 ex-incubadas, fornece o maior número de serviços, e é das poucas que possui instalações laboratoriais em Portugal (ver a Tabela - 3, p. 67-9).

E dos sete questionários recebidos da parte das empresas incubadas, entre os quais:

- As empresas **MinimEnergy** e a **Inside Vision** (virtual) incubadas no IPN-Incubadora de Coimbra;
- As empresas **Smart Business** e a **IdTour** incubadas na IEUA do Aveiro;
- As empresas **Digiwest** e a **Pimpumplay - Encontros Lda**, incubadas no IDD de Leiria;
- A empresa **ISABEL B. C.** incubada no CiDEB do Porto.

Entre as empresas incubadas, o maior destaque vai para a empresa IdTour, com maior número de serviços utilizados na incubadora da universidade de Aveiro (ver gráfico 4, pág. 79).

Em relação as novas pistas para futuras investigações, pode-se relacionar este tema com as MPMEs dos países africanos onde há talento e novas oportunidades, como por exemplo, nos países da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), fazendo uma comparação. E porque não da Guiné? Ainda pode-se fazer um estudo para as MPMEs depois da incubação dos seus custos de transacção, da dimensão competitiva e da cadeia de valores, e comparando-as com Grandes Empresas. E também pesquisar sobre o estudo da praticabilidade e dos apoios do Estado à criação de inovação e de empresas inovadoras, pois potenciam a criação de novos

produtos e de novos conhecimentos o que implica a criação de nova especialização de mão-de-obra.

Espero que o estudo contribua seriamente de forma decisiva e coerente para as próximas pesquisas, dado que é dos primeiros realizado em Portugal. E, que a *gestão* persiste em ser uma condição eficazmente reconhecida na edificação de uma sociedade cada vez melhor. Como Peter Drucker (1967)¹⁶, numa das suas frases mais famosa, realça “pode ser dito sem grande super simplificação, que não há países subdesenvolvidos. Há apenas os males geridos”.

¹⁶ FRASES DE PETER DRUCKER, compilado por Ernesto Berg, 2007. (Google Académico, 2010).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANHA, J. A. S. (2008), “*Incubadoras*”. Coleção INOVA - FACES DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR, Vol. III, Curitiba. Acesso Google Académico: 07-09-2010; 18:24.
- ARBAGE, A. P. (2004), *Custos de Transacção e seu impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos*: Estudos de caso em Estruturas de Governança Híbridas do sistema Agro-Alimentar no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Acesso Google Académico: 18-0-2010; 19:47.
- BEZERA, C. A. (2007), “*Um modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras de empresas de base tecnológica: Aplicações em incubadoras de pequeno porte de Estado de Paraná*”. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Acesso Google Académico: 04-06-2010; 20:59.
- BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Secretaria de Política Tecnológica Empresarial. Manual para a implantação de incubadoras. Disponível em <http://www.mct.gov.br/temas/desenvolvimento/manual-incubadoras.pdf> ou www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf, (Setembro 2003). Acesso em Maio de 2010.
- BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT): Programa Nacional de Apoio a Incubadora de Empresas. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/prog/empresa/pni>, (Setembro 2003a). Acesso Google Académico: Junho 2010.
- CABRAL, L. (1994), *Economia Industrial*. Editora McGRAW-HILL de Portugal, Lda.
- COASE, R. H. (1937), “*The Nature of the Firm*”, *Economica*, November; pp. 386-405; Acesso Google Académico: 12-10-2009; 18:52.
- DELGADO, G. T. C. (2007), “*Criação de Valor na Cadeia de Valor das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) Peruanas de Alimentos Funcionais: Casos Arequipenhos*”. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Acesso Google Académico: 25-05-2010; 21:15.
- DONNELLY; GIBSON e IVANCEVICH (Maio de 2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*; 10ª Ed.
- DORNELAS, J. C. A. (2002), *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus. Acesso Google Académico: 02-06-2010; 20:33.
- FREIRE, A. (Março 2002), *Estratégia*.
- INE (2010), Portal Principal: Destaques: “Empresas em Portugal - 2008”; Definição das Micro, Pequenas e Médias em Portugal: Disponível ao 28 de Junho de 2010 em <http://www.ine.pt>. Acesso em 16 de Agosto de 2010.

IAPMEI (2008), “Sobre as PME em Portugal - 2008”; Disponível ao 06.03.2008 em <http://www.iapmei.pt>; Início> Temas de A-Z> Estudos e Informação Económica> Estudos> Artigo: Sobre as PME em Portugal. Acesso em 18.04.2008.

