

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Marcio Lopes Mendes

**PROCESSO LICITATÓRIO COMO FONTE DE OPORTUNIDADE
EMPREENDEDORA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

Taubaté – SP

2017

Marcio Lopes Mendes

**PROCESSO LICITATÓRIO COMO FONTE DE OPORTUNIDADE
EMPREENDEDORA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

Taubaté – SP

2017

MARCIO LOPES MENDES

**PROCESSO LICITATÓRIO COMO FONTE DE OPORTUNIDADE
EMPREENDEDORA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Quésia Postigo Kamimura

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Antonio Lobosco

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Assinatura _____

À minha esposa Luana, pela compreensão,
incentivo e apoio irrestritos nessa caminhada
acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradecer num trabalho de dissertação é essencial para reconhecer o apoio e ajuda durante a sua realização.

Agradeço a Deus por me conceder saúde, determinação e perseverança na busca por meus objetivos.

À minha esposa Luana pelo companheirismo, paciência e apoio durante todo o projeto e trabalho.

Agradeço em especial à minha orientadora Professora Dra. Marcela Barbosa de Moraes, por me fazer crescer pessoalmente e acreditar na condução da pesquisa retirando-me da zona de conforto, sempre me instigando pela melhora do trabalho. Agradeço ainda, pelo apoio, amizade e disponibilidade nas orientações e na ajuda para solucionar as dificuldades advindas da transferência de estado no trabalho, ocorrida durante a escrita da dissertação.

Agradeço à Unitaú e, em particular, ao departamento de Economia Contabilidade e Administração, pela a oportunidade de estudar em instituição de grande profissionalismo.

Agradeço a todos os professores do curso que, ao ministrarem suas aulas, contribuíram com o crescimento e aperfeiçoamento pessoal de cada um, somando aos trabalhos além de conhecimento, estímulo e confiança necessários para o alcance dos objetivos.

RESUMO

As microempresas e empresas de pequeno porte são favorecidas pela legislação brasileira por meio da Lei Complementar nº 123/06, devido à sua contribuição no aspecto social e regional, posto que mesmo tendo mais da metade dos postos formais de trabalho possuem uma taxa de mortalidade elevada. Dessa maneira, o governo tem usado as suas próprias contratações e aquisições para estimular as microempresas e empresas de pequeno porte por meio das próprias licitações. Acredita-se que esse estímulo do governo pode ser uma oportunidade para microempresas e empresas de pequeno porte. A oportunidade empreendedora está relacionada ao comportamento do empreendedor, que desenvolve mecanismos de percepção que outros gerentes não desenvolvem, assumindo riscos controlados e explorando as oportunidades. Por isso, o presente trabalho objetiva analisar o processo licitatório como fonte de identificação e exploração de novas oportunidades em microempresas e empresas de pequeno porte de base tecnológica localizadas na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte de São Paulo, configurando-se como uma pesquisa descritiva, qualitativa, documental e de campo. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa documental, verificando na legislação brasileira todas as vantagens oferecidas às micro e pequenas empresas; concomitantemente, foi realizado um estudo dos conceitos e principais autores que tratam de empreendedorismo e oportunidade empreendedora. Após essa fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas por acessibilidade com uma microempresa e uma empresa de pequeno porte, ambas de base tecnológica e que participam de licitações sediadas na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Há indícios de que as microempresas e empresas de pequeno porte identificam e exploram as oportunidades nas licitações devido ao alerta empreendedor constituído principalmente pelas características pessoais dos dirigentes e dos conhecimentos anteriores oriundos de experiências em cursos e em empregos realizados antes de se tornarem empreendedores.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Licitações. Oportunidade Empreendedora. Empreendedorismo estratégico.

ABSTRACT

Micro and small enterprises are favored by Brazilian legislation, through Complementary Law No. 123/06, due to their contribution in social and regional aspects; however, despite the fact that they offer more than half of the formal job positions, they present a high closing rate. Therefore, the government has used its own hiring and acquisitions processes to stimulate micro and small businesses through their own bids. It is believed that this government stimulus can be an opportunity for micro and small businesses. The entrepreneurial opportunity is also related to the behavior of the entrepreneur, who develops some mechanisms of perception that other managers sometimes don't, taking controlled risks and advantages of opportunities. Therefore, this work aims to analyze the bidding process as a source of identification and exploration of new opportunities in micro and small technology-based companies located in the Metropolitan Region of the Paraíba Valley and North Coast, being configured as a descriptive, qualitative, documentary and field research. To achieve this goal, a documentary research was carried out, verifying in Brazilian legislation all the advantages offered to micro and small companies; at the same time, a study of the concepts and main authors dealing with entrepreneurship and entrepreneurial opportunity was carried out. After this phase, semi-structured interviews were conducted using the accessibility criterion with two micro and small technology-based companies, which participate in bidding processes in the Metropolitan Region of the Paraíba Valley and the North Coast. There are indications that micro and small enterprises identify and exploit opportunities in bids due to the entrepreneurial alert of their managers, which consists mainly of their personal characteristics and of the previous knowledge they acquired in courses and work performed before becoming entrepreneurs.

Keywords: Management. Regional Development. Bids. Entrepreneurial Opportunity. Strategic Entrepreneurship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição Conceitual Composta de Oportunidade	19
Quadro 2 - Teoria da detecção de sinais	22
Quadro 3 - Definições de Oportunidade Empreendedora	24
Quadro 4 – As modalidades licitatórias e a definição legal.	26
Quadro 5 - Diferenças entre a Lei de Licitações e a Lei do Pregão	28
Quadro 6 – Fase externa da Licitação	29
Quadro 7 – Fase externa do Pregão Eletrônico	30
Quadro 8 – Classificação empresas SEBRAE	32
Quadro 9 - Legislação Federal, Estadual e Municipal de ME e EPP	35
Quadro 10 - Método de estudo multicase	39
Quadro 11 – Empresas do estudo de caso	41
Quadro 12 - Delimitação do Estudo	44
Quadro 13 - Principais Respostas Sistemas e Maquinas.....	47
Quadro 14 - Principais Respostas Info A	53
Quadro 15 - Comparação entre os Empreendedores	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação Gráfica da Análise Intracaso Sistemas e Máquinas.....	50
Figura 2 - Representação Gráfica da Análise Intracaso Info A	56

LISTA DE SIGLAS

MPEs	– Micro e Pequenas Empresas
RMVale	– Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
TI	– Tecnologia da Informação
TCU	- Tribunal de Contas da União
CF	– Constituição Federal
LC	- Lei Complementar
ME	– Microempresa
EPP	– Empresa de Pequeno Porte
BNDES	– Banco Nacional para Desenvolvimento Regional
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
PINTEC	- Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
OECD	- Organização para Economia Cooperação e Desenvolvimento
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PPB	- Processo Produtivo Básico
EGEPE	- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
EnANPAD	- Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração
REGPEPE	- Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
ACIT	– Associação Comercial e Industrial de Taubaté
CNAE	– Cadastro Nacional da Atividade Econômica
PIB	- Produto Interno Bruto
EMPLASA	- Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Delimitação do Estudo	14
1.4 Relevância do Estudo	14
1.5 Organização do Trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Percepções Teóricas sobre Oportunidade e Oportunidade Empreendedora	17
2.2 Licitações: Conceito e Definições.....	24
2.3 Conceito de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte	31
2.3.1 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de base tecnológica	32
2.4 O Tratamento Diferenciado para ME e EPP em Licitações.....	34
2.4.1 O Tratamento diferenciado para serviços e bens de TI.....	36
3 MÉTODO.....	38
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2 Características Metodológicas do Estudo	39
3.3 Definição da Amostra da Pesquisa	40
3.4 Procedimento para Coleta de Dados	42
3.5 Procedimentos para Análise de Dados	43
3.6 Modelo de Delimitação	43
4 RESULTADOS	46
4.1 Análise Intracazos dos Dados	46
4.1.1 Sistemas e Máquinas	46
4.1.2 Info A.....	52
4.2 Análise Intercazos dos Dados	58
5 DISCUSSÕES DO RESULTADO.....	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6.1 Limitações da Pesquisa.....	67

REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	75
ANEXO A – APROVAÇÃO NO COMITÊ DE ÉTICA.....	77

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública ganhou atenção de pesquisadores e da população principalmente a partir de 1995, quando se iniciou o processo de reforma do Estado, que pretendia tornar a administração pública mais eficiente e diminuir seu tamanho por meio de reformas e privatizações (PEREIRA, 2006). Oportunidades empreendedoras surgiram dessas reformas na gestão pública que buscaram, além de tornar o Estado eficiente, planejar e executar o devido desenvolvimento regional por meio de incentivos.

Atualmente, o Estado é fomentador de diversas políticas públicas, como os programas de crédito estudantil, de incentivo à cultura, de distribuição de renda entre outros, o que torna mais essencial uma gestão pública eficiente. Um dos meios de verificar a eficiência dessas ações do Estado é o estudo científico checando se tais fomentos atendem ao objetivo pretendido. Uma parte importante desses fomentos reside na forma como a administração pública adquire bens e serviços ou contrata com a iniciativa privada.

A presente dissertação se dedicou a explorar cientificamente as contratações e aquisições públicas como fonte de oportunidade empreendedora, pois as aquisições e contratações são uma parte importante da gestão pública – afinal, todo órgão do governo realiza contratações e aquisições, seja para as atividades rotineiras ou para a realização de um projeto. Todo órgão deve realizar suas contratações por meio de licitações públicas (BRASIL, 1993). Mais do que apenas contratar ou adquirir, o governo utiliza as licitações públicas como fomentadoras de políticas públicas, tais como aquelas com a finalidade de realizar contratações sustentáveis (BRASIL, 2010) ou, ainda, aquelas com diversas margens de preferência para estimular setores específicos, como o de tecnologia da informação, medicamentos, equipamentos médicos, entre outros (BRASIL, 2007, 2010, 2012a, 2012b).

Uma dessas margens aplicáveis destina-se ao tratamento favorecido as micro e pequenas empresas (MPEs), que foi introduzido pela Lei Complementar n° 123/06, regulamentada na esfera federal pelo Decreto n° 8.538/15, a qual estabelece preferência pela contratação e obrigatoriedade de realizar licitações exclusivas para as MPEs.

Dessa forma, dado o contexto das MPEs e o processo licitatório, há uma lacuna de conhecimento a ser estudada, sendo ela a identificação e a exploração das oportunidades das MPEs nas licitações. A exploração científica dessa lacuna é importante para a gestão pública, pois pode verificar se as margens de preferência concedidas às MPEs têm atingido o efeito desejado.

1.1 Problema de Pesquisa

As MPEs têm destaque central na economia como geradoras de empregos e desenvolvimento local. O governo vem utilizando-se da necessidade de adquirir bens e serviços para incentivar e estimular as MPEs, tanto que legislou no sentido de oferecer vantagens a estas, seja com a possibilidade de ter sua proposta considerada empatada com a de grandes empresas em uma margem de até 10% superior ao valor do melhor colocado (BRASIL, 2006) ou com a obrigação de licitações exclusivas para MPEs (BRASIL, 2006, 2007, 2015).

Há a necessidade de conhecer o ponto de vista das MPEs receptoras de tais benefícios, pois mesmo com eles a taxa de mortalidade das empresas ainda é considerada alta: de cada 10 (dez) empresas nascidas em 2007, 2 (duas) fecharam as portas (SEBRAE, 2013).

Segundo Marconi e Lakatos (1999), o problema de pesquisa facilita identificar uma lacuna cuja busca pela solução alimenta o campo do conhecimento. Desse modo, a presente dissertação buscou ajudar na construção do conhecimento com o seguinte problema de pesquisa:

Como a participação em processo licitatório das microempresas e empresas de pequeno porte de base tecnológica podem contribuir para a identificação e exploração de novas oportunidades?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo licitatório como fonte de identificação e exploração de novas oportunidades em microempresas e empresas

de pequeno porte de base tecnológica localizadas na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

Conhecer as vantagens e desvantagens da participação em processos licitatórios na percepção dos empreendedores;

Compreender os traços de personalidades, conhecimentos anteriores e as redes sociais dos empreendedores; e

Analisar a influência do alerta empreendedor na identificação e exploração de novas oportunidades.

1.3 Delimitação do Estudo

O trabalho foi realizado com uma microempresa e outra empresa de pequeno porte de base tecnológica sediadas na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale) e que participam e tinham participado de licitações nos últimos cinco anos.

O ramo de Tecnologia da Informação (TI) dentro do escopo de base tecnológica foi escolhido por também possuir incentivo governamental nas compras do governo, desde que os bens e serviços tenham produção nacional e/ou processo produtivo básico.

1.4 Relevância do Estudo

As contratações públicas tornaram-se fomentadoras de políticas públicas tais como a inclusão da sustentabilidade ambiental como objetivo acessório das aquisições (BRASIL, 2010), a preferência por produtos nacionais, quando se trata de Tecnologia de Informação (BRASIL, 2010), o que é foco do estudo da presente dissertação e do tratamento diferenciado das MPEs em licitações. Entretanto, é necessário medir se tais políticas vêm atingindo seus objetivos para se poder melhorá-las e aperfeiçoá-las, principalmente do ponto de vista das MPEs.

No caso das MPEs, o tratamento favorecido justifica-se pela contribuição social e ao desenvolvimento local, em virtude de concentrar mais da metade dos empregos formais (SEBRAE, 2011), e devido à taxa de mortalidade das MPEs – que é de 24,4% para as empresas nascidas em 2007 (SEBRAE, 2013). Contudo, as vantagens legais oferecidas às MPEs nas aquisições públicas são percebidas e o interesse delas em participar dessas aquisições não é plenamente conhecido, assim como quais as oportunidades empreendedoras o setor público pode gerar para a criação de valor das MPEs de base tecnológica.

