

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
VICE REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESARIAL**

**EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE MODA: UM ESTUDO DE FORMAÇÃO E
CONSOLIDAÇÃO DE EMPREENDEDORES NA REDE BABILÔNIA FEIRA *HYPE***

Maria da Graça Paim Neves

Rio de Janeiro
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
VICE REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESARIAL**

**EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE MODA: UM ESTUDO DE FORMAÇÃO E
CONSOLIDAÇÃO
DE EMPREENDEDORES NA REDE DA BABILÔNIA FEIRA *HYPE***

Maria da Graça Paim Neves

Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração e desenvolvimento empresarial da Universidade Estácio de Sá, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Professor Doutor Lamounier Erthal Villela

Rio de Janeiro
Presidente Vargas
2007

MARIA DA GRAÇA PAIM NEVES

EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE MODA: UM ESTUDO DA FORMAÇÃO DE
EMPREENDEDORES NA REDE BABILONIA FEIRA HYPE

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Aprovada em _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elvio Valente
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Luis César G. de Araújo
Fundação Getúlio Vargas

Aos meus pais (in memoriam), pela possibilidade de ser e pela liberdade intelectual com que impregnaram a ambiência da minha formação.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Lamounier Erthal Villela, meu orientador, por sua dedicação.

Aos professores Doutor Luis César G. de Araujo e Doutor Elvio Valente, integrantes da Banca Examinadora.

Aos professores do MADE e à todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Em especial à organização da Babilônia Feira Hype que muito gentilmente me acolheu, possibilitando a realização desse trabalho.

“... o homem isolado não existe, embora o indivíduo exista biológica e psicologicamente, os filósofos, políticos e sociólogos descartam a noção de indivíduo na sua reflexão política. Nesse contexto, o indivíduo é uma mera abstração..... só a coletividade é concreta. Ou, em outros termos, o indivíduo só é real na sua integração com os demais indivíduos que formam a coletividade”.

Maquiavel (1498)

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a contribuição da Estrutura em Rede da Babilônia Feira Hype (BFH) na formação e consolidação de empreendedores. A suposição é que a BFH propicia a pequenos empresários da moda expor e comercializar seus produtos. Deste modo, a feira permite que pequenos expositores saiam da informalidade e obtenham ganhos por intermédio da troca de experiências, conhecimentos e redes de relacionamento. O presente estudo se baseou no seguinte referencial teórico: empreendedorismo, redes, incubadoras, micro-empresas e feiras. Utilizou-se a metodologia do estudo de caso, onde organizadores da feira, expositores e lojistas foram entrevistados. Os resultados da pesquisa indicam que a BFH se constitui em um modelo de rede do tipo horizontal e formal com características empreendedoras presente entre os organizadores, expositores e lojistas. Entretanto, atualmente torna-se necessário a organização da BFH ajustar às demandas do mercado dos empreendedores e compreender melhor os “nós” que compõem as estratégias de uma estrutura em rede.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Redes, Incubadoras.

ABSTRACT

This study has as objective to analyze the contribution of the Structure in Net of Babilônia Hype Fair (BFH) in the formation and consolidation of entrepreneurship. The assumption that the BFH propitiates the small entrepreneurs of the fashion to display and to commercialize its products. In this way, the fair allows that small expositors leave the informality and get profits for intermediary of the exchange of experiences, knowledge and nets of relationship. The present study if it based on the following theoretical reference: entrepreneurship, nets, incubators, micron-companies and fairs. It was used methodology of the case study, where organizadores of the fair, expositors and storekeepers had been interviewed. The results of the research indicate that the BFH if constitutes in a model of net of the horizontal and formal type with enterprising characteristics present between the organizations, expositors and storekeepers. However, currently the organization of the BFH becomes necessary to adjust to the demands of the market of the entrepreneurs and to better understand “we” who compose the strategies of a structure in net.

Key-words: Entrepreneurship, Nets, Incubators.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Final	15
1.3.2 Objetivos Intermediários	15
1.4 SUPOSIÇÃO	16
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES	20
2.2 ESTRUTURA EM REDE	26
2.2.1 Sociedade em rede e modo de desenvolvimento informacional	35
2.2.2 Micros e pequenas empresas - MPE's	42
2.2.3 As MPEs e a formação de clusters	49
2.2.4 Feiras	52
2.3 INCUBADORAS	53
3. METODOLOGIA	61
3.1 TIPO DE PESQUISA	61
3.1.1 Quanto aos fins	61
3.1.2 Quanto aos Meios	61
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	62
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA, AMOSTRA E SUJEITO	63
3.4 COLETA DE DADOS	63
3.4.1 Pesquisa de campo (expositores)	64
3.4.2 Pesquisa de campo (lojistas)	66
3.4.3 Pesquisa de campo (2 organizadores)	67
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	68
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	68
4. RESULTADO DA PESQUISA	69
4.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS	69
4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA	86
5. CONCLUSÃO	92
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS	102

ANEXO 1 – Questionário com os expositores	103
ANEXO 2 – Questionário com os lojistas	104
ANEXO 3 – Entrevista com os organizadores.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos estruturais das redes de empresas	30
Tabela 2 - Os três níveis de relações	34
Tabela 3 - Parâmetros de classificação das MPE's	44
Tabela 4 - Expositores	70
Tabela 5 - Lojistas	80
Tabela 6 - Dados estatísticos sobre a Babylonia Feira Hype (2005)	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interligação do Referencial Teórico com a Pesquisa de Campo.....	19
Figura 2 - Relações diretas e indiretas.....	31
Figura 3 - Rede densamente interligada	32
Figura 4 - Rede com buraco estrutural	32
Figura 5 - Arcabouço analítico da construção - relacional de legitimidade e recursos	35
Figura 6 - Modelo de posicionamento da incubadora como ativadora de rede para catalizar o desenvolvimento do sistema inovador empresa	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1- Um empreendedor deve ter iniciativa	71
Gráfico 1.2- Autocomprometimento	71
Gráfico 1.3 - Inovação	72
Gráfico 1.4 - Criatividade	72
Gráfico 1.5 - Perseverança	73
Gráfico 1.6 - Liderança	73
Gráfico 1.7 - Autonomia	74
Gráfico 2 - Como expositor na BFH você pode impulsionar o seu crescimento como empresário.	74
Gráfico 3 - A troca de experiências com outros expositores da BFH é benéfica para o seu negócio	75
Gráfico 4 - A relação com os organizadores da BFH beneficia o seu negócio	75
Gráfico 5 - A BFH permite que o expositor tenha vantagens como se inteirar sobre as tendências da moda e comportamento	76
Gráfico 6 - A relação de cooperação entre expositores e a coordenação da BFH traz benefícios a todos.	76
Gráfico 7 - A informação é importante para se alcançar êxito em qualquer negócio. A troca de informações entre expositores confirma a afirmativa acima?	77
Gráfico 8 - Ao ter um problema com seu negócio, você costuma trocar informações com outros expositores.	77
Gráfico 9 - O ramo da moda é considerado um dos mais promissores do mercado. Por esta razão, muitas empresas têm surgido nesta área. Seria isso uma ameaça ao seu negócio?	78
Gráfico 10 - A BFH permite que o expositor conheça o mercado em que se quer atuar	78
Gráfico 11 - A BFH permite que o expositor conheça os padrões de preferência de seus consumidores em potencial	79
Gráfico 12 - A BFH representa uma oportunidade para você sair da informalidade e ampliar seus negócios.	79
Gráfico13 - O sucesso de seu negócio pode ser considerado como resultante de sua participação na BFH.	81
Gráfico 14 - A BFH propicia oportunidades de conhecimento de segmentação do mercado em potencial.	81
Gráfico 15 - A BFH propicia a oportunidade de conhecimento do perfil de seus clientes.	82
Gráfico 16 - Criatividade e inovação são características fundamentais para o crescimento de seu negócio.	82
Gráfico 17 - A informação e troca de conhecimento entre empreendedores é importante para manter-se atualizado no ramo da moda.	83
Gráfico 18 - A Moda Hype é um evento importante para incrementar o seu negócio.	83
Gráfico 19 - Tomando como base a sua experiência, a BFH pode ser considerada com o sendo uma incubadora de talentos para a moda.	84

Gráfico 20 - Mesmo com o impulso dado pela BFH, as micro e pequenas empresas formadas pelos expositores dependem de políticas de incentivos fiscais para crescer	84
Gráfico 21 - A clientela formada por você na BFH faz parte de sua carteira de clientes na loja	85
Gráfico 22 - Sendo uma incubadora de talentos com resultados positivos, o modelo BFH deveria se multiplicar pelo país.	85

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As transformações ocorridas ao longo dos últimos três séculos trouxeram implicações sobre os processos produtivos e condicionaram a busca, por parte das organizações, de novas estratégias de negócios para sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, sendo, na atualidade, a inovação um dos temas mais discutidos no mundo do negócio, inovação esta que é apontada por teóricos em administração como uma das características essenciais para o sucesso no século XXI.

Assim, para se distinguir neste mercado, as empresas têm que buscar novas fórmulas para obter avanços na sua produtividade, seja através do lançamento de produtos inovadores, um modo diferenciado de aproveitar seus recursos ou mesmo a possibilidade de adentrar mercados inexplorados. Trata-se de um paradoxo da gestão, pois para se manter estável e perene as organizações devem promover constantes mudanças, o que é sinônimo de sobrevivência.

Neste cenário em franca ebulição, algumas empresas implementam um diferencial que permite que se mantenham à frente de seus concorrentes, o que é fruto do trabalho e iniciativa de empreendedores que se encontram inseridos nestas organizações. Segundo Bensadon (2001), por trás de novas idéias dispostas na sociedade tem sempre um visionário, que com seu talento, somado à capacidade de planejamento, análise e implementação, é responsável por empreendimentos de sucessos no mercado.

Na abordagem da questão do empreendedorismo se é levado a pensar na forma de geração de riqueza, valor, emprego e renda, encaminhando à discussão às micro e pequenas empresas - MPE's e ao intraempreendedorismo que possibilita uma participação efetiva do empregado na geração de valores para estas empresas, de forma a torná-las mais flexíveis e criativas, superadora de técnicas tradicionais de administração.

Apesar de todos os esforços empreendidos, o espaço de atuação das MPE's no mercado tem sido reduzido, o que é decorrente, no dizer de Villela *et al* (2004), do crescimento das empresas transnacionais, fortalecimento de suas marcas e seu poder de mundialização, baseado na produção intangível, aliado ao fato de que estas empresas não produzem dentro do novo paradigma operacional da sociedade - tecno econômico (pós-fordismo).¹

Desta forma, a busca incessante das MPE's pela competitividade e a necessidade de aumento de sua eficiência e eficácia², implementou a procura de parcerias para troca de informações, cooperação e interdependência como formas de sobrevivência, visto que se encontram mais vulneráveis aos processos de mudanças macro-ambientais.

Segundo Crozier (1994), Coriat (1995), Tenório (2000) e Britto (2002), citados por Villela (2005a), o novo paradigma sócio-técnico-econômico requer novos padrões que venham atender aos reclamos do mercado, o que requer a formação de parcerias que venham contrapor-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva que ao longo dos anos se fez presente no mundo organizacional.

Neste sentido, surgem as redes relacionais, tema atual e que tem suscitado uma série de debates acerca dos riscos, benefícios e implicações sobre a sua implementação, tendo em vista que envolve uma série de configurações de acordo com os objetivos, necessidades e possibilidade internas e externas de cada empresa.

É este o universo que se pretende explorar, procurando enfocar a questão do empreendedorismo no setor de moda, em especial o processo de formação e consolidação de empreendedores em rede na Babilônia Feira *Hype* – BFH, que vem conquistando o mercado pelo seu formato inovador, e suas redes relacionais.

1 Este paradigma surgiu em oposição ao fordismo tendo como característica a flexibilidade em diversos segmentos: tecnológicos, produção estruturas institucionais, colaboradores entre produtores complementares dentre outros. (BODDY, *apud* TENÓRIO e PALMEIRA, 2002).

2 Contrários ao que se possa pensar, estes conceitos são díspares, pois enquanto eficiência, do latim *efficientia*, se preocupa com os meios utilizados para alcance dos objetivos visados, a eficácia, do latim *efficacia*, se volta para os resultados, ou seja, para o alcance destes objetivos. (AMARAL (2002). Chiavenato (1993, *apud* AMARAL, 2002) afirma que “uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência.”

1.2 PROBLEMA

De que forma a Estrutura em Rede da Babilônia Feira Hype – BFH contribui na formação e consolidação de empreendedores do setor de moda na cidade do Rio de Janeiro?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Final

Analisar a contribuição da Estrutura em Rede da BFH na formação e consolidação de empreendedores.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- Identificar as características essenciais apontadas pelos teóricos das Estruturas em Rede
- Evidenciar as diferenças entre as características apontadas pelos teóricos como essenciais aos empreendedores e as encontradas nos expositores da BFH.
- Examinar, “in loco”, as características dos diversos empreendedores que compõem a BFH.
- Identificar a existência de cooperação, associação e troca de informação entre os expositores como forma de viabilização econômica, criação de marcas e designers.

- Identificar os benefícios auferidos pelos participantes da BFH como fabricantes, expositores e fornecedores de produtos no segmento de moda.
- Identificar se a Rede BFH contribui na formação de empreendedores

1.4 SUPOSIÇÃO

A BFH propicia que pequenos expositores comercializem seus produtos, favorecendo a realização de diversos negócios, dentre eles a moda, pelo que se supõe:

- A feira permite que pequenos expositores saiam da informalidade para o segmento de mercado formal de moda ;
- Afora a questão comercial impulsionada pela feira, são obtidos ganhos através da troca de experiências, conhecimentos e estabelecimento de redes de relacionamentos que impulsionam a troca de, valores, tendências de moda e comportamento.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo esteve restrito ao setor de comercialização de moda desenvolvido no Jockey Club do Jardim Botânico na cidade do Rio de Janeiro, buscando um estudo da formação e consolidação de seus empreendedores.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância do presente estudo encontra-se na busca de elucidar os pontos essenciais ao perfil dos empreendedores organizados em rede e indo além, verificar se eles se encontram presentes na realidade dos chamados expositores da BFH, tendo em vista que esta se constitui um importante local de desenvolvimento das potencialidades comerciais de novos

estilistas de moda, através da “Incubadora de Novos Talentos da *Hype*”. Esta “incubadora”, no dizer de seus organizadores, vem conquistando o mercado pelo seu formato inovador, ao ofertar aos seus expositores: a chance de dar início a sua grife; a oportunidade de obter aprendizado de como apresentar profissionalmente suas criações; a *expertise* de varejo; a chance de lançar novas marcas com visibilidade no mercado, além de proporcionar a estes novos expositores a comercialização de seus produtos no mercado de atacado nacional e internacional.

Assim, em 29/11/1996, foi aberta a 1ª edição daquela que viria se tornar a “BABILÔNIA FEIRA HYPE”, o evento que ocupou uma antiga sede no Clube de Regatas do Flamengo. Foi um começo modesto com 46 expositores. O atual formato foi sendo gradativamente construído. A amostra itinerante em locais variados e enusitados, deixando sempre um rastro de revitalização por onde passava, não tardou a repercutir em reconhecimento a partir de um contato estabelecido com o Instituto Municipal de Arte e Cultura – RIOARTE.

A partir desse reconhecimento, seguiram-se outros, tais como: RIOTUR, GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, PREFEITURA, JOCKEY CLUB BRASILEIRO, etc. O espaço ocupado no JCB aumentou significativamente o número de freqüentadores atraídos pelo estilo dos produtos e pela intensa programação cultural e de lazer do evento. Com stands na BFH, vários profissionais autônomos e pequenos empresários tiveram oportunidade de ampliar seus negócios.

Por outro lado, ao se analisar o conceito de empreendedorismo e seu processo inserido em uma realidade brasileira, em especial em uma feira de moda, procurando evidenciar: o tipo de atuação das MPE's neste contexto empreendedor; o empreendedorismo como condutor de geração de riqueza, valor, emprego e renda; o potencial criativo inerente ao empreendedor e a superação de técnicas tradicionais administrativas, estará se voltando para características mais simplificadas, próximas a um mundo mais real, ao invés de engessá-lo em teorias distanciadas da realidade brasileira.

Procura-se também destacar a necessidade do empreendedor desenvolver um sistema de relação para que possa progredir no desenvolvimento do negócio, buscando conhecimento por meio de redes de contato, e se fortalecendo a partir das relações institucionalizadas baseada em critérios de confiança e de adaptabilidade. Desse modo, o

símbolo do empreendedor super-herói é um mito a ser superado, pela sua compreensão como articulador com características especiais por atuar no sentido de tornar o ambiente cooperativo, acoplar as competências e promover o compartilhamento de recursos.

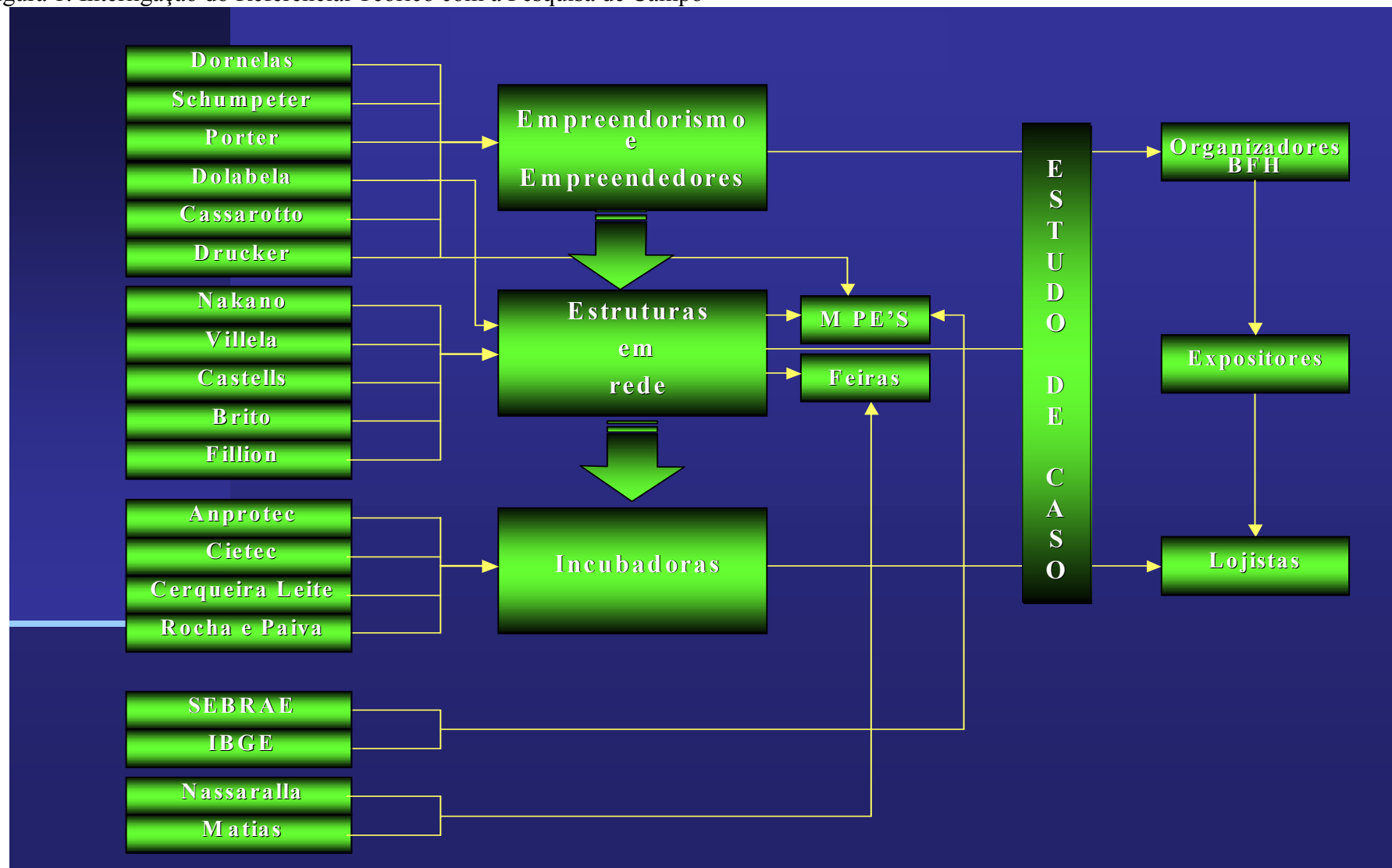
Este estudo assenta-se na realidade micro-empresarial brasileira, em que a cada ano, cerca de 470 mil novas empresas são abertas no país, de acordo com os registros das juntas comerciais. No entanto muitas delas não ultrapassam a barreira do segundo, terceiro ou quarto ano de vida. De acordo com dados acima de pesquisa divulgados pelo SEBRAE, além da alta mortalidade das empresas no Brasil, a pesquisa revela que as causas estão fortemente relacionadas com as falhas gerenciais na condução dos negócios. Essas falhas de falta de planejamento na abertura do negócio levam o empresário a não avaliar de forma correta dados importantes para o sucesso do empreendimento, a taxa de mortalidade empresarial atinge 96% das pequenas e microempresas brasileiras, segundo dados do Sebrae. Isso acontece porque a maioria dos empresários não está preparada para administrar uma empresa.

Entretanto, cabe ressaltar, ainda, a importância das pequenas e micro empresas, que são facilmente percebidas em nossa realidade. Além da importância *econômica* — a maioria das unidades produtivas são MPE's e contribuem significativamente com a constituição do PIB — possuem grande relevância *social* — pois geram boa parte dos empregos no país — e *política*, na medida em que se mostra um universo potencial e contraditoriamente substantivo: por um lado, “pode se transformar em um sujeito político a partir da sua autopercepção e assunção como categoria socioeconômica” e, por outro, “dessa e atomiza a massa trabalhadora assalariada” (Montaño, 1999, p.10)

De acordo com SEBRAE (2005), as MPE's representaram, em 2002, 99,2% do total de estabelecimentos, responsáveis por 52,8% dos empregos, com um número total de 20,8 milhões de pessoas ocupadas (não incluindo os proprietários, sócios e trabalhadores por conta própria). Quanto à variação ocorrida entre 2003/2002, verifica-se crescimento maior no emprego nas micro e pequenas empresas (3,0% e 3,3%) em relação ao aumento do emprego nas médias e grandes. Assim, os dados denunciam a relevância do papel desempenhado pelas MPE's.

Desse modo, ao se propor identificar e entender quais as práticas utilizadas pelos expositores da BFH para expansão de seus negócios, se estará contribuindo para a reflexão de questões geradas por este novo ambiente de negócios.

Figura 1: Interligação do Referencial Teórico com a Pesquisa de Campo



Fonte: Da Autor

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES

A palavra empreendedor tem origem francesa (*entrepreneur*) e se refere à pessoa que assume riscos e começa algo novo. O termo já era conhecido desde Idade Média, mas somente no final do século XVIII passa a designar aquele que criava e conduzia projetos e empreendimentos. No final dos séculos XIX e XX, os empreendedores foram confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados sob o ponto de vista econômico, como os que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista. (Dornelas, 2001).

Historicamente, o conceito de empreendedorismo e empreendedor sofreu mutações ao longo dos tempos. Hagen (1969) contemplou o desenvolvimento sócio-econômico evidenciando características do empreendedor em relação aos investidores capitalistas. Schumpeter (1988) explica os processos de expansão econômica introduzindo o elemento empreendedor aos modelos econômicos vigentes que defendiam, essencialmente, o equilíbrio perfeito de mercado. Seu trabalho expõe que o empreendedor tem papel preponderante na criação e implementação de inovações tecnológicas e gerenciais, sendo dotado de características que proporcionam atitudes inovadoras que vem quebrar o equilíbrio e inércia do mercado. Clavel (1983), citando o General Sun Tzu, explica que este foi considerado empreendedor pelas estratégias utilizadas e que servem ainda hoje como parâmetro estratégico. Porter (1986) desenvolveu a análise estrutural de indústrias, configurando a estratégia como fator diferencial competitivo e modelo a ser verificado pelos empreendedores.

Em Araújo (1988) se tem o relacionar de pequenas empresas ao empreendedorismo, interligando indicadores econômicos às MPE's e as contribuições dos empreendedores como fatores de incremento destes indicadores. Adizes (1990) estabeleceu os diversos ciclos de vida das empresas, demonstrando os fatores que conduzem ao seu perecimento. Hemmer (1994) expressa que a ruptura dos antigos paradigmas é essencial para

a sobrevivência e geração de vantagens competitivas, devendo ser implementadas ações que tenham por fim não só inovar mas, também, revolucionar o modo de fazer. Bygrave (1997) espousa o necessário entusiasmo que deve tomar conta do empreendedor na realização de tarefas, ainda que estas sejam de pequeno porte. Dees (1998) apresenta características do empreendedorismo social e o perfil do empreendedor social, evidenciando a consolidação da necessidade do ser humano intentar ações que possibilitem o desenvolvimento e bem-estar da sociedade. Bateman (1998) aborda o conceito de vantagem competitiva, ressaltando a importância do intra-empendedor na obtenção de vantagens frente à concorrência.

Kotler (1999) desenvolve conceitos de *marketing* visando organizar o negócio, demonstrando a necessidade de se satisfazer o cliente, estudo que mais tarde foi complementado por Las Casas (2001), que procurou adaptar um plano de *marketing* à realidade encontrada no mercado em que estão inseridas as MPE's. Com Dolabela (1999) se tem presente uma revolução no conceito de empreendedorismo e o que ele é na sua essência, demonstrando o autor as características do empreendedor, derrubando o mito de que já nascem prontos, pelo que acenou com a possibilidade de que qualquer um pode empreender.

Em Zaccarelli (2000), Najberg (2000) Brazeal (2001), Vieira (2001) e Agostini (2001) se tem presente condicionantes de sucesso empresarial, trazendo definições, relatos de empreendedorismo e seus histórico, além do que os dois últimos autores citados apresentam a preocupação com as questões sociais. Mas é com Haeming (2001) que as proposições acerca do empreendedorismo são mais aprofundadas, buscando a comunicação do empreendedorismo de forma pedagógica, iniciando a cultura empreendedora na escola. Dornelas (2001) propõe a racionalização da idéia através do estudo, transformando oportunidades de negócios, no que é complementado por Casarotto (2001) que busca as sinergias através de redes de MPE's de forma a obter o seu maior crescimento, ressaltando a relevância do planejamento.

Nakashima (2002) demonstra que o empreendedorismo deve ser tratado como fonte de inovação com sustentabilidade. Dornelas (2003, b) avança em seus estudos, dando ênfase ao empreendedorismo corporativo, evidenciando a importância do intraempreendedorismo na busca de sinergia interna nas organizações. Bernardi (2003) mistura conteúdos, mesclando teoria geral da administração, fundamentos de *marketing* e empreendedorismo. O IBGE (2003) põe à disposição dos interessados um vasto material

oriundo de pesquisas que aliam iniciativas empreendedoras e informações sobre MPE's , bem como os números relacionados à economia brasileira e seus impactos sociais.

Esta evolução histórico-teórica tem por finalidade demonstrar que o conceito sob análise não é estanque e que, apesar das inúmeras divergências, apresentam pontos comuns, em especial no que se refere ao tipo de comportamento humano composto por iniciativa, gestão de meios escassos, nível de aceitação de risco, falha e superação.