JAIME ANDREZ (1996), (professor associado convidado do ISEG/UTL, presidente do CD do IAPMEI), *O confronto entre a Dimensão Individual e a Dimensão Competitiva das PME ou como as pequenas empresas podem ser “grandes” competitivamente*.

KLEIN, P. G. (1996), “*Economic Calculation and the Limits of Organization*”. The Review of Austrian Economics, Vol. 9, Nº 2, pp. 3-28. Acesso Google Académico: 19-07-2010; 20:32.

MACÊDO, F. M. F. e BOAVA, D. L. T. (Jan. /Jun. 2009), “*Relação incubadora de empresas e acção empreendedora*”. Rev. Ciênc. Admin. Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 221-240. Acesso Google Académico: 26-09-2010; 18:53.

MACHADO, A. G. C.; OLIVEIRA, M. V. S. S. e FILHO, J. R. R. C. (08 ao 10 de Novembro de 2004), “*Teoria dos Custos de Transacção: um estudo multi-casos de empresas integradas verticalmente*”; XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil. Acesso Google Académico: 21-11-2009; 21:30.

MARQUES, J. P. C. (2007), “*A dinâmica da universidade moderna: a hélice tripla de relações universidade-indústria-governo e o empreendedorismo académico*”. Revista Economia Global e Gestão, vol. XII, No. 1, pp. 51-69.

MARQUES, J. P. C. (2007), “*As razões para a emergência das incubadoras de empresas, residem em “falhas do mercado”*”, Texto: Acesso Google Académico: 08/07/2010; 12:10.

[NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION \(NBIA, 2001\)](http://www.nbia.org), disponível em: <http://www.nbia.org>; (Acesso Google Académico: Maio 2010).

ORGANIZATION for ECONOMIC CO-OPERATION and DEVELOPMENT (OECD, 1997), *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*; Paris. Acesso Google Académico: 02-06-2010; 20: 09.

PORTER, M. E. (1993), *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E. (1991), *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência*; 8ª Ed.

PORTER, M. E. (Mar/Abr 1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Harvart Business Review. V. 68, n. 2, pp. 73-93. Boston.

RIBEIRO NUNES (2009), *TEXTO- Estratégia Empresarial*.

STAINSACK, C. (2003), “*Estrutura, Organização e Gestão de Incubadoras Tecnológicas*”. Dissertação (Mestrado) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba. Acesso Google Académico: 02-06-2010; 19:57.

TEIXEIRA, S. (Setembro 2005), *Gestão das Organizações*; 2ª Ed.

Tiago RATINHO, E. HENRIQUES e L. MALTEZ (2007), “*Science Parks and Business Incubators: The Portuguese case*”. IST-UTL. Lisboa.

WILLIAMSON, O. E. (1975), “*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*”. New York: Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1985), “*The Economic Institutions of Capitalism*”: Firm, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.

APÊNDICE I - Caracterização de uma incubadora de empresas

Nome da Incubadora	
--------------------	--

Ano de criação	
----------------	--

Nº de Empresas Incubadas	
--------------------------	--

CAE* das Empresas Incubadas									

Nº de Empresas Ex-Incubadas	
-----------------------------	--

* Classificação de Actividade Económica

APÊNDICE II - Que tipos de incubadoras de empresas existem

SELECCIONE O TIPO DA INCUBADORA: (marque com um "X" e seleccione mais do que um)

Tecnológica	☐
Convencional	☐
Mista (Tecnológica + Convencional)	☐
Sectorial	☐
Bioquímica	☐
Cultural	☐
Agro-Industrial	☐
Cooperativa	☐
Social	☐
Rural	☐
Virtual	☐
Internet	☐
Outros:	

APÊNDICE III - Que tipo de empresas recorrem às incubadoras de empresas

QUE TIPO DE EMPRESAS RECORREM À INCUBADORA: (marque com um "X" e seleccione mais do que um)

De base Tecnológica	☐
De base Convencional	☐
De base Mista (Tecnológica + Convencional)	☐
De base Bioquímica	☐
De base Sectorial	☐
De base Cultural	☐
De base Agro-Industrial	☐
De base Cooperativa	☐
De base Social	☐
De base Rural	☐
De base Virtual	☐
De base Internet	☐
Outros:	

APÊNDICE IV - Quais os serviços que as incubadoras disponibilizam para as empresas

QUE SERVIÇOS A INCUBADORA DISPONIBILIZA: (marque com um "X" e seleccione mais do que um)

Espaço físico individualizado	☐
Serviços administrativos	☐
Espaço físico para uso partilhado*	☐
Secretaria	☐
Instalações laboratoriais	☐
Contabilidade	☐
Marketing	☐
Assistência jurídica	☐
Engenharia de produção	☐
Propriedade Intelectual	☐
Capacitação/Formação/Treinamento de Empresários**	☐
Acesso a biblioteca das universidades	☐
Serviços de compra	☐
Serviços de venda	☐
Apoio à distribuição	☐
Informática (Internet, Redes)	☐

* tais como sala de reuniões, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas.

** empreendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo.

IDENTIFIQUE (5) OUTROS SERVIÇOS NÃO MENSIONADOS

1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

APÊNDICE V - Principais sectores de actividade das incubadoras de empresas

PRINCIPAIS SECTORES DE ACTIVIDADE DA INCUBADORA (segundo o INE: a CAE portuguesa, Rev. 3; marque com um "X" e escolhe mais do que um)

Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	☐
Investigação e Desenvolvimento em Biotecnologia	☐
Saneamento, Gestão de Resíduos e Despoluição	☐
Indústrias Transformadoras	☐
Actividades de Informação e Comunicação	☐
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca	☐
Actividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	☐
Formação Profissional	☐
Outros:	

APÊNDICE VI - Parcerias e ligações com as incubadoras de empresas

PARCERIAS E LIGAÇÕES COM A INCUBADORA:

Universidade Pública	☐
Universidade Privada	☐
Entidades Públicas Regionais	☐
Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento	☐
Associações Empresariais	☐
Politécnicos	☐
Institutos de Formação	☐
Associações Sectoriais	☐
Empresas Privadas	☐
Fundações	☐
Outros:	

AS EMPRESAS INSTALADAS, TÊM ALGUMA LIGAÇÃO COM AS UNIVERSIDADES E/OU OUTRAS INSTITUIÇÕES?

Sim ☐

Não ☐

Se pretender formular algum comentário ou sugestões relativamente ao conteúdo do questionário, agradeço que utilize o espaço seguinte:

Obrigado pela atenção

APÊNDICE VII - Quais os serviços que as empresas utilizam na incubadora e os que subcontrata às outras entidades

Quais os serviços que utiliza na incubadora:

Espaço físico individualizado	☐
Serviços administrativos	☐
Espaço físico para uso compartilhado*	☐
Secretaria	☐
Instalações laboratoriais	☐
Contabilidade	☐
Marketing	☐
Assistência jurídica	☐
Engenharia de produção	☐
Propriedade Intelectual	☐
Capacitação/Formação/Treinamento de Empresários**	☐
Acesso a biblioteca das universidades	☐
Serviços de compra	☐
Serviços de venda	☐
Apoio à distribuição	☐
Informática (Internet, Redes)	☐

* tais como sala de reuniões, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas.

** empreendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo.

Quais os serviços que sub-contrata as outras entidades:

1-
2-
3-
4-
5-

APÊNDICE VIII - Classificação dos serviços utilizados de acordo com a frequência de utilização, o nível de incerteza e a especificidade dos activos para a empresa

CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS: Classifique os serviços de acordo com estas três dimensões (Frequência de utilização, Grau de Incerteza em encontrar um fornecedor externo de serviços, e envolve Activos Específicos à actividade da empresa)

Serviços Fornecidos (escolhe mais do que um)	Frequência de Utilização			Grau de Incerteza em encontrar um fornecedor externo do serviços			Envolve Activos Específicos à actividade da empresa		
	Muita	Rara	Pouca	Alta	Baixa	Pouca	Envolve	Ñ Envolve	Pouco
Espaço físico individualizado									
Serviços administrativos									
Espaço físico para uso partilhado									
Secretaria									
Instalações laboratoriais									
Contabilidade									
Marketing									
Assistência jurídica									
Engenharia de produção									
Propriedade Intelectual									
Capacitação/Formação/Treinamento de Empresários									
Acesso a biblioteca das universidades									
Serviços de compra									
Serviços de venda									
Apoio à distribuição									
Informática (Internet, Redes)									
Mais os (5) outros serviços, caso mencione									
1-									
2-									
3-									
4-									
5-									

COMENTÁRIOS

Se pretender formular algum comentário ou sugestões relativamente ao conteúdo do questionário, agradeço que utilize o espaço seguinte:

Obrigado pela atenção