A identificação de como novas oportunidades são geradas pelas licitações e aquisições públicas, a compreensão dos traços de personalidade dos empreendedores e como o alerta empreendedor influencia a exploração dessas novas oportunidade das licitações são importantes para a compreensão de uma parte do campo do empreendedorismo em que se constatou uma lacuna de conhecimento em virtude de a pesquisa não ter encontrado outros trabalhos que estudem a oportunidade empreendedora nas aquisições e contratações junto ao setor público.

Assim, tais questões são essenciais para uma compreensão mais apurada dos fatos, visando identificar elementos que possam auxiliar tanto os micro e pequenos empresários como a administração pública. Busca-se conhecer as oportunidades geradas nas contratações assim como conhecer o grau de conhecimento das MPEs em licitações e o que elas consideram como vantagens e desvantagens ao fornecer serviços para o governo.

1.5 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado em seis seções: a primeira é esta introdução, que define o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, além de tratar da relevância do estudo.

A segunda seção é o referencial teórico, que apresenta considerações sobre oportunidade empreendedora e apresenta as definições de licitação, além de definir microempresa e empresa de pequeno porte para o presente estudo e que, por fim, apresenta o tratamento diferenciado para microempresa e empresa de pequeno porte em licitações, inclusive aquele favorecido para empresas de Tecnologia da Informação e informática.

A terceira seção trata do método escolhido para a realização da dissertação, definindo a população e amostra, o tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, apresentando ainda o instrumento e a estratégia para a coleta e análise de dados da pesquisa a ser realizada.

A quarta seção trata da apresentação dos resultados da dissertação com a análise intracasos e intercasos dos múltiplos casos estudados. Já a quinta seção faz a discussão dos resultados com a base teórica do presente estudo.

A sexta seção trata das considerações finais da presente dissertação apresentando, ainda, as limitações da presente pesquisa.

Por fim, há as referências usadas neste trabalho, o roteiro usado como norteador da entrevista e a aprovação no Conselho de Ética para a realização das entrevistas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, foram demonstradas as percepções teóricas sobre oportunidade. Foram definidos oportunidade empreendedora e empreendedorismo para esta dissertação, demonstrando tais visões por meio de variados autores. Foram demonstradas, ainda, as definições da legislação brasileira para licitação, microempresa e empresa de pequeno porte, assim como as vantagens legais concedidas em processos licitatórios, esclarecendo seus motivos. O posicionamento diante dos aspectos apresentados é essencial para o tema deste estudo.

2.1 Percepções Teóricas sobre Oportunidade e Oportunidade Empreendedora

Antes de abordar sobre oportunidade e oportunidade empreendedora, faz-se necessário conceituar o empreendedor. A conceituação de empreendedorismo não é fácil devido ao caráter multidisciplinar que pode adquirir foco diferenciado dependendo da formação de quem a estuda. Se é economista, concentra-se na inovação; se é psicólogo, por exemplo, o que move o empreendedor é o foco do estudo, sendo associado também às características comportamentais dos empreendedores (FILION, 1999). Assim, Filion (1999, p. 19) define empreendedor como:

[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Dessa forma, percebe-se que o empreendedor é aquele que possui capacidade de visualizar e perceber o que não é percebido por outros, planejando e aproveitando dessa visão para explorar uma oportunidade.

Shane e Venkataraman (2000) definem o campo do empreendedorismo como a análise acadêmica de como, por quem e com que efeitos as oportunidades para criar produtos e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas.

Baron e Shane (2014, p. 5) tratam empreendedorismo como um processo:

[...] uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo – em alguns casos, períodos consideráveis de tempo. Ele começa com uma ideia para algo novo – muitas vezes, um novo produto ou serviço. Mas esse

é apenas o princípio: a menos que o processo continue para que a ideia seja transformada em realidade[...] (BARON e SHANE, 2014, p. 5).

Os autores Baron e Shane (2014) definem também empreendedorismo como

[...] um campo de estudo que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processo de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias primas [...] (BARON e SHANE, 2014, p. 10).

Com base nas abordagens acima, as oportunidades são fundamentais para a criação de empreendimentos (VALLIERE, 2013) e podem ser associadas à descoberta ou reconhecimento (MACHADO et al. 2013). Andrade et al, (2014, p. 7) relatam “[...] a criação de oportunidades como construções sociais que não existem independentemente da percepção do empreendedor”.

Segundo Short et al (2010), sem uma oportunidade não há empreendedorismo. Os autores prosseguem afirmando que um potencial empreendedor pode ser imensamente criativo e trabalhador, mas, mesmo com essas características, sem uma oportunidade a atingir, a atividade empreendedora não pode ter lugar (SHORT et al, 2010).

Baron e Shane (2014) identificam oportunidade como mudança, sendo três as suas fontes principais: “mudança tecnológica, mudança política ou de regulamentos e mudança social e demográfica” (BARON e SHANE, 2014, p. 35).

Short et al. (2010) definem oportunidade como uma ideia ou sonho que é descoberto ou criado por uma entidade empresarial e que é revelado por meio da análise ao longo do tempo para ser potencialmente lucrativo.

Machado et al. (2013, p. 47) argumentam que “a identificação de oportunidades pode ocorrer pela busca sistemática e procura deliberada ou surgir de modo casual ou inesperado”.

Para Ardichvili et al (2003), oportunidades são feitas e não encontradas. Os autores salientam que, embora elementos da oportunidade possam ser reconhecidos, a investigação cuidadosa e a sensibilidade às necessidades do mercado bem como a capacidade de detectar a implantação de recursos podem ajudar um empreendedor a começar a desenvolver uma oportunidade.

Hansen, Shrader e Monllor (2011) afirmam que os estudiosos citados no Quadro 1 abaixo abordaram a oportunidade empresarial a partir de uma variedade de perspectivas teóricas, o que levou a definições inconsistentes conceituais e

operacionais. Os autores afirmam ainda que um exame da literatura sobre empreendedorismo revelará rapidamente que poucos estudiosos definem explicitamente a oportunidade e, quando o fazem, suas definições são frequentemente geradas por eles mesmos para o artigo em particular (HANSEN, SHRADER e MONLLOR, 2011).

Hansen, Shrader e Monllor (2011) realizaram um estudo em artigos científicos buscando definições para oportunidade, tendo como resultado seis definições, conforme demonstrado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Definição Conceitual Composta de Oportunidade

<p>1. Uma oportunidade é a possibilidade de introduzir um novo produto no mercado para gerar lucro. Alsos e Kaikkonen (2004); Companys e McMullen (2007); DeTienne e Chandler (2007); Dutta e Crossan (2005); Eckhardt e Ciuchta (2006); Eisenhauer (1995); Gaglio (2004); Ko e Butler (2003); Lee e Venkataraman (2006); Plummer, Haynie e Godesiabois (2007); Smith, Matthews e Schenkel (2009).</p>
<p>2. Uma oportunidade é uma situação em que empreendedores criam novos meios para fins estruturais. Companys e McMullen (2007); Koen e Kleinschmidt (2005); Sarason et al. (2006).</p>
<p>3. Uma oportunidade é uma ideia que foi desenvolvida para o formato de um negócio. Anderson (2000); Ardichvili, Cardozp e Ray (2003); Davidsson, Hunter e Klofster (2004); Dimov (2007).</p>
<p>4. Uma oportunidade é uma percepção de um empreendedor de possíveis meios para obter/alcançar benefícios. Brunetto e Farr-Wharton (2007); Casson e Wadeson (2007); Dimov (2003); Gnyawali e Fogel (1994); Krueger (2000).</p>
<p>5. Uma oportunidade é a habilidade de um empreendedor para criar uma solução para um problema. Chandler et al. (2003).</p>
<p>6. Uma oportunidade é a possibilidade para servir clientes de maneira diferenciada e melhor. Alsos e Kaikkonem (2004).</p>

Fonte: Adaptado de Hansen, Shrader e Monllor (2011, p. 292).

Dessa forma, observam-se duas correntes de estudos: os que defendem a oportunidade como algo a ser descoberto e explorado – normalmente pelos empreendedores – e os que acreditam na sua criação (MACHADO et al. 2013; VERGA e SILVA, 2014). Essas duas correntes também são conhecidas como oportunidades objetivas e subjetivas, em que a subjetiva é criada e a objetiva são fatos que ocorrem no ambiente (MACHADO et al., 2013; ANDRADE et al., 2014).

Nesta dissertação, foi adotada uma definição mista composta das definições das três primeiras linhas do Quadro 1, entendendo-se oportunidade como qualquer ação, produto ou processo novo, ou ainda a criação de um bem ou serviço ou uma nova forma e destinação de produtos e processos que resultem em um negócio.

Ao se definir oportunidade, surge a questão levantada por vários autores: por que algumas pessoas percebem, criam ou exploram essas oportunidades e não outras? (SHANE e VENKATARAMAN, 2000, MACHADO et al., 2013; BARON e SHANE, 2014; VERGA e SILVA, 2014; ANDRADE et al., 2014). Os autores respondem a essa questão argumentando que alguns fatores são determinantes para que algumas pessoas e não outras explorem oportunidades. Para Shane e Venkataraman (2000), a posse da informação prévia necessária para identificar uma oportunidade e as propriedades cognitivas necessárias para valorizá-la são os principais fatores. Para Baron e Shane (2014), o sistema cognitivo de certas pessoas por meio da experiência de vida e das informações únicas adquiridas é o fator principal para identificação da oportunidade.

Ardichvili et al (2003) propuseram uma teoria para identificação e desenvolvimento de oportunidades em que, ao pesquisar na literatura para desenvolvimento de sua teoria, levantaram uma série de fatores que influenciam a maneira como as oportunidades são identificadas e desenvolvidas pelos empreendedores. Os principais são: 1- alerta empresarial; 2- assimetria de informação e conhecimento prévio; 3- descoberta versus busca intencional; 4- redes sociais; 5- traços de personalidade, incluindo a assunção de riscos, otimismo e autoeficácia e criatividade.

Assim, podem-se elencar os seguintes fatores: características individuais da pessoa; a quantidade e qualidade de informação que essa pessoa possui; as redes sociais construídas por elas e a experiência adquirida anteriormente. Segundo Baron e Shane (2014, p. 63), “quanto mais experiência as pessoas tiverem em um dado campo, maior a probabilidade de nele identificarem oportunidades”, pois a experiência em empregos anteriores aumenta a qualidade da informação sobre o setor em que se atua, diminuindo o custo de oportunidade da exploração de uma oportunidade empreendedora (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

A identificação e a exploração de oportunidades estão relacionadas com a percepção do empreendedor (SHANE e VANKATARAMAN, 2000; MACHADO et al. 2014). Tal fato ocorre devido a características cognitivas. Baron e Shane (2014) argumentam que a memória se divide em memória de curto prazo e longo prazo, em que a primeira carrega quantidade limitada de informações, enquanto a segunda guarda quantidade ilimitada. Porém, essa informação não é acessada ao mesmo tempo. Dessa forma, o empreendedor é uma pessoa que cria atalhos para combinar

informações aumentando a criatividade e criando um alerta empreendedor. Tal postura foi identificada pelos estudos de Ardichvili et al. (2003) como um fator importante de identificação e desenvolvimento de oportunidade.

Shane e Venkataraman, (2000) ressaltam que os empresários podem ser mais propensos do que as outras pessoas a descobrir oportunidades porque eles são menos propensos a se envolver em pensamento contrafactual, ou seja, são menos propensos a investir tempo e esforço imaginando o que "poderia ter sido" em uma dada situação. Dessa forma, são menos propensos a experimentar pesar sobre oportunidades perdidas e são menos suscetíveis à inação e à inércia.

Os autores Shane e Venkataraman, (2000) defendem que a informação necessária para reconhecer qualquer oportunidade não é amplamente distribuída por toda a população devido à especialização da informação na sociedade. Dessa forma, duas pessoas não partilham todas, mas só algumas informações ao mesmo tempo. Em vez disso, informações sobre recursos subutilizados, novas tecnologias, demandas específicas e mudanças políticas e regulatórias são distribuídas de acordo com as circunstâncias da vida de cada pessoa na população. Vanlliere (2013) defende essa visão afirmando que diferentes pessoas podem interpretar e reagir de maneiras bem distintas à mesma situação, dependendo de seus contextos circundantes e do conteúdo do esquema que aplicam à situação.

Short et al. (2010) lembram que as características essenciais das oportunidades podem ser plenamente compreendidas somente após a passagem de algum tempo. Dessa forma, o momento oportuno é crucial para identificar oportunidades.

Porém, há falhas de percepção e exploração de oportunidades, seja pelos círculos viciosos mentais – segundo Baron e Shane (2014, p. 71), “[...]as estruturas internas que nós criamos para nós mesmos são tão fortes que nós achamos muito difícil escapar delas” – ou por percepções equivocadas de oportunidades, que realmente não estavam presentes. Como afirmam Shane e Venkataraman (2000), os atributos que aumentam a probabilidade de exploração de oportunidades não necessariamente aumentam a probabilidade de sucesso.

Assim, para compreender o processo pelos quais determinadas pessoas identificam oportunidades e outras não as identificam, demonstra-se a “teoria da detecção de sinais” de Swets (1992, p.47 apud BARON e SHANE, 2014, p. 82), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Teoria da detecção de sinais

		Presença Real da Oportunidade	
		Sim	Não
Julgamento sobre a Presença	Sim	Acerto A oportunidade está presente e é reconhecida.	Alarme Falso A oportunidade não está presente, mas é julgada presente.
	Não	Erro A oportunidade está presente, mas não é julgada presente.	Rejeição Correta A oportunidade não está presente e é julgada ausente.

Fonte: SWETS (1992, p. 47; apud BARON e SHANE, 2014, p. 82).

Segundo a referida teoria, há quatro possibilidades de reconhecimento de oportunidades:

- Quando existe a oportunidade e ela é reconhecida ou identificada, há um Acerto;
- Quando não existe a oportunidade e se julga que ela existe, há um Alarme falso;
- Se há uma oportunidade e ela não é reconhecida ou identificada há o Erro;
- Por fim, se não há oportunidade e se reconhece que ela não existe, há uma Rejeição correta (SWETS, 1992 apud BARON e SHANE, 2014).