A questão do empreendedorismo expandiu-se a partir da década de 80, tornando-se objeto de estudo em quase todas as áreas do conhecimento. Mas é com Joseph Schumpeter (1988), que a figura do empreendedor inovador torna-se fundamental para o desenvolvimento da Economia. Ele é o agente econômico que, por meio de eficientes combinações pode propiciar novos produtos para o mercado, seja através de novas invenções ou por inovações tecnológicas. Indo além, o autor destaca que o empreendedor isoladamente não é suficiente para criar todas as condições para o desenvolvimento econômico, torna-se necessário a existência de créditos e taxa de juros baixa para o aumento da produção.

A existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é, segundo Schumpeter (1988), condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. A situação em que uma economia não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter como “economia em fluxo circular”. Essa situação caracteriza uma economia em equilíbrio, onde as relações entre as variáveis ocorrem em condições de crescimento equilibrado, o qual é determinado pelo ritmo da expansão demográfica; dessa forma, uma economia em fluxo circular ocorre na ausência de inovações e empreendedorismo. Ou em outras palavras, a ausência de novas combinações, de crédito bancário e empreendedores é, segundo Schumpeter (1988), o fator limitante do processo de desenvolvimento econômico.

Apesar da importância e relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, a visão schumpeteriana restringe o sucesso de uma economia a um indivíduo — o empreendedor. Dada a complexidade do ambiente empresarial futuro, os gestores deverão estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação e na necessidade de se trabalhar coletivamente: parcerias e alianças estratégicas.

Ao abordar as características e dimensões da capacidade empreendedora, Kets de Vries (*apud* Birley e Muzyka 2001, p. 4) acredita que os empreendedores não são um grupo homogêneo, já que apresentam características distintas, o que não impede que algumas delas se apresentem de forma comum. Em suas palavras, “os empreendedores parecem ser orientados para realizações, gostam de assumir responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro”.

Dolabela (1999) aponta diversas características do empreendedor, valendo destacar a iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança, tenacidade, liderança, comprometimento, é orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo, tece redes de relações utilizadas como suporte para alcançar os seus objetivos, além de conhecer muito bem o ramo em que atua.

Como anteriormente afirmado, até alguns anos atrás se acreditava que a qualidade de empreendedor era algo inato, nascia como um diferencial, sendo legado a alguns predestinados ao sucesso nos negócios, sendo as pessoas sem essas características desencorajadas a empreender. Hoje em dia este discurso mudou, pois cada vez mais se estabelece a crença de que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, e que o sucesso é decorrente não só de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, mas também do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia do empreendimento.

Desta forma, o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas (finanças, *marketing*, produção, etc.) ou na concessão de incentivos creditícios ou fiscais, pois as atitudes empreendedoras alavancam sobremaneira os resultados de uma organização.

As transformações sociais, culturais, econômicas, aliadas à globalização da economia e a competitividade dos mercados que emergiram nas sociedades pós-industriais validaram a importância das atividades empreendedoras visando o desenvolvimento econômico. Solimeo (2004) apresenta um interessante estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID sobre “Empreendedorismo em Economias Emergentes”, destacando a importância da criação de empresas dinâmicas para o desenvolvimento econômico dos países, ao transformar idéias inovativas como base para a

competitividade, para a realização das redes produtivas e sociais, como fonte para novos empregos e como caminho para incrementar a produtividade.

O que o autor deixa evidente é que o empreendedorismo permite que regiões, países, estados, municípios cresçam, desenvolvam, produzam, comercializem e proporcionem melhorias na qualidade de vida de seus habitantes, contribuindo para a inserção de países excluídos no complexo sistema de comércio através das inovações postas em prática pelos empreendedores.

Drucker (1993), em relação à inovação, considera que ela é um termo econômico e social. Seu critério não se baseia na ciência ou na tecnologia, mas nas mudanças ocorridas no ambiente econômico e social e no comportamento das pessoas como consumidores ou produtores.

Por outro lado, segundo Dornelas (2001, p. 41), a inovação “é a semente do processo empreendedor e remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica”, que tem sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. Para o autor, este desenvolvimento é dependente de quatro fatores críticos, que devem ser analisados para então se entender o processo empreendedor:

O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem idéias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas idéias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Porém, existe ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o know-how, ou seja, o conhecimento e a habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer. (ibidem, p. 98),

O que o autor deixa patente é que o desenvolvimento organizacional é dependente de diversos fatores que conjugados de forma harmoniosa irão ofertar o alcance do fim pretendido, que se traduz na inserção da organização, com sucesso, no mercado globalizado.

No Brasil, segundo Dutra e Previdelli (2003), as atividades empreendedoras também se iniciaram na década de 80, com as ações e políticas voltadas para a geração e distribuição de rendas, criação de novos postos de trabalho, abastecimento do sistema previdenciário e recomposição das finanças públicas. Contudo, apesar das iniciativas governamentais de iniciativa às atividades empreendedoras, o País ainda está aquém do

desejado, até porque o tema começou a ser tratado com grau de relevância somente a partir da década de 90, com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e da Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software - SOFTEX. (Dornelas, 2001).

Nos termos do Global *Entrepreneurship* Monitor no Brasil - GEM Brasil³ o Brasil ocupa a sétima posição na lista dos países que mais empreendem, o que é decorrente de oportunidades de negócios e das necessidades do próprio indivíduo que se vê lançado em um mercado cada vez mais exigente e para o qual muitas vezes não está preparado, integrando uma parcela considerável de mão-de-obra excedente que busca sua sobrevivência, empreendendo para tais ações concretas para inserir-se neste mercado, o que originou o incentivo à abertura de micro e pequenas empresas na economia.

Se no passado o Estado e as grandes empresas eram considerados os suportes para a sociedade, o endividamento dos governos, o crescente aumento da concorrência dos mercados, sua mundialização e as tecnologias cada vez mais sofisticadas empregadas nos processos produtivos alteraram este quadro, cedendo lugar a uma nova organização econômica que passa a desempenhar papel de destaque na economia brasileira e que, segundo Dolabela (1999, p. 32), "são responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB e de exportação".

Neste sentido, o papel do empreendedor é fundamental na sociedade. Como atualmente a economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, existe a necessidade de se formalizar conhecimentos que eram obtidos empiricamente no passado. Assim, neste momento, surgem diversos trabalhos sobre o que pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são eles, os empreendedores de sucesso, que vêm eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

3 "O GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* – é uma pesquisa internacional liderada pela London Business School e o Babson College (EUA) cuja proposta é avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis. Desde 1999, quando realizou seu primeiro ciclo, até hoje, o estudo envolveu mais de 40 países de todos os continentes e dos mais variados graus de desenvolvimento econômico e social, tornando-se a investigação de maior escopo em sua área. O Brasil participa do GEM desde 2000. No ano de 2005, realizamos nosso sexto ciclo ininterrupto de coleta e análise de dados." *Empreendedorismo*. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp. Acesso em: 05 set 2006.

Todavia, ainda que assim seja, os conceitos de empreendedor e empreendedorismo se baseiam nas premissas de cada área do conhecimento, predominando as definições dos economistas Cantillon (1755), Say (1839), Schumpeter (1928) e as dos comportamentalistas Kiets de Vries (1985), Timmons (1971) Lorain & Dussault (1988). Entretanto, na atualidade, os conceitos trazidos por estes autores são incompletos, tendo em vista que não traduzem a essência do fenômeno do empreendedorismo, conforme se pode verificar do retratado por Verstraete (1999) que afirma ser o empreendedorismo um fenômeno psico-sócio-econômico e cultural complexo, portanto, a utilização do conceito multidimensional da ação empreendedora que envolve o empreendedor, a empresa, o ambiente e o processo, atuando de forma dialógica justifica-se por representar um ponto de vista mais amplo.

A respeito do assunto, Guimarães (2004) destaca que o novel surgimento de uma visão multidimensional do empreendedorismo se relaciona com a recente influência de outros paradigmas epistemológicos que vão além dos construídos no passado (racionalistas, funcionalistas e positivistas), pois atualmente se pontua elementos teórico-empíricos que procuram, em parte, tratar a complexidade do assunto, como as correntes dialética, construcionista, cibernética e da complexidade, as quais apontam estudos sobre rede de relações e recursos que podem ser vista como padrão genérico de troca, conforme se destaca no tópico a seguir.

2.2 ESTRUTURA EM REDE

A literatura acerca das tendências empresariais modernas apresenta um conjunto de descrições e análises das estruturas sociais emergentes na passagem do século XX para o XXI que destacam o fato de as sociedades contemporâneas estarem sendo cenário de relevantes transformações econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas. No final do século XX foram vários os autores que, sob diferentes perspectivas, estudaram esta transformação radical do modo de produção do social e identificaram nela uma ruptura com os padrões da sociedade industrial.

Na perspectiva de Toffler (1990), a informatização, tecnização e globalização da sociedade situam o conhecimento em posição privilegiada como fonte de

valor e de poder e provocam profundas alterações na organização do trabalho, com a passagem do modelo taylorista-fordista para o modelo da especialização flexível. No caso do modelo taylorista, típico da sociedade industrial, a organização do trabalho amparava-se em uma rígida repartição das tarefas, numa nítida hierarquia de funções e numa forte divisão entre planejamento e execução (trabalho intelectual e trabalho manual).

Para este autor, o paradigma informacional, característica central das sociedades baseadas no conhecimento, exige e possibilita uma nova organização do trabalho - com a integração sistêmica de diversas unidades, práticas gerenciais interativas, equipes responsáveis por um ciclo produtivo completo e capazes de tomar decisões, produção e utilização intensiva de informações, ênfase na capacidade de mudar rapidamente de funções (flexibilidade) - e uma profunda reorganização do processo educativo, das relações sociais entre gêneros e idades, e dos sistemas de valores.

Chamada de sociedade pós-industrial (Toffler, 1990) sociedade informática (Schaff, 1995) sociedade do conhecimento (Toffler, 1990) sociedade tecnizada (Machado, 1993) ou sociedade em rede (Castells, 1999), a nova forma social que estes autores vislumbram sob estas transformações é a de uma sociedade globalizada, altamente tecnizada, com a ênfase da produção econômica recaindo sobre o setor de serviços e com utilização intensiva do conhecimento através das inovações tecnológicas oferecidas pela microeletrônica, pela informática e pelas novas tecnologias de comunicação.

É corrente que uma das características da sociedade pós-industrial ou pós-capitalista é o crescente impacto que o conhecimento gera na atividade econômica, pelo que o chamado ativo intangível ou capital intelectual emerge como o grande diferencial na administração das organizações. Neste universo, se tem por inserido outro fenômeno recente, que é o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas, que como o

empreendedorismo, também teve seu boom na década de 80. (GULATI, 1999, *apud* NAKANO, 2005).

Segundo Villela (2005), a gênese das redes encontra-se no século XVIII, na região de Lyon (França) e Birmingham (Inglaterra) que foram distritos industriais (pré-fordismo) e se tornaram zonas de grandes indústrias (modelo fordista). Ao dizer deste teórico, “o conceito de rede representa o fim do isolacionismo das organizações” (ibidem, p. 7), visto que nelas provoca mudanças estruturais, seja no estilo de gestão ou na interação entre as diversas empresas que ali se acham inseridas, sendo motivos determinantes para sua estruturação em rede a “complementaridade e compatibilidade, grau de integração, ganhos relacionados ao progresso técnico, formação de infra-estrutura, aumento de poder de barganha, redução do custo operacional entre outros.” (ibidem, p. 1).

As redes entre empresas podem ser definidas:

[...] como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais. Do ponto de vista econômico, as redes se posicionam entre as empresas (hierarquias) e os mercados. A sua formação pode ser motivada por diversos fatores. (NAKANO, 2005, p. 55)

Dentre os diversos fatores descritos pelo autor, assume relevância para o presente estudo situações em que as redes são formadas para a busca de reciprocidade e eficiência, ou seja, quando há a busca de relacionamento entre organizações para o desenvolvimento ou complemento de suas capacidades e competências administrativas e técnicas, visto que o estabelecimento de fluxos de informações, pessoas, materiais entre os participantes da rede possibilita a atualização do desenvolvimento do setor e a soma de esforços para a criação de novos produtos, compatíveis com as exigências do mercado consumidor. (NAKANO, 2005).

De acordo com Castells (1999), funções e processos dominantes na atual era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes. Para o autor, somos uma sociedade em que o poder dos fluxos é mais importante que os fluxos do poder. Neste tipo de estrutura social, a dinâmica altamente evolutiva facilita todos os tipos de processos de inovação. As redes possibilitam, por exemplo, que empresas e trabalhadores sejam suficientemente flexíveis sem que percam o foco estratégico necessário à produtividade. A cultura intrínseca à rede é aquela em que desconstrução e reconstrução caminham juntas e

continuamente. Portanto, considera-se que as redes interorganizacionais são mecanismos importantes para a otimização dos recursos organizacionais, para o aumento da capacidade tecnológica na geração de inovações e para absorção de *know-how*.

De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica, (AUSTIN, 2001).

Nakano (2005, p. 57) afirma que quando existe a busca de reciprocidade entre organizações a transferência de conhecimento entre elas é um dos objetivos principais para o estabelecimento de uma rede. Contudo, o processo não é tão simples como pode parecer a princípio, pois “o conhecimento é um estado ou propriedade de uma organização, oriundo de um processo de aprendizagem resultante de experiências passadas e da adaptação ao ambiente.”

A recente incorporação de teorias de gestão de conhecimento na análise de estruturas organizacionais complexas tem incentivado o desenvolvimento de novas abordagens em estudos de gestão de redes. Alguns autores têm discutido os fatores que influenciam a produtividade na geração de produtos e processos inovadores no contexto das redes informais colaborativas de aprendizagem, propondo uma combinação da teoria organizacional de redes com a teoria de gestão do conhecimento verificam algumas das principais dificuldades de coordenação encontradas em tais estruturas. (NAKANO, 2005)

As características do conhecimento (simples, complexo, independente, sistêmico, tácito e explícito) irão determinar o grau de facilidade ou dificuldade com que ele pode ser transmitido, pois enquanto o conhecimento explícito exige a canais com capacidade de transmitir palavras e símbolos o conhecimento tácito demanda canais possibilitadores de interação. (NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

As pessoas e organizações em rede devem possuir condições de reciprocidade, detendo algum tipo de recurso - informação, serviço ou produto - que seja do interesse dos demais em cooperação, é uma troca, pois de um lado encontra-se a necessidade de informações acerca de competências e de outro o divulgar de suas próprias habilidade. Essas informações podem ser obtidas através de relacionamentos mantidos pela organização;

pela sua participação em associações de classe; pelas relações comerciais com seus clientes e fornecedores ou mesmo pelos projetos conjuntos e parcerias que a organização já tenha entabulado anteriormente, sabendo que estes relacionamentos e contatos são seus ativos, chamados de recursos de rede. (NAKANO, 2005).

Segundo Brito (2002, p.352):

[...] os elementos estruturantes de uma rede são os nós (organizações ou atividades), as ligações (relacionamento entre organizações), os fluxos (de bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho). A forma então que se estrutura a rede depende das conexões entre os nós, fato que permite uma flexibilidade na ação conjunta da estrutura formada.

Neste sentido, a tabela a seguir expõe os elementos estruturais das redes de empresa:

Tabela 1 - Elementos estruturais das redes de empresas

<i>Elementos morfológicos gerais das redes</i>	<i>Elementos Construtivos das Redes de Empresas</i>
Nós	Empresas ou Atividades
Posições	Estruturas de Divisão de Trabalho
Ligações	Relacionamentos entre empresas (aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis)

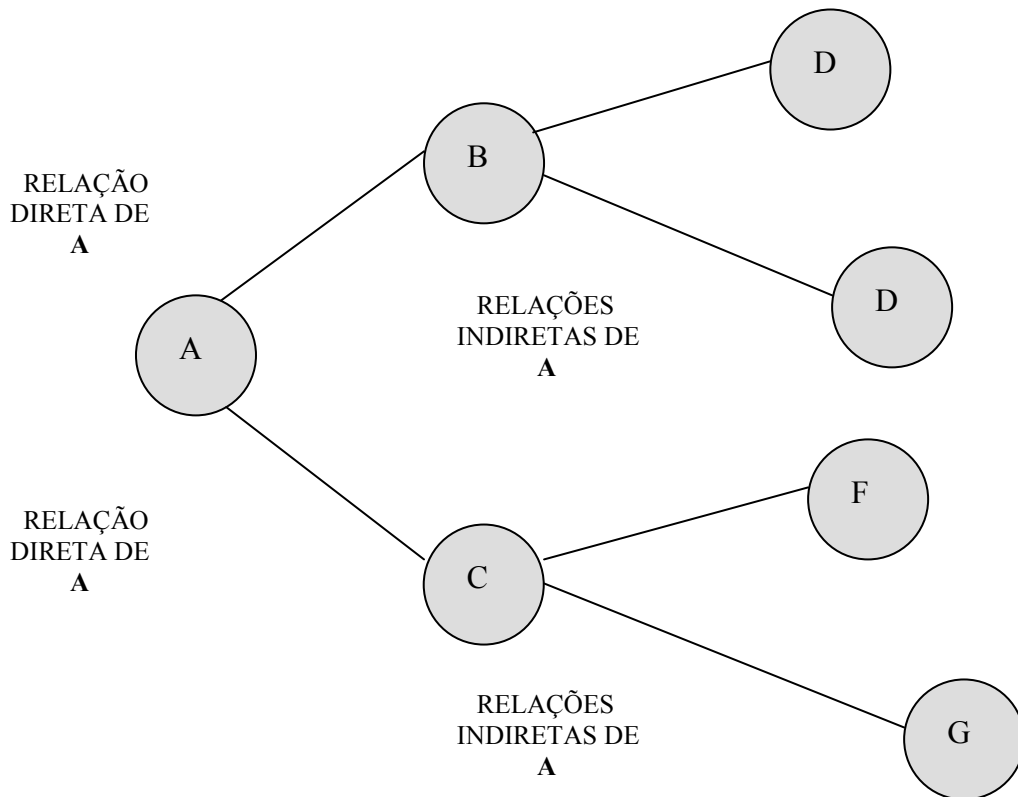
Fonte: Brito (2002, p. 352)

Para este autor, torna-se possível a definição de um conjunto de agentes, objetos ou eventos em relação aos quais a rede estará definida, conjunto este que estará associado ao conceito de pontos focais, ou como ele denomina, “nós”, que compõem a estrutura da rede. Afirma Brito (2002, p.352) que:

Nesta perspectiva, estas redes são concebidas como o produto das estratégias adotadas pelos agentes nelas inseridos, que induzem o estabelecimento de relacionamentos sistemáticos entre eles. Partindo-se das empresas como nós fundamentais das redes, torna-se possível captar a conformação da estrutura a partir da análise das estratégias de relacionamentos dessas empresas, as quais se refletem na formação de alianças estratégicas com outros agentes.

Desta forma, a estrutura de rede refere-se à forma como os relacionamentos nela inseridos são estabelecidos, relações estas que se dão de forma direta ou indireta. No primeiro caso as organizações estão interagindo de forma direta uma com as outras, ao passo que no segundo caso as relações são estabelecidas por intermédio de outras organizações com quem o participante da rede interage. A figura abaixo ilustra esta exposição.

Figura 2 - Relações diretas e indiretas

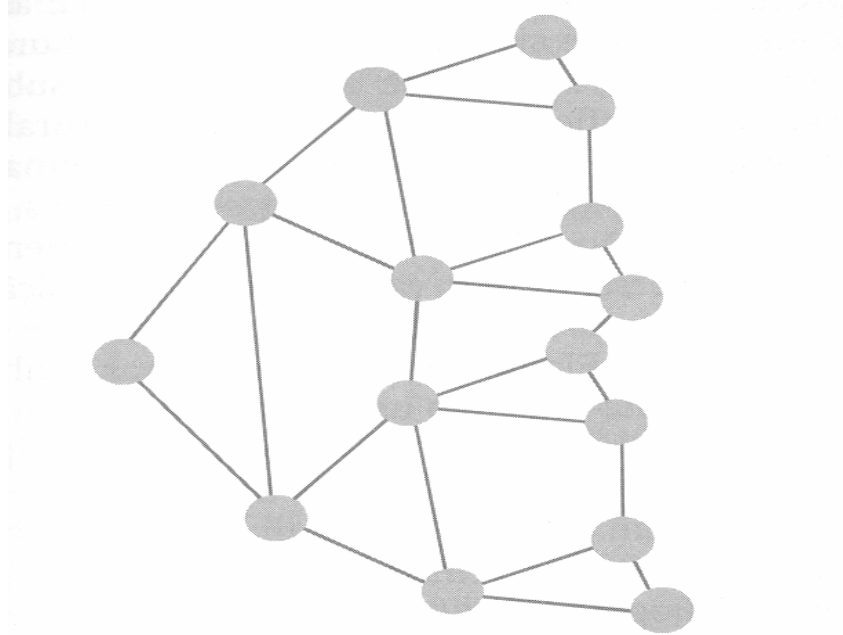


Fonte: Nakano (2005, p. 61)

Pela figura acima se depreende que a organização **A** possui ligações diretas com as organizações **B** e **C**. As relações diretas costumam permitir fluxos ágeis de conhecimentos mas exigem esforços administrativos para sua manutenção, ao passo que as relações indiretas ofertam fluxos de informações mais lentos ou mesmo imprecisos, o que se deve a multiplicidade de intermediários, o que alonga o canal e comunicação.

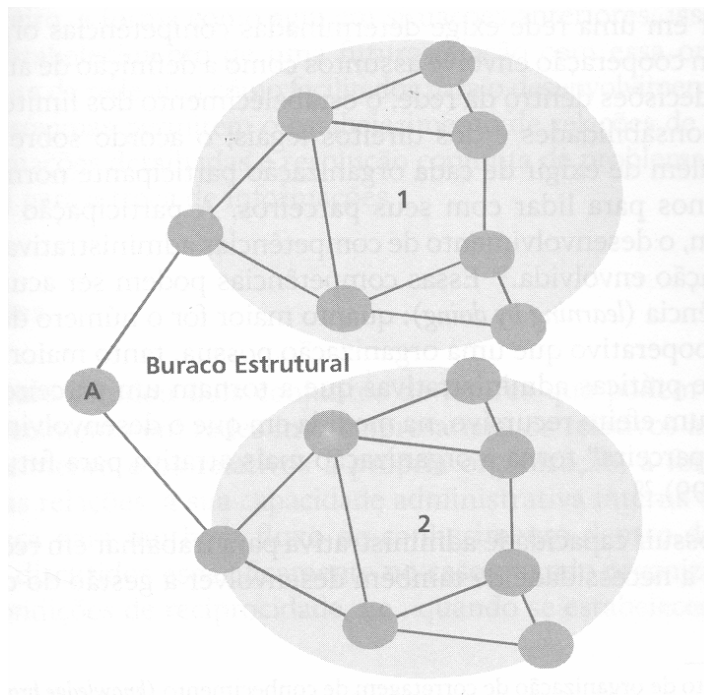
A rede de relações indiretas oferta ligações menos efetivas mas, em contrapartida, não exige nenhum esforço de reciprocidade. Pelo exemplo isto fica bem evidenciado, pois **A** tem acesso às organizações **D**, **E**, **F** e **G** sem haver assumido com elas nenhum compromisso, tendo em vista que o relacionamento se dá através de **B** e **C**. Cabe ressaltar que neste tipo de relação não há custo, o que permite o ampliar da rede expandindo suas possibilidades na obtenção de informações. Contudo, pode vir a ocorrer na rede buracos estruturais, o que é decorrente da falta de interação entre seus componentes, ou seja, uma organização tem relações com outras duas que não interagem entre si. As figuras 2 e 3 ratifica esta afirmativa.

Figura 3 - Rede densamente interligada



Fonte: Nakano (2005, p. 63)

Figura 4 - Rede com buraco estrutural



Fonte: Nakano (2005, p. 63)

Participar de uma rede exige um determinado grau de competência organizacional, haja vista que o trabalho de cooperações irá necessitar de definição de autoridade para tomada de decisões, estabelecimento de limites de cooperação, acordos sobre regras gerais, a determinação de direitos e deveres. Afora isto, os integrantes da rede deverão

ter o conhecimento de sua estrutura, capacidade administrativa interna e o desenvolvimento de relações de confiança.

Villela (2005, a, p. 7) revela que as empresas se organizam em redes

[...] devido principalmente a externalidades técnicas na produção, externalidades relativas às estruturas de custo, externalidades tecnológicas devido a mudanças no ritmo de adoção e difusão de tecnologias e externalidades de demanda devido a modificações nas preferências dos consumidores, dado a diferenciação e quantidade de produtos ofertados pelos próprios concorrente.

Villela (2005) *apud* Marcon e Moinet (2000), apresenta quatro tipos de empresas em rede, tais sejam: as verticais, horizontais, formais e informais. No primeiro caso, se tem a dimensão da hierarquia que, em algumas organizações, tem uma clara estrutura hierárquica. Esta configuração é bem distinta entre matriz e filial, onde esta possui pouca autonomia nas decisões, sejam elas jurídicas ou administrativas. Nas redes horizontais se faz presente a dimensão da cooperação, que são construídas pelas organizações sem que abdicuem de sua independência, coordenando algumas de suas atividades de forma conjunta, tendo em vista a busca por novos mercados, defesas de seus interesses, desenvolvimento de novos produtos e tantas outras atividades. As redes formais (dimensão contratual) apresentam sua formalização através de termos contratuais, sendo estabelecida as regras de conduta entre os seus participantes. Como exemplo deste tipo de rede se tem as *joint-ventures*, as franquias e os consórcios de exportação. De forma contrária, as redes informais, ou dimensão da convivência, não exige nenhuma formalização, pois os encontros para troca de experiências e informações se dão por livre participação, sem regras ou contratos, estabelecendo uma base de confiança entre os atos que se encontram interligados por interesses mútuos.

Todas as formações de rede têm por finalidade responder as incertezas e complexidades do mercado, todavia, para que isto ocorra é necessário que os atores em rede se integrem, que haja um engajamento de todos nas atividades designadas, que criem processos para que os sistemas de informações e controle sejam transparentes e fluídos e que a confiabilidade dos procedimentos seja um elo forte, pois ela será a possibilitadora do sucesso da estrutura e da institucionalização da rede.

Para Burt (1992), Nohria (1992) as estruturas em redes podem se concebidas como um padrão genérico de troca estruturadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre seus atores. O primeiro autor ressalta, inclusive, as diversas

vantagens que podem ser obtidas na rede, como a propagação de informações, a aquisição de recursos, dentre outros, destacando, ainda, que o benefício de um relacionamento é determinado pelo tempo e energia que os integrantes da rede investem para desenvolvê-lo e mantê-lo. Desta forma, os atores da rede ganham prestígio e influência, não só em decorrência da posição ocupada na estrutura em rede, mas, também, pela energia despendida para esses relacionamentos.

Neste sentido, os empreendedores podem ser visto como atores sociais que usufruem os benefícios de seus relacionamentos. Filion (1993), afirma que: o sistema de relações é o principal elemento de suporte para evolução de uma visão de negócio.” Essas ações requerem, por sua vez, o estabelecimento de novas relações, acarretando novas visões de negócios.

Este autor identificou três tipos de relações, as quais se encontram descritas na tabela abaixo:

Tabela 2 - Os três níveis de relações

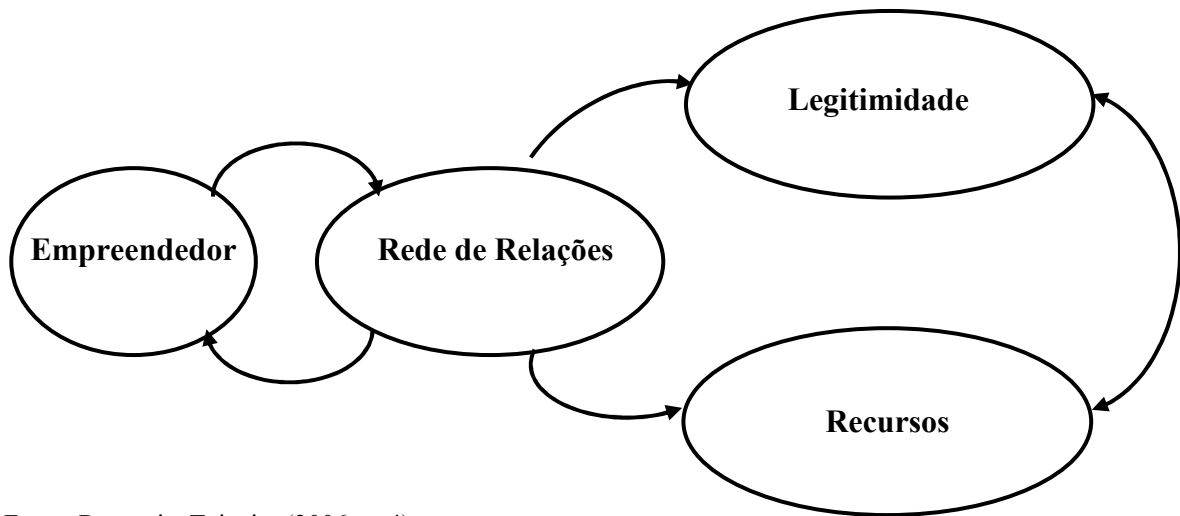
Primário	Familiares
	Ligações em torno de mais de uma atividade
Secundário	Conhecidos e rede de ligações
	Ligação em torno de uma atividade bem determinada
Terciário	Cursos
	Livros, viagens, feiras e exposições industriais

Fonte: FILION (1991)

As relações primárias são as que envolvem pessoas próximas do empreendedor, família e amigos. As secundárias são desenvolvidas a partir de atividades em clubes sociais, religiosos, negócios e política. Enfim, as terciárias satisfazem uma necessidade em áreas de interesse como cursos, eventos, livros, viagens, etc.

Cabe destacar a necessidade de o empreendedor desenvolver um sistema de relações para que possa progredir no desenvolvimento do negócio, buscando conhecimento por meio de redes de contatos e se fortalecendo a partir das relações institucionalizadas sob a marca da confiança e da adaptabilidade. Para que um novo negócio se desenvolva, necessita ele de recursos para alcançar seus objetivos, pelo que cabe ao empreendedor, através de suas ações, desenvolver uma rede de relacionamento que possa lhe proporcionar legitimidade e acesso a recursos. A figura abaixo ilustra bem o aqui tratado:

Figura 5 - Arcabouço analítico da construção - relacional de legitimidade e recursos



Fonte: Rossoni e Teixeira (2006, p. 4)

Todos os elementos da rede de relações devem se retro-alimentar, pois caso haja alguma interrupção do processo (pouca interação, não atendimento das normas estabelecidas e vigentes, mau desempenho ou atitudes ilícitas, etc) isto poderá vir a acarretar dificuldades em acessar possíveis recursos e novos contatos. O maior desafio dos elos que se estabelecem em rede é “desenvolver a cooperação e a confiança entre os agentes inseridos em um ambiente repleto de conflitos de interesses para interliga-los em redes organizacionais, com o propósito de reduzir riscos.” (DALL’ACQUA, 2003, *apud* ROCHA E PAIVA, 2006, p. 3).

Nesta abordagem, o empreendedor assume papel relevante como um ativador de rede, podendo ser definido como um indivíduo que possui a diferenciada habilidade da liderança transformacional, seja implementando maior reciprocidade nas conexões com redes externas, nestas incluídas seus clientes, fornecedores, bem como o corpo educacional e governamental local.

2.2.1 Sociedade em rede e modo de desenvolvimento informacional

As três últimas décadas do século XX mostram as sociedades humanas em meio a uma acelerada e dinâmica revolução da microeletrônica na qual as possibilidades de desenvolvimento são enormes, como são também enormes os perigos inerentes a elas, não só

nos aspectos tecnológicos mas também nas relações sociais, uma vez que as transformações da ciência e da técnica, com as conseqüentes transformações na produção e nos serviços deverão conduzir a transformações também nas relações sociais.

Para Schaff (1995), a 2ª Revolução Industrial, em curso no final do século vinte, está conduzindo a uma ampliação das capacidades intelectuais do ser humano bem como à sua substituição por autômatos, aspirando a eliminação total do trabalho humano numa sociedade informática. Os três aspectos desta revolução tecnico-científica são, segundo este autor, a microeletrônica, à qual está associada a revolução tecnológico-industrial; a microbiologia e a engenharia genética; e a revolução energética, com a procura por novas fontes de energia. Duas ordens de questões conduzem a investigação de Schaff: por um lado, as questões relacionadas com o sentido da vida, os sistemas de valores e estilos de vida, perguntando se a sociedade informática dará o passo para a materialização do ideal dos humanistas: o homem universal, cidadão do mundo com formação global e cultura internacional. Por outro, as questões da política e das relações de poder, perguntando qual será a repercussão da atual revolução industrial, com os avanços da informática, sobre o papel e as funções do Estado (centralização X descentralização; governo local X autogoverno).

Mesmo que se possa concordar que mudanças na formação cultural das sociedades informatizadas poderão materializar o ideal de um cidadão universal bem informado e com formação global e que a informática pode abrir espaço para o exercício de formas de democracia direta em governos locais, é importante ter presente, alerta Adam Schaff, que a atual revolução tecnológica de modo algum nos conduz automaticamente a uma forma superior de democracia. Ao contrário, diz Schaff, se não houver a ação política dos partidos populares e das entidades organizativas dos trabalhadores, um desenvolvimento possível para a sociedade informática é a divisão social entre quem tem e quem não tem acesso à tecnologia (a atualmente chamada exclusão digital).

Já Toffler (1990), com uma visão bastante otimista sobre o potencial e as virtudes da tecnologia, descreve a ascensão de um novo sistema de meios de comunicação, inseparável de um novo sistema de criação de riqueza. Para Toffler, (1990, p. 389), “numa economia baseada no conhecimento, o problema político interno mais importante não é mais a distribuição (ou redistribuição) da riqueza, mas da informação e dos meios de informação que produzem riqueza”.

Na perspectiva deste autor, já é possível reconhecer profundas tensões sociais provocadas pela introdução desta nova forma de economia, em especial a “divisão da população em inforrica e infopobre” (TOFFLER, 1990, p.384), sendo que as possibilidades de superação dos “problemas relacionados com a maneira pela qual o conhecimento é disseminado na sociedade” (TOFFLER, 1990, p. 387) passam especialmente pela articulação do sistema educacional com o sistema de meios de comunicação e pelo completo desenvolvimento dos princípios da interatividade, mobilidade, conversabilidade, conectividade, ubiqüidade e globalização, considerados por ele como os princípios definidores do sistema de meios de comunicação do futuro.

Em uma visão mais próxima da de Castells, inclusive compartilhando o mesmo tipo de preocupação metodológica, Machado (1993) examina com rigor as transformações tecnológicas e gerenciais/organizacionais do final do século passado, ainda que com as limitações decorrentes da dimensão de um artigo.

Segundo Machado (1993), estamos observando a emergência de um novo padrão internacional de competitividade capitalista, caracterizado pela redefinição do modelo de indústria, a expansão do terciário e alterações na estrutura de empregos, nas relações trabalhistas, na estrutura ocupacional e nas definições de trabalho qualificado e trabalho desqualificado, tudo isso resultando em uma mudança substancial no padrão de exploração da classe trabalhadora em escala mundial.

Machado (1993), afirma que o atual padrão de exploração da força de trabalho - resultante das modificações na base técnica provocadas pela introdução da microeletrônica e da informática - baseia-se no trabalho flexível e integrado. Tornado possível pela versatilidade dos equipamentos, passíveis de reprogramação via software o trabalho flexível e integrado implica na habilidade para o desempenho de várias funções simultâneas e conexas e na intercambialidade dentro do coletivo de trabalho e apresenta novas exigências aos trabalhadores, como a capacidade de seleção, tratamento e interpretação de informações, comunicação e integração grupal, a antevisão de problemas, a capacidade de resolução de imprevistos, a atenção e a responsabilidade, além das variáveis de tipo comportamental como abertura, criatividade, motivação, iniciativa, curiosidade e vontade de aprender e de buscar soluções.

As mudanças na organização do trabalho e a introdução de novas tecnologias de gestão e de produção exigem um novo estilo de trabalhador, que necessita de habilidades gerais de abstração, comunicação e integração. Estas habilidades são próprias de serem aprendidas na escola durante a instrução regular, e esta é a raiz do recente interesse das classes dominantes pela qualidade escolar, ao contrário do período anterior ao esgotamento do padrão taylorista-fordista, no qual a educação desempenhava um papel periférico, pois o trabalhador não precisava de grandes conhecimentos técnicos ou de habilidades especiais, sendo preparado na própria linha de produção através do treinamento.

Castells (1999), apresenta uma importante contribuição para o debate sobre a morfologia social das sociedades de tecnologia avançada neste início de novo século. Fundamentando-se em amplo conjunto de informações empíricas e numa refinada teoria sociológica, o autor descreve a sociedade contemporânea como uma sociedade globalizada, centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento, cuja base material está sendo alterada aceleradamente por uma revolução tecnológica concentrada na tecnologia da

informação e em meio a profundas mudanças nas relações sociais, nos sistemas políticos e nos sistemas de valores.

Para examinar a complexidade da "nova economia, sociedade e cultura em formação" (CASTELLS, 1999, p.50) Este autor parte da premissa de que a revolução da tecnologia da informação, por sua "penetrabilidade em todas as esferas da atividade humana" (CASTELLS 1999, p.50), e alerta que "devemos localizar este processo de transformação tecnológica revolucionária no contexto social em que ele ocorre e pelo qual está sendo moldado" (CASTELLS, 1999, p.51), como é de praxe na boa sociologia praticada pelos clássicos.

A contribuição de Castells à discussão apresenta quatro aspectos principais: a centralidade da tecnologia da informação; o refinamento da teoria sociológica, com a proposição da articulação do conceito clássico de *modo de produção* à noção, por ele desenvolvida, de *modo de desenvolvimento*; a compreensão do papel do Estado no desenvolvimento econômico e tecnológico, deixando de lado a visão reducionista e ideologizada das perspectivas liberais do Estado mínimo; e a caracterização da sociedade informacional como uma sociedade em rede, com a morfologia social definida por uma topologia em forma de rede. Vale a pena dedicarmos alguns parágrafos a cada um dos tópicos apontados.

Sobre a sua compreensão do papel do Estado é suficiente citar uma frase contida na conclusão de uma erudita e esclarecedora digressão sobre o papel do Estado para o desenvolvimento industrial da Europa após o século XVI e para a não industrialização da China na mesma época. Ao comparar os dois processos (CASTELLS, 1999, p.49) destaca que,

o que deve ser guardado para o entendimento da relação entre a tecnologia e a sociedade é que o papel do Estado, seja interrompendo, seja promovendo, seja liderando a inovação tecnológica, é um fator decisivo no processo geral, à medida

que expressa e organiza as forças sociais dominantes em um espaço e uma época determinados.

Ao observar que a tecnologia da informação foi essencial para o processo de reestruturação do sistema capitalista a partir dos anos 80, Castells mostra que o desenvolvimento tecnológico foi moldado pela lógica e pelos interesses do capitalismo avançado, ainda que não tenha se restringido à expressão desses interesses, mesmo porque também o estatismo (Castells entende que há dois sistemas de organização social presentes em nosso período histórico: o capitalismo e o estatismo) tentou redefinir os meios de alcançar seus objetivos estruturais por meio da tecnologia da informação. O importante a reter aqui é a existência de uma inter-relação empírica entre modos de produção (capitalismo, estatismo) e modos de desenvolvimento (industrialismo, informacionalismo), a qual não acaba, porém, com a distinção analítica entre os conceitos. A abordagem de Castells assume uma perspectiva teórica clássica da sociologia, postulando "que as sociedades são organizadas em processos estruturados por relações historicamente determinadas de *produção, experiência e poder*" (CASTELLS, 1999, p. 51). A produção é organizada em relações de classe que estabelecem a divisão e o uso do produto em termos de investimento e consumo. A experiência se estrutura pelas relações entre os sexos (até agora organizada em torno da família) e o poder tem como base o Estado e o monopólio do uso da violência.

É neste quadro teórico que Castells (1999), situa a nova estrutura social, que está associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo. É muito interessante a discussão teórica iniciada aqui sobre as diferenças entre sociedade da informação e sociedade informacional.

Cada modo de desenvolvimento é definido pelo elemento que promove a produtividade. Assim, o que define o modo informacional de desenvolvimento é a "ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de

produtividade"(CASTELLS, 1999, p. 54), o que, segundo o autor, nos conduz a um novo paradigma tecnológico, baseado na tecnologia da informação.

A essa altura Castells apresenta como característica importante da sociedade informacional, ainda que não esgote todo o seu significado, "a lógica de sua estrutura básica em redes, que explica o uso do conceito de 'sociedade em rede'". (CASTELLS, 1999, p. 567). O surgimento da sociedade em rede torna-se possível com o desenvolvimento das novas tecnologias da informação que, no processo, "agruparam-se em torno de redes de empresas, organizações e instituições para formar um novo paradigma sociotécnico" (CASTELLS, 1999, p. 567) cujos aspectos centrais, representam a base material da sociedade da informação. Assim como Toffler (1990), apresenta as seis características do novo sistema de meios de comunicação que, na sua análise, suportam e dão origem a um novo sistema de produção e distribuição de riqueza e de poder, Castells (1999) nos mostra os cinco aspectos centrais do novo paradigma: a informação é matéria-prima; as novas tecnologias penetram em todas as atividades humanas; a lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações usando essas novas tecnologias; a flexibilidade de organização e reorganização de processos, organizações e instituições; e, por fim, a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, conduzindo a uma interdependência entre biologia e microeletrônica.

O conceito de rede trabalhado por Castells (1999, p.566) parte de uma definição bastante simples - "rede é um conjunto de nós interconectados" - mas que por sua maleabilidade e flexibilidade oferece uma ferramenta de grande utilidade para dar conta da complexidade da configuração das sociedades contemporâneas sob o paradigma informacional. Assim, diz Castells, definindo ao mesmo tempo o conceito e as estruturas sociais empíricas que podem ser analisadas pelo autor a seguir, (CASTELLS, 1999, p.566)

redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que

compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.

Esta definição dá ao autor uma ferramenta poderosa para suas análises e observações e lhe permite apresentar algumas conclusões provisórias sobre os processos e funções dominantes na era da informação, indicando que "a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação" (CASTELLS, 1999, p. 566) e que "os processos de transformação social sintetizados no tipo ideal de sociedade em rede ultrapassam a esfera das relações sociais e técnicas de produção: afetam a cultura e o poder de forma profunda" (CASTELLS, 1999, p 567.).

2.2.2 Micros e pequenas empresas - MPE's

Em muitos países, as pequenas e micro empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação da economia. No processo de desenvolvimento é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

A sua importância pode, inclusive, estar em colaborar para diminuir o desequilíbrio socioeconômico entre as diversas regiões brasileiras. Entretanto, o contexto atual exige delas estratégias que as permitam sobreviver e as diferenciem em um mercado altamente competitivo. (CARVALHO e LAURINDO, 2003)

Na perspectiva de Montañó (1999), a heterogeneidade entre as empresas de micro e pequeno porte gera certa dificuldade de criação de um critério único e universalmente aceito para defini-las. Podem ser utilizados vários indicativos para a classificação das empresas de micro, pequena e média dimensão, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. A maioria das tentativas de classificá-las nos mais variados países surgiu ou por razões fiscais ou por motivos de incentivos/benefícios oferecidos. Em geral, as MPE's apresentam uma estrutura muito elementar: *pequena* — poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização, reduzido mercado e raio de incidência; *pouco complexa* — centralizada,

com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e *relativamente informal* — insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular aplicação das Leis Sociais e Empresariais.

Para Montañó(1999), as MPE's apresentam como característica essencial a figura de um fundador ou de fundadores. Nascerem pequenas como empreendimentos, mas nascem igualmente sob condução de um indivíduo ou de poucos indivíduos, imbuídos de um desafio, ao mesmo tempo pessoal e profissional. Há, portanto, um forte componente de individualidade. Pode-se acrescentar, igualmente, o caráter familiar de muitas empresas, aquelas em que o chefe da família-empresário vai administrar o negócio, mas sob a ótica da família, na perspectiva da condução do negócio de acordo com os pontos de vista familiares.

Tanto em empresas familiares como em empresas ainda individuais ou de poucos sócios, deve-se ressaltar que uma das características essenciais das MPE's é o empreendedorismo. Na verdade, pode-se observar, nos casos de criação de pequenas empresas, que os novos empreendimentos não trazem necessariamente a inovação, mas podem trazer, por vezes, algumas das características do empreendedor schumpeteriano, seja com a descoberta de um novo produto ou serviço, novos métodos capazes de revolucionar um processo produtivo, novos mecanismos de comercialização, distribuição, ações para aproximar consumidor dos produtos, novos mercados, novas fontes para a fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço ou nova forma de organizar o negócio.

É claro que nem sempre se podem identificar essas características nos novos negócios de MPE's, mas pode-se identificar, ainda que como repetição, a tentativa de repetir algo já conhecido em um ambiente empresarial novo, no seu próprio ambiente, na busca de inserir e explorar uma oportunidade pela ausência de um produto ou serviço, ou pela disposição desses produtos ou serviços de outra forma em uma dada coletividade.

A inovação pode nascer de uma busca de oportunidade, da criação de oportunidades ou da transformação de situações e pode gerar, num primeiro momento, sucesso. Por que apenas num primeiro momento? Porque em um ambiente de concorrência acirrada, a empresa competitiva deve buscar criar e sustentar uma vantagem aos seus compradores (PORTER, 1990).

Essa problemática assim descrita revela um grande problema do mundo das pequenas: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção que a partir do momento em que se cria uma empresa abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Porém, segundo Montañó (1999), a fragilidade econômica das MPE's não é apenas consequência do proprietário mas do sistema socioeconômico e político, no qual, se há dificuldades, por exemplo, de comercialização, isto nem sempre indica que o empresário não está capacitado, mas que ele não tem o poder ou a capacidade de produção, ou o acesso a novos mercados, ou os custos são superiores aos de sua concorrência. Ou seja, embora a capacidade pessoal do empresário de MPE seja um fator importante, nem sempre ela é suficiente. As observações do autor são pertinentes, mas é inegável o papel da gestão na competitividade de um negócio.

No Brasil, elas são definidas pelas Leis 9.841/99 (Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte) e 9.317/96 (SIMPLES) que utilizam como forma de classificação a receita bruta anual. De forma contrária, a relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS/MTE promove a classificação pelo números de empregados que compõe seus quadros, conforme de pode verificar na tabela abaixo.

Tabela 3 - Parâmetros de classificação das MPE's

CLASSIFICAÇÃO	MICRO-EMPRESA	PEQUENA EMPRESA
SEBRAE - Comércio e Serviços	0 - 9 empregados	10 - 49 empregados
SEBRAE - Indústria	0 - 19 empregados	20 - 99 empregados
RAIS/TEM	0 - 19 empregados	20 - 99 empregados
SIMPLES - Receita Bruta Anual	R\$ 120 mil	R\$ 1.200 mil
ESTATUTO MPE - Receita Bruta Anual	R\$ 244 mil	R\$ 1.200 mil
BNDES - Receita Bruta Anual	US\$ 400 mil	US\$ 3.500 mil

Fonte: SEBRAE, SIMPLES, BNDES (2006)

Tem-se que estar atento ao fato de que esta diversidade de parâmetros na classificação de MPE's pode criar distorções, pois algumas vezes se cruzam dados de diferentes padrões que poderão gerar informações conflitantes.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT, a indústria têxtil emprega aproximadamente 1,4 milhão de trabalhadores brasileiros é o segundo setor que mais emprega e responde por 13% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. De acordo com o Instituto de Estudo de Marketing Industrial, são 7,5 bilhões de peças de vestuário por ano, distribuídos nos 150 mil pontos de venda em todo o território nacional. O Brasil é o quarto mercado mundial, com consumo de 35 peças por ano contra 26 na década passada. (Sebrae, 2006).

O setor possui um faturamento de cerca de US\$ 24 bilhões anuais e 22 mil empresas - destas 80% são MPE's. As confecções correspondem a 80% do mercado, as malharias têm 13%, as tecelagens 3% e as fiações 1%. O mercado interno absorve 90% da produção (Sebrae, 2006).

No Estado do Rio de Janeiro, a indústria têxtil é formada por 2.880 empresas formais (dados do Ministério do Trabalho) - incluídas as informais, o número chega a 10 mil - em 59 municípios e emprega 13% da mão-de-obra - 225 mil trabalhadores diretos. Com faturamento de US\$ 700 milhões, o estado responde por 3% da produção nacional - 7,6% dos funcionários do setor - e fica em quarto lugar no *ranking* nacional, atrás de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina.

Como já exposto, as MPE's contribuem para o crescimento e desenvolvimento do País, servindo como amortecedor do desemprego, na medida em que constituem alternativas de ocupação para uma parcela considerável da população, ao mesmo tempo em que propicia que ela venha desenvolver seu próprio negócio, sendo uma alternativa de emprego formal ou informal para uma parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2004).

Apesar de sua importância no cenário econômico, as MPE's registram taxas de mortalidade crescente. Em pesquisas realizadas no primeiro trimestre de 2004, o SEBRAE levantou as taxas de mortalidade das MPE's no Brasil, a partir de dados de amostras de empresa constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002, obtendo os seguintes resultados:

- 49,9% das empresas encerram as atividades com até 2 anos de existência;

- 56,4% com até 3 anos
- 59,9% com até 4 anos (SEBRAE, 2006, p. 76)

Como causa desta mortalidade, o relatório desenvolvido pelo Banco Nacional de desenvolvimento Social – BNDES (2000), que tomou como base 12 estados brasileiros, apontou o gerenciamento inadequado, a falta de suporte técnico e, principalmente, a dificuldade de acesso ao crédito e ao chamado capital intelectual.

Stewart (1998, p. 12) define capital intelectual como "a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Em uma frase: o capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza", o que Drucker (1993, p. 89) complementa afirmando que "na sociedade do conhecimento, a premissa mais provavelmente correta para as empresas é que elas precisam dos trabalhadores do conhecimento muito mais do que os trabalhadores do conhecimento precisam delas."

Segundos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003), as MPE's são classificadas em dois tipos: as empregadoras, que possuem em seus quadros pelo menos um empregado e as familiares, cujo quadro é integrado pelos próprios sócios, proprietários ou familiares. Este instituto aponta que 1.100.000 são empresas empregadoras e 926.800 empresas familiares, sendo que estas exercem papel de destaque na economia, tendo em vista que, normalmente, funcionam na própria residência do proprietário, amortecendo o desemprego, na medida em que ocupa os familiares.

O faturamento das empresas familiares representa apenas 30% do faturamento das MPE's, contudo, quando se trata de produtividade há um considerável aumento no desempenho, gerando, por pessoal ocupado, receita da ordem de R\$ 22.700,00 para as familiares e de R\$ 15.700,00 para as empregadoras. Cabe destacar que esta diferença não reside, necessariamente, na melhor eficiência, mas na sua estrutura pouco complexa e custos fixos de menor monta. (IBGE, 2004).

Um outro ponto a se destacar é que as MPE's vêm apresentando um expressivo crescimento no número de pessoas ocupadas, passando de 5,5 milhões, em 1998, para 7,3 milhões em 2001, o que representa, no período, um aumento acumulado de 32,7%. (IBGE, 2004).

As MPE's apresentam características peculiares, pertencentes a sua estrutura e porte e, geralmente, produzem para empresas de maior porte, o que acarreta, na maioria das vezes, trocas de conhecimentos e tecnologias, com a finalidade de obtenção de produtos de qualidade e especificações desejadas, seja pelo mercado ou pela própria organização que irá adquirir os produtos.

Tal fato cria entre grandes e pequenas empresas “uma rede de subcontratação, de cooperação e de novas formas de relacionamento entre empresas com características bastante heterogêneas” (AMATO NETO & OLAVE, 2005, p. 77). Estas redes de empresas são formadas, “inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através de coordenação e cooperação entre empresas”. (AMATO NETO & OLAVE 2005, p 78).

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens — uma de natureza econômica e outra de natureza psicológica. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de 80. Por outro lado, uma tendência mais recente — empreendedora — está surgindo como o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do empresário e o processo de administração estratégica da pequena empresa. Tendo em vista a importância dessa nova abordagem, vale a pena se reportar ao trabalho de Miles e Snow (1978) *apud* Gimenez (1998), onde a taxonomia adotada por esses autores tem chamado a atenção de diversos pesquisadores da área de Administração Estratégica. Diferentemente das demais, a classificação de Miles e Snow (1978) *apud* Gimenez (1998), é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso de empresas, segundo Gimenez *et al* (1998). A força desta taxonomia é que ela “especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambiente” (GIMENEZ *et al*, 1998, p. 2).

De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978) *apud* Gimenez (1998), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Com base no estudo de diversas empresas, eles identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação — defensores, prospectores, analíticos e reativos —, que variam a partir da

dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas.

A postura prospectora é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. O comportamento analítico é característico das organizações que atuam em dois mercados — um relativamente estável e o outro em processo de mudança.

No mercado estável, atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidadas. Já nos mercados turbulentos, procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência. A organização reativa é aquela que é incapaz de dar respostas ao ambiente. A menos que forçada pelas pressões ambientais, essas empresas ficam freqüentemente como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura. Por último, tem-se a postura defensiva, na qual as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. Por causa desse foco estreito e altamente especializado raramente modificam sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais, dedicando-se apenas a melhoria da eficiência das operações vigentes. As estratégias defensivas, prospectoras e analíticas foram consideradas como formas estáveis de organização, pois se houver um alinhamento entre estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser uma competidora eficaz. Mas, no entanto, se não houver um alinhamento entre estratégia e estrutura, o competidor será ineficaz: empresas reativas (Gimenez , 1998).

Aktouf (2002), recentemente, procura desconstruir as teorias da “estratégia” gerencial em geral e mais especificamente a de Michael Porter ou porteriana. A corrida desenfreada pela vantagem competitiva revela o excesso de preocupação com o econômico ao invés do social.

Fazendo do planeta um vasto campo de batalha pela infinita competitividade, sob a única obrigação de maximização de lucros e dividendos de firmas colocadas como a finalidade histórica das nações, Porter simplesmente nos conduz a submeter a macroeconomia a uma dependência da microeconomia e as políticas nacionais das decisões empresariais! (AKTOUF, 2002, p. 52).

Portanto, muito há de se discutir, construir e desconstruir sobre o pensamento estratégico. Não é possível estabelecer um consenso entre os inúmeros pesquisadores da área, talvez, nunca seja possível, afinal de contas, o conhecimento está permanentemente em construção e sofrendo alterações a depender do paradigma predominante no momento.