Baron e Shane (2014, p. 83) explicam a relevância desta teoria:

Os empreendedores são altamente motivados a ter acertos – reconhecer oportunidades que de fato existem. Mas eles também querem evitar alarmes falsos – perceber oportunidades que na realidade não existem e que, caso perseguidas, irão desperdiçar tempo, esforço e recursos.

Essa visão dos empreendedores é corroborada por Shane e Venkataraman (2000) argumentando que as pessoas com maior autoeficácia e mais foco de controle interno são mais propensas a explorar as oportunidades, porque a exploração requer pessoas para agir em face do ceticismo das outras pessoas.

Assim, observa-se que são muitos fatores que favorecem a identificação, a exploração e até a criação de uma oportunidade. Porém, não é possível traçar uma fórmula que garanta o sucesso nessa empreitada. O que se percebe é que empreendedores têm alto grau de motivação e constroem atalhos mentais que criam

“alerta empreendedor”, fazendo que percebam ou criem oportunidades não imaginadas por outros.

Ao associar-se oportunidade e empreendedor, tem-se oportunidade empreendedora, que é uma importante variável dessa dissertação. Dessa maneira, oportunidade empreendedora representa a criação ou exploração de um negócio ou vantagem competitiva disponível no mercado (FILION 1999; DE AQUINO e ZILBER, 2013).

Para Shane e Venkataraman (2000), oportunidade empreendedora são aquelas situações em que os produtos novos, serviços, matérias-primas, e organização de métodos podem ser introduzidos e vendidos a maior preço do que o seu custo de produção.

Aquino e Zilber (2013), em seu estudo em uma fábrica de luminárias residenciais, verificaram que a oportunidade empreendedora está presente essencialmente na ideia, na mudança e no conflito.

Eckhardt e Shane (2003) argumentam que as oportunidades empreendedoras se manifestam em uma variedade de maneiras diferentes. Os autores acreditam em três valiosas formas de categorizar as oportunidades empreendedoras: pelo *locus* das mudanças que geram a oportunidade, pela própria fonte das oportunidades e pelo iniciador da mudança (ECKHARDT e SHANE, 2003).

Já Baron e Shane (2014) tratam da oportunidade empreendedora como o potencial para a criação ou exploração do novo, sejam novas matérias primas, novos mercados, novas tecnologias ou novos serviços. Os autores prosseguem defendendo que as ideias que exploram ou criam uma oportunidade “não surgem do nada; elas quase sempre são uma combinação nova de elementos já existentes” (BARON e SHANE, 2014, p. 12). Tais elementos geralmente já estão presentes no conhecimento adquirido e nas experiências vividas pelos empreendedores, que são hábeis em perceber e realizar associações que outras pessoas não percebem.

Entretanto, embora o reconhecimento de oportunidades empreendedoras seja um processo subjetivo, as oportunidades em si são fenômenos objetivos que não são conhecidos por todas as partes em todos os momentos (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Observam-se no Quadro 3 as principais definições de oportunidade empreendedora utilizadas no presente estudo:

Quadro 3 - Definições de Oportunidade Empreendedora

Autor	Definição de Oportunidade Empreendedora
Filion (1999)	representa a criação ou exploração de um negócio ou vantagem competitiva disponível no mercado.
Sane e Venkataramam (2000)	são aquelas situações em que os produtos novos, serviços, matérias-primas, e organização de métodos podem ser introduzidos e vendidos a maior preço do que o seu custo de produção.
Aquino e Zilber (2013)	está presente na ideia, na mudança e no conflito, ocorrendo de forma independente.
Baron e Shane (2014)	como o potencial para a criação ou exploração do novo, sejam novas matérias primas, novos mercados, novas tecnologias ou novos serviços.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Assim, entende-se oportunidade empreendedora como a capacidade de explorar ou criar uma vantagem ou produto, ou até um processo de forma a criar algo novo que tenha aceitação no mercado, sendo os empreendedores os sujeitos com tais habilidades (BARON e SHANE, 2014).

Filion (1999, p. 20) defende que “[...] as sociedades não podem evoluir sem empreendedores”. Além disso, o autor salienta que o maior bem de uma sociedade são os seus recursos humanos, sendo o empreendedor aquele que identifica e explora a oportunidade empreendedora de suas ideias, da mudança nos mercados e dos conflitos gerados na crise.

Em suma, as percepções teóricas sobre oportunidade e oportunidade empreendedora abordadas nesta seção não pretendeu esgotar o assunto, mas posicionar a presente dissertação em relação a tais conceitos e definições que foram utilizados na análise das entrevistas.

O setor público pode ser considerado uma fonte de oportunidade empreendedora quando celebra contratos e realiza compras com o setor privado. Entretanto, tais oportunidades são precedidas de licitação. Dessa forma, o processo licitatório pode ser uma oportunidade empreendedora para as empresas que pretendem vender seus produtos e serviços também para o governo.

2.2 Licitações: Conceito e Definições

Segundo Bittencourt (2001), licitação é o procedimento administrativo que visa selecionar a proposta mais vantajosa entre interessados do setor privado a celebrar contrato com a administração pública, no exercício de sua função administrativa.

O Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2010 p.19) define licitação como:

[...] procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços.

A licitação pública foi determinada pela Constituição Federal (CF) de 1988 em seu art. 37. Inciso XXI: “[...] as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante **processo de licitação pública** [...]” (grifo nosso) (BRASIL, 1988). Asseguram-se igualdades de condições entre os concorrentes que almejam contratar com a administração pública com exigência de qualificação técnica e econômica indispensável para garantia das obrigações assumidas (BRASIL, 1988).

Justen Filho (2005, p.11) complementa que “em um estado democrático, os bens ou serviços dos particulares somente poderão ser obtidos mediante a observância de certos procedimentos e dentro de limites específicos”.

Dessa forma, a Lei nº 8.666/93, conhecida como lei de licitações, regulamenta o disposto na CF/88 e estabelece normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública, estabelecendo os procedimentos formais a serem seguidos para efetuar as aquisições, assim como para gerir os contratos públicos realizados entre os órgãos ou entidades públicas com o setor privado. A lei tem por objetivo “[...]garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração” (BRASIL, 1993; BRASIL, 2010, p. 19).

No entanto, a Lei nº 12.349/10 deu nova redação ao art. 3º da Lei de Licitações, complementando o objetivo das aquisições que, além de garantir a isonomia e a proposta mais vantajosa, passou a promover também o desenvolvimento nacional – não qualquer desenvolvimento nacional, mas o desenvolvimento nacional sustentável.

Ao considerar que todos os entes do governo – sejam eles federais, estaduais ou municipais, além dos órgãos da administração direta e indireta, autarquias e empresas públicas – necessitam adquirir bens e serviços e celebrar contratos visando à execução de suas atividades, as licitações públicas passaram a fomentar políticas públicas de desenvolvimento nacional sustentável, margem de preferência e licitações exclusivas para MPEs (BRASIL, 2006, 2012), dentre outras.

A distinção das modalidades de licitação é dada pelo valor da contratação, excetuando-se o pregão, que pode ser praticado para qualquer valor, bastando apenas que seu objeto seja comum.

Há seis modalidades licitatórias no Brasil, conforme Quadro 4, sendo elas: concorrência, tomada de preços, convite, leilão, concurso e pregão (JUSTEN FILHO, 2013).

Quadro 4 – As modalidades licitatórias e a definição legal.

Nº	Modalidade de Licitação	Definição legal	Lei	Amparo
1	Convite	modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.	8.666/93	art. 22. § 3º
2	Tomada de Preços	modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	8.666/93	art. 22. § 2º
3	Concorrência	modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.	8.666/93	art. 22. § 1º
4	Concurso	modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.	8.666/93	art. 22. § 4º
5	Leilão	modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.	8.666/93	art. 22. § 5º
6	Pregão	Para aquisição de bens e serviços comuns[...] Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.	10.520/02	Art. 1º e Parágrafo único

Fonte: Brasil (1993, 2002).

A modalidade convite é o procedimento mais simples de todas as modalidades, realizando-se por meio de, no mínimo, três empresas convidadas pertencentes ao ramo do objeto da licitação, mas aceitando como participante qualquer interessado que se manifeste, no mínimo, vinte quatro horas antes da abertura da seção (JUSTEN FILHO, 2005). Os valores máximos que podem ser contratados são de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) para compras e serviços e de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) para obras e serviços de engenharia (BRASIL, 1993, 1998). Outro aspecto do convite é que pode ser realizado com uma publicidade mínima e prazo entre a divulgação e abertura da proposta de cinco dias úteis (BITTENCOURT, 2001).

A tomada de preços pode ser feita para valores máximos de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços e de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia. Acima desses valores, deverá ser praticada a concorrência (BRASIL, 1993, 1998).

A modalidade leilão é para alienações em seções públicas a quem oferecer maior lance. O concurso é para contratação de trabalho científico, técnico ou artístico mediante pagamento de remuneração ou prêmio, sendo publicado em diário oficial da união com quarenta e cinco dias de antecedência no mínimo (BRASIL, 1993, 1994; BITTENCOURT, 2001).

As modalidades explicitadas são disciplinadas pela Lei n° 8.666/93 e o pregão disciplinado pela Lei n° 10.520/02. Importante ressaltar que a Lei n° 8.666/93 disciplina as normas gerais de licitação (BRASIL, 1993), inclusive sendo aplicada de forma subsidiária à Lei n° 10.520/02, conforme o próprio dispositivo legal estabelece em seu art. 9°. Outro aspecto do pregão é que pode ser realizado em oito dias úteis; excetuando-se o convite, é menor do que todas as demais modalidades, pois as demais possuem prazos superiores que variam de 30 a 45 dias no mínimo.

Abaixo, há uma demonstração das diferenças entre a lei de licitações (8.666/93) e a lei que instituiu o pregão (10.520/02) como nova modalidade de licitação, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Diferenças entre a Lei de Licitações e a Lei do Pregão

Diferenças entre a Lei geral de Licitações e a Lei que instituiu o Pregão	
Lei nº 8.666/93 (Lei Geral de Licitações)	Lei nº 10.520/02 (Institui o Pregão)
Aplicação em compras e aquisições, mais especificamente em obras e serviços de engenharia, sobretudo após a instituição do Pregão.	Aplicação em compras e aquisições de material e serviços de natureza comum.
Tipo: melhor técnica, técnica e preço e menor preço.	Tipo: menor preço ou maior desconto.
Tempo decorrido da divulgação até a data de abertura do certame: <ul style="list-style-type: none"> • Convite: 5 dias úteis; • Tomada de Preços: 15 dias ou 30 dias (quando for do tipo melhor técnica ou técnica e preço); • Concorrência: 30 dias ou 45 dias (quando for do tipo melhor técnica ou técnica e preço). • Concurso: 45 dias. 	Tempo decorrido da divulgação até a data de abertura do certame: <p>Oito dias úteis.</p>
Limites de valor: <ul style="list-style-type: none"> • Convite até R\$ 80.000,00 para compras e até R\$150.000,00 para obras e serviço de engenharia; • Tomada de Preços: até R\$ 650.000,00 para compras e até R\$ 1.500.000,00 para obras e serviço de engenharia; • Concorrência: qualquer valor. 	Limites de valor: <p>Não há.</p>
Recurso na fase de habilitação e no julgamento da proposta.	Apenas um Recurso na habilitação ou se o item for cancelado na aceitação.
Não há possibilidade de disputa de preços após a abertura dos envelopes da proposta.	Há disputa de preços, como um leilão ao contrário, em que cada licitante pode baixá-lo.
Necessidade de habilitação de todos os concorrentes antes da fase de julgamento das propostas.	Habilitação apenas do licitante que tiver o preço melhor classificado após a disputa.
Não há possibilidade de negociação do valor da proposta sagrada vencedora	Há possibilidade de negociação do preço da proposta, visando a obter um melhor preço para a Administração.

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (1993;1994;1998; 2002), Bittencourt (2010) e Justen Filho,(2005; 2013).

Observa-se que o Pregão é o procedimento mais simples e de maior celeridade nas aquisições de bens e serviços, sendo menos dispendiosa a necessidade de habilitar apenas o licitante vencedor dos lances que, conseqüentemente, terá o menor preço (BITTENCOURT, 2010; JUSTEN FILHO, 2013).

Bittencourt (2010, p. 21) ainda expõe sobre o Pregão:

Tal modalidade licitatória inovadora é preponderante também para o perfeito **atendimento ao princípio da economicidade**, uma vez que, com ela, quase sempre é alcançada uma redução considerável de despesas, o que contribui de forma significativa com o obrigatório ajuste fiscal determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) (grifo nosso).

O processo licitatório é realizado em duas fases distintas: a primeira é interna, em que são realizados os estudos e planejamentos necessários à devida contratação; a segunda é externa, em que o processo licitatório se torna público, sendo divulgado em jornais de grande circulação e/ou Diário Oficial da União (BRASIL, 1993, 2002, 2005).

A partir da publicação, qualquer cidadão ou interessado pode solicitar esclarecimentos, vistas ou impugnação do processo (BRASIL, 1993,2005). É nessa fase também que as empresas interessadas consultam o edital ou carta-convite e formam suas propostas para participarem do processo (JUSTEN FILHO, 2013).

Abaixo segue o Quadro 6 com as etapas da fase externa, que é fase em que o processo é público, sendo de interesse das empresas.