2.2.3 As MPEs e a formação de clusters

A formação de clusters pode ser uma estratégia viável para o aumento da competitividade de MPE's e, conseqüentemente para o desenvolvimento local, principalmente em países em desenvolvimento. Afinal, estar localizada em um *cluster*, permite à empresa acesso fácil à mão-de-obra qualificada, minimizando, dessa forma, gastos com treinamento, além de apropriar-se do conhecimento e da tecnologia por efeito de transbordamento. O conceito de *cluster* pode ser entendido de um modo abrangente, como a concentração setorial e geográfica de empresas (AMATO NETO, 2000; MARQUEZ, 2003).

Carvalho e Laurindo (2003, p. 116), definem *cluster* como:

uma concentração geográfica e setorial de empresas, oriunda de economia externas e de ações conjunta de colaboração, permitindo a obtenção de ganhos de eficiência de cunho coletivo, pelo qual se atingem vantagens competitivas e a inserção nos mercados globais, algo que as empresas não conseguem alcançar individualmente.

Um *cluster* caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores. Uma região voltada para produtos agro-industriais, por exemplo, também produz equipamentos agro-industriais, tem produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais, entre outros. A sinergia obtida, especialmente na geração de tecnologia, é significativa. A verticalização da região (alto nível de consumo) significa ocupação de todos os espaços econômicos e o conseqüente alto nível de empreendedorismo. Essa é a nova lógica: empresas desverticalizadas, região verticalizada (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001).

O *cluster* é uma característica marcante de praticamente todas as economias, principalmente nos países desenvolvidos. Em seu artigo “*Clusters and the new economics of competition*” publicado em 1998, Porter afirma que as vantagens competitivas duradouras em

uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais, com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. Ainda de acordo com esse autor, os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras principais: a) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; b) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e, c) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Nesta perspectiva, percebe-se que trabalhando em conjunto as micro e pequenas empresas conseguem ganhos na compra de matéria-prima, reduzem custos e a burocracia, facilitam o transporte e estabelecem uma relação de confiança entre si, além de conquistar maior prospecção do mercado. Esse modelo de trabalho integrado foi à garantia de sucesso de regiões como o vale do Silício, nos Estados Unidos, com os circuitos integrados de computadores e toda a indústria de *software* e *hardware*, bem como na indústria da moda e calçados no norte da Itália, na região da Lombardia. Apesar da idéia de associativismo e cooperativismo, o agrupamento não afeta a competição entre as empresas na medida em que cria um equilíbrio entre cooperação e competitividade.

O fato de que *clusters* combinam concentração setorial e geográfica pode levar, de acordo Amato Neto (2000), determinada cidade ou região a um estado de certa vulnerabilidade, em face das mudanças de paradigmas nos produtos e nas tecnologias empregadas. Essa é o principal argumento contra a concentração de *clusters*.

Contudo, o que se observa é que os *clusters* têm maior capacidade de sobreviver aos choques e à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria forma organizacional em rede.

A sinergia, evidentemente, é ajudada por mecanismos de integração. Assim, uma região tem mecanismos de integração de primeiro grau, que são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas. Mecanismos de integração de segundo grau são as associações empresariais proativas e cooperativas de crédito — são integradas por empresas e redes de empresas. Mecanismos de integração de terceiro grau são criados por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governo, bancos, universidades, entre

outros.). Por fim, o mecanismo de integração de quarto grau seria a Agência de Desenvolvimento da Região — ADR (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001).

No Brasil, o conceito de *cluster* ainda é pouco difundido mas, é visto como forte tendência para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas nas próximas décadas. Para Porter (1998), a formação de *clusters* é uma alternativa eficiente e essencial para que países em desenvolvimento ultrapassem o estágio de depender essencialmente de mão-de-obra barata e recursos naturais para concorrer no mercado mundial. Dessa forma, pode-se inferir que o desenvolvimento regional pode ser a alternativa para a superação de diversos problemas sociais crônicos existentes no Brasil, tais como: desemprego, má distribuição de renda, altas taxas de juros, dentre outros.

No entanto, deve-se estar atento ao fato de que qualquer processo de desenvolvimento local deve considerar a variável cultural, pois ela pode chegar a representar um nó estruturante em todo o processo. Afinal de contas, todo processo de mudança causa inquietações e resistências nos indivíduos que fazem parte de uma comunidade. A potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou ainda amplamente, em seu ambiente: a interação das pessoas, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção. Para tanto, deve-se poder contar com as estruturas institucional e social existentes. Porém, nestes projetos a “ótica do desenvolvimento” é nova e seu resultado está vinculado à transformação dessa ótica em “paradigma”, isto é, tornar-se a concepção comum a todos os atores sociais em relação ao processo.

A escolha de um processo de implementação de um modelo de desenvolvimento local dependerá das características encontradas na microrregião, das determinadas necessidades endógenas dos ambientes em estudo de acordo com o grau de interação das redes internas e, ainda, da capacidade de reação do tecido econômico e institucional para as novas condições ambientais. Assim, devem-se concentrar esforços na criação de uma base de conhecimento para os atores envolvidos no processo de promoção do desenvolvimento para que dessa forma se possa chegar a uma linguagem comum, desenvolver as redes relacionais essenciais e, ainda, promover a efetiva colaboração estratégica e operativa que poderá proporcionar fortes efeitos sinérgicos.

2.2.4 Feiras

As feiras de negócios podem ser consideradas como redes temporárias de integração de negócios. Segundo Nassaralla (2006), isto ocorre porque as feiras reúnem, em um mesmo local, por tempo determinado, um grupo de pessoas com um fim empresarial específico, afora isto, informa que as "feiras surgem como uma resposta natural à facilidade de agregar vários tipos de necessidades em um mesmo local e tempo."

O nascimento das feiras geralmente é localizado na antiguidade, fruto de excedente de produção. Matias (2002, p. 66) a conceitua como sendo uma "exibição pública com o objetivo de venda direta ou indireta, constituída de vários estandes, montados em lugares especiais, onde se colocam produtos e serviços."

Para Banting e Lenkhorn (1974), as feiras setoriais representam:

Um evento facilitador ao marketing em forma de exposição, feira, exibição ou *mart*; o qual é realizado periodicamente em intervalos de tempo, com variação de quadrimestre e triênio; tendo horas pré-estabelecidas de funcionamento durante um período, durando entre um dia e muitas semanas; com objetivos primários como disseminar informação e expor bens e serviços de concorrentes e expositores complementares, os quais alugam áreas divididas e demarcadas ou ambas, agrupadas segundo uma estrutura particular ou demarcações no solo; e cuja audiência é uma selecionada concentração de clientes, compradores potenciais, influenciadores, e intermediários.

As feiras se constituem em três tipos distintos: as comerciais - o objetivo é o lucro, o resultado das vendas, podendo os expositores serem fabricantes, revendedores ou mesmo distribuidores que ofertam seus produtos ao público; as industriais - são representadas por agentes da indústria de transformação, onde bens e serviços são postos à comercialização entre provedores e compradores industriais e as promocionais - formadas por grupos específicos de profissionais que expõe bens e serviços de suas áreas de atuação. (BUENDIA, 1991). Desta forma, pode-se dizer que a BFH se constitui uma feira comercial que se intere na tipologia horizontal.

No tocante aos produtos expostos as feiras podem ser verticais ou setoriais ou horizontais. Nas feiras verticais os produtos comercialização são de uma mesma categoria ou tecnologia, ao passo que as feiras horizontais expõem produtos diversos um sortimento de produtos.

As feiras são um importante pólo de negócios apresentando diversas vantagens, podendo ser destacada a possibilidade de interações humanas proporcionadas pelo contato face a face entre as empresas e o público alvo.

2.3 INCUBADORAS

O número de empresas criadas com base em incubadoras tem tido, no Brasil, um aumento de mais de 10% a cada ano (Comciência, 2004). Apesar disso, os analistas continuam apontando uma baixa natalidade de empresas e um alto índice de mortalidade (Comciência, 2004). Isso pode ser atribuído a uma grande deficiência na fase de criação das empresas, a falta de um suporte adequado para ajudar o planejamento e a estruturação do negócio. Não há no Brasil uma cultura de planejamento de negócio (Fiates, 2004), o que existe em outros países desde a educação básica. Além disso, não dispomos também de um processo fácil e permanente de capacitação de pessoas voltadas ao planejamento e estruturação de negócios.

Por último, há a questão da burocracia no país para formalizar um novo negócio. Não é um processo simples, principalmente para uma pessoa sem experiência anterior ou administrativa. E isso ocorre com pessoas de todos os níveis sociais e de escolaridade. Quando se trata de um pesquisador, por exemplo, que passou a vida toda trabalhando em universidades, em laboratórios, trata-se de uma área completamente desconhecida. Esse é o conjunto de entraves na fase de criação.

Na fase de consolidação da empresa, o que se tem comprovado é que as empresas têm dificuldade de entender e escolher bem o nicho de mercado em que vão atuar e, se não vendem, não permanecem nesse mercado (Fiates, 2004). O problema de crédito também é sério. Dificilmente uma empresa é planejada adequadamente, prevendo as adversidades que poderão surgir e que vão demandar capital de giro, capital de reserva etc., e por falta disso acaba tendo dificuldades para se manter. Outro obstáculo é o acesso ao conhecimento, sobre gestão, tecnologia, marketing, o que, ao longo dos últimos anos, tem sido tratado por entidades como o SEBRAE e associações comerciais. Mas ainda é grande o número de

empreendedores que não procuram esses serviços e não têm conhecimentos sobre administração de empresa, implementação de negócio, o que se constitui em uma das causas de falência. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), 50% das pequenas empresas morrem ao final de dois anos e 60%, ao final de quatro anos.

Mas o índice de mortalidade das empresas incubadas é baixíssimo: cerca de 20% entre empresas incubadas e graduadas que, comparados com os 50% de mortalidade geral, é baixo; e 10% de mortalidade das empresas já graduadas. Ou seja, se considerarmos que o objetivo de uma incubadora é preparar a empresa para o mercado, das empresas que passam pela incubadora, de cada dez apenas uma não consegue sobreviver no mercado, o que é um índice baixíssimo. A incubação de empresas é, então, uma forma de minimizar esses problemas, pelo menos na fase inicial, de criação da pequena empresa. Mas ainda assim o índice de natalidade é pequeno.

A criação de empresas é algo que precisa ser avançado progressivamente, para garantir que as incubadoras tenham um papel cada vez mais importante. Há também um sistema de associação, como já é feito por algumas incubadoras, como o Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (CIETEC), em São Paulo. A incubadora tem resolvido muito bem esse problema da criação da empresa, na medida em que dá suporte à estruturação do negócio e faz uma boa avaliação do plano de negócio. É isso que ela faz para as empresas que entram na incubadora, podendo perfeitamente fazer para outras empresas que já estão no mercado, num Arranjo Produtivo Local (APL), que é uma forma de ampliar a atuação das incubadoras para fazer com que elas se tornem cada vez mais relevantes.

Investimentos do Estado nas empresas é fundamental, principalmente porque integram o setor acadêmico, universidades e laboratórios e o setor produtivo. Essas empresas representam o mercado e são elas que colocarão o produto no mercado.

Na medida em que incubadoras já estabelecidas em diversos lugares do Brasil colocam à disposição conhecimentos, práticas e metodologias na área, facilita-se a implantação de novas incubadoras em regiões mais isoladas. Além disso, existem algumas ações dos parceiros e das entidades de fomento no sentido de estabelecer valores mínimos a serem aplicados, por exemplo, nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste. Isso tende a gerar o

surgimento de programas de incubadoras em todos os estados do Brasil, o que não existia há algum tempo.

As incubadoras são formas de minimizar o índice de mortalidade das MPE's. Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia, em seu "Manual de Incubadoras de Empresas" (2006), incubadora pode ser conceituada como:

Um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. 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.

Segundo dados do *e-commerce*, as primeiras incubadoras de empresas surgiram no Brasil na década de 80 e de lá para cá seu número vem crescendo sensivelmente. Pesquisa anual realizada pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC evidencia dados acerca das incubadoras no Brasil. De acordo com o levantamento, o País é considerado o primeiro em número de incubadoras, ocupando o terceiro lugar no mundo. Afora isto, revela que hoje já somam o número de 234, representando um crescimento de 220% e apresentando um movimento negocial da ordem de 600 milhões ao ano.

Na atualidade, as incubadoras representam um instrumento de inovação tecnológica, tendo por objetivo principal o estímulo ao surgimento de MPE's, pois como expressa Faria (2002, p. 10):

Os pequenos negócios também nascem frágeis e merecem tratamento similar aos dispensados aos recém-nascidos. Isso vale, sobretudo, para aquelas que brotam idéias com potencial para introduzir nos mercados um diferencial de qualidade capaz de melhorar a vida do homem e com chances de fortalecer a economia nacional. Eis porque as incubadoras de empresa são, sobretudo, o berçário da inovação.

Numa incubadora, o “empresário” conta com espaço físico e todo suporte técnico-estrutural para se instrumentalizar. Durante o período de incubação a troca de informações e experiências é uma constante, visando a inovação e cooperação entre as

empresas incubadas. O funcionamento da incubadora é expresso pelo presidente da ANPROTEC, Luiz Afonso Bermúdez⁴:

A pessoa tem uma bela idéia, procura a incubadora e apresenta um plano de negócios. A viabilidade do projeto é avaliada sob vários pontos de vista – econômico, financeiro, mercadológico, tecnológico, etc. Se for o caso, pode haver um redirecionamento na idéia e, após esses processos, a empresa é criada.

No Brasil diversas instituições prestam apoio à instalação e ao funcionamento de incubadoras, como a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE, que através do Programa Sebrae de Incubadoras de Empresas – PSI promove diversos projetos, procurando corrigir a concentração de incubadoras na região Sul e Sudeste (80%) através das diversas ações que implementa. Os resultados já se fazem presente, pois a região Centro-Oeste já conta com 10,13% de participação em relação às demais regiões e no Norte e Nordeste já se tem andamento de alguns programas. (Faria, 2002).

Novo (2006) apresenta uma análise comparativa das incubadoras Gênesis (PUC-RJ) e CESAR (Incubadora do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife-PE), que tiveram sua origem basicamente no mesmo período, possuem foco de ação que é a tecnologia, ou seja, apóiam projetos/empresas que desenvolvam trabalhos na área de tecnologia.

A autora distingue as diferenças marcantes quanto ao processo de seleção. Na Gênesis existem etapas a serem cumpridas dentro de um edital, e que consta de uma apreciação de plano de negócios, uma entrevista pessoal, visando determinar características pessoais e o perfil do empreendedor dos sócios (empresários) para depois a empresa ser incubada. No CESAR o processo inicial é determinado pela apresentação de uma demanda ou necessidade do mercado que será analisada tanto na viabilidade financeira quanto na adequação à missão e objetivos da incubadora (Novo, 2006). As características principais dessas duas incubadoras são destacadas por Novo (2006, p.7), a seguir:

Na Gênesis as etapas buscam evidenciar e promover perfis empreendedores para garantir a possibilidade de sucesso do empreendimento, no CESAR a busca se concentra na oportunidade e demandas oferecidas pelo mercado, pois acreditam ser

⁴ Especialista da área de Ciência e Tecnologia, físico e professor da Universidade de Campinas – UNICAM, foi secretária de Cooperação Internacional da Prefeitura de Campinas. Participou da concepção da primeira incubadora planejada do mundo, feita na UNICAMP, em 1975.

esta um fator determinante para o sucesso do empreendimento e também do empreendedor envolvido no processo.

Outras diferenças a destacar é que no caso da Gênesis é necessário que um dos sócios seja aluno ou ex-aluno da PUC-RJ face a cultura instalada nessa Universidade que é a formação de empreendedores e não de empregados assalariados. No CESAR, é fundamental que a incubadora seja um dos sócios do empreendimento, pois possibilita o financiamento de recursos para os projetos incubados. Destaca-se também no CESAR a importância de competitividade para os negócios alcançarem suas metas, daí surge a necessidade da visão de mercado, pois, esta possui pessoal executivo, assessoria de comunicação e estratégia de Marketing que engloba eventos, palestras, reportagens, entre outros. (NOVO, 2006).

Apesar de todos os esforços, ainda é grande a concentração de incubadoras no eixo Sul-Sudeste, sendo que nestas regiões se fazem presentes os projetos mais bem-sucedidos do País, como Centro Incubador de Empresas Tecnológicas – CIETEC que proporciona às empresas incubadas o acesso aos laboratórios de alguns institutos localizados na Universidade de São Paulo – USP. Este centro, em parceria com os Institutos de Pesquisa Tecnológicas – IPT e o de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN conta com 80 empresas incubadas, totalizando 150 produtos. (idem, ibidem).

Contudo, o professor Rogério Cezar de Cerqueira Leite, em recente entrevista à Revista Rumos, afirmou que muitas das incubadoras existente no país não têm condições mínimas para funcionar, expressando que “quantidade não significa qualidade”. Para ele a “idéia primordial do modelo de incubadoras é desenvolver alta tecnologia, promover uma grande sinergia intelectual e incubadoras de setores tradicionais não cumprem esta função”. Indo além, expressa que os parques tecnológicos devem ser ampliados e que o Estado deve atuar no sentido de apoiá-los, aumentando o espaço físico para seu funcionamento.

Um ponto de relevância ressaltado por este educador é que deve existir mudança de mentalidade no empresariado, pois alguns empresários tradicionais não possuem percepção clara da necessidade de se produzir tecnologia, preferindo comprá-la pronta do exterior, perdendo-se, desta forma, oportunidades e competitividade.

Existem duas modalidades de incubadoras, as fechadas e as abertas. Nestas as empresas não precisam estar aglomeradas no mesmo espaço físico e naquelas possuem seu espaço privativo de trabalho. De forma geral, as incubadoras fechadas atuam nos setores tradicionais – indústrias de confecção, embalagens, plásticos, etc.

Em que pesem todas as críticas, é inegável que as incubadoras propiciam às MPE's uma redução em sua taxa de mortalidade, procurando oferecer um ambiente flexível e encorajador, com a oferta de inúmeras facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Afora isto, o processo de seleção garante a maioria dos empreendimentos levados à incubação, captando os melhores projetos, selecionando os empreendedores aptos de forma a ampliar as possibilidades de sucesso.

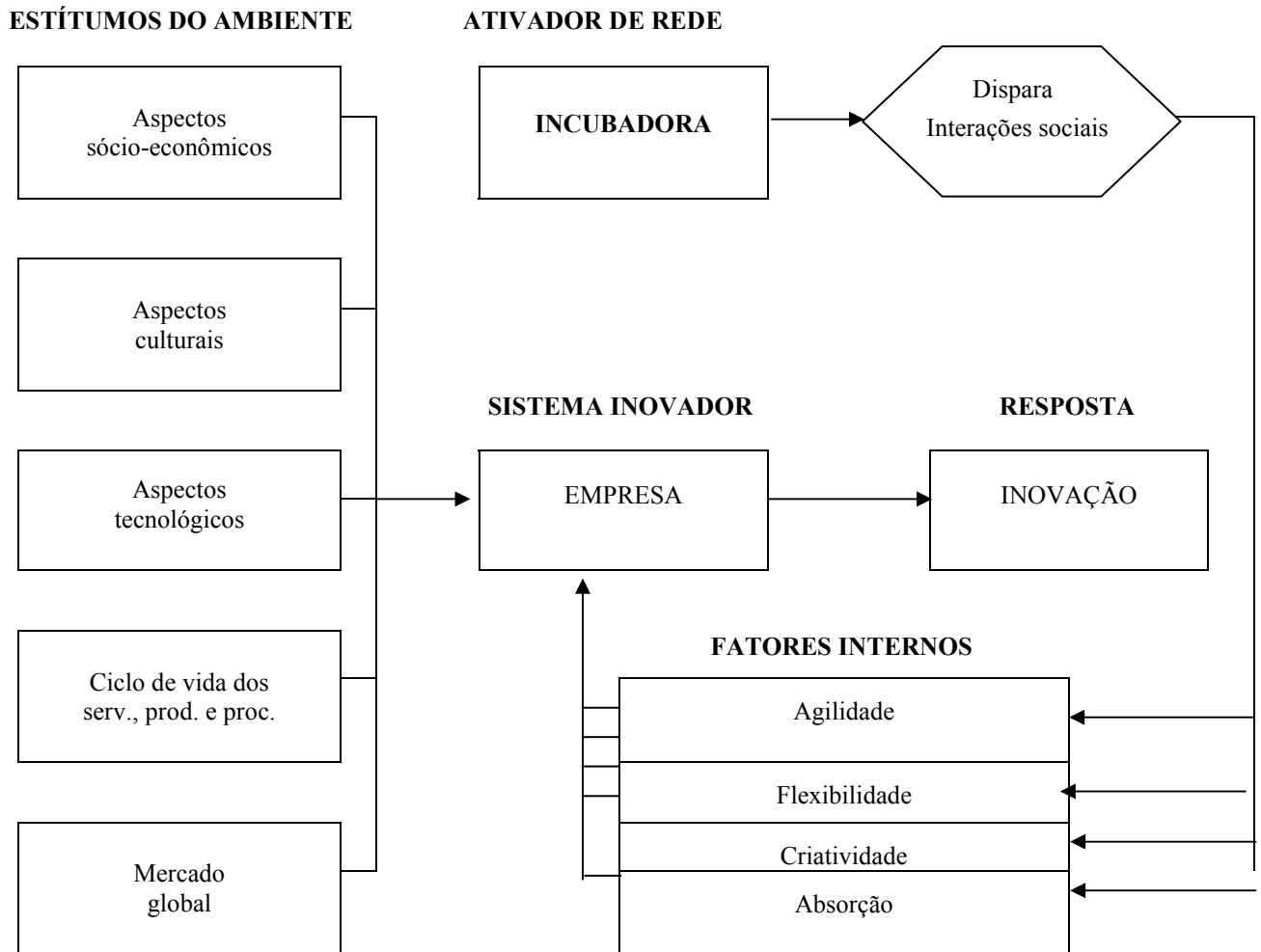
Os processos de incubação centrados no desenvolvimento do plano de negócios e oferta individual de infra-estrutura física evoluem à medida que a visão do empreendedor herói é superada pela compreensão desse ator como ativador de rede de negócios, lançando mão de algumas forças de interação social, como a confiança, a comunicação, a liderança e o capital social.

O entendimento de como a incubadora deve ser posicionar, relacionar e agir ao assumir o papel de ativadora de rede apresenta como catalisadora do desenvolvimento de competências do empreendedor para ativar sua rede de negócios. A ativação ocorre por meio da construção e difusão da confiança possibilitando o exercício da liderança na rede em torno do aproveitamento de uma oportunidade, seja local, regional ou global.

Na visão de Rocha e Paiva (2006), a ativação das redes deve ficar a cargo das incubadoras que normalmente mobilizam uma rede social para iniciar a inserção e expansão do empreendimento, tanto na esfera local quanto global. As incubadoras devem estar orientadas para desempenharem o papel de agente ativador de rede, a fim de fomentar o desenvolvimento de uma infra-estrutura sustentável de inserção dos empreendimentos no mercado de competitividade, seja ela local, regional, nacional ou global.

Os autores supracitados apontam um modelo de posicionamento da incubadora, representando a empresa como um sistema inovador, respondendo aos estímulos do ambiente, conforme se pode depreender na figura abaixo.

Figura 6 - Modelo de posicionamento da incubadora como ativadora de rede para catalizar o desenvolvimento do sistema inovador empresa



Fonte: Rocha e Paiva (2006, p. 6)

Aspectos socioeconômicos – são os indicadores de desempenho social e econômico : renda média, taxa de desemprego, nível de escolaridade, volume de crédito, taxa de juros, impostos, benefícios fiscais, etc.

Aspectos culturais – são as variáveis que influenciam os espaços locais, tais como : crenças, valores, estilos de vida, línguas, dogmas, desejos, tendências sociais de comportamento, etc.

Aspectos tecnológicos – são os estímulos proveniente dos problemas tecnológicos não solucionados : falta de tecnologia, alto custo de tecnologia para atender a demanda específica, dependência tecnológica local, etc.

Mercado Global – destaca-se o grau de participação do mercado local no global e as barreiras comerciais internas e externas à própria localidade.

Sistema Inovador - é a empresa que através do resultado dos estímulos do ambiente promove a inovação.

Ativador de rede – é a incubadora que ao exercer a liderança no processo de obtenção de recursos desempenha o papel de ativadora de rede.

Fatores Internos – representados pela Agilidade - capacidade de identificar oportunidades e mudanças nos estímulos do ambiente; Flexibilidade – capacidade de reconfigurar-se utilizando os recursos internos da rede para atender as demandas do ambiente; Criatividade – capacidade de uso mais eficientes e eficazes dos recursos disponíveis na rede; e Absorção- capacidade de adquirir e deter o conhecimento disponível na rede a fim de atender as expectativas do ambiente.

Cabe ressaltar o papel da Incubadora como agente ativador de rede onde ela desempenha um importante papel na internacionalização do empreendimento devido a sua habilidade de liderança e capacidade de comunicação. Desse modo, as micro e pequenas empresas pode se desenvolverem no bojo de uma rede de cooperação interempresarial para superarem as dificuldades de um mercado altamente competitivo.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando o objetivo deste estudo, a pesquisa inseriu-se como qualitativa, tendo em vista que procurou compreender as características de uma dada realidade. No dizer de Richardson *et al* (1990, p. 90):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

No que respeita à classificação da pesquisa, foi utilizada a taxionomia utilizada por Vergara (2000) que a classifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva e explicativa, visto que teve por finalidade descrever e explicitar as características essenciais aos empreendedores na rede da BFH. Segundo Gil (1994, p. 45), este tipo de pesquisa "tem como objetivo primordial a descrição das características de determina população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

3.1.2 Quanto aos Meios

No que respeita ao meios, esta pesquisa foi um estudo de caso com pesquisa de campo.

Vergara (2000, p. 47) considera a pesquisa de campo como sendo "uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo". Pensamento idêntico permeia o trabalho de Marconi e Lakatos (1996, p. 7), pois para eles a pesquisa de campo é "utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Neste sentido, vale lembrar que este estudo teve a finalidade de identificar as características essenciais aos empreendedores organizados em rede, investigando a realidade dos expositores da BFH e em que medida ela propicia a formação e consolidação de empreendedores no setor de moda.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Goode e Hatt (1975) as regras definidas pela metodologia apontam qual, dentre os vários tipos de pesquisa que se apresentam, o mais propício a direcionar a realização de um processo investigativo junto ao objeto de estudo escolhido. Dentre os tipos propostos por estes autores, o estudo de caso é um meio para se coletar dados, mantendo o caráter único do objeto de estudo, visto que ao não se dispor de meios concretos para definir precisamente os limites da totalidade de qualquer objeto de estudo, quer físico, biológico ou social por serem construções intelectuais, o estudo de caso "é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando". (ibidem, p. 171).

Para Vergara (2000), o estudo de caso possui um caráter de profundidade e detalhamento que permite entender a relação entre os elementos analisados no estudo que se pretende, ou seja, o empreendedorismo desenvolvido na rede da BFH como uma forma de conquistar e manter mercados.

Yin (2001, p. 33) informa o caráter de abrangência que reveste este método:

[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - da lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e a análise dos dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para coleta de dados nem uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de caráter abrangente.

Assim sendo, levando em conta os métodos científicos apresentados pela literatura e os aspectos que envolvem a coleta e tratamento dos dados para ao alcance dos objetivos propostos neste estudo opta-se por uma metodologia de estudo de caso único, visto que a análise foi assentada na Babilônia Feira *Hype* e nos organizadores, expositores e lojistas selecionados para a pesquisa.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA, AMOSTRA E SUJEITO

O universo da pesquisa foi constituído por 2 organizadores, 200 expositores e 30 lojistas que, segundo Rodrigues (2006), passaram pela BFH. Foram selecionados 25 expositores que efetivamente atuam na BFH e 10 que por ali já passaram e que, na atualidade, são lojistas devidamente estabelecidos para compor a amostra que se pretende.

A amostra foi utilizada na modalidade não-probabilística, segundo a estratégia de amostra por acessibilidade e tipicidade. Esta escolha se deu em função de que este tipo de amostra depende de critérios do pesquisador, assim como ser dele a seleção dos elementos a que tem acesso e que representam significativamente o universo, além de proporcionar vantagens de custo e tempo despendido. (GIL, 1999).

A seleção dos elementos da amostra foi realizada pela pesquisadora, que os separou em três grupos: os 2 organizadores da BFH, os 25 expositores que ainda integram a BFH e 10 lojistas que passaram pela feira e que se encontram, na atualidade, com suas lojas montadas, grupo este que se constituíram nos sujeitos da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Foram utilizadas na coleta de dados pesquisa de campo, entrevista semi-estruturada, questionário e observação da pesquisadora, pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses, periódicos, *sites*, com a finalidade de levantar as características necessárias aos empreendedores organizados em rede de modo a confrontá-las com as existentes (ou não) nos expositores da BFH.

Segundo Richardson (1999, p. 208) as entrevistas semi-estruturadas visaram "obter do entrevistado o que ele considera serem os aspectos mais relevantes de determinado problema."

O questionário foi "proposto por escrito aos respondentes" (GIL, 1999, p. 128). Segundo este autor, o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por questões apresentada por escrito às pessoas com a finalidade de conhecer as "opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc." Em relação à forma, foram utilizadas questões fechadas e abertas, elaboradas com base nos objetivos específicos da pesquisa.

Antes da aplicação do questionário, a pesquisadora pretendeu explicar os objetivos e a importância da pesquisa, bem como a relevância da participação de cada respondente e a garantia de total sigilo das informações prestadas, inclusive o resguardo de nomes se assim o desejassem. Esta estratégia teve por finalidade um contato direto com os expositores e lojistas, visando conhecer a realidade por eles vivenciadas.

Assim sendo, na pesquisa de campo, foram realizadas entrevista semi-estruturada e questionário com os organizadores, e questionários estruturados com os expositores e lojistas selecionados, visando obter as seguintes informações:

3.4.1 Pesquisa de campo (expositores)

- Questionário para coleta dos dados

O presente formulário faz parte de um estudo sobre Empreendedorismo no setor da moda: Babilônia Feira Hype, para isto, suas respostas são muito importantes. Responda procurando ser o mais autêntico possível. Em caso de dúvida, procure orientação da pessoa responsável pela aplicação do mesmo, que se encontra a sua disposição para este fim.

1. Que fatores levaram você a montar o seu negócio?
2. Seu negócio foi pensado durante a sua formação escolar?

3. Por meio de alianças, as empresas deixaram de concorrer isoladamente no mercado, mas passaram a fazê-lo enquadradas em parcerias, mudando significativamente o modo como o mercado funciona. Deste modo, as regras de concorrência passaram a ser determinadas no contexto de redes, onde a cooperação é de fundamental importância para o sucesso de um empreendimento. Você concorda com este pensamento?
4. Ao se defrontar com problemas em seu negócio, você procura trocar informações com outros empreendedores, ou tenta resolvê-los dentro dos limites de sua própria empresa?
5. Você se considera um empreendedor que busca inovações em seu negócio ou pensa que não se deve mexer em time que está ganhando?
6. Você chegou a fazer um plano de negócios ou pesquisa de mercado?
7. A Babilônia Feira Hype tem sido apontada como um modelo de sucesso no meio empresarial, existindo casos práticos de empreendedores que alavancaram o seu negócio a partir dela e atualmente desfrutam de bons resultados. Você partilha dessa opinião?
8. E para o seu negócio? A Feira tem contribuído?
9. Expor na BFH traz que tipo de benefícios para o seu negócio?
10. As características pessoais mais importantes em um empreendedor são: iniciativa, auto-comprometimento, inovação, criatividade, perseverança, liderança e autonomia. Você se enquadra nessa premissa?
- 11.

3.4.2 Pesquisa de campo (lojistas)

- Questionário para coleta dos dados
1. O que levou você a montar o seu negócio?
 2. Seu negócio foi pensado durante a sua formação escolar?
 3. As características pessoais mais importantes em um empreendedor são: iniciativa, auto-comprometimento, inovação, criatividade, perseverança, liderança e autonomia. Você se enquadra nessa premissa?
 4. Ao se defrontar com problemas em seu negócio, você procura trocar informações com outros empreendedores ou tenta resolvê-los nos limites de sua própria empresa?
 5. Você se considera um empreendedor que busca inovações em seu negócio?
 6. Você chegou a fazer um plano de negócios ou pesquisa de mercado?
 7. O sucesso de seu negócio pode ser considerado como resultante de sua participação na BFH?
 8. De que modo a Babilônia Feira Hype alavancou o seu negócio?
 9. Que tipo de conhecimento e/ou informações você procura para se atualizar com as últimas tendências do seu negócio?
 10. A estrutura em rede tem permitido o desenvolvimento de vários empreendimentos, graças a fatores como cooperação e grau de confiabilidade entre empresas, além do fortalecimento das mesmas, que gera

benefícios coletivos oriundos dessas relações. Qual é a sua experiência com este novo modelo e as vantagens que você identifica para a sua empresa?

3.4.3 Pesquisa de campo (2 organizadores)

- Roteiro para questionário de coleta dos dados
1. Que fatores influenciaram vocês a se tornarem organizadores da BFH?
 2. A estrutura em rede tem permitido o desenvolvimento de vários empreendimentos, graças a fatores como cooperação e confiança entre empresas, além do fortalecimento das mesmas, que gera benefícios coletivos oriundos dessas relações. Como funciona esta estrutura na BFH?
 3. A relação entre organizadores e expositores tem sido frutífera?
 4. Em que nível vocês vêem a adesão do público consumidor à BFH?
 5. Como os organizadores medem essa adesão do público?
 6. De que forma os organizadores da BFH selecionam os expositores?
 7. Os organizadores promovem eventos para unir os expositores?
 8. Que tipos de benefícios a Babilônia Feira Hype traz para os expositores?
 9. A BFH tem políticas de incentivo financeiro para os expositores?
 10. Por que a BFH é considerada como sendo uma incubadora de talentos para a moda?

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados foram acordados com os objetivos estabelecidos para a pesquisa, pelo que se procurou buscar o entendimento das características dos empreendedores em rede.

Pretendeu-se listar os resultados obtidos nas perguntas abertas de forma a verificar padrões temáticos que permitiram seu agrupamento e extração de evidências relevantes que foram dispostas ao término do trabalho. Nas questões fechadas foi realizada uma tabulação dos dados e verificadas as coincidências (ou não) das respostas, no intuito de se ter por estabelecida a visão dos respondentes sobre a BFH.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A análise dos conteúdos das entrevistas realizadas via questionário aplicado esteve revestida de neutralidade, pois a um trabalho científico não é permitido a influência de paradigmas e idéias pré-concebidas do entrevistador, o que comprometeria a qualidade das entrevistas, muito embora “admita-se a inexistência da neutralidade científica.” (VERGARA 2000, p.62). Desta forma, alguma influência por parte da pesquisadora poderá vir a ocorrer criando um viés na pesquisa.

Como a metodologia de estudo de caso encontra-se limitada à uma específica realidade esta poderá apresentar distorções quando observada em outra realidade, pelo que as conclusões não poderão ser generalizadas, até porque a própria BFH que ocorre na Barra da Tijuca pode apresentar (ou não) contexto diferenciado do presente na exposição do Jardim Botânico.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Esses objetivos foram atendidos através de três técnicas de pesquisa de campo:

análise de dados dos questionários;

análise de entrevista; e

observação

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

A cada edição da BFH participam cerca de 200 expositores, dos quais 25 preencheram os questionários.

Os dados obtidos na tabulação dos questionários são apresentados a seguir:

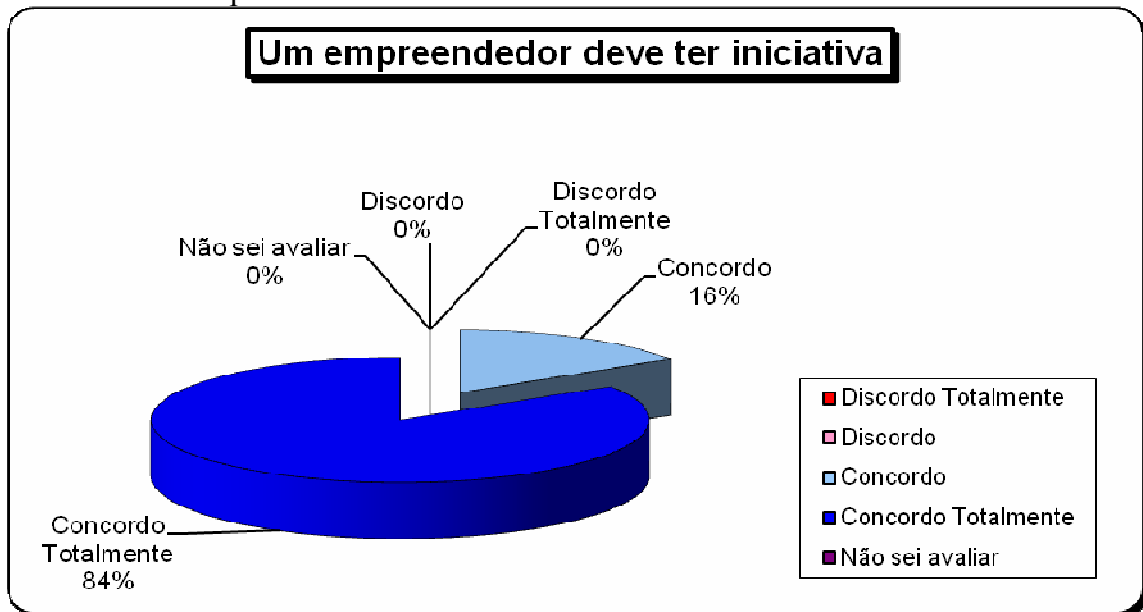
Tabela 4 - Expositores

Itens	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
	1	2	3	4	5
1.1 Um empreendedor deve ter iniciativa	0%	0%	16%	84%	0%
1.2 Autocomprometimento	0%	0%	20%	80%	0%
1.3 Inovação	0%	0%	16%	84%	0%
1.4 Criatividade	0%	0%	12%	88%	0%
1.5 Perseverança	0%	0%	16%	84%	0%
1.6 Liderança	0%	0%	40%	60%	0%
1.7 Autonomia	0%	8%	52%	40%	0%
2. Como expositor na BFH você pode impulsionar o seu crescimento como empresário.	0%	8%	20%	72%	0%
3. A troca de experiências com outros expositores da BFH é benéfica para o seu negócio.	0%	3%	43%	20%	34%
4. A relação com os organizadores da BFH beneficia o seu negócio.	0%	32%	40%	16%	12%
5. A BFH permite que o expositor tenha vantagens como se inteirar sobre as tendências da moda e comportamento	8%	32%	48%	12%	0%
6. A relação de cooperação entre expositores e a coordenação da BFH traz benefícios a todos	4%	24%	64%	8%	0%
7. A informação é importante para se alcançar êxito em qualquer negócio. A troca de informações entre expositores confirma a afirmativa acima?	0%	16%	36%	36%	12%
8. Ao ter um problema com seu negócio, você costuma trocar informações com outros expositores.	4%	28%	48%	4%	16%
9. O ramo da moda é considerado um dos mais promissores do mercado. Por esta razão, muitas empresas têm surgido nesta área. Seria isso uma ameaça ao seu negócio?	28%	68%	4%	0%	0%
10. A BFH permite que o expositor conheça o mercado em que se quer atuar	16%	68%	16%	0%	0%
11. A BFH permite que o expositor conheça os padrões de preferência de seus consumidores em potencial	12%	60%	28%	0%	0%
12. A BFH representa uma oportunidade para você sair da informalidade e ampliar seus negócios	4%	4%	24%	64%	4%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 comporta os seguintes gráficos com a análise dos resultados dos expositores:

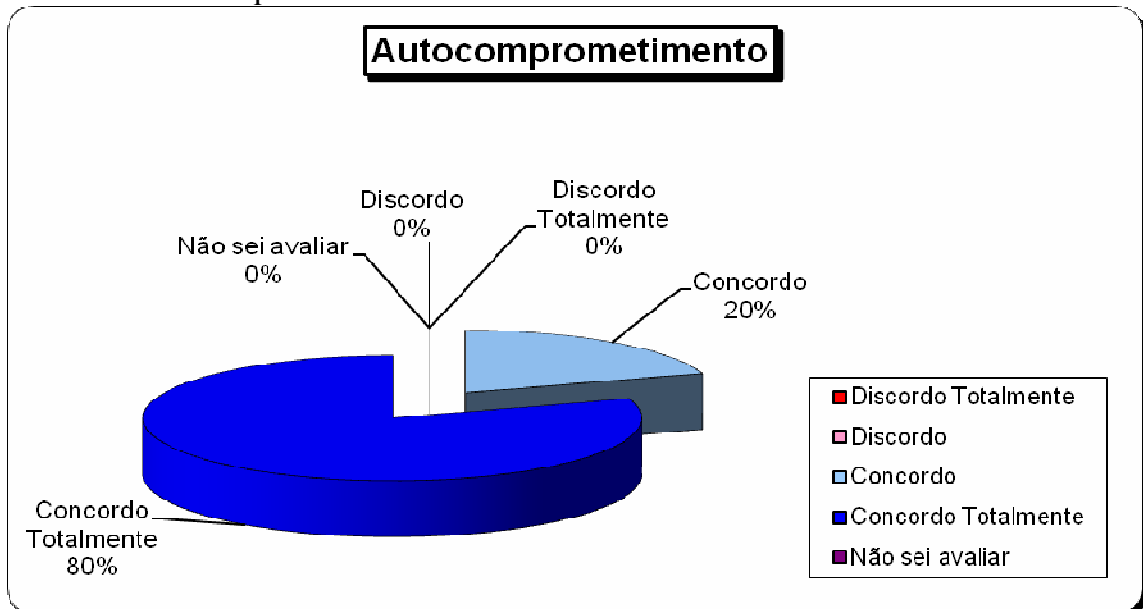
Gráfico 1.1- Um empreendedor deve ter iniciativa



Fonte: Elaboração própria

84% concordam totalmente e 16 concordam. O entendimento dos respondentes foi unânime quanto ao item “iniciativa”, corroborando as posições teóricas analisadas neste estudo.

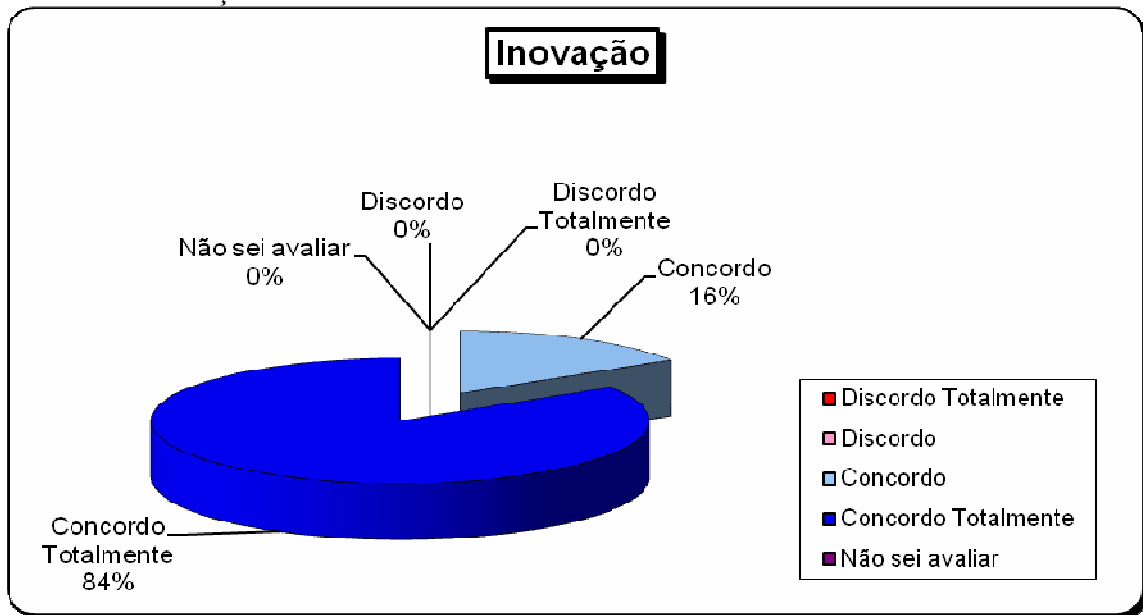
Gráfico 1.2- Autocomprometimento



Fonte: Elaboração própria

80% concordam totalmente e 20% concordam. A questão do comprometimento, também foi unânime entre os respondentes.

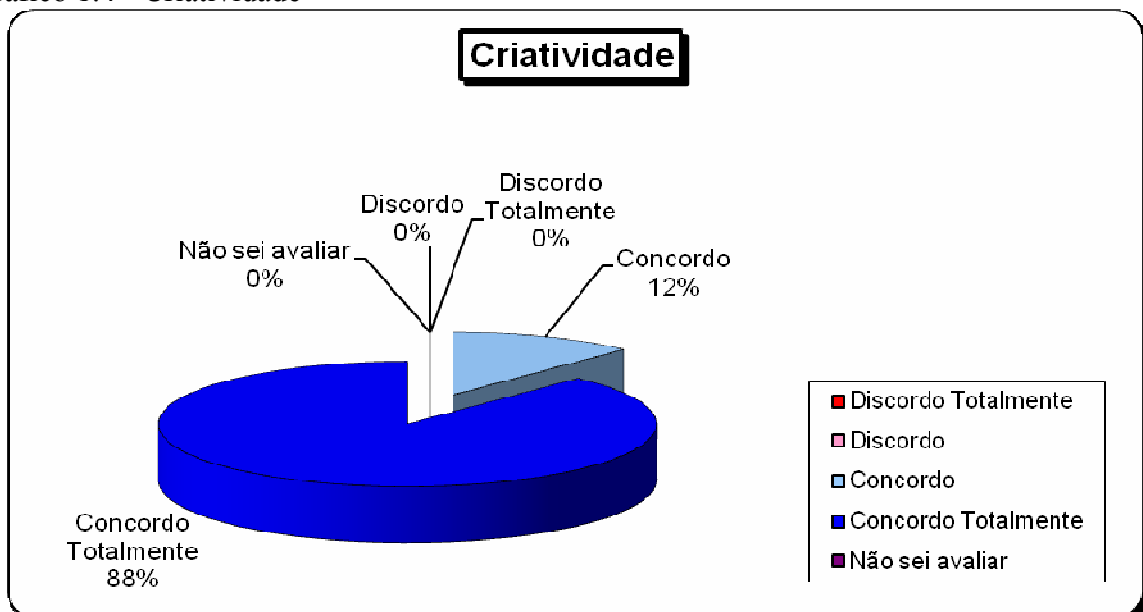
Gráfico 1.3 - Inovação



Fonte: Elaboração própria

84% concordam totalmente e 16% concordam. Também houve concordância entre os respondentes.

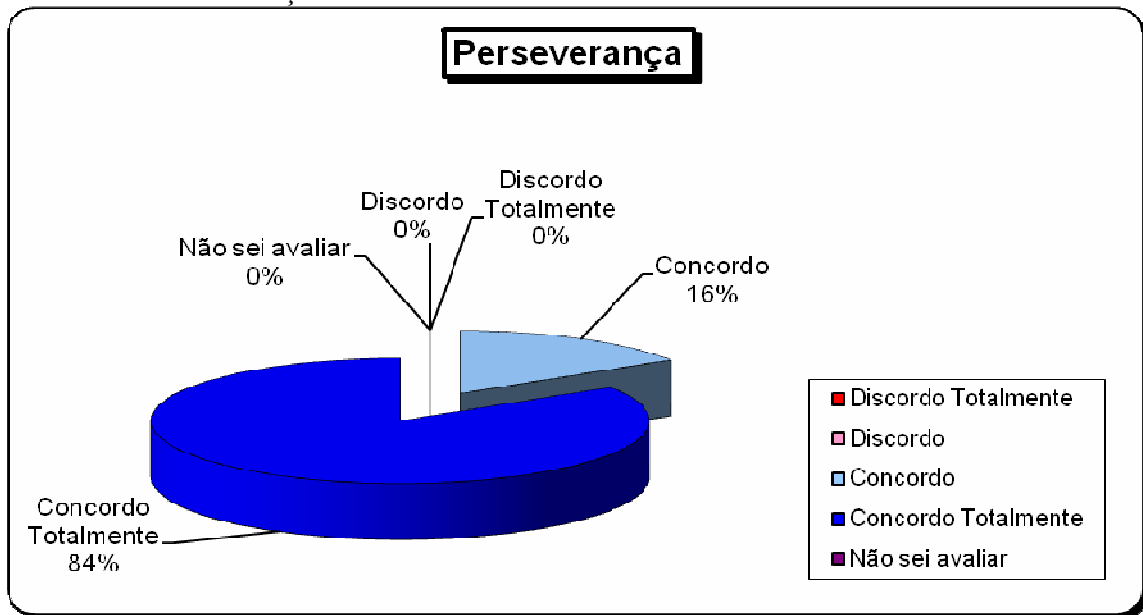
Gráfico 1.4 - Criatividade



Fonte: Elaboração própria

88% concordam totalmente e 12% concordam. Resultado semelhante aos anteriores, indicando a unanimidade positiva das respostas.

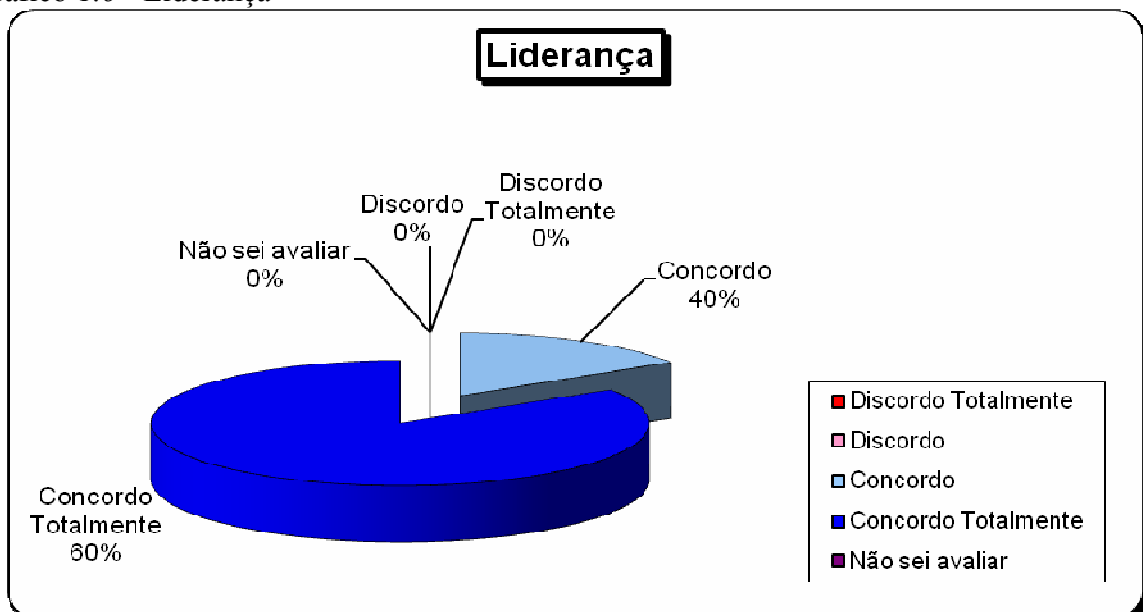
Gráfico 1.5 - Perseverança



Fonte: Elaboração própria

84% concordam totalmente e 16% concordam. Os resultados unânimes se mantiveram nesta questão indiscutível.

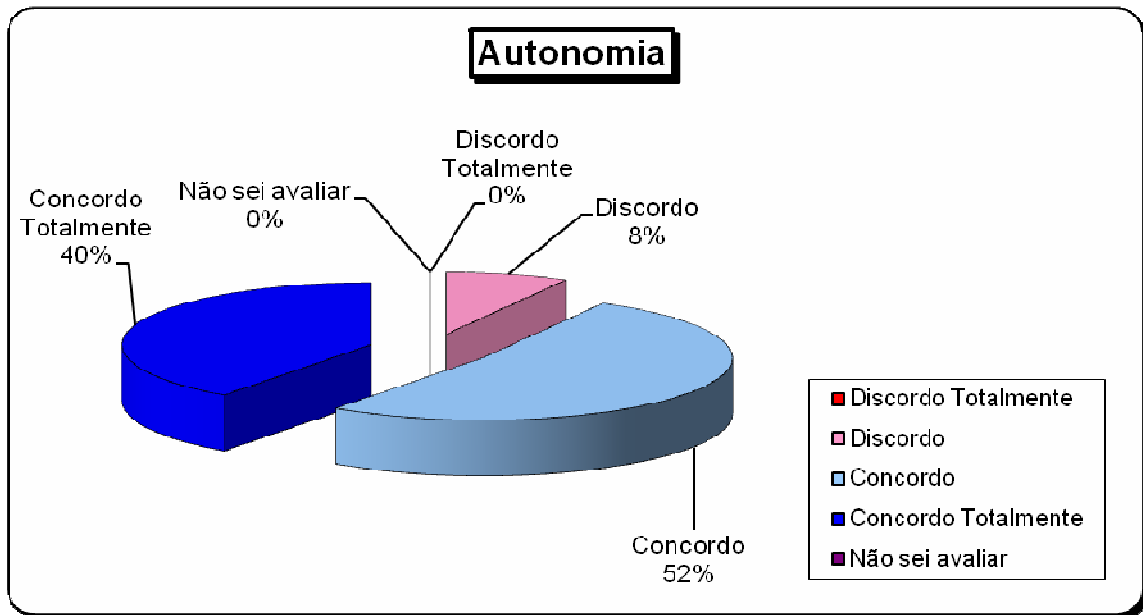
Gráfico 1.6 - Liderança



Fonte: Elaboração própria

60% concordam totalmente e 40% concordam. Respostas unânimes mantidas neste quesito.