Quadro 6 – Fase externa da Licitação

Fase Externa da Licitação nas Modalidades Tradicionais
• Publicação do resumo do ato convocatório;
• Recebimento dos envelopes com a documentação e as propostas;
• Abertura dos envelopes com a documentação;
• Recebimento e verificação da habilitação ou inabilitação das licitantes;
• Fase recursal, com efeito suspensivo até a decisão do recurso;
• Abertura dos envelopes com as propostas;
• Julgamento, classificação ou desclassificação das propostas;
• Declaração do licitante vencedor;
• Fase recursal, com efeito suspensivo até a decisão do recurso;
• Homologação/aprovação dos atos praticados no procedimento;
• Adjudicação do objeto à licitante vencedora;
• Assinatura do contrato.

Fonte: adaptado de Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2006, p. 157).

Nas modalidades tradicionais de licitação não se utiliza de internet, sendo realizada seção pública com todos os licitantes interessados que entregaram os envelopes de habilitação e da proposta.

É realizada a habilitação ou inabilitação dos licitantes e aberta a fase de recurso, prosseguindo para a abertura dos envelopes das propostas após o julgamento dos recursos. Ressaltasse que só são abertos envelopes com propostas daqueles que foram considerados habilitados.

Abaixo segue o Quadro 7 com a demonstração sucinta das etapas da fase externa do pregão eletrônico.

Quadro 7 – Fase externa do Pregão Eletrônico

Fase Externa da Licitação na Modalidade Pregão Eletrônico
• Publicação do resumo do ato convocatório
• Abertura da sessão pública - pela Internet
• Encaminhamento das propostas exclusivamente por meio do sistema eletrônico, com descrição do objeto e o preço ofertado.
• Análise e julgamento das propostas de acordo com as exigências estabelecidas no ato convocatório;
• Ordenação automática, pelo sistema, das propostas classificadas e que participarão da fase de lances;
• Encaminhamento de lances pelos licitantes exclusivamente por meio do sistema eletrônico;
• Encerramento da etapa de lances ou etapa competitiva da sessão pública que, após o comando do pregoeiro, poderá transcorrer até trinta minutos para fechamento do sistema aleatoriamente;
• Exame da proposta classificada em primeiro lugar quanto às especificações do edital e à compatibilidade do preço em relação ao estimado para contratação;
• Concluída a análise da proposta classificada em primeiro lugar, o pregoeiro procederá ao exame da documentação respectiva;
• Declarado o vencedor, qualquer licitante pode, de forma imediata e motivada, manifestar sua intenção de recorrer;
• Julgamento de recurso, se houver.
• Encerrada a sessão pública

Fonte: adaptado de Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2006, p. 211-212).

Observa-se que no pregão eletrônico há utilização de recursos de tecnologia da informação, não precisando haver deslocamento dos interessados, os quais podem participar da licitação por meio da internet. É célere quando comparado com as modalidades tradicionais por não ter necessidade de habilitar todos os concorrentes, somente aquele que estiver em primeiro lugar depois de findada a fase de lances.

Outra diferença se dá na fase de recurso, a qual no pregão é apenas uma, enquanto nas modalidades tradicionais são duas, sendo nestas o recurso com efeito suspensivo em todo o processo enquanto, no pregão, são suspensos apenas os itens que tiveram recurso.

O levantamento das diferenças dos procedimentos faz-se necessário na presente dissertação para melhor compreensão daquilo que o entrevistado considerou como vantagem e desvantagem no processo licitatório à luz do referencial teórico. Isso porque o prazo de realização do certame ou a quantidade de fases em que os recursos são apresentados são completamente distintos, dependendo do tipo de licitação, e tal fator deve ser considerado na análise dos resultados.

O processo licitatório deve estar em acordo com outras leis e decretos que determinam margem de preferência e tratamento favorecido a empresas em

situações específicas – como por exemplo, a margem de preferência para serviços ou materiais de TI, margem de preferência para medicamentos, margem de preferência para equipamento medico hospitalar ou margem de preferência para microempresas e empresas de pequeno porte que estão contidas na Lei Complementar nº 123/06 (BRASIL, 2006, 2007, 2010, 2012a, 2012b). Esta última afeta diretamente as empresas participantes desta dissertação.

2.3 Conceito de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte

Há diversos conceitos sobre a definição de MPEs. Em alguns, considera-se o faturamento bruto anual; em outros, o número de empregados é o que determina o porte da empresa.

A Lei Complementar nº 123/06, que é conhecida como Estatuto das Micro e Pequenas empresas, disciplinou o tratamento favorecido para microempresas e empresas de pequeno porte, unificando os tributos a serem pagos por elas, visando a estimular e fomentar o surgimento de MPEs. A referida lei considera microempresas (ME) aquelas devidamente registradas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, cujo faturamento no ano seja de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já a empresa de pequeno porte (EPP) é aquela empresa também registrada, cujo faturamento no ano esteja entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2014, BRASIL, 2016).

O Banco Nacional para Desenvolvimento Regional (BNDES) considera como ME a empresa com faturamento anual de até US\$ 400.000,00 (quatrocentos mil dólares) e, desse valor, até US\$ 3,5 milhões de dólares para EPP (IBGE, 2001).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) entende ME como empresas com até 9 (nove) empregados e EPP como empresas de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) empregados no setor de comércio e serviços. No setor de indústria, é considerada ME aquela com até 19 (dezenove) empregados e, para ser EPP, a empresa deve possuir entre 20 (vinte) e 99 (noventa e nove) empregados, no máximo. (IBGE, 2001).

Já o Ministério do Trabalho e Emprego utiliza-se da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para classificar as empresas, assim como do número de empregados, sendo ME aquela que tem até 19 (dezenove) empregados e EPP a

que possui de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) empregados (SALES e SOUZA NETO, 2004).

Abaixo, segue o Quadro 8 com as definições dadas pelo SEBRAE:

Quadro 8 – Classificação empresas SEBRAE

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE

O trabalho em questão adotou a definição legal para os parâmetros adotados, ou seja, considerará a definição da Lei complementar n° 123/06 sabendo-se que, pela pesquisa de campo, poderá haver divergência nas respostas do universo pesquisado. A escolha pelo critério legal se dá devido à necessidade de a empresa se enquadrar em tais parâmetros para usufruir das vantagens legais concedidas às MPEs nas licitações.

2.3.1 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de base tecnológica

O conceito de base tecnológica, similarmente ao conceito de ME e EPP, não é universal; segundo Toledo et al. (2008, p. 119),

[...] a falta de padronização e a carência de um significado preciso do conteúdo desses termos têm desencadeado dificuldades cognitivas e operacionais na diferenciação desse tipo de empresa em relação às demais.

Toledo et al. (2008) citam em seu estudo dos fatores críticos para o sucesso de empresas de base tecnológica que a definição de empresa de base tecnológica dos autores estudados atendia ao seu objeto de estudo. Assim, em seu artigo, os autores definiram empresas de base tecnológica de pequeno porte como:

[...] aquelas que estão engajadas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico, e que atendem a nichos específicos de mercado, normalmente não atendidos pelas grandes empresas (TOLEDO et al, 2008, p. 119).

Outra definição é feita por Valério (2006, p. 3-4 apud MORAES et al. 2011, p. 208): “empresas que adotam novas tecnologias no seu processo produtivo, incluindo tanto empresas produtoras de bens quanto de serviços com alto conteúdo de conhecimento”.

Observa-se em ambas as definições a presença do novo (seja produto, processo ou serviço) e alto conhecimento técnico-científico, o que acaba sendo muito amplo para uma definição. Assim, visando facilitar a compreensão de base tecnológica por meio de uma classificação internacional de intensidade tecnológica, adota-se a classificação da Organização para Economia Cooperação e Desenvolvimento (OECD), que divide em grupos por setores de atividade as empresas de base tecnológica, de acordo com o grau de intensidade tecnológica (OECD, 2009 apud MORAES et al., 2011, p. 208), conforme demonstrado abaixo:

- Alta intensidade tecnológica: setores aeroespacial, farmacêutico, **de informática, eletrônica e telecomunicações**, instrumentos;
- Média-alta intensidade tecnológica: setores de material elétrico, veículos automotores, química (excluído o setor farmacêutico), ferroviário e de equipamentos de transporte, máquinas e equipamentos;
- Média-baixa intensidade tecnológica: setores de construção naval, borracha e produtos plásticos, coque, produtos refinados de petróleo e de combustíveis nucleares, outros produtos não metálicos, metalurgia básica e produtos metálicos;
- Baixa intensidade tecnológica: outros setores e de reciclagem, madeira, papel e celulose, editorial e gráfica, alimentos, bebidas e fumo, têxtil e de confecção, couro e calçados (grifo nosso).

A Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC 2008) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota a classificação de intensidade tecnológica da OECD. Inclusive, constatou um percentual maior de inovação nos serviços selecionados do que na indústria, sendo a taxa de 46,2% (quarenta e seis vírgula dois por cento) e 38,1% (trinta e oito vírgula um por cento) respectivamente. Esse resultado se justifica pela demanda de áreas de alta intensidade tecnológica como os setores de telecomunicações e informática (IBGE, 2010).

As empresas que participaram do presente estudo são empresas de Tecnologia da Informação (TI); portanto, enquadradas como empresas de base tecnológica classificadas no nível de alta intensidade.

2.4 O Tratamento Diferenciado para ME e EPP em Licitações

O tratamento favorecido às ME e EPP está contido na Constituição Federal de 1988 em seu inciso IX do art. 170, no qual há previsão de tratamento favorecido para empresas de pequeno porte constituídas sob a legislação brasileira com sede e administração no Brasil. A redação do atual dispositivo foi modificada pela Emenda Constitucional nº 6 de 1995; entretanto, no texto original, já era previsto o tratamento favorecido para empresas de pequeno porte de capital nacional.

O Estatuto das Micro e Pequenas empresas regulamenta uma série de benefícios e isenções para fomentar e incentivar as ME e EPP. Tais benefícios são concedidos em virtude dos benefícios sociais e do desenvolvimento local gerado por elas, que concentram mais da metade dos empregos com carteira assinada do país (SEBRAE, 2011). Dentre essas vantagens, serão tratadas especificamente das concedidas em licitações.

A LC 123/06 foi alterada pela LC 147/14, estabelecendo:

- O prazo de cinco dias úteis para resolver qualquer restrição na regularidade fiscal, podendo ser prorrogado uma vez por igual período. Na redação anterior, tal prazo era de dois dias;
- Margem de preferência para desempate de 10% acima do valor da melhor proposta para licitação tradicional e 5% para a modalidade pregão, que não foi alterada, mantendo a redação original;
- Obrigatoriedade de licitação exclusiva para ME e EPP quando o valor da contratação for de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), salvo se não houver três ME e EPP sediadas no local ou regionalmente aptas a fornecer o bem/objeto a ser adquirido – a redação anterior previa um limite de 25% (vinte e cinco por cento) do orçamento do órgão para contratação exclusiva, cuja limitação foi revogada pela redação alterada;
- Que no caso da aquisição de bens de natureza divisível, a obrigatoriedade de cota seja de até 25% para ME e EPP – não havendo substancial alteração da anterior; e
- Possibilidade de emissão de cédula de crédito microempresarial quando empenhos liquidados não forem pagos pelo governo federal, estadual ou municipal em até 30 dias – não foi alterada, mantendo a redação original.

A Lei estabelece ainda, em seu art. 47, que:

Nas contratações públicas [...] deverá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte **objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional**, (BRASIL, 2014, grifo nosso).

Há, ainda, no caso de obras e serviços, a possibilidade de a administração pública exigir subcontratação de parte do objeto para ME e EPP e favorecer empresas sediadas local ou regionalmente com até 10% acima do melhor preço válido, justificadamente.

Na esfera federal, há o Decreto nº 8.538/15, que regulamenta o tratamento favorecido previsto na LC 123/06, em que os benefícios já citados são detalhados naquele âmbito.

No quadro 9 abaixo, há a demonstração das leis de incentivos às ME e EPP das três esferas do governo (federal, estadual e municipal), sendo que: na esfera municipal, foram demonstrados os sete municípios de maior Produto Interno Bruto (PIB) de 2013, dos 39 (trinta e nove) municípios pertencentes à RMVale, segundo o sítio da EMPLASA (Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano).

Quadro 9 - Legislação Federal, Estadual e Municipal de ME e EPP

Legislação de Tratamento favorecido e diferenciado às ME e EPP			
Federal	Estado de São Paulo	Municipal	
Lei Complementar nº 123/06	Lei nº 13.122/08	Lei Complementar Municipal nº 411/09	São José dos Campos
Lei Complementar nº 147/14 e Lei Complementar nº 155/16 (Alteraram a LC nº 123/06)		Lei Complementar Municipal nº 181/07 Lei Complementar Municipal nº 292/12 (Altera a LC nº 181/07)	Taubaté
Decreto nº 6.204/07 (Revogado pelo Dec. nº 8.538/15)	Decreto nº 54.229/09	Lei Municipal nº 5591/11	Jacareí
Decreto nº 8.538/15		Lei Complementar Municipal nº 022/07	São Sebastião
		Lei Municipal nº 5293/11	Pindamonhangaba
		Não Possui	Guaratinguetá
		Lei Municipal nº 5183/13	Caçapava

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se ainda, no Quadro 9, que o município de Guaratinguetá ainda não possui lei de incentivo. Outro fato a se observar é que as mudanças ocorridas na legislação só foram incorporadas pela esfera federal, pois aquela foi alterada em 2014 e 2016, e nas outras esferas as leis são anteriores às alterações.

Dessa forma, o tratamento favorecido e diferenciado presente nas três esferas do governo tem os benefícios concedidos pela lei federal detalhados para atender a particularidade da respectiva esfera do governo.

Além dos benefícios já citados nesta seção, a lei de licitações estabelece que os pagamentos em que os valores não ultrapassem R\$ 8.000,00 (oito mil reais) deverão ser efetuados em até cinco dias úteis (BRASIL, 1993). Justen Filho (2005) ressalta que tal dispositivo não se configura em norma geral, sendo aplicável, em princípio, no âmbito da Administração Federal.