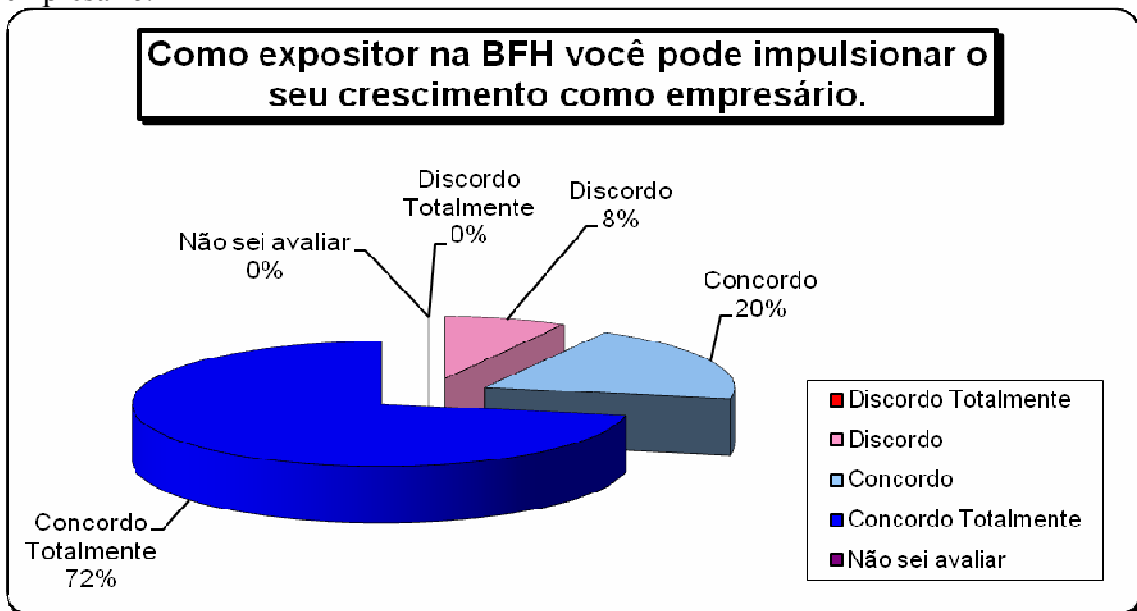
Gráfico 1.7 - Autonomia



Fonte: Elaboração própria

40% concordam totalmente, 52% concordam 8% discordam. Embora a grande maioria concorde com este item de relevante importância, observa-se a discordância de uma pequena parcela.

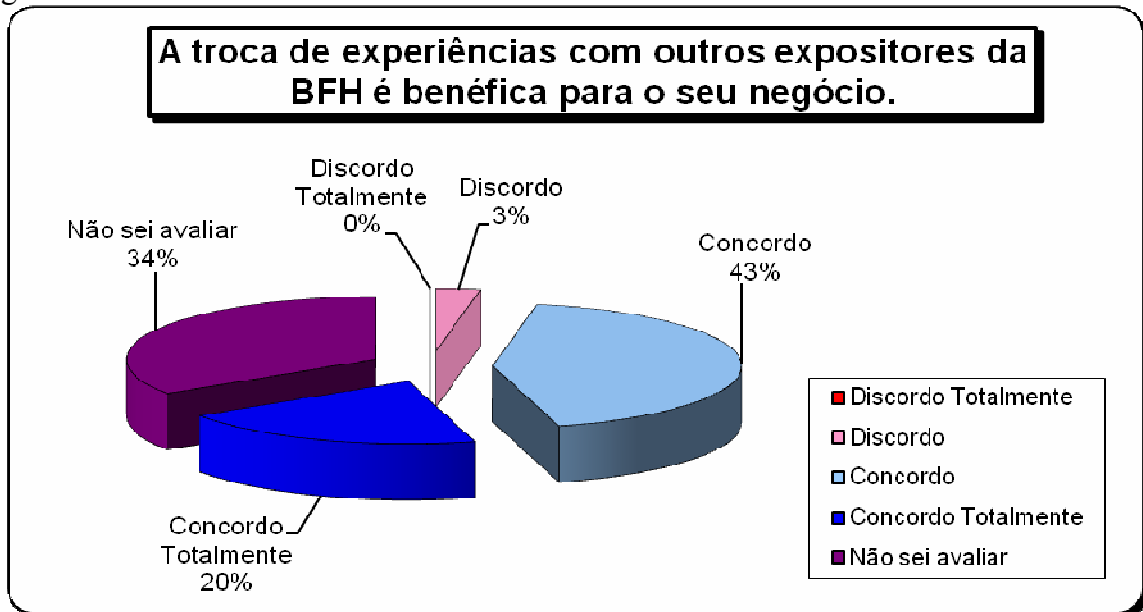
Gráfico 2 - Como expositor na BFH você pode impulsionar o seu crescimento como empresário.



Fonte: Elaboração própria

72% concordam totalmente, 20% concordam e 8% discordam. Neste caso, observa-se uma grande maioria concordando com a assertiva, com a discordância de 8%. As posições discordantes podem ser resultado de problemas localizados, o que não se configura como opinião geral.

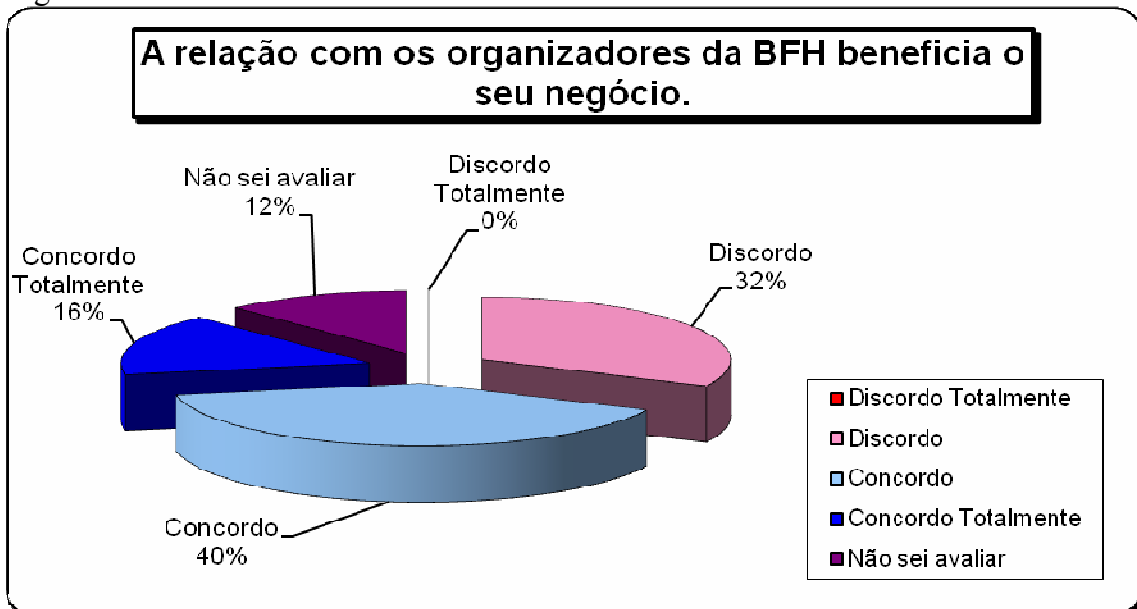
Gráfico 3 - A troca de experiências com outros expositores da BFH é benéfica para o seu negócio.



Fonte: Elaboração própria

Neste caso, uma pequena quantidade discorda enquanto um número mais significativo “não sabe avaliar”, o que se configura como desinformação do expositor quanto aos benefícios do sistema de Rede.

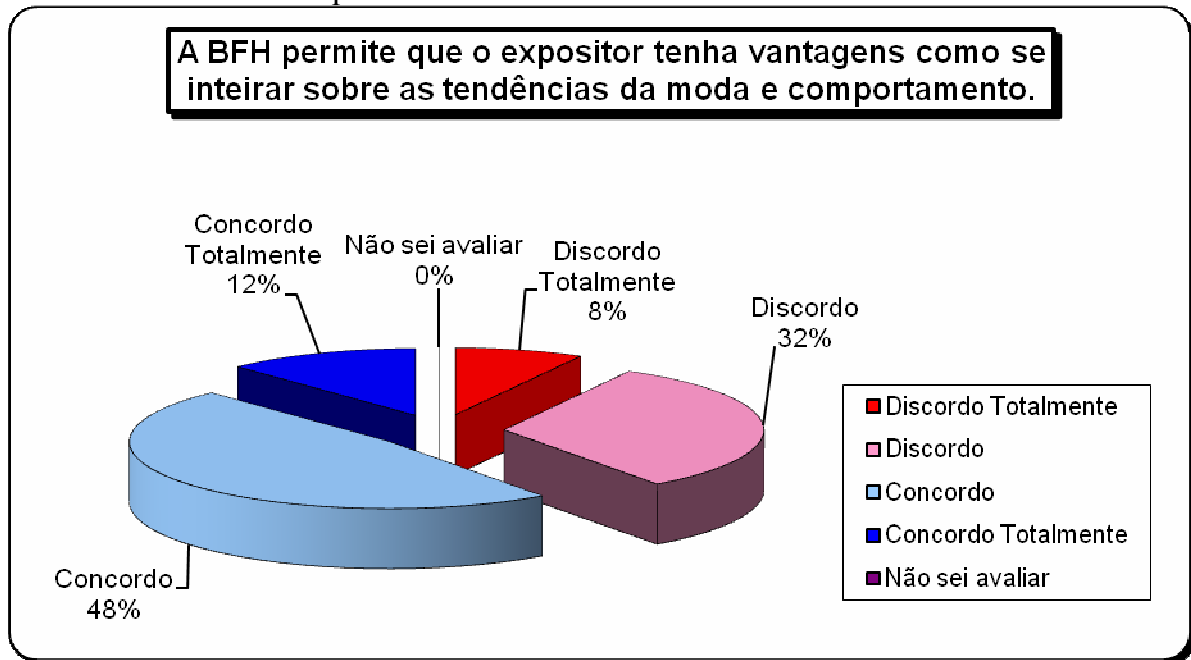
Gráfico 4 - A relação com os organizadores da BFH beneficia o seu negócio.



Fonte: Elaboração própria

Pode-se observar neste caso a ausência de interação entre os organizadores e os expositores.

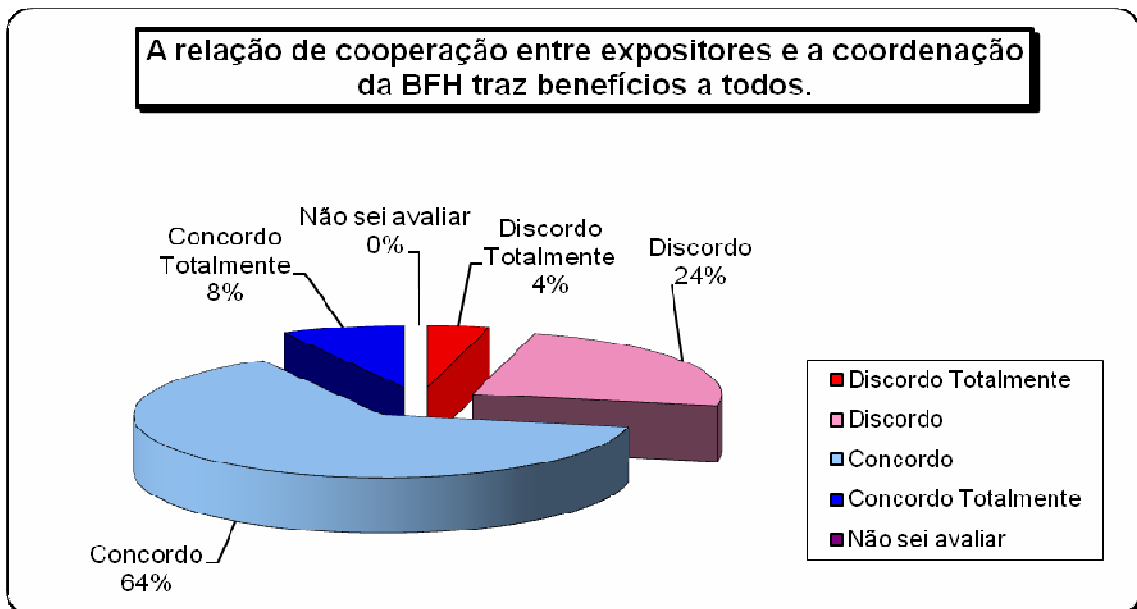
Gráfico 5 - A BFH permite que o expositor tenha vantagens como se inteirar sobre as tendências da moda e comportamento.



Fonte: Elaboração própria

Essas respostas assinalam uma divisão de opinião entre os expositores quanto à interação entre organização e expositores, refletindo certo distanciamento entre eles.

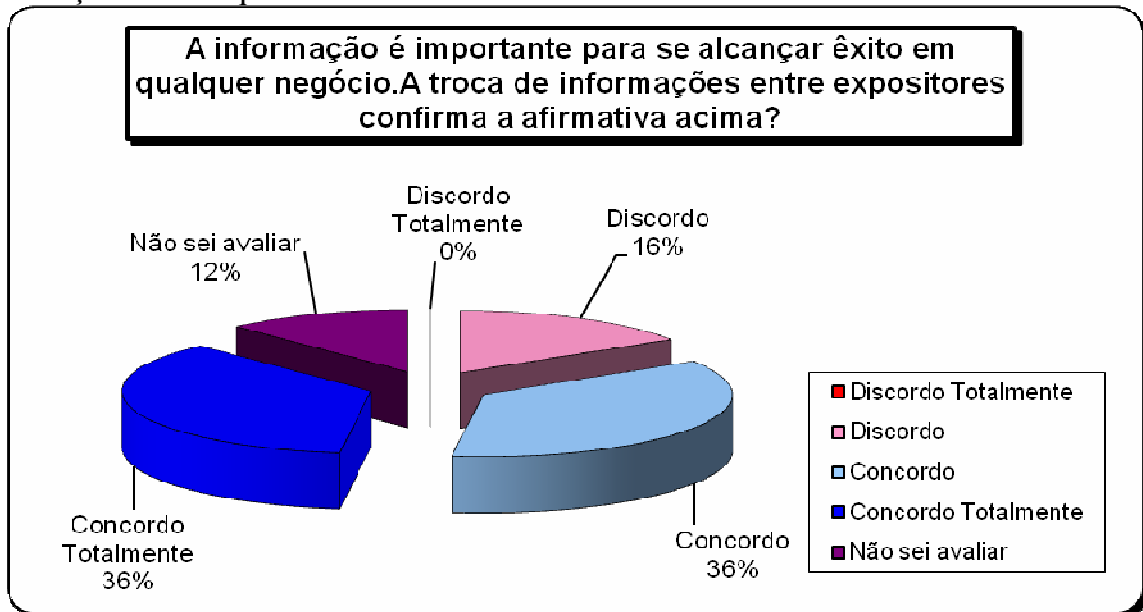
Gráfico 6 - A relação de cooperação entre expositores e a coordenação da BFH traz benefícios a todos.



Fonte: Elaboração própria

Esta resposta confirma os comentários feitos para as quatro questões anteriores.

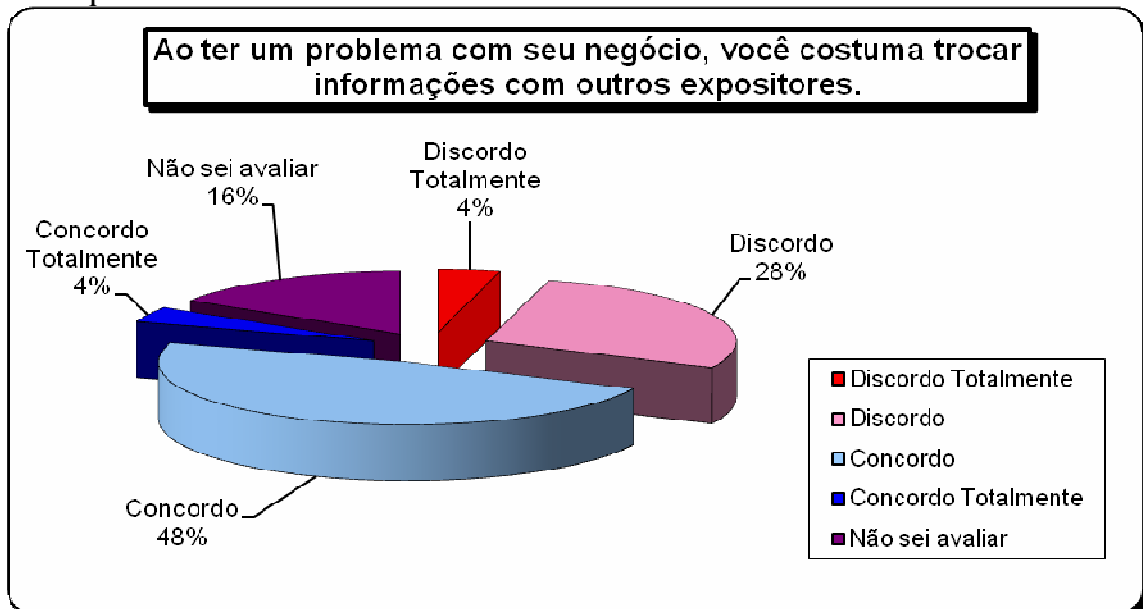
Gráfico 7 - A informação é importante para se alcançar êxito em qualquer negócio. A troca de informações entre expositores confirma a afirmativa acima?



Fonte: Elaboração própria

Embora a maioria concorde positivamente com a assertiva, a maioria dos expositores não identificaram o item informação como importante, o que demanda maiores estudos sobre o tema por parte dos expositores.

Gráfico 8 - Ao ter um problema com seu negócio, você costuma trocar informações com outros expositores.

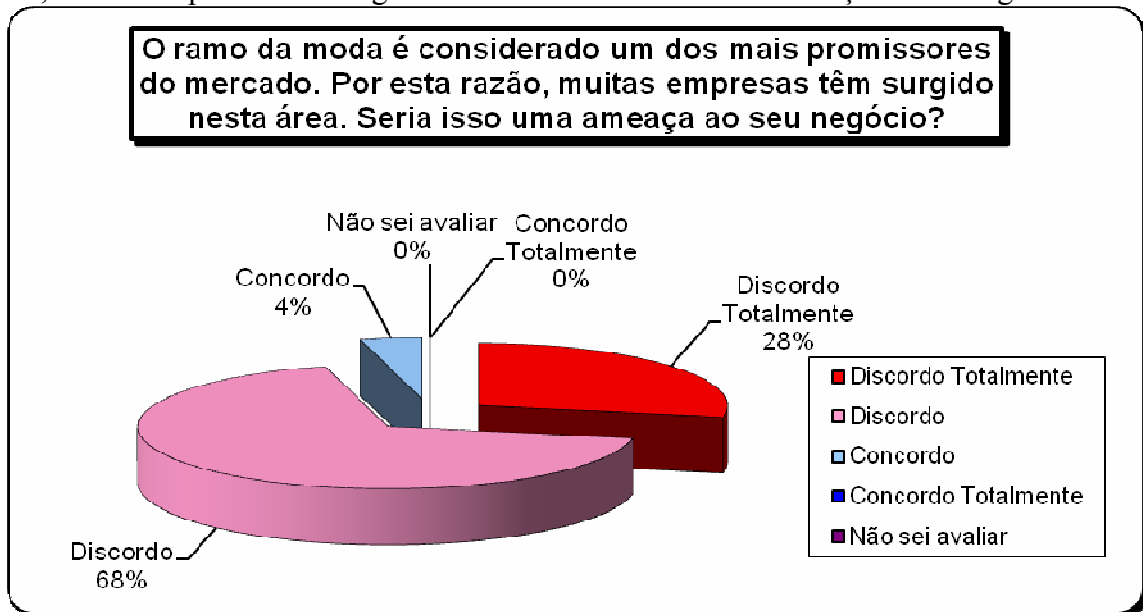


Fonte: Elaboração própria

4% concordam totalmente, 48% concordam, 28% discordam e 4% discordam totalmente e 16% não sabem avaliar. Vemos um número expressivo de expositores

corroborando as questões colocadas anteriormente, o que sugere, mais uma vez a falta de interação entre expositores e organizadores.

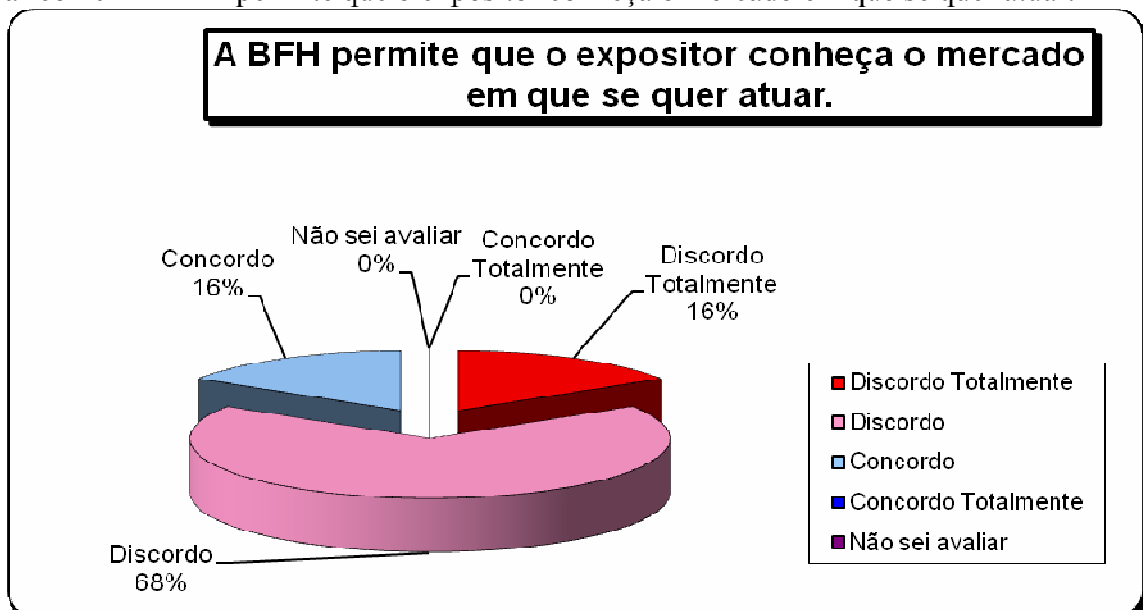
Gráfico 9 - O ramo da moda é considerado um dos mais promissores do mercado. Por esta razão, muitas empresas têm surgido nesta área. Seria isso uma ameaça ao seu negócio?



Fonte: Elaboração própria

4% concordam, 68% discordam e 28% discordam totalmente. Aqui, um número reduzido concorda com a assertiva, o que não compromete a questão colocada.

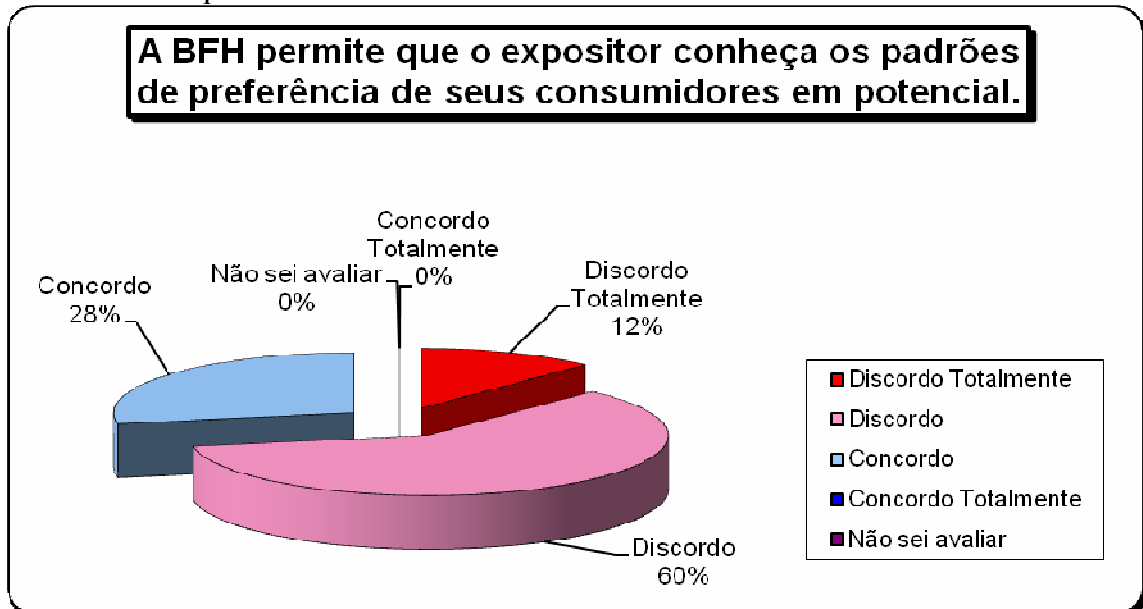
Gráfico 10 - A BFH permite que o expositor conheça o mercado em que se quer atuar.



Fonte: Elaboração própria

16% concordam, 68% discordam e 16% discordam totalmente. A discordância expressiva dos expositores assinala uma outra lacuna, qual seja, a ausência de orientações sobre mercado por parte dos organizadores da feira..

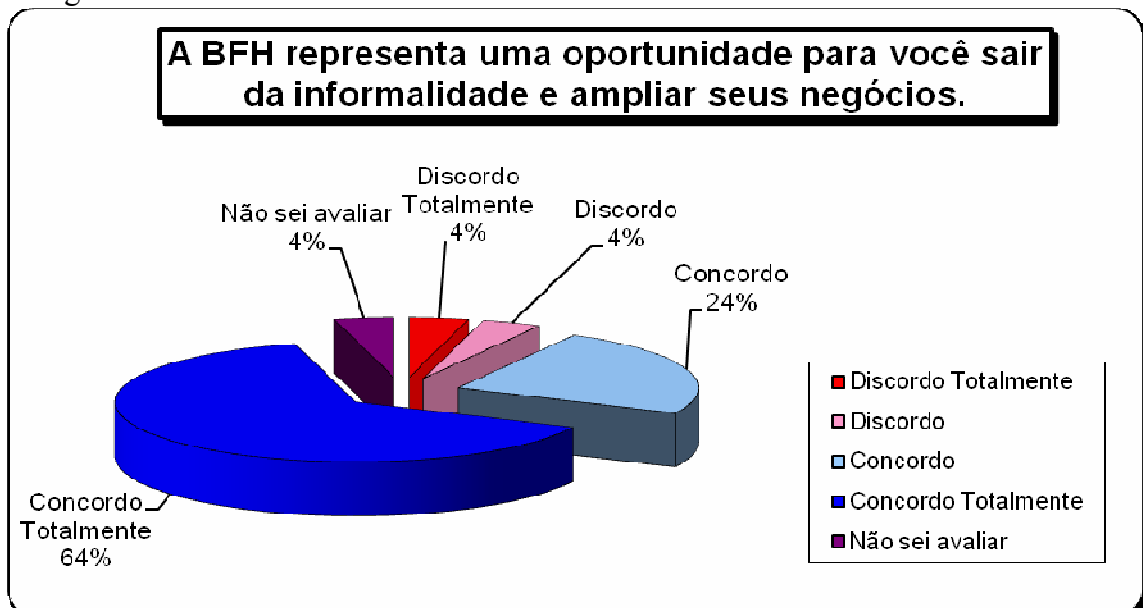
Gráfico 11 - A BFH permite que o expositor conheça os padrões de preferência de seus consumidores em potencial



Fonte: Elaboração própria

28% concordam, 60% discordam, 12% discordam totalmente. Observa-se, mais uma vez, um número expressivo (maioria), demonstrando a não interação entre organizadores e expositores.

Gráfico 12 - A BFH representa uma oportunidade para você sair da informalidade e ampliar seus negócios.



Fonte: Elaboração própria

64% concordam totalmente, 24% concordam, 4% discordam, 4% discordam totalmente e 4 % não sabem avaliar. Ainda que alguns ajustes tenham de ser feitos, conforme comentado nas questões anteriores, as respostas afirmativas à esta questão são um reconhecimento das vantagens da BFH quanto às oportunidades que oferece ao expositor, possibilitando sua inserção no mercado.