2.4.1 O Tratamento diferenciado para serviços e bens de TI

A Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, instituiu em seu artigo 3º preferência nas aquisições públicas de bens e serviços de tecnologia da informação no âmbito federal. Considerando que a lei foi editada em 1991, pode-se acreditar que esteja defasada. Entretanto, a Lei nº 8.248/91 foi alterada pelas leis de nº 10.176/01, nº 11.023/04 e nº 13.023/14.

A Lei nº 8.248/91 foi regulamentada pelo Decreto nº 7174 de 12 de maio de 2010, que disciplinou o tratamento favorecido e diferenciado às empresas de tecnologia de informação nas contratações públicas, desde que as empresas atendessem aos seguintes requisitos na ordem em que estão dispostos:

- Bens e serviços com tecnologia desenvolvida no país e que foram produzidos de acordo com o Processo Produtivo Básico (PPB);
- Bens e serviços com tecnologia desenvolvida no país; e
- Bens e serviços que foram produzidos de acordo com o PPB.

A definição de PPB está contida na Lei nº 8.387 de 30 de dezembro de 1991, como segue: “processo produtivo básico é o **conjunto mínimo de operações**, no estabelecimento fabril, que **caracteriza a efetiva industrialização** de determinado produto” (BRASIL, 1991b; grifo nosso). Ou seja, trata-se de qualquer melhoria ou processo que caracterize que o produto é industrializado.

O Decreto nº 7174/2010 estabelece o procedimento para concessão do tratamento favorecido. Assim, o exercício do direito de preferência será concedido após a apresentação das propostas (nas licitações consideradas tradicionais como

convite, tomada de preços e concorrência) ou lances (nas licitações feitas por pregão).

O fornecedor que tiver o melhor preço ou lance e não atender aos requisitos para o recebimento do tratamento favorecido para usufruir da margem de preferência poderá ser considerado “empatado” com o segundo colocado ou com algum concorrente que tenha ficado com o preço de seus lances até 10% superior ao primeiro colocado. Nesse caso, será concedida ao fornecedor com PPB e/ou tecnologia produzida no país a oportunidade de dar mais um lance que supere o do primeiro colocado, sagrando o fornecedor vencedor do certame. Somente se nenhum fornecedor apto a usufruir do benefício quiser utilizar da vantagem concedida é que o melhor classificado será declarado o vencedor (BRASIL, 2010).

É importante ressaltar que somente se o primeiro colocado, após a fase de lances, não atender aos requisitos do Decreto nº 7174/10 aqui já citados é que será procedido o desempate, pois não há por que conceder o benefício de preferência se o primeiro colocado já for favorecido pelo referido decreto.

3 MÉTODO

A classificação da pesquisa toma por base a proposta de Vergara (2000), que se utilizava de dois critérios para a classificação das pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, por ser necessário um aprofundamento das variáveis do processo licitatório como fonte de oportunidade empreendedora, apresentando característica de sondagem (VERGARA, 2000), pois não foram encontrados outros trabalhos que tratassem de licitações em micro e pequenas empresas de base tecnológica como fonte de oportunidade empreendedora. Quanto aos meios, a pesquisa foi documental e de campo: documental por haver necessidade de conhecimento prévio de toda a legislação e vantagens legais concedidas às ME e EPP de base tecnológica em licitações (MARCONI E LAKATOS, 1999); pesquisa de campo em virtude de terem sido realizadas entrevistas semiestruturadas com proprietários das ME e EPP de base tecnológica.

A pesquisa foi também qualitativa, o que, segundo Eisenhardt (1989), é ideal para estudos em que se busca uma compreensão mais profunda entre as variáveis. Richardson (2012) também associa à metodologia qualitativa a análise da interação de variáveis, proporcionando uma maior profundidade ao estudo.

Essa classificação da presente pesquisa se deu pelo fato de o tema abordar as licitações como fonte de oportunidade empreendedora e também por não ter sido encontrado nos últimos 10(dez) anos de pesquisa nos bancos de dados da EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração) e REGEPE (Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), além de não serem encontrados em pesquisa no mecanismo de busca do Google acadêmico outros trabalhos que tratem de oportunidade empreendedora nas licitações. Dessa forma, faz-se necessária uma exploração das variáveis que poderiam surgir durante a pesquisa.

3.2 Características Metodológicas do Estudo

A pesquisa foi um estudo com múltiplos casos. Segundo Yin (2001), quando a pergunta de pesquisa é uma interrogação do tipo “por quê?” ou “como?”, o estudo de caso é preferencialmente adequado nessas situações. Na presente dissertação, a pergunta da pesquisa é exatamente “como a participação em processo licitatório das microempresas e empresas de pequeno porte de base tecnológica podem contribuir para a identificação de novas oportunidades?” Eisenhardt (1989) descreve o método de estudo multicaseos que foi utilizado na presente pesquisa com uma exceção, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Método de estudo multicaseos

ETAPA	ATIVIDADE	RAZÃO
Começando	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
	Constructos possíveis “ <i>is a priori</i> ”	Provem melhoria no entendimento dos constructos a serem abordados na pesquisa
	Sem teoria e sem hipótese	Mantém a flexibilidade teórica
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
	Amostragem teórica, não aleatória	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis. Ex.: casos que confirmam ou estendem a teoria preenchendo categorias conceituais
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coletas de dados	Fortalecem o embasamento da teoria pela triangulação de evidências
	Dados qualitativos e quantitativos combinados	Perspectiva sinérgica das evidências
	Investigadores múltiplos	Promovem perspectivas divergentes e fortalecem o embasamento
Entrando no campo de coleta e dados	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunistas e flexíveis	Permitem ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Analisando os dados	Análise intracaso	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria
	Análise inter-caso: busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas
Moldando explicações possíveis	Tabulação interativa de evidências para cada constructo	Precisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e a capacidade de abordá-los para entendê-los
	Uso da lógica de replicação, não de amostragem ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta a teoria

ETAPA	ATIVIDADE	RAZÃO
	Busca de evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas	Constrói a validade interna
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante	Precisa/ajusta a definição dos constructos
	Comparação com a literatura similar	Precisa validade externa – e assim o potencial para se entender outros casos -, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico
Atingindo o fechamento	Saturação teórica, se possível	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal, que pode ser obtida com mais dados e mais análises, é pequena ou nula

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 533 apud LIMA 2010, p. 79).

Ressalta-se que houve uma diferença sobre as recomendações da autora sobre o processo de pesquisa: a autora indica múltiplos pesquisadores para a coleta de dados e a presente pesquisa foi coletada por um único pesquisador.

3.3 Definição da Amostra da Pesquisa

A população da pesquisa era de, no máximo, dez ME e/ou EPP do ramo de tecnologia da informação, pois Eisenhardt (1989) defende que uma amostra de 4 a 10 casos costuma funcionar bem quando se trata de estudo de caso com análise de múltiplos casos. Entretanto, a amostra se deu por **acessibilidade**.

Assim, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a amostra foi também teórica e não aleatória, conforme proposta por Eisenhardt (1989), que defende a utilização de apenas casos úteis para pesquisa. Dessa forma, foram definidos critérios para a seleção das empresas, conforme demonstrado abaixo:

- Ser ME ou EPP, de acordo com a definição da Lei complementar n° 123/06, para que a empresa possa usufruir do tratamento especial concedido pela referida Lei;
- Ser sediada na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, em virtude da característica da região em concentrar empresas de base tecnológica;
- Ser de base tecnológica, em virtude da vantagem que pode ser concedida pelo Decreto n° 7174/10; e
- Participar ou ter participado de licitação.

Lima (2010) ressalta o cuidado que se deve ter em pesquisa qualitativa de não conseguir tratar do excesso de dados coletados, buscando-se a saturação teórica. Eisenhardt (1989) argumenta que, com mais de 10 casos, torna-se rapidamente difícil lidar com a complexidade e o volume dos dados. Dessa forma, o número almejado de entrevistas era de 4 empresas, com o máximo de 10 que poderiam ter sido entrevistadas. Porém, como a amostra se deu por acessibilidade, só foi possível entrevistar duas empresas que se adequassem aos critérios das amostras e que aceitaram participar da entrevista. Yin (2001) relata estudo com apenas dois casos como válido para pesquisa de múltiplos casos. Dessa forma mesmo com a amostra por acessibilidade não ter atingido o almejado os dados coletados tinham a riqueza necessária ao prosseguimento do estudo.

Foram entrevistados dois proprietários dirigentes, sendo um de uma das empresas que continha dois sócios e, o outro, o único proprietário da outra empresa.

Ressalta-se que a busca pelas empresas foi feita de amplas formas, dentre elas, consulta aos sítios de compras governamentais (Comprasnet) e da transparência pública, além de solicitação de consulta ao cadastro de micro e pequenas empresas de associações como a Associação Comercial e Industrial de Taubaté (ACIT) e SEBRAE. Entretanto, mesmo com a seleção de potenciais empresas, foi necessário um trabalho de convencimento para que elas participassem da pesquisa, sendo a maior dificuldade encontrada para a dissertação a seleção das empresas.

O quadro 11 apresenta os casos estudados na pesquisa:

Quadro 11 – Empresas do estudo de caso

Nome (fictício)	Sistemas e Máquinas	Info A
Ano Fundação	1972	2010
Cidade sede	São José dos Campos	Taubaté
Porte	EPP	ME
Proprietário(s)	2 sócios	Um dono
Idade dos proprietários	60* e 38	27
Atuação na área pública	Contratos de aluguel e manutenção de equipamentos de informática, principalmente impressoras multifuncionais	Terceirização de tecnologia de informação, manutenção de redes, micros e periféricos

* somente o sócio de 60 anos concedeu entrevista.

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.4 Procedimento para Coleta de Dados

A coleta dos dados foi feita de múltiplas formas, por meio de análise de documentos e entrevistas semiestruturadas. Os documentos verificados foram os certificados de regularidade federal e estadual, notas de empenhos federais e estaduais disponíveis nos sítios de transparência pública federal e estadual.

Richardson (2012, p. 207) define entrevista como:

[...] uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B.

Foram realizadas as entrevistas com os proprietários dirigentes das MPEs de base tecnológica, marcando-se encontro com os entrevistados e, após assinatura do “termo de compromisso livre esclarecido” pelos entrevistados, foi pedida a autorização para gravar as entrevistas.

Uma vez autorizada à participação da empresa, optou-se pela entrevista semiestruturada, por possuir um roteiro de perguntas direcionadas aos objetivos da pesquisa com certa flexibilidade para que o entrevistador aprofunde as perguntas com base nas respostas dos entrevistados (MORAES, 2014).

O roteiro para entrevista consta do apêndice A desta dissertação e foi aprovado pelo comitê de ética segundo o CAAE nº 58462416.3.0000.5501, conforme relatório constante do Anexo A.

Foram consultados ainda os sítios de transparência do governo federal e estadual, nos últimos dois anos buscando-se verificar a quantidade de empenhos realizados para as empresas – empenho é a forma pela qual a administração pública se compromete a pagar por um serviço ou produto após a entrega do bem ou execução de tal, servindo como uma ordem de serviço à empresa, que de posse da Nota de Empenho realiza o objeto descrito no mesmo para liquidação pelo órgão público competente e posterior pagamento pela execução do objeto (aquisição ou serviço).

Verificou-se também o cadastro junto à Receita Federal de cada empresa, do Cadastro Nacional de Atividade Econômica (CNAE), registrando as atividades registradas, para confrontar com os serviços realizados junto aos órgãos públicos.

3.5 Procedimentos para Análise de Dados

A análise dos dados é o coração da metodologia no estudo de caso (EISENHARDT, 1989). Assim a análise de dados, foram feitos intra e intercasos: primeiramente, foram estudadas as empresas individualmente e depois feitos pares com as empresas buscando as similaridades e diferenças entre elas.

A análise intracazos, segundo Lima (2010), visa a destacar os conteúdos conceituais mais importantes para explicar e/ou descrever o fenômeno por meio da construção de modelos e esquemas, analisando em profundidade cada caso separadamente. Para Miles e Huberman (1994, apud MORAES 2014, p. 68), “ a análise intracaso é a que descreve, compreende e explica o que acontece em um contexto único e limitado, ou seja, em um único caso”. Dessa forma, a análise intracaso trata de um caso em profundidade, que pode ser comparado com outros posteriormente na análise intercaso.

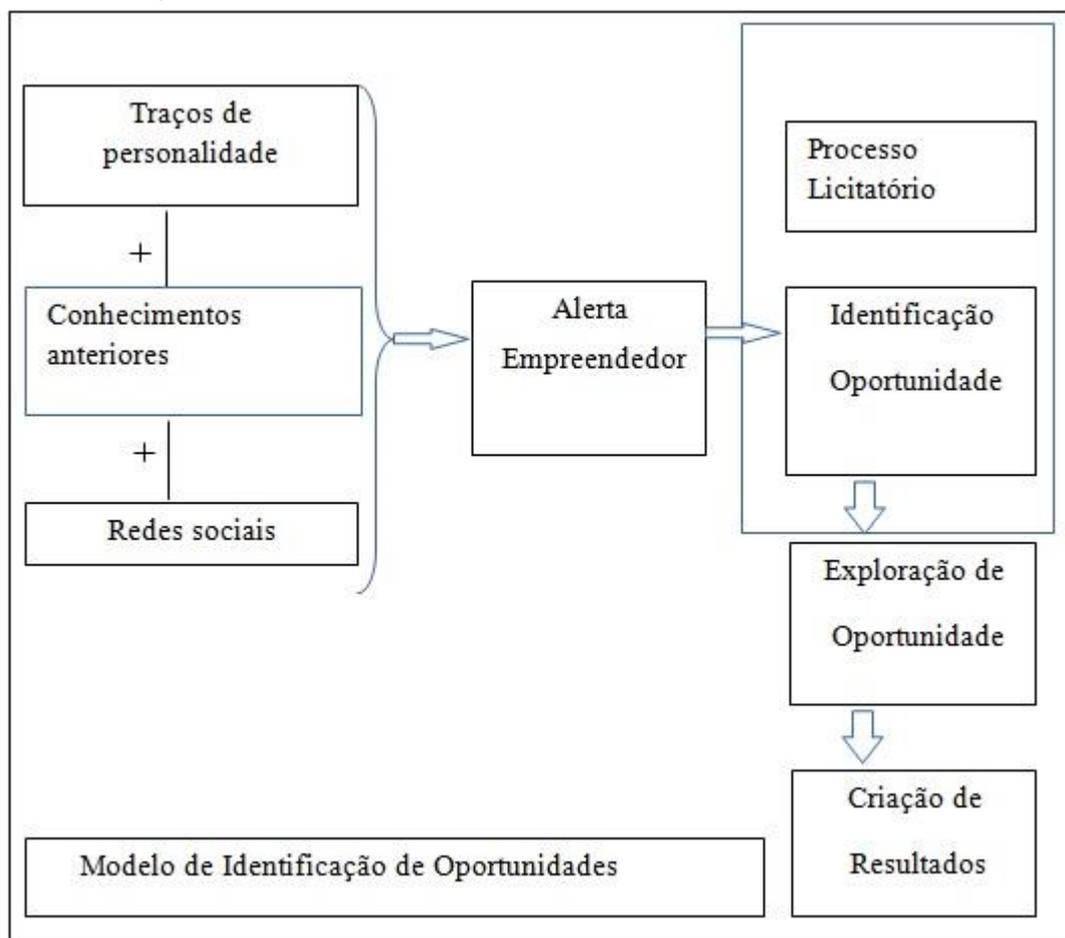
A análise intercasos, segundo Lima (2010), é o cruzamento da análise intracazos buscando as similaridades e diferenças entre eles. Eisenhardt (1989) defende que a justaposição de casos aparentemente semelhantes por um pesquisador procurando diferenças pode quebrar quadros simplistas – que é a análise intercasos. A autora prossegue defendendo que o resultado dessas comparações forçadas pode gerar novas categorias e conceitos que os investigadores não anteciparam.

3.6 Modelo de Delimitação

Segundo Miles e Huberman (1994, apud MORAES 2014, p. 20), modelo de delimitação é definido “como uma representação visual ou textual que evidencia as relações entre constructos, variáveis ou fatores-chaves que são estudados em uma pesquisa”. Assim, foi demonstrado como modelo de delimitação do estudo um quadro adaptado de Ardichvili et al. (2003), no qual o alerta empreendedor é fruto de traços de personalidade somados aos conhecimentos anteriores e às redes sociais, sendo fundamentais para a identificação e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras.

Tomou-se como base também o roteiro de entrevista de Moraes (2014) para elaboração de um roteiro próprio de entrevista constante do apêndice A desta dissertação, que foi pautado no Quadro 12 abaixo:

Quadro 12 - Delimitação do Estudo



Fonte: adaptado de ARDICHVILI et al. (2003) e MORAES (2014).

As questões propostas visam a identificar traços de personalidade que auxiliaram o empreendedor a criar a empresa, conhecimentos anteriores necessários para a participação em licitações e as redes sociais que auxiliaram em todo o processo de criação e entrada na área de licitações públicas.

Ardichvili et al. (2003) propõe que traços de personalidade, tais como criatividade e otimismo, aliados aos conhecimentos anteriores e redes sociais, favorecem o alerta empreendedor.

Segundo Machado et al. (2013), o alerta empreendedor pode ser desenvolvido pelo mecanismo de busca e pesquisa, sendo o conhecimento anterior importante para se associar às informações atuais, visando à possibilidade de aplicação delas, criando ou descobrindo oportunidades.

Assim, o roteiro de entrevista desta dissertação foi elaborado considerando esses fatores para exploração das oportunidades empreendedoras existentes em processos licitatórios, buscando identificar no empreendedor as características pessoais, conhecimentos anteriores e as redes sociais do empreendedor.

Para que os objetivos gerais e específicos fossem atingidos, o roteiro contempla ainda quais as vantagens e desvantagens percebidas pelo empreendedor em participar de processos licitatórios.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas e consultas a sítios da receita federal e transparência pública, visando a coletar dados adicionais sobre as empresas.

4.1 Análise Intracazos dos Dados

Foram entrevistados proprietários dirigentes de duas empresas, sendo uma ME e outra EPP. As respostas dessas entrevistas foram transcritas e analisadas com foco no referencial teórico, procedendo-se a análise intracazo, que é o estudo de cada caso isoladamente em profundidade (LIMA, 2010). Dessa forma, nesta subseção, é apresentada cada empresa em separado com a devida análise realizada em profundidade.

4.1.1 Sistemas e Máquinas

A empresa Sistemas e Máquinas (nome fictício) foi fundada em 1972, e adquirida pelos atuais donos em 2000. Situada em São José dos Campos, atua no ramo de informática e impressoras multifuncionais, tendo registrado no CNAE da Receita Federal: comércio varejista de equipamentos para escritório, aluguel de máquinas e equipamentos de escritório, reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos, comércio especializado de equipamento de áudio e vídeo e eletrodomésticos e comércio de equipamentos e suprimentos de informática.

Os donos têm formação distinta: um dos proprietários é formado em Direito e possui trinta e oito anos de idade; o outro proprietário, o qual concedeu a entrevista, tem segundo grau técnico em eletrônica e desenho mecânico e sessenta anos de idade. A atividade principal exercida nos órgãos públicos são contratos de aluguel e manutenção de equipamentos de informática, principalmente impressoras multifuncionais.

Atuam em quatro órgãos da esfera federal e dois da esfera estadual, não sendo possível consultar no sítio de transparência pública em quantas prefeituras atuam. Assim, só foi possível verificar os empenhos na esfera federal e estadual.

Abaixo, segue o Quadro 13 com as principais respostas obtidas na entrevista:

Quadro 13 - Principais Respostas Sistemas e Maquinas

Delimitação	Questões	Respostas
Traços de personalidade	Como você se vê como pessoa?	Empreendedor, aceito desafios, aberto a nova experiência, paizão, trato os empregados como membros da família, acredito que esse é o sucesso. Respeito.
	Em sua opinião, quais são as suas características pessoais mais importantes e como elas contribuem para a sua empresa?	Comprometimento, dedicação. Somos os primeiros a chegar e os últimos a sair, temos integração total com todas as áreas da empresa, porque vim de área técnica, me envolvo o tempo todo com todas as áreas da empresa. Acompanhar, discutir, pesquisar, ceder às vezes. O segredo é dedicação.
	Como surgiu a ideia de ser um empreendedor?	Surgiu aos 44 anos após ser desligado de uma multinacional; devido à bagagem técnica e o salário que recebia, tinha dificuldade de me recolocar no mercado de trabalho. Devido à idade e ao salário.
	O que é oportunidade para você?	Oportunidade pra mim é tudo, desde a hora que acorda, respirar, estar vivo, tudo é oportunidade. Evidente que tem que conciliar a oportunidade de ter uma boa saúde, de ter uma boa saúde financeira e de fazer bons negócios. A empresa é comercial visa manter estrutura, manter os custos e manter pessoal. Tudo para mim vejo como oportunidade até amanhã é uma oportunidade. Tudo é uma oportunidade.
Conhecimentos anteriores	Qual era a atividade profissional que desempenhava antes de abrir a empresa?	Eu era...fazia parte de um grupo (era chefe) de desenvolvimento e nacionalização de peças e partes de máquinas, no setor de engenharia e laboratório da fabricante Konica Minolta, desenvolvia produtos.
	Como essa atividade profissional contribuiu para abertura da empresa?	A bagagem técnica que adquiri nesses últimos anos. Está no ramo de copiadoras e impressoras há 40 anos. Desde os 20 anos, não fiz outra coisa a não ser trabalhar com copiadoras e impressoras, sendo 24 anos em fabricantes de impressoras e copiadoras e os últimos 14 anos na empresa.
	Como você identificou a oportunidade de abrir a sua empresa?	Na realidade a empresa já existia, ela é de 72. Já completou 44 anos. E a pessoa que era proprietária não estava disposta a dar continuidade e os filhos não queriam assumir. A empresa era familiar. Ele estava disposto a vender a empresa. Foi quando recebi um convite do Adriano pra vir pra cá. Eu sou de SP, Aí surgiu a oportunidade: "vamos comprar uma empresa, é o que você sabe fazer e eu também". Aí aceitamos o desafio e viemos pra cá.
Redes Sociais	Você teve algum tipo de ajuda profissional para a abertura (compra) da empresa? De qual profissional?	Dos profissionais que lá estavam. Gerente de vendas e gerente geral auxiliaram na familiarização com a empresa e no processo licitatório, com os processos da empresa. Noções a gente tinha, mas até então só tinha sido empregado.
	Qual a importância de parcerias para você e para a empresa?	A importância é fundamental, se você não tem parceria com o fabricante, com o distribuidor e com o importador, você não tem como manter uma estrutura, um treinamento, um estoque e compras em condições satisfatórias.
	A empresa tem buscado novos parceiros?	Tem, tem. No começo da empresa, ela era o que chamávamos de monomarca, ela trabalhava com uma única bandeira, a Konica Minolta, e por isso a parceria tem quase 30 anos. Só que o mercado começou a sofrer mudanças, começaram a aparecer novas empresas, novos fornecedores, preços, tecnologia diferente com preços competitivos. Aí nós fomos somando à nossa carteira de fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se, nas respostas do entrevistado, a importância dos elementos constantes no modelo de limitação do Quadro 12, adaptado de Ardichvili et al. (2003) e Moraes (2014), cujos aspectos centrais são os traços de personalidade, conhecimentos anteriores, redes sociais, identificação e exploração da oportunidade.

Os traços de personalidade de dedicação, buscar a integração com todos os setores da empresa e o fato de aceitar desafios foram julgados pelo entrevistado como as características mais importantes.

Os conhecimentos anteriores foram fundamentais para identificação e exploração da oportunidade, em virtude de o entrevistado ter uma experiência de vinte e quatro anos na área de impressoras multifuncionais por meio de uma multinacional em que trabalhava. Percebe-se ainda que, dentro da empresa, o entrevistado trabalhava no setor de engenharia, desenvolvendo peças e acessórios para as impressoras.

As redes sociais também estão presentes no trato com os parceiros e na forma como tomou conhecimento e decidiu adquirir a empresa, pois o sócio que o convidou para adquirir a empresa também vem de área técnica e já tinha conhecimento da área de impressoras e multifuncionais, conforme foi citado pelo entrevistado.

A identificação da oportunidade para empreender surgiu de uma necessidade, pois o entrevistado esclarece que, aos 44 (quarenta e quatro) anos, foi dispensado da empresa em que trabalhava e que teve dificuldade em se recolocar no mercado de trabalho devido à bagagem técnica que possuía e ao salário que necessitava receber para ser compatível com a formação e necessidades pessoais e de familiares. Dessa forma, ao receber um convite para comprar uma empresa, aceitou o desafio, em virtude de poder atuar no ramo em que tinha construído uma carreira e de poder obter maiores ganhos do que atuar como empregado.

Sobre a participação de licitação como uma oportunidade, o entrevistado informou que não detinha nenhum conhecimento anterior sobre a área de licitações e que não havia transacionado com a administração pública. Respondeu à questão de descobrimento do procedimento licitatório de acordo com o demonstrado abaixo:

“Descobri através da própria empresa. Até então não conhecia. Desconhecia totalmente. Sabia só que existia, só não sabia como funcionava. E aqui trabalhando, vindo pra empresa, pegamos uma empresa estruturada que já participava de processo licitatório. Nós tínhamos funcionários, já. Muitos já se aposentaram, funcionários que chegaram a 30

anos de empresa. É dali que fomos adquirindo esse conhecimento, através desses funcionários antigos e da participação direta em licitações”.

Entretanto, como a empresa já participava de licitação, interessou-se pessoalmente pela dinâmica dos processos, despertando o alerta empreendedor para a participação em licitações como uma oportunidade em potencial. Tal fato é corroborado pela resposta do entrevistado, que ressaltou algumas vezes em sua entrevista que licitação é uma oportunidade de venda com a “certeza do recebimento”.

O entrevistado descreveu a aprendizagem do processo licitatório de acordo com a transcrição abaixo:

“Fui aprendendo caindo processo a processo. Perdemos licitação por encerramento do tempo, perdemos licitação por erro na hora de colocar o preço, perdemos licitação por erro na hora da descrição do produto, perdemos licitação por envelope de documento trocado com envelope de proposta, perdemos todo tipo de licitação, já aconteceu de tudo. Por isso que eu falo, é um aprendizado”.

O entrevistado prosseguiu informando que teve ajuda dos concorrentes para aprender mais sobre o processo licitatório:

“Por incrível que pareça, tive ajuda dos próprios concorrentes, porque quando o processo é presencial, a gente acaba que conhece todo mundo da região. Então a gente conversa, tira dúvida, pergunta, não às vezes sobre aquela licitação, mas uma outra que aconteceu ou vai acontecer”.