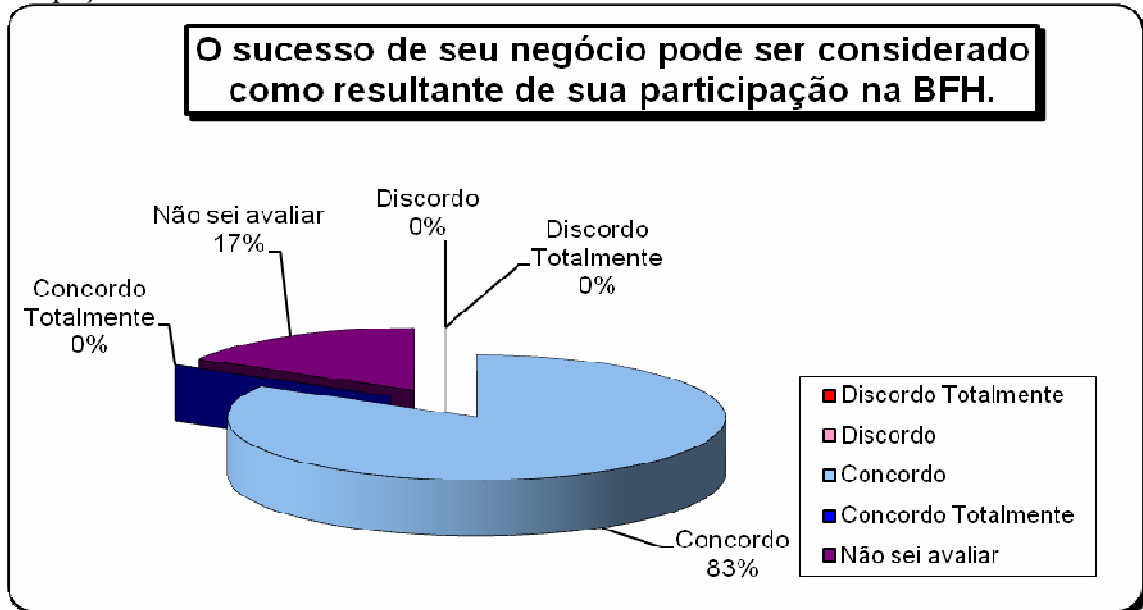
A tabela 5 comporta os seguintes gráficos com a análise dos resultados dos lojistas:

Tabela 5 - Lojistas

Itens	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
	1	2	3	4	5
13-O sucesso de seu negócio pode ser considerado como resultante de sua participação na BFH.	0%	0%	83%	0%	17%
14-A BFH propicia oportunidades de conhecimento de segmentação do mercado em potencial.	0%	17%	50%	33%	0%
15 -A BFH propicia a oportunidade de conhecimento do perfil de seus clientes.	0%	0%	50%	50%	0%
16-Criatividade e inovação são características fundamentais para o crescimento de seu negócio.	0%	0%	17%	83%	0%
17-A informação e troca de conhecimento entre empreendedores é importante para manter-se atualizado no ramo da moda.	0%	0%	17%	83%	0%
18-A Moda Hype é um evento importante para incrementar o seu negócio.	0%	16%	67%	17%	0%
19-Tomando como base a sua experiência, a BFH pode ser considerada com o sendo uma incubadora de talentos para a moda.	0%	16%	67%	17%	0%
20-Mesmo com o impulso dado pela BFH, as micro e pequenas empresas formadas pelos expositores dependem de políticas de incentivos fiscais para crescer.	17%	17%	33%	33%	0%
21-A clientela formada por você na BFH faz parte de sua carteira de clientes na loja.	0%	17%	50%	33%	0%
22-Sendo uma incubadora de talentos com resultados positivos, o modelo BFH deveria se multiplicar pelo país.	0%	0%	34%	33%	33%

Fonte: Elaboração própria

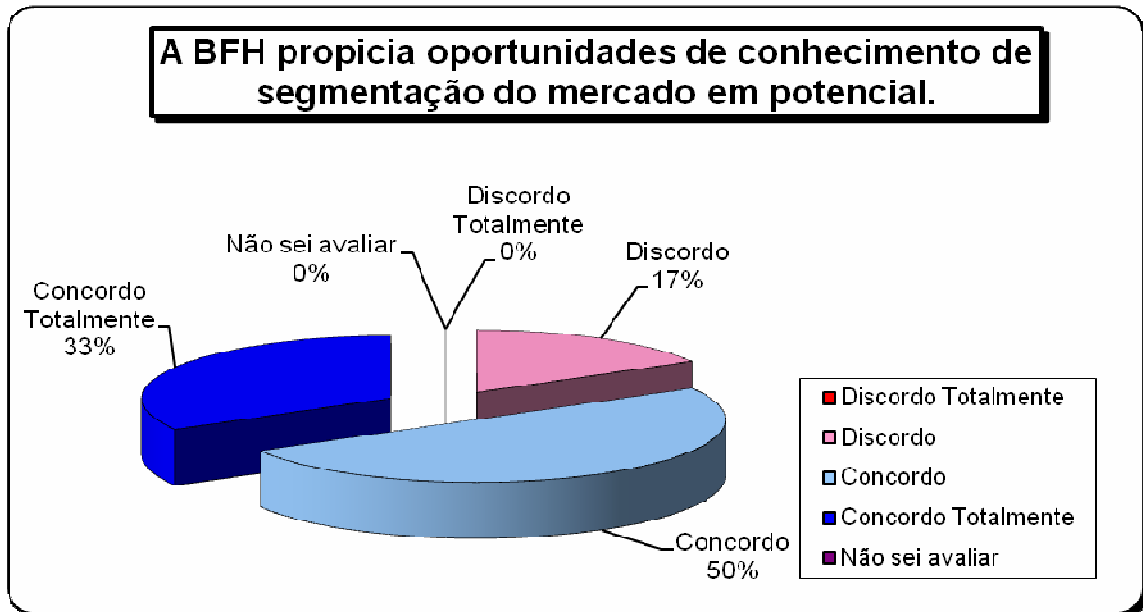
Gráfico 13 - O sucesso de seu negócio pode ser considerado como resultante de sua participação na BFH.



Fonte: Elaboração própria

83% concordam e 17% não sabem avaliar. A grande maioria dos lojistas reconhece que a BFH foi importante na concretização de seus respectivos negócios.

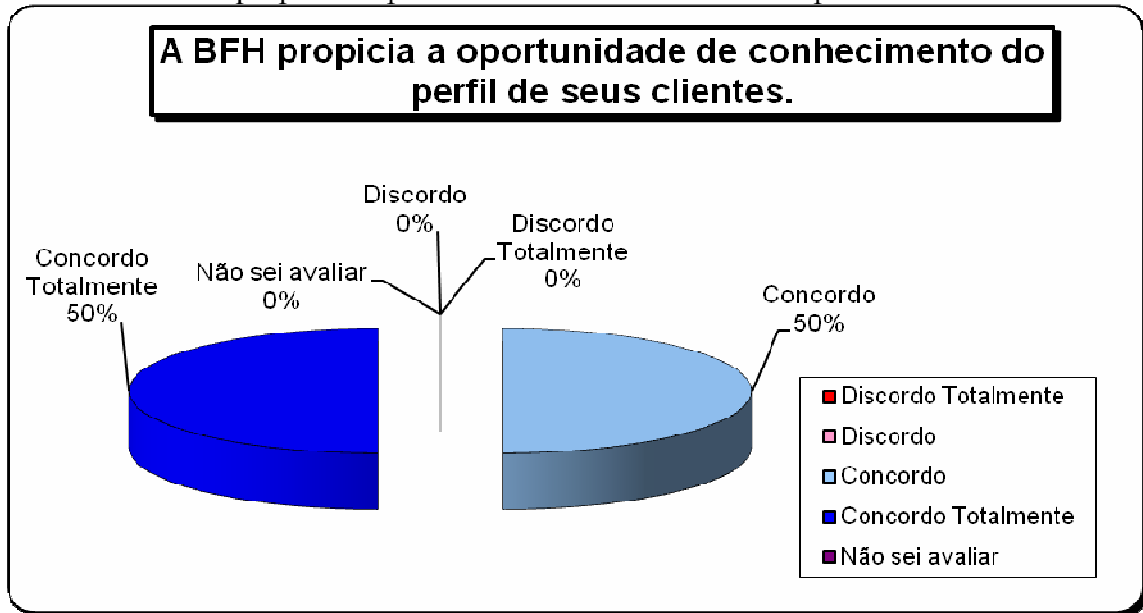
Gráfico 14 - A BFH propicia oportunidades de conhecimento de segmentação do mercado em potencial.



Fonte: Elaboração própria

33% concordam totalmente, 50% concordam e 17% discordam. A questão encontra uma concordância positiva em 83%, o que ratifica a BFH como propiciadora desse conhecimento, importantíssimo para os lojistas.

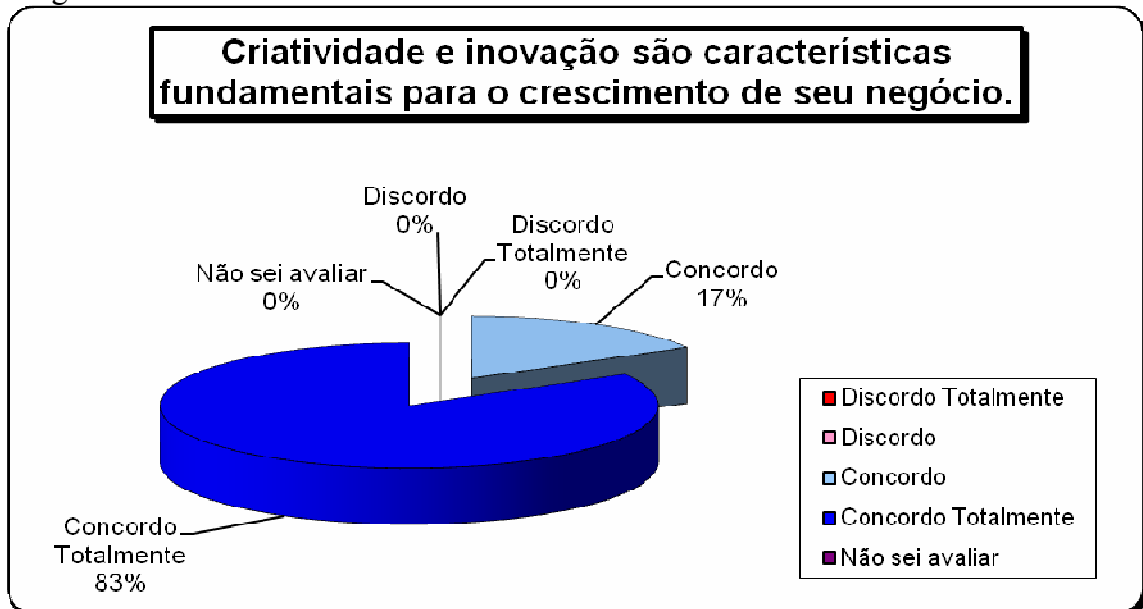
Gráfico 15 - A BFH propicia a oportunidade de conhecimento do perfil de seus clientes.



Fonte: Elaboração própria

50% concordam totalmente e 50% concordam. Houve unanimidade nas concordâncias, ratificando a importância da BFH como intermediadora dessa relação empreendedor-cliente.

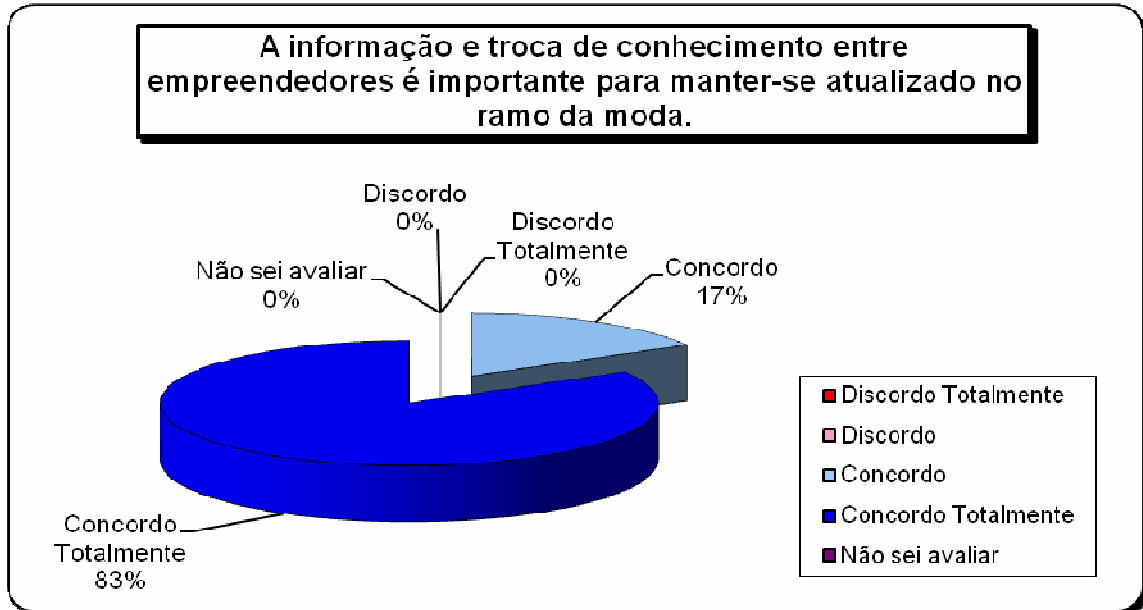
Gráfico 16 - Criatividade e inovação são características fundamentais para o crescimento de seu negócio.



Fonte: Elaboração própria

83% concordam totalmente e 17% concordam. Os lojistas têm o entendimento pacífico de que a criatividade e a inovação são pilares para o crescimento de seus negócios.

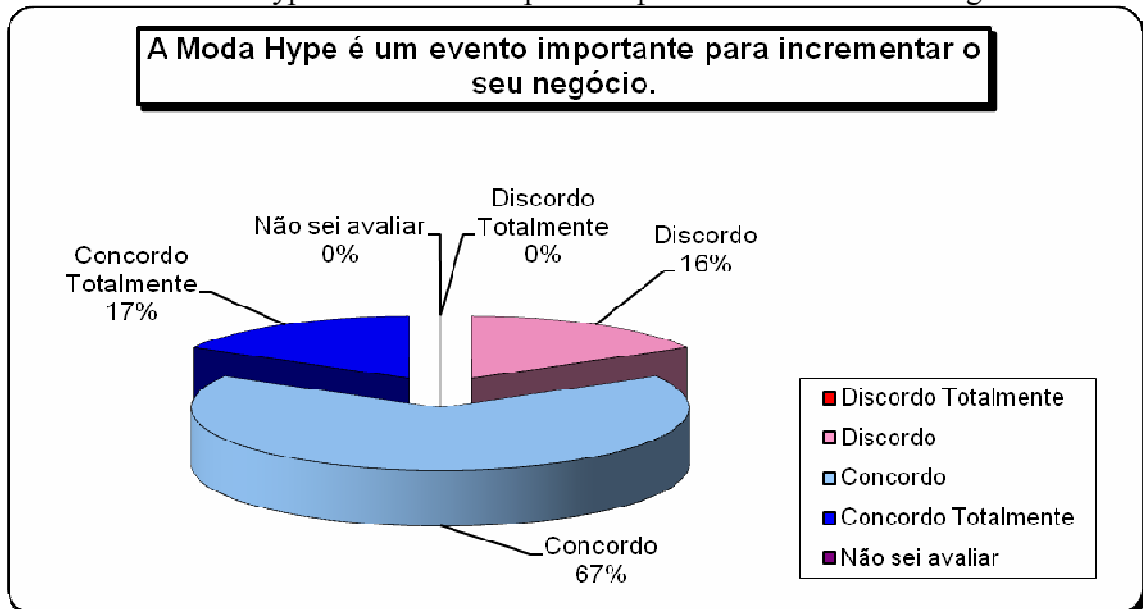
Gráfico 17 - A informação e troca de conhecimento entre empreendedores é importante para manter-se atualizado no ramo da moda.



Fonte: Elaboração própria

83% concordam totalmente e 17% concordam. Como lojistas estabelecidos e usufruindo do êxito alcançado pelos seus respectivos negócios, os lojistas valorizam a troca de conhecimentos como fator de atualização.

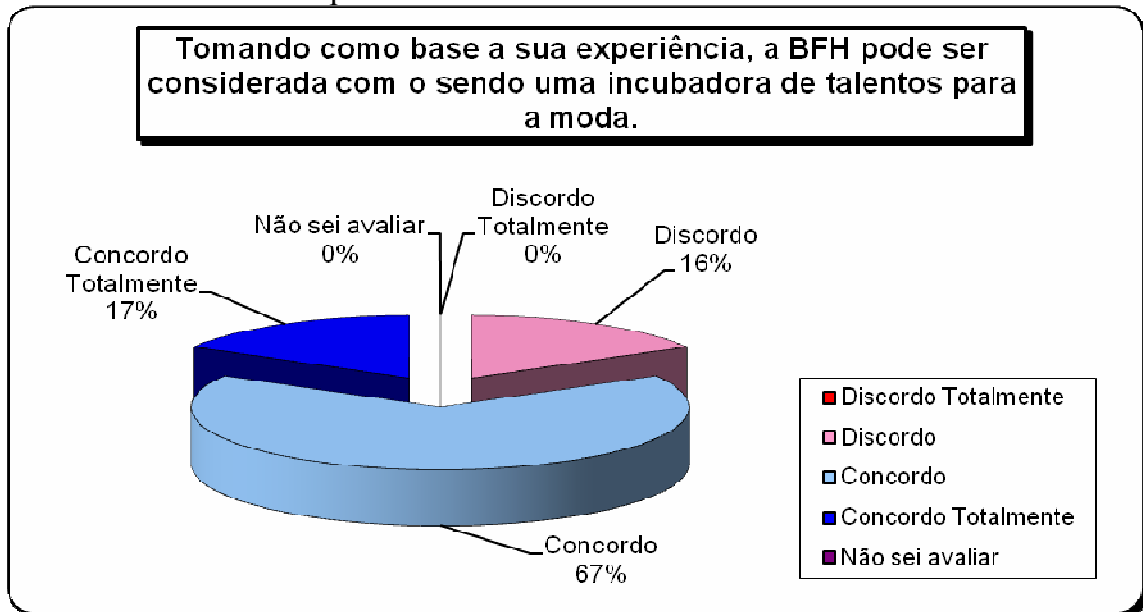
Gráfico 18 - A Moda Hype é um evento importante para incrementar o seu negócio.



Fonte: Elaboração própria

17% concordam totalmente, 67% concordam e 16% discordam. Observa-se que a moda Hype, por maioria, exerce importância no desenvolvimento dos negócios dos lojistas.

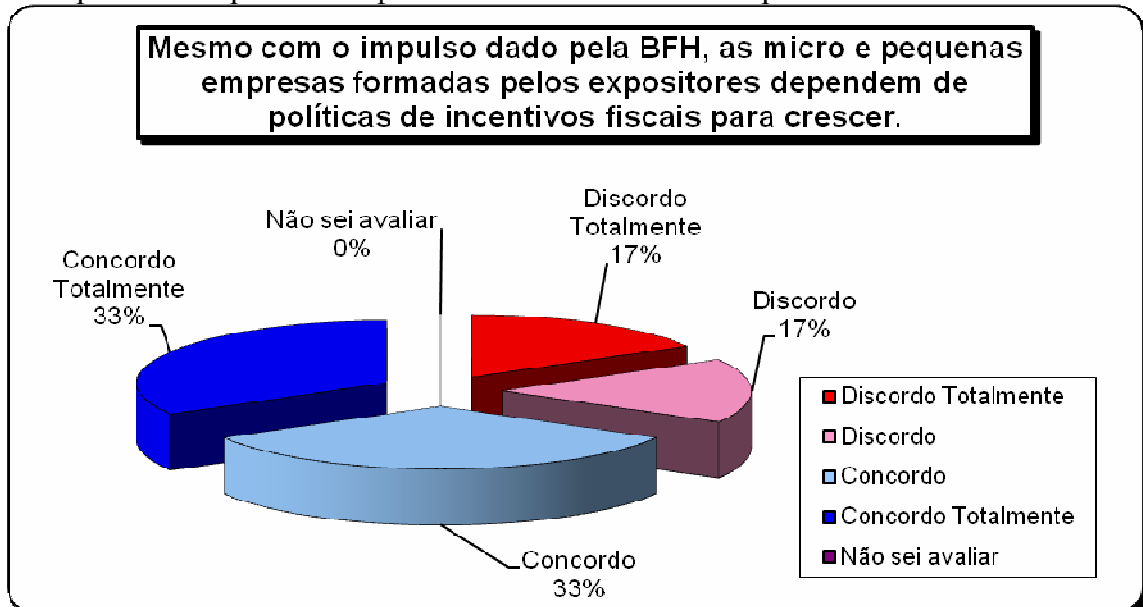
Gráfico 19 - Tomando como base a sua experiência, a BFH pode ser considerada com o sendo uma incubadora de talentos para a moda.



Fonte: Elaboração própria

17% concordam totalmente, 67% concordam e 16% discordam. A maioria concorda que a BFH é uma incubadora de talentos, havendo apenas 16% de discordância, o que não desfigura o propósito da feira.

Gráfico 20 - Mesmo com o impulso dado pela BFH, as micro e pequenas empresas formadas pelos expositores dependem de políticas de incentivos fiscais para crescer.

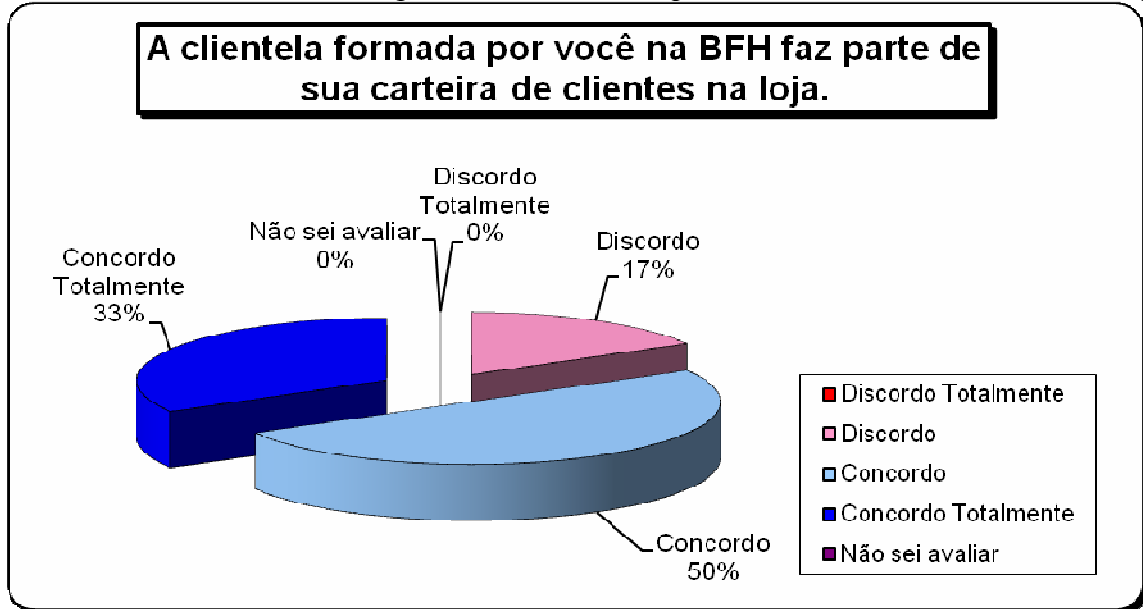


Fonte: Elaboração própria

33% concordam totalmente, 33% concordam, 17% discordam e 17% discordam totalmente. A concordância de 66% e a discordância de 34% dos lojistas revelam

que os incentivos fiscais são importantes, embora não seja imprescindível para o crescimento das empresas.

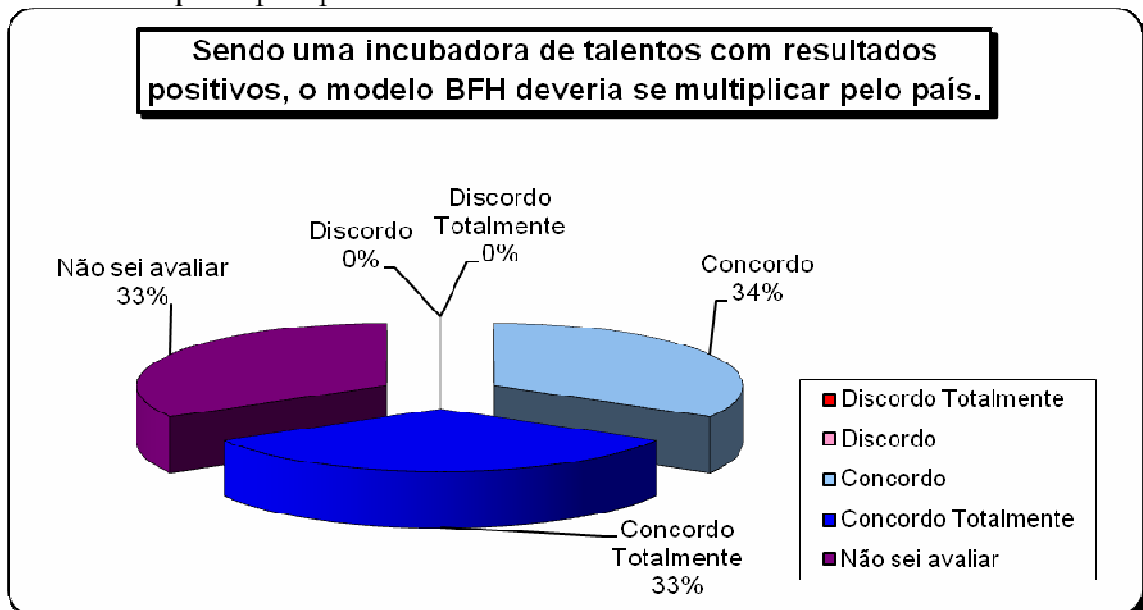
Gráfico 21 - A clientela formada por você na BFH faz parte de sua carteira de clientes na loja



Fonte: Elaboração própria

33% concordam totalmente, 50% concordam e 17% discordam. Observa-se que a base da clientela de 83% dos lojistas é oriunda da BFH, o que ratifica a condição da feira como mola propulsora dos negócios dos lojistas.

Gráfico 22 - Sendo uma incubadora de talentos com resultados positivos, o modelo BFH deveria se multiplicar pelo país.



Fonte: Elaboração própria

33% concordam totalmente, 34% concordam e 33% não sabem avaliar. A concordância de 67% confirma que a feira é um exemplo de incentivadora de novos negócios. Os que não souberam avaliar o fizeram baseados no pensamento de que um mesmo negócio pode ter resultados diversos, dependendo da região onde se instale.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

Foi realizada uma entrevista com os 2 organizadores da BFH por meio de um questionário, bem como uma visita que proporcionou um contato pessoal onde estes acrescentaram mais informações sobre a BFH

- RESUMO DA ENTREVISTA

Transcrição da entrevista com os organizadores da BFH, Robert Guimarães e Fernando Molinari realizada em maio de 2007

Perguntas:

1 Que fatores influenciaram vocês a se tornarem organizadores da BFH?

Os organizadores afirmaram que foram motivados a criar a BFH, devido à pouca oferta de eventos fixos e que atingem o turismo e pelo movimento crescente do mercado da moda a partir dos anos 90.

2 A estrutura em rede tem permitido o desenvolvimento de vários empreendimentos, graças a fatores como cooperação e confiança entre empresas, além do fortalecimento das mesmas, que gera benefícios coletivos oriundos dessas relações. Como funciona esta estrutura na BFH?