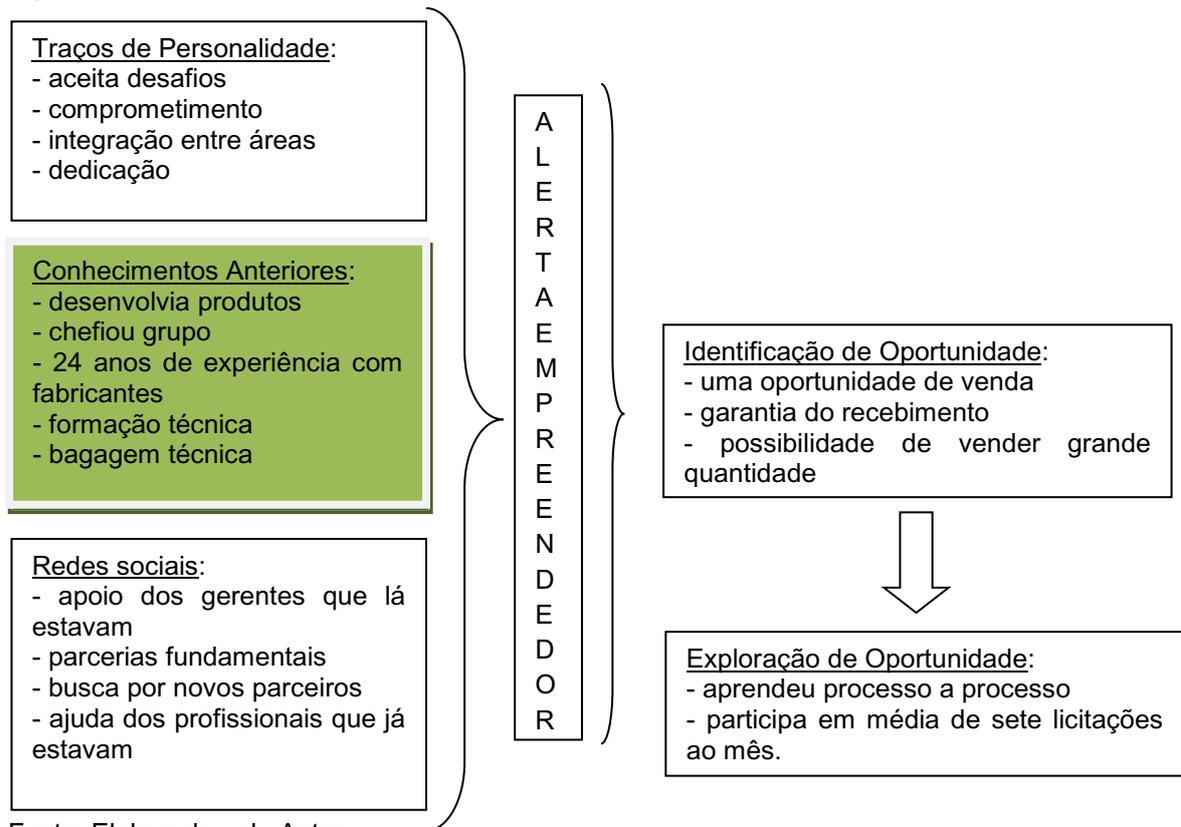
A exploração da oportunidade empreendedora pode ser observada: 1- pelo fato de o entrevistado ter ampliado o número de parceiros e buscado novas parcerias, sem perder a parceria com a Konica Minolta, que tem mais de trinta anos; 2 - a sede da empresa ser própria, tendo sido construída após a aquisição da empresa.

Já a exploração da oportunidade em licitações pode ser observada na participação direta em licitações, pois o entrevistado se envolve pessoalmente com os editais e formação das propostas observada também no fato de que a empresa detém contratos com órgãos públicos.

Assim, ficam demonstrados alguns pontos importantes da entrevista com a Sistemas e Máquinas (nome fictício) para a presente análise.

Na Figura 1, observa-se a representação gráfica da análise intracaso, em que estão consideradas as respostas do entrevistado:

Figura 1 - Representação Gráfica da Análise Intracaso Sistemas e Máquinas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se, na figura 1, os traços de personalidade somados aos conhecimentos anteriores e às redes sociais, responsáveis pelo alerta empreendedor. Desses quadros, o de conhecimentos anteriores está em destaque em virtude de o entrevistado ressaltar o conhecimento e a formação técnica, além da experiência de quarenta anos na área em que atua.

Lembra-se que o entrevistado comprou a empresa aos quarenta e quatro anos de idade, quando dispensado da empresa que trabalhava. A empresa foi adquirida com uma entrada e saldo devedor parcelado ao antigo proprietário em um período de três anos e, após esse período, foi construída a sede atual com três andares e vários departamentos da empresa.

A participação em licitações já ocorria na empresa quando ela foi adquirida. Porém, identificou uma “oportunidade de venda, com a garantia do recebimento”. Dessa forma, interessou-se pelo processo e, de forma autodidata, foi aprendendo sobre o processo licitatório e relatou ter perdido muitos processos nessa fase de aprendizagem.

Relatou, ainda, que a participação mais efetiva em licitações ocorreu junto com o aprendizado dele e a migração dos processos licitatórios de presenciais para

eletrônicos, principalmente na esfera federal. A migração ocorreu por volta dos anos 2005 e 2006.

Atualmente, a exploração das oportunidades em licitações ocorre com a contratação de uma empresa que informa todos os editais e licitações de interesse da empresa que irão ocorrer nas três esferas do governo, o que permitiu que ele não perdesse mais licitação pelos prazos de elaboração e divulgação da proposta. Há ainda uma pessoa responsável por atualizar e preparar as certidões exigidas para que não se tenha mais problema com documentação da empresa. Outro funcionário é responsável por ler os editais e elaborar a proposta, que deve ser avaliada pelo entrevistado.

O entrevistado relatou ainda que, muitas vezes, ele mesmo “baixa” o edital e se envolve totalmente no processo para não perder nenhuma licitação em que tenha interesse, pois ele relatou ainda, que não participa de licitações que sejam com quantidade considerada excessiva de itens – citou, por exemplo, o número de mil equipamentos, porque ele não teria estrutura para atender, *“ia ter que contratar pessoal, teria problema com o transporte”*. A empresa tem uma estrutura já estabelecida e trabalha dentro dessa estrutura. Todos os pagamentos são realizados rigorosamente em dia e, se possível, à vista. Dessa forma, não entra em licitação em que demandaria investimento para atender o órgão, endividando a empresa.

Ao ser perguntado sobre qual modalidade de licitação prefere, o entrevistado informou que prefere o pregão eletrônico, mesmo referindo-se ao mesmo como “cruel”, em virtude de não se saber contra quem se está disputando. O entrevistado acredita que o pregão eletrônico é mais justo, limpo e transparente.

Como resultado dos processos licitatórios no ano de 2015, segundo o portal de transparência do governo federal, foram empenhados para a empresa R\$ 909.719,79 relativos à quatro instituições públicas da esfera federal. E, segundo o site de transparência da fazenda do governo estadual, foram empenhados R\$ 260.797,76 relativos à secretária de segurança pública da esfera estadual.

Ainda segundo os respectivos portais, no ano de 2016, verificam-se empenhos de R\$ 580.056,45 relativos aos mesmos quatro órgãos, e R\$ 274.613,89 relativos a duas secretarias – a de segurança pública e da educação na esfera estadual.

Dessa forma, pelo fato de os empenhos serem do mesmo órgão, com acréscimo de um órgão na esfera estadual, pode-se inferir que se trata de contrato de prestação de serviço continuado, em que o entrevistado ganhou a licitação, firmou contrato com o órgão e teve o mesmo prorrogado de um ano para o outro, não sendo necessário participar de nova licitação naquele órgão até que seja atingido o limite de prorrogação, que é de 5(cinco) anos da realização da licitação.

O contrato de serviço continuado é quando, ao ganhar uma licitação, a administração pública decide prorrogar o contrato de prestação de serviços anualmente limitado a 60 meses (BRASIL, 1993).

Lembra-se de que não foi possível verificar receitas obtidas de prefeituras, por não se encontrarem em suas “páginas” na Internet, acesso para consulta pública de empenhos.

Assim, observa-se que a empresa possui um portfólio de clientes e fornecedores atuando como parceiros, já é bem estruturada, sobrevivendo há décadas no mercado. Observa-se, ainda, que a empresa se volta para administração pública como uma oportunidade de vendas que deve ser explorada, formando uma estrutura para não perder as seções públicas de licitações e, dentro de sua estrutura, atender aos interesses do cliente, no caso a administração pública.

É importante ressaltar que o entrevistado relatou não ter o “menor preço”, se o critério estabelecido for somente esse. Porém, acredita ter, no Vale do Paraíba, atualmente, a melhor estrutura. Assim, se a descrição do serviço for bem detalhada, aumentam as chances de vencer a licitação, pois como o objetivo do pregão sempre é o menor preço, apenas se a descrição do objeto for detalhada a empresa consegue o “menor preço” dentro do detalhamento. Por exemplo, se no edital for exigido que as impressoras a serem locadas sejam de primeiro uso, eles conseguem o menor valor, mas se o edital for omissivo, não detalhando essa exigência, a empresa perde a licitação, pois não consegue chegar no valor de outras empresas que realocariam impressoras usadas.

4.1.2 Info A

A segunda empresa, Info A (nome fictício), foi fundada em 2010 e possui único dono, sendo microempreendedor individual. A empresa está situada em Taubaté e atua na área de terceirização de tecnologia de informação, segundo o

entrevistado. O objetivo é atender empresas em manutenção e reparo de microcomputadores e periféricos, atuando como um setor de TI que funciona fora da empresa, pois, para as empresas, manter técnicos e profissionais dessas áreas é mais caro que terceirizar esses serviços a uma empresa que se especializou neles.

A empresa tem registrado no CNAE o comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática e reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos. O proprietário/dirigente possui 27 anos, é formado em Ciências da Computação mas também fez curso técnico em Informática antes da faculdade. Atualmente, aperfeiçoa-se cursando faculdade de Gestão Empresarial. O entrevistado possui ainda uma segunda ocupação em paralelo com a administração da empresa, pois trabalha também com manutenção de micros, computadores e pequenos reparos na rede interna de um Órgão público (não foi autorizado a divulgação).

A atividade exercida pela empresa info A junto ao setor público não pôde ser verificada, em virtude de ela não ter contratos com administração pública na esfera federal e estadual, sendo apenas empenhos municipais, que nem sempre constam no sítio de transparência do governo.

Abaixo, segue o Quadro 14 com as principais respostas obtidas na entrevista:

Quadro 14 - Principais Respostas Info A

Delimitação	Questões	Resposta
Traços de personalidade	Como você se vê como pessoa?	Eu me sinto uma pessoa muito enérgica, uma pessoa que não gosta de ficar sem trabalhar, hiperativa como pessoa, que às vezes é calmo, às vezes estressado. Mas é mais calmo, e sempre tem que estar trabalhando.
	Em sua opinião, quais são as suas características pessoais mais importantes e como elas contribuem para a sua empresa?	Eu acredito que seja a parte hiperativa mesmo. Ela contribui muito, porque estou sempre me dedicando a fazer algo por ela (empresa). Às vezes, o mercado por um lado não está bom, então essa hiperatividade de buscar sempre algo novo para estar fazendo acaba ajudando muito a empresa. E a parte de ser calmo ajuda bastante com relação aos clientes. Porque a informática, a empresa de informática, gera uma dependência muito grande dos usuários, então essa calma para poder atendê-los da melhor forma ajuda muito no serviço.
	Como surgiu a ideia de ser um empreendedor?	A ideia surgiu do meu primo. Ele teve a ideia de abrir uma empresa de papelaria e pediu ajuda para abrir uma empresa juntos. Então a gente se uniu e abriu uma empresa paralela que na parte da frente era papelaria e na parte de trás era informática. Então virou uma recepção, a parte da frente que era papelaria virou uma recepção da informática e a parte de trás laboratório. Então a gente fez uma união. As empresas eram separadas funcionando no mesmo local.
	O que é oportunidade para você?	Oportunidade é algo viável que dê frutos.

Delimitação	Questões	Resposta
Conhecimentos anteriores	Qual era a atividade profissional que desempenhava antes de abrir a empresa?	Sempre trabalhei com a informática, sempre surgiram serviços na área de informática para poder fazer. Fiz curso técnico de informática, fiz cursos básicos de informática antes. Como atividade profissional fazia formatação e manutenção para conhecidos, amigos próximos e familiares. Atualmente trabalho também como chefe do grupo de informática de um quartel.
	Como essa atividade profissional contribuiu para abertura da empresa?	Como já tinha a facilidade de fazer esse atendimento ao usuário, teoricamente uma experiência pequena, mas uma experiência com o serviço, isso ajudou porque eu consegui orientar bem o meu primeiro funcionário. Porque não tinha condições de ficar na empresa. Então o meu primeiro funcionário eu consegui orientar bem e criar procedimentos ali para que ele pudesse fazer os primeiros atendimentos. Então isso ajudou bastante porque já tinha de onde partir, o que fazer.
	Como você identificou a oportunidade de abrir a sua empresa?	A oportunidade, bom...já existia uma demanda familiar e de amigos próximos que eu já atendia em casa mesmo, daí a ideia de abrir uma empresa do meu primo soou bem viável. Então acreditei que aquilo dali poderia ser algo que poderia dar frutos e eu investi junto com ele, gostei da ideia e resolvi ajudar nessa caminhada.
Redes Sociais	Você teve algum tipo de ajuda profissional para a abertura da empresa? De qual profissional?	Tive que contratar, na verdade, mas como micro e pequena empresa tem apoio do governo, existem contabilistas que dão esse apoio à microempresa, e eles não cobram nada e isso acaba abatendo no imposto de renda deles. Então é um apoio que eles prestam e então eles dão toda a assessoria de como é a abertura da empresa, as obrigações e também o site do SEBRAE, que tem bastante informações que ajuda o empreendedor a se organizar.
	Qual a importância de parcerias para você e para a empresa?	Muito importante. Sem as parcerias na área de informática você não consegue sobreviver no mercado. Você depende cem por cento das parcerias para estar atuando no mercado.
	A empresa tem buscado novos parceiros?	No momento não tem buscado não.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Novamente, observa-se, nas respostas do entrevistado, a importância dos elementos centrais constantes no modelo de delimitação do Quadro 12, já citados na seção anterior.

Os traços de personalidade de ser inquieto, estar sempre buscando algo por fazer e ser hiperativo são corroborados pelas atividades profissionais exercidas, pois atua na empresa em que é proprietário e no órgão em que é empregado em funções parecidas.

Os conhecimentos anteriores são, em sua maioria, os de estudos em cursos técnicos e a faculdade em Ciência da Computação. Entretanto, percebe-se que sempre realizou os serviços que se transformaram em oportunidade de negócio de forma informal para familiares e amigos.

As redes sociais se configuram no auxílio de contabilista, do SEBRAE e na empresa de São Paulo com quem tem parceria, onde ele presta suporte, como uma

terceirização do serviço. Assim, a empresa Paulista consegue atender a clientes da região do vale sem o deslocamento de SP, conforme sua fala a seguir transcrita: *“a gente presta suporte para uma empresa de São Paulo. Somos terceirizadas deles com uma relação de três anos, realizando serviços para clientes deles sem o deslocamento deles”*.

A identificação da oportunidade empreendedora deu-se por um convite de um primo para abrir uma papelaria; embora não quisesse trabalhar com papelaria, dividiram o aluguel do espaço e acabaram abrindo empresas distintas juntos, no mesmo espaço. A loja na frente era uma papelaria e, *“na parte de trás, um laboratório de informática”*. Após um ano atuando juntos, o primo mudou de sede, adquirindo uma copiadora na Unitaú – Universidade de Taubaté. A empresa Info A continuou funcionando, agora com uma recepção na parte da frente. Dessa forma, o primo foi fundamental para que ele tornasse o trabalho que vinha fazendo de forma informal em negócio.

A identificação da oportunidade para participar de licitação se deu pelo fato de o entrevistado trabalhar no setor público como responsável de um departamento de informática, onde cuida da formatação e manutenção de microcomputadores e periféricos. Realiza também reparos na rede interna do setor. Dessa forma, obteve contato com a administração pública de modo insipiente ainda, em virtude de se deparar com as dificuldades e demora no atendimento de suas solicitações para pedidos de materiais necessários para realização do serviço.

O entrevistado foi designado e exerceu a função de fiscal de um contrato de prestação de serviço de telefonia, em que, para executar tal função, aprendeu sobre a legislação que regula os contratos públicos, sendo a mesma que define normas gerais para a licitação.

Relatou ainda que o contrato com a administração pública na área de aquisições ocorreu quando foi designado a elaborar um projeto básico, conforme sua fala: *“tive contato por meio do Exército ao fazer um projeto básico para licitação de fornecimento de sinal de internet e telefonia”*.

Pode-se inferir que o contato com a administração pública e o fato de ter sido fiscal de contrato despertou o “alerta empreendedor” de que havia uma fonte de oportunidade no processo de licitação. Quando a empresa realizou uma venda por meio de uma dispensa de licitação, consolidou-se esse entendimento.

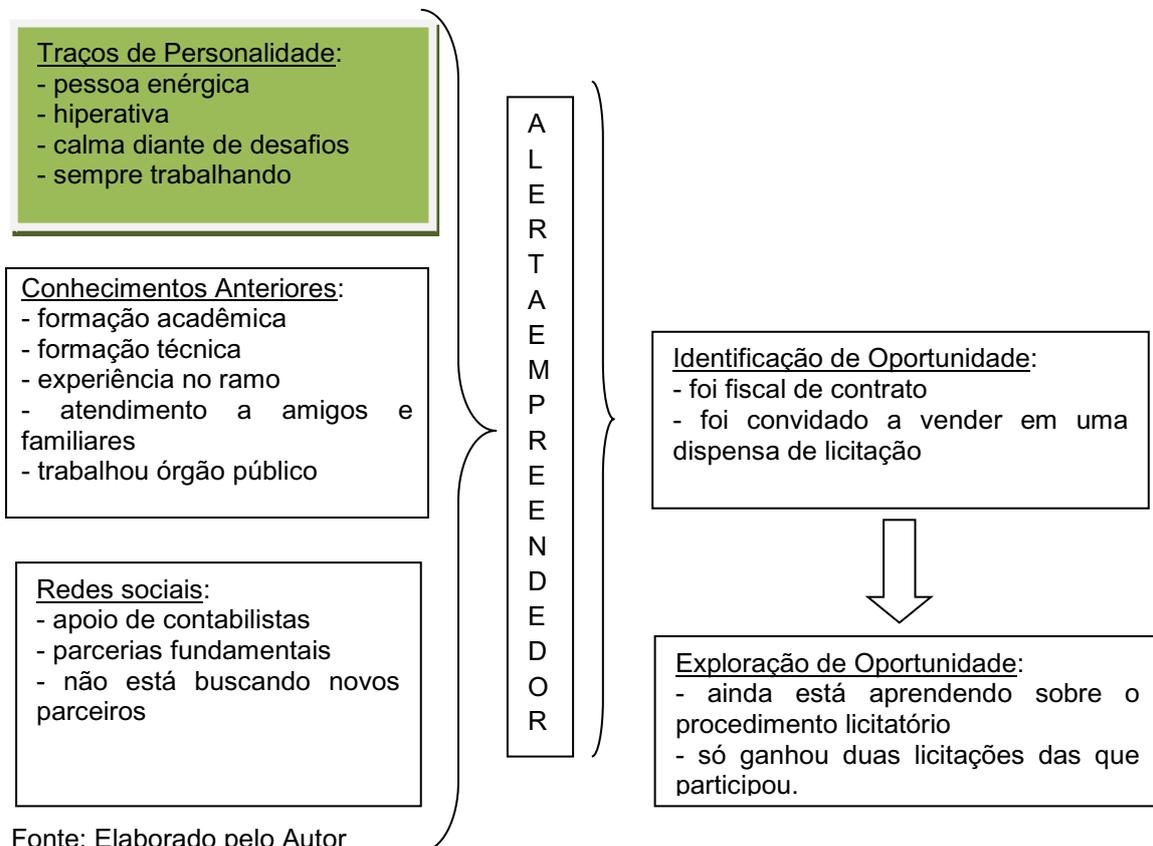
A dispensa de licitação pode ocorrer em variadas circunstâncias, conforme a lei determina. No entanto, a mais comum é quando o valor da compra é baixo, limitado até R\$ 8.000,00 (BRASIL, 1993). Essa venda foi o que despertou nele a possibilidade de vender para o governo “... a partir dali começou a desenvolver um interesse realmente em buscar uma licitação, de buscar conhecimento para ver essa oportunidade mais de perto”.

A exploração da oportunidade empreendedora ocorreu na percepção de que poderia realizar manutenções e consultoria de informática cobrando por isso, uma vez que já realizava esse serviço para familiares e amigos.

Já a exploração da oportunidade na licitação se deu no fato de o entrevistado se “aventurar” ainda sem conhecimento do processo nas licitações, acreditando nos ganhos que poderiam ser obtidos ao observar as necessidades do órgão em que trabalhou e a margem de lucro na venda em que realizou. Dessa forma, afirmou já ter participado de 7 (sete) licitações, sendo duas presenciais e 5 (cinco) via web.

Abaixo, verifica-se a Figura 2, que demonstra a representação gráfica da análise intracaso da empresa Info A (nome fictício):

Figura 2 - Representação Gráfica da Análise Intracaso Info A



Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se, na figura 2, que o foco está nos traços de personalidade, pois os conhecimentos anteriores e as redes sociais ainda não são um diferencial para o alerta empreendedor. Porém, percebe-se a atenção dada pelo entrevistado aos conhecimentos, pois mesmo já possuindo curso superior na área de Ciência da Computação, que é o foco da empresa, está cursando faculdade de Gestão Empresarial visando a adquirir ou desenvolver competências de gestão.

O entrevistado administra a empresa em paralelo com outra ocupação, em que é empregado. Ressalta-se que foi nessa segunda ocupação, em que foi designado como fiscal de contratos públicos, que obteve o primeiro contato com o procedimento pós-licitação, que é a execução do contrato (BRASIL, 1993; 2002). O entrevistado relatou ainda que, quando terminou o contrato de que foi fiscal, o mesmo teve que elaborar um projeto básico para realização de uma nova licitação, que faz parte da fase interna da licitação, ou seja, é pré-licitação. Assim, mesmo sem perceber, estudou e aprendeu sobre a lei de licitações para fiscalizar o contrato e elaborar o projeto básico, tendo contato com as fases pré e pós a seção pública da licitação.

Dessa forma, quando realizou a primeira venda para órgão público, mesmo sendo por dispensa de licitação, identificou uma oportunidade a ser analisada e explorada, conforme o relato do entrevistado: *“...comecei a estudar essa área com amigos próximos que explicou um pouco o procedimento de licitação”*

O entrevistado informou não ter tido ajuda para a participação em processo licitatório, sendo autodidata na sua condução. Informou ainda ter participado de 7 (sete) licitações e ter ganhado 2 (duas).

O entrevistado faz alguma confusão sobre a venda por licitação, a dispensa de licitação e a chamada carona. Esta última ocorre quando a licitação é realizada para registrar preços e envolve outras unidades administrativas além daquela que realizou o procedimento licitatório (BRASIL, 2013; JUSTEN FILHO, 2013). Já na dispensa de licitação, frequentemente o órgão cota preço entre três empresas e contrata a mais barata, sendo realizada para compras ou serviços de pequeno valor limitados a R\$ 8.000,00 (oito mil reais) ao ano (BRASIL, 1993; BRASIL 2010; JUSTEN FILHO, 2013).

Observa-se, na entrevista, que, além das duas licitações ganhas, as receitas obtidas do setor público têm sido de dispensas feitas por escolas públicas em sua maioria.

O entrevistado afirmou preferir o processo eletrônico e relatou sobre o processo presencial:

No presencial parecia que estava tudo pronto e eu estava ali, navegando. Parecia que o pessoal todo já se conhecia, que eram amigos e eu não... Acredito que tinha que ter um maior conhecimento do processo para participar. Me senti desconfortável.

O entrevistado relatou ainda a participação no processo eletrônico:

Você tem que estar registrado em um Órgão de cadastro do Comprasnet. Faz a busca do que interessa, olha a documentação com exigências do produto ou do serviço e lança a cotação. Acompanha a seção disputando em lance. Se ganhar, manda a documentação ou se perder e quiser, entra com o recurso.

A verificação da exploração da oportunidade em licitação foi realizada por meio de consulta nos sítios de transparência do governo federal e estadual. Entretanto, tais consultas demonstraram que a empresa ainda não ganhou licitação nessas esferas nos anos de 2015/2016, nem que lhe foi empenhada alguma dispensa na esfera estadual, conforme o próprio entrevistado, afirmando ter vencido certames em prefeituras apenas. Dessa forma, acredita-se que as dispensas também foram realizadas em escolas municipais.

Assim, percebe-se que a empresa apresenta potencial para participar de licitações. Entretanto, ainda está iniciando a participação em licitações e ainda não possui um portfólio de clientes que garantiria uma melhor sobrevivência da atividade exercida. Observa-se ainda que o dirigente praticamente realiza todo o processo de participação em certames sozinho e necessita aperfeiçoar-se, fato este que tem buscado, haja vista que está cursando faculdade de Gestão Empresarial, e mantém uma segunda ocupação para garantir as receitas enquanto a empresa não “deslancha”.

4.2 Análise Intercasos dos Dados

Na presente subseção, foram analisadas as empresas entrevistadas, buscando-se semelhanças e diferenças entre elas e seus dirigentes. Segundo Eisenhardt (1989), essas comparações forçadas podem quebrar quadro simplistas, criando categorias e conceitos novos não previstos.

As empresas entrevistadas apresentam diferenças na idade dos proprietários, no tempo de mercado, na sua estrutura (porte) e em como ambas exploram as

oportunidades nas licitações. Entretanto, observa-se que há semelhanças também: ambos os proprietários são autodidatas, geram empresas constituídas no ramo de seus trabalhos e têm traços de personalidades que facilitam a atividade empreendedora.

Das diferenças entre os empreendedores, a bagagem técnica associada à experiência de vida do entrevistado com 60 anos o destaca do entrevistado com 27 anos: pouca experiência no mercado de trabalho, tendo transformado uma atividade realizada de forma informal (manutenção de microcomputadores e periféricos para amigos e familiares) em negócio.

O entrevistado da empresa Sistemas e Máquinas já possuía experiência de 24 anos no ramo de impressoras multifuncionais quando decidiu comprar uma empresa desse ramo. Tal experiência e a situação financeira possibilitaram um investimento maior em uma empresa estruturada.

A Info A foi fundada em um espaço conjunto com outro empreendimento, seu dono tinha 22 anos de idade quando fundou a empresa, tendo como experiência o serviço que realizava para amigos e familiares, além dos estudos em curso técnico e, posteriormente, a faculdade. Dessa forma, além de menos experiência profissional, também possuía menos capital para a abertura da empresa.

Outro aspecto a ser observado é que a Info A foi criada, enquanto a Sistemas e Máquinas foi adquirida do proprietário fundador. Dessa forma, infere-se que as diferenças entre os empreendedores das empresas estão mais relacionadas à situação particular da vida de cada um, ou seja, estão associadas à quantidade e à qualidade de informação que ambos têm, afetando a forma como ambos exploraram as oportunidades (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; BARON e SHANE, 2014).

O Quadro 15 abaixo demonstra a comparação das variáveis do modelo de delimitação aplicadas à situação particular de cada empresa com o realce das variáveis consideradas mais importante pelos entrevistados:

Quadro 15 - Comparação entre os Empreendedores

-	Sistemas e Maquinas	Info A
Traços de Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> - aceitação de desafios - comprometimento - dedicação - respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - pessoa enérgica - hiperativa - calma diante de desafios - sempre trabalhando
Conhecimento anteriores	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvia produtos - chefiou grupo de trabalho - 24 anos de experiência com fabricantes - formação técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - formação acadêmica - formação técnica - pequena experiência no ramo - atendimento a amigos e familiares - trabalhou em órgão público

-	Sistemas e Maquinas	Info A
	- bagagem técnica - sem conhecimento prévio de licitação	
Redes Sociais	- apoio dos gerentes e profissionais que lá estavam - parcerias fundamentais - busca por novos parceiros	- apoio de contabilistas - parcerias fundamentais - não está buscando novos parceiros
Identificação de Oportunidade	- uma oportunidade