Os organizadores fizeram uma comparação da BFH com as ONGs contextualizadas no mercado da moda. Ou seja, a BFH tem sua função equiparada às Organizações Não-Governamentais dentro do mercado da moda.

3 A relação entre organizadores e expositores tem sido frutífera?

Para os organizadores, é fundamental esta relação, especialmente no que diz respeito à fidelidade de qualidade nos produtos e bom atendimento ao público.

4. Em que nível vocês vêem a adesão do público consumidor à BFH?

Os organizadores afirmam que a adesão é forte, especialmente porque se atingiu um público que não gosta de shopping e prefere uma roupa mais exclusiva, feita em pequena escala.

5. Como os organizadores medem essa adesão do público?

A adesão do público, segundo a organização, é medida por meio de pesquisas esporádicas que são registradas em um livro de ocorrência, bem como através do site na internet e de conversas diretas com o público no próprio evento. A bilheteria é o termômetro principal.

6. De que forma os organizadores da BFH selecionam os expositores?

A seleção dos expositores é feita por meio de entrevista onde o entrevistado exhibe o produto a ser exposto e são analisados fatores como: estilo, qualidade e preço.

7. Os organizadores promovem eventos para unir os expositores?

Regra geral são feitas reuniões com os expositores em função de assuntos relevantes, tais como: mudança de endereço do evento, novas determinações da organização, entre outros.

8. Que tipos de benefícios a BFH traz para os expositores?

Os principais benefícios listados são: o público qualificado (em que os organizadores orientam os expositores a manter uma relação direta com o cliente através de *mailing* próprio); a possibilidade real de abrir um negócio (marca própria), através de custos baixos (ao contrário do que abrir um ponto comercial fixo); promoção por meio dos veículos de imprensa e assessoria de imprensa.

9. A BFH tem políticas de incentivo financeiro para os expositores?

Os entrevistados relacionaram os seguintes incentivos: descontos, preço de estudante (para o estudante do setor moda, design, gastronomia, entre outros); as ONGs não pagam, é facilitado o pagamento do stand e são feitas permutas, tais como stand *free* na troca de algum produto.

10. Por que a BFH é considerada como sendo uma incubadora de talentos para a moda?

Segundo os organizadores, a feira só trabalha com marcas novas ou recém lançadas no mercado. É feita uma orientação na etapa de transição do expositor para um ponto de venda no comércio tradicional para aquele que fica mais tempo no evento (após o período entre 1 ano e meio e 2 anos, o tempo da incubadora já encerra o seu ciclo, ou seja, a marca acumula capital de giro pelas vendas realizadas e já possui significativa carteira de clientes, o que viabiliza o seu funcionamento de forma independente dali por diante).

Ressalte-se que durante a entrevista com a pesquisadora, os organizadores Robert Guimarães e Fernando Molinari acrescentaram maiores informações sobre a BFH que passaremos a descrever a seguir:

Com a experiência de morar em Londres, Fernando Molinari pôde observar a força do turismo como um elemento gerador de um padrão de qualidade na vida dos europeus, que estabelece o hábito de preservação e o cuidado com sua cidade.

Segundo Molinari, o impacto do retorno ao Brasil lhe trouxe a seguinte reflexão: “por que algumas cidades atingem períodos de intensa atividade e crescimento e outras não? Será que existe algo que pode ser feito para estimular esse fenômeno e tornar uma cidade mais próspera culturalmente?”

Afirma ainda, que, como Londres, o Rio de Janeiro é uma cidade visitada por todo o mundo: a cidade que é “sempre verão” vive cheia de turistas, o tempo todo. O turismo, bem administrado, pode trazer muitos benefícios e gerar inúmeros empregos. O intercâmbio entre diferentes culturas mantém ainda a cidade atualizada com o mundo.

Comentando sobre o comércio e o fato de ele ser uma importante alavanca para o crescimento social, já que o mesmo é um importante gerador de empregos, Molinari afirma que o Rio de Janeiro possui essa vocação e as circunstâncias físicas necessárias para estimular essas duas atividades.

Reservando-se as devidas proporções, a Feira Hype se inspira muito em Camden Town, onde se comercializam itens exclusivos de pequenas marcas e produtos feitos em menor escala. Há diversas lojas temáticas (anos 60 e 70), antiquários, móveis, roupas novas e usadas, entre outros. Aos poucos, o perfil do comércio ao redor também foi se modificando. O número de visitantes nos finais de semana ultrapassa a marca dos cem mil; tornando-se um dos lugares mais visitados de Londres.

De acordo com Molinari, a BFH nasceu da vontade de incorporar espaços públicos, transformando o seu uso em algo mais apropriado a seu tempo. O evento é uma iniciativa particular, no sentido de somar forças à administração pública e fortalecer uma imagem positiva da cidade, melhorando a nossa qualidade de vida.

Para Guimarães, que também pertence à dupla de organizadores, a BFH é um evento inovador e instigante, que privilegia o talento, em diversas áreas, e oferece à cidade uma nova cena: de um lado, o pequeno produtor com os seus produtos e serviços e, do outro, o público, provocado a conhecer novos estilos e muitas novidades.

A BFH proporciona condições favoráveis de comercialização e visibilidade de seus produtos para um público formador de opinião, sob um baixo investimento. Muitas dessas empresas atualmente fazem parte do mercado formal com lojas de rua ou de shopping.

A Babilônia Feira Hype, reconhecida como a incubadora dos novos talentos da cidade, ao longo dos últimos dez anos apresentou dezenas de novos talentos introduzindo-os no mercado. Alguns estilistas de sucesso iniciaram as suas carreiras na BFH e hoje estão incluídos entre os grandes nomes do setor e no evento oficial da cidade do Rio de Janeiro, o Fashion Rio.

A feira também permitiu o surgimento de novas empresas como Constança Bastos, FARM, Via Milano, D'autore, Espaço Fashion e Complexo B.

O evento Rio Moda Hype é a porta de entrada dos novos talentos da moda no mercado profissional. Esta iniciativa é fundamental para ampliarmos as oportunidades desse setor: a exemplo de outras cidades a realização de um evento específico para os novos talentos que surgem a cada ano aquece os negócios da moda e estimula o crescimento desse mercado. É por intermédio do estilista que uma vasta cadeia de empregos é ativada: dos bastidores das passarelas ao dia-a-dia nas confecções e fábrica de tecidos, do varejo à exportação. O crescente interesse do público consumidor pela moda brasileira mundo afora fortalece e aquece o comércio.

A indústria da moda se alimenta de constantes mudanças e de muita criatividade. A moda “muda”, e nada melhor do que ela, por meio de suas constantes transformações, para refletir o espírito de nossa época. E o novo talento vem com novas idéias, pesquisa e atualização, germinando o mercado.

Uma parceria estabelecida entre a produtora Hype Babilônia Eventos com as Escolas de Moda garante aos alunos desconto especial de 50% no valor do stand para participação nas edições do evento Babilônia Feira Hype, onde o estilista pode dar os seus “primeiros passos”. O início de um pequeno negócio pode gerar excelentes frutos e se transformar em uma sólida empresa. Apostando nisso, a Hype Babilônia Eventos dá um passo à frente fortalecendo o mercado de novos estilistas com a Rio Moda Hype.

A Rio Moda Hype tem como objetivo lançar novas marcas no mercado e tem provocado uma abertura de espaço em pontos importantes de venda no mercado de varejo, bem como a comercialização no mercado de atacado (nacional e internacional).

Em apenas quatro edições realizadas, os estilistas vem conquistando um respeitável mercado. A marca CHIARO, participante das duas primeiras edições, já está pela segunda vez no *casting* de novos estilistas do Fashion Rio. Athria Gomes abriu a sua primeira loja e Kylza Rita, além de também ter aberto sua primeira loja, vendeu sua coleção de verão para Magrela, a mais importante *maison* de luxo de Brasília. E, assim, muitos outros exemplos, como Soul Seventy abriu fronteiras internacionais e vendeu para Lisboa e Madri.

Tabela 6 - Dados estatísticos sobre a Babylonia Feira Hype

•	Eventos por ano: aproximadamente 28
•	por edição: 15.000
•	por mês: 30.000
•	por ano: 420.000
•	Expositores cadastrados e aprovados pela organização 4000
•	Expositores por edição: 200
•	Em 5 anos, mais de 1 milhão de pessoas passaram pela BFH
•	O site www.babiloniahype.com.br recebe mais de 100 visitações por dia

Fonte: Relatório da BFH (2005)

5. CONCLUSÃO

Este estudo nos remete à conclusão de que, face aos elementos teóricos estudados ao longo da dissertação, a BFH ainda se encontra distante das condições ideais da Estrutura em Rede preconizada pelos autores consultados.

Para se conseguir as respostas que levassem ao objetivo proposto, foi levantada a suposição de que a BFH propicia que pequenos expositores comercializem seus produtos favorecendo a realização de diversos negócios, dentre eles, a moda, permitindo que esses pequenos expositores saiam da informalidade para o segmento formal da moda e afora a questão comercial impulsionada pela feira, são obtidos ganhos por meio da troca de experiência, conhecimentos e estabelecimento de redes de relacionamentos.

No que se refere às características essenciais apostadas pelos teóricos das Estruturas em Rede, (Nakamo, 2005) afirma que as pessoas e a organização em rede devem possuir condição de reciprocidade, detendo algum tipo de recurso – informação, serviço ou produto – que seja do interesse dos demais em cooperação. É uma troca, pois de um lado encontra-se a necessidade de informação acerca das competências, e de outro, a divulgação de suas próprias habilidades.

O que se verificou na pesquisa de campo com os expositores, principalmente no que tange à troca de experiências entre eles e os benefícios resultantes, foi que um percentual expressivo deles (34%) desconhece completamente as vantagens dessa interação.

O conceito de rede apontado por Castells (1999, p.566) é apresentado por definição bastante simples – “rede é um conjunto de nós interconectados”, mas que por sua maleabilidade e flexibilidade oferece uma ferramenta de grande utilidade para dar conta da complexidade da configuração das sociedades contemporâneas sob o paradigma informacional. Assim, para o autor supracitado, “redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede”.

De acordo com Vilela (2005, a, p. 7), nas redes horizontais se faz presente a dimensão da cooperação, que são construídas pelas organizações sem que abdicuem de sua independência, coordenando algumas de suas atividades de forma conjunta, tendo em vista a busca por novos mercados, defesas de seus interesses, desenvolvimento de novos produtos e tantas outras atividades. As redes formais (dimensão contratual) apresentam sua formalização através de termos contratuais, sendo estabelecida as regras de conduta entre os seus participantes.

A BFH se constitui em um modelo de rede e se coloca como tipo de rede horizontal, onde se faz presente a independência de cada expositor, coordenando suas atividades com o intuito de ampliar seus negócios. É também uma rede formal, pois, existe uma formalização por meio de termos contratuais, onde fica e estabelecida as regras de conduta entre os expositores, bem como é realizado pela organização uma pré-seleção de seus produtos quanto à qualidade, tipo e preço.

Estruturada em rede, a BFH, segundo a pesquisa de campo, 60% dos expositores afirma ter benefícios, tais como: se inteirar sobre tendência de moda e comportamento e 72% opinam que a feira é um local importante para alcançar sucesso e 88% ainda afirmam que a BFH representa uma oportunidade para sair da informalidade e ampliar seus negócios, o que demonstra que a feira é um importante local para iniciar um negócio e viabilizá-lo como empresa, no que se pode concluir também que existe a possibilidade de formar empreendedores, tirá-los da informalidade e consolidá-los como empresários formando seus próprios negócios

A pesquisa de campo nos levou à constatação de que alguns expositores apresentam as características empreendedoras preconizadas pelos teóricos, principalmente aqueles que obtiveram sucesso em seus negócios e transformaram-se em lojistas.

Nakashima (2002) demonstra que o empreendedorismo deve ser tratado como fonte de inovação com sustentabilidade. Dornelas (2003) dá ênfase ao empreendedorismo corporativo evidenciando a importância do intraempreendedorismo na busca de sinergia interna nas organizações.

Dolabela (1999) aponta diversas características do empreendedor, destacando a iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização,

perseverança, tenacidade, liderança, comprometimento, é orientada para resultados, para o futuro, tece redes de relações utilizadas como suporte para alcançar os seus objetivos.

Na BFH, embora os expositores concordem com essas características, inexistem um suporte que deveria ser oferecido pela organização que os permita desenvolver esses talentos. Os casos de alguns expositores que se transformaram em lojistas de sucesso revela em grande parte o empenho pessoal de cada um deles aliado à estrutura da própria feira que serviu de alicerce para os mesmos.

Cabe ressaltar a visão de Schumpeter (1988) que alerta que apesar da importância e relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, restringe o sucesso de uma economia a um indivíduo – o empreendedor.

A este respeito, em relação a formação e consolidação de empreendedores, observou-se que uma expressiva margem dos expositores (84%), não conseguem conhecer o mercado em que atuam e 72% desconhecem os padrões de preferência de seus clientes, caracterizando um desconhecimento das práticas de gestão administrativa, sobretudo na área de Marketing.

A pesquisa de campo com os lojistas egressos da BFH revela que esses estão satisfeitos com a atuação da organização da feira, no que se refere ao sucesso dos seus negócios, segmentação de mercado e perfil de seus clientes. Afirmam que a moda Hype é importante para incrementar seus respectivos negócios e acreditam também que a BFH pode ser considerada como sendo uma incubadora de talentos para a moda.

Grande parte dos lojistas atribui seu sucesso como sendo resultante da participação na feira, concordando que esta propicia oportunidades de conhecimento de segmentação do mercado em potencial, bem como do conhecimento do perfil de seus clientes. Quando perguntados sobre fatores como informação e troca de conhecimento entre empreendedores como motivo para manterem-se atualizado no ramo da moda, os lojistas concordaram unanimemente com esta assertiva, revelando, ainda que de forma prática, o conhecimento dos benefícios de um trabalho em rede. Os lojistas concordaram com a afirmativa de que a base de sua clientela é oriunda da BFH.

Este estudo também conclui que a BFH não se enquadra nos moldes de um modelo de incubadora dentro dos parâmetros científicos da Administração. A Feira não possui

uma estrutura de ensino que leve conhecimento em várias áreas de gestão administrativa e de Marketing permitindo que os expositores possam elaborar um Plano de Negócio visando seu crescimento e desenvolvimento sustentável, como o estabelecimento de uma marca ou designer. Entretanto, como base para a formação de talentos da moda, a feira tem se mostrado profícua.

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (2006), incubadora pode ser conceituada como um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. 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.

Por fim, considerando os princípios teóricos que nortearam este trabalho correlacionados com a pesquisa de campo realizada, podemos concluir que a BFH se constitui em um modelo de Rede, sendo um organismo estruturado com base nos princípios das Estruturas em Rede e de Incubadora de Empresas, devendo, portanto, se ajustar às demandas atuais dos empreendedores.

Observou-se durante a pesquisa de campo que os resultados positivos alcançados por alguns expositores devem-se à experiência empírica dos mesmos auxiliados pela influência da estrutura da BFH, que ainda demanda projetos consistentes que venham de encontro aos fundamentos teóricos pesquisados para este estudo. Constatou-se a falta de interação entre a organização da feira e os expositores, principalmente no que se refere à estrutura de apoio desejável para o êxito dos empreendedores existentes.

À organização da BFH caberia uma maior interação, comunicação e liderança com os expositores, porque uma organização dessa natureza deve estar orientada para desempenhar o papel de agente ativador de rede, a fim de fomentar o desenvolvimento de uma infra-estrutura sustentável de inserção dos empreendimentos no mercado de competitividade local.

Finalmente, o que pudemos perceber, é que a BFH, que se iniciou em 1996, apresentou várias etapas na evolução dos seus negócios. Nos primeiros anos alcançou grande

sucesso devido à pequena oferta de eventos fixos e pelo movimento crescente do mercado da moda a partir a partir dos anos 90.

A interação da organização da BFH com os expositores era fundamental quanto à fidelidade de qualidade os produtos e bom atendimento ao público. A adesão do público era forte em função do perfil do consumidor da moda e para aquele que prefere uma roupa mais exclusiva e feita em pequena escala.

Com o passar dos anos, sobretudo, a globalização do mercado da moda se tornou cada vez maior, principalmente com o advento dos Shopping-Centers que trazem cada vez mais variedades, entre elas, as marcas e grifes internacionais, tornando o mercado aquecido, o que muda o comportamento do consumidor. Dentro dessa nova visão de mercado, a BFH começou a encontrar problemas e perdeu seu foco principal.

Parece que a BFH não conseguiu compreender esses pontos focais e os “nós” que compõem as estratégias de uma estrutura em rede. Deste modo, a falta de comunicação entre os “nós” (expositores), os organizadores e os consumidores levou a uma estagnação dos processos de inovação alcançados no início do empreendimento.

Cabe ressaltar que as redes possibilitam que empresas e trabalhadores sejam suficientemente flexíveis sem que percam o foco estratégico necessário à produtividade. A cultura intrínseca à rede é aquela em que desconstrução e reconstrução caminham juntas e continuamente.

Faz-se necessário também entender que o empreendedorismo e inovação são temas que estão fortemente relacionados, para empreender é preciso ter a capacidade de correr riscos e ser criativo. E a inovação vem, justamente da capacidade de as pessoas pensarem criativamente.

A organização da BFH mostrou a sua capacidade de empreender, desde o seu início, porém, com a acelerada evolução da competitividade das empresas no mercado tornaram-se necessárias a diversificação, a inovação, e a criatividade para alcançar e manter a sustentabilidade do empreendimento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGOSTINI, João Paulo. *Crêterios de avaliaçãõ para projetos empreendedores sociais*.(Dissertaçãõ do Curso de Engenharia de Produçãõ.Florianópolis: UFSC, 2001.

AKTOUF, O. *Governança e pensamento estratêgico: uma crítica a Michael Porter*. São Paulo: *RAE*, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul/set. 2002.

AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. *O princípio da eficiência no direito administrativo*. *Revista Diálogo Jurídico*. Salvador: CAJ – Centro de Atualização Jurídica, nº 14, junho-agosto, 2002. Disponível em: <<http://www.direitopublico.com.br>>. Acesso em: 06 set 2006.

AMATO NETO, João [et al]. *Redes entre organizações*. Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, Eduardo Borba de. *Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988*. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, p. 67-79, 1988.

BABILÔNIA FEIRA HYPE. *Histórico*: Disponível em: <<http://www.babloniafeirahype.com.br>> Acesso em: 30 jun 2006.

BATEMAN, Thomas S, SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas

BERNARDI, Luís Antônio. *Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.

BENSADON, Abraham David de Carvalho. *Pequenas Empresas: Procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

BIRLEY, Sue e MUZISK, Daniel. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresa. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2005.

BRAZEL, Débora V.A. *Gênese do empreendedorismo: mudança, inovação e criatividade*. Department of Management and Human Resource Califórnia State Poluechnic University. Traduzido e adaptado por DA SILVA, Jovino Moreira, 2000.

BRITO, J.N. de P. Cooperação inter-industrial e redes de empresas In: KUPLER, ° Hasenclever L. (Org.). *Economia Industrial: fundamentos, teorias e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro:Campus, 2002.

BYGRAVE, William D; D'HERLLY, Dan. *The Portable MBA in Entrepreneurship cases studies*. Canadá: John Wiley & Sons, inc., 1997.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: 2001.

CASTELLS. Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede*. 9. ed. Paz e Terra. São Paulo: 1999

COMCIÊNCIA. Incubadoras de empresas avançam no Brasil, mas ainda há obstáculos Disponível em <http://www.comciencia.br/200412/noticias/1/incubadoras.htm> Acesso em 28 mar 2007

DEES, J. Gregory. *O significado de empreendedorismo social*. Escola de graduação em administração. Universidade de Stanford, 1998.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001;

DRUKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

FIATES, J.E. Apresentação da ANPROTEC sobre a Visão Nacional do Movimento de Incubação. In.: *8º Encontro ReINC*. Rio de Janeiro. 29 de Novembro 2004.

FILION, L.J. O planejamento do sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o Sistema de Relações. RDE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.31, n.3, p. 63-71, Julho/Dezembro, 1991.

FILION, L.J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.6, p.50-61, novembro-dezembro, 1993

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.;

GIMENEZ, F. A. P., PELISSON, C., KRÜGER, E. G. S., HAYASHI JÚNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. *Anais...ANPAD*, 1998.

- HAEMING, Waléria Klkam. *Gerenciamento da comunicação numa perspectiva empreendedora: uma reflexão sobre a linguagem do discurso pedagógico*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- HAGEN, Everett E. *As origens do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Forum, 1969.
- IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001*. Estudos e pesquisas informação econômica número 1. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- KLOTTER, Philip. *Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRYGLIANSKAS, Isak, TERRA, José Cláudio Cyrineo. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- MACHADO, Lucília. "Sociedade industrial X sociedade tecnizada". *Universidade e Sociedade*, ano III, n. 5, julho 1993, p. 32-37.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARQUEZ, R. C. *Alianças estratégicas*. Campinas: Alínea, 2003.
- MATIAS, Marlene. *Organização de eventos*. Barueri: Manole, 2002.
- MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na Era da Globalização: uma abordagem histórico-crítica*. São Paulo: Cortez, 1999.
- NASSARALLA, Jorge Álvaro. *Feiras setoriais em APL's como fenômeno de marketing: o caso FEVEST*. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento empresarial. Rio de Janeiro: UNESA, 2006.
- NAKASHIMA, Norio. *Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva*. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.
- NAKANO, David Nobaru. *Fluxo de conhecimento em redes interorganizacional: conceitos e fatores de influência*. In: AMATO NETO, João (org.) *redes entre organizações: domínio do conhecimento da eficiência operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- NOVO, Edith Luiza Rademaker. *Incubadoras de empresas de base tecnológica. Análise comparativa Gênesis PUC-Rio e o Centro de Estudos Sistemas Avançados do Recife*. Rio de Janeiro. UNESA, 2003.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E. *Clusters and new economics of competition*. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1998

QUINTELLA, R. H. Strategy, tactics and planning. In: *The strategic management of technology in chemical and petrochemical industries*. London: Printer Publishers, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry e outros. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Carlos Augusto Oliveira e PAIVA Jr., Fernando Gomes de. *A incubadora de base tecnológica como ativadora de rede: um processo orientado para o mercado globalizado*. XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadora de Empresas. Bahia, 2006 (CD ROOM).

RODRIGUES, Iesa; GUIMARÃES, Robert e MOLINARI, Fernando (org) *Babilonia Hype – Moda Hype*. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.

ROSSONI, Luciano e TEIXEIRA Rivanda Meire. *Integrando empreendedorismo, rede de relações e legitimidade: o caso da aliança empreendedora*. Bahia: , ANPAD 2006. (CD ROOM)

SCHAFF, Adam. *A sociedade informática*. São Paulo: Brasiliense, 1995

SCHUMPETER, Joseph. *A teoria do desenvolvimento econômico*. In: Os economistas São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEBRAE/RJ. *Moda na economia*. Disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br>>. Acesso em: 29 mai 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Observatório SEBRAE 1º semestre de 2005*. 84p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 06 de junho, 2006.

SOLIMEO, Marcel. *Empreendedorismo e desenvolvimento*. <<http://www.acsp.com.br>>. Acesso em: 15 jan 2005.

STEWART, Tomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHISAWA, Takeshy, FARIA, Marília. *Criação de novos negócios. Gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TENÓRIO, Fernando G.; PALMEIRA, Jorge N. *Flexibilização organizacional: aplicação de um modelo de produtividade total*. Rio de Janeiro: FGV: Eletronorte, 2002.

TOFFLER, Alvin. *Powershift*. Rio de Janeiro: Record, 1990

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSTRAETE, T; *Entrepreneuriat-Connâitre l'entrepreneur comprende sés acts*. Paris: Éditions L'Harmattan, 1999

VILLELA, Lamounier Erthal. *Estratégias de cooperações e competição de organizações em rede - uma realidade pós-fordista?* Brasília: ENanpad, 2005.

VILLELA, Lamounier Erthal; FANDIÑO, Antonio Martinez; SEGRE, Lídia Micaela; NASCIMENTO, Rejane Prevot. *O papel e o potencial das instituições na governança do arranjo produtivo local de confecções de moda íntima de Nova Friburgo*. In: Encontro de Administração pública e governança, 2004, Rio de Janeiro. Anais Eletrônico. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégias e Sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000;

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO COM OS EXPOSITORES

Itens	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
	1	2	3	4	5
1.1 Um empreendedor deve ter iniciativa					
1.2 Autocomprometimento					
1.3 Inovação					
1.4 Criatividade					
1.5 Perseverança					
1.6 Liderança					
1.7 Autonomia					
2. Como expositor na BFH você pode impulsionar o seu crescimento como empresário.					
3. A troca de experiências com outros expositores da BFH é benéfica para o seu negócio.					
4. A relação com os organizadores da BFH beneficia o seu negócio.					
5. A BFH permite que o expositor tenha vantagens como se inteirar sobre as tendências da moda e comportamento					
6. A relação de cooperação entre expositores e a coordenação da BFH traz benefícios a todos					
7. A informação é importante para se alcançar êxito em qualquer negócio. A troca de informações entre expositores confirma a afirmativa acima?					
8. Ao ter um problema com seu negócio, você costuma trocar informações com outros expositores.					
9. O ramo da moda é considerado um dos mais promissores do mercado. Por esta razão, muitas empresas têm surgido nesta área. Seria isso uma ameaça ao seu negócio?					
10. A BFH permite que o expositor conheça o mercado em que se quer atuar					
11. A BFH permite que o expositor conheça os padrões de preferência de seus consumidores em potencial					
12. A BFH representa uma oportunidade para você sair da informalidade e ampliar seus negócios					

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO COM OS LOJISTAS

Itens	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
	1	2	3	4	5
O sucesso de seu negócio pode ser considerado como resultante de sua participação na BFH.					
A BFH propicia oportunidades de conhecimento de segmentação do mercado em potencial.					
A BFH propicia a oportunidade de conhecimento do perfil de seus clientes.					
Criatividade e inovação são características fundamentais para o crescimento de seu negócio.					
A informação e troca de conhecimento entre empreendedores é importante para manter-se atualizado no ramo da moda.					
A Moda Hype é um evento importante para incrementar o seu negócio.					
Tomando como base a sua experiência, a BFH pode ser considerada com o sendo uma incubadora de talentos para a moda.					
Mesmo com o impulso dado pela BFH, as micro e pequenas empresas formadas pelos expositores dependem de políticas de incentivos fiscais para crescer.					
A clientela formada por você na BFH faz parte de sua carteira de clientes na loja.					
Sendo uma incubadora de talentos com resultados positivos, o modelo BFH deveria se multiplicar pelo país.					

ANEXO 3 – ENTREVISTA COM OS ORGANIZADORES

1. Que fatores influenciaram vocês a se tornarem organizadores da BFH?
2. A estrutura em rede tem permitido o desenvolvimento de vários empreendimentos, graças a fatores como cooperação e confiança entre empresas, além do fortalecimento das mesmas, que gera benefícios coletivos oriundos dessas relações. Como funciona esta estrutura na BFH?
3. A relação entre organizadores e expositores tem sido frutífera?
4. Em que nível vocês vêem a adesão do público consumidor à BFH?
5. Como os organizadores medem essa adesão do público?
6. De que forma os organizadores da BFH selecionam os expositores?
7. Os organizadores promovem eventos para unir os expositores?
8. Que tipos de benefícios a BFH traz para os expositores?
9. A BFH tem políticas de incentivo financeiro para os expositores?
10. Por que a BFH é considerada como sendo uma incubadora de talentos para a moda?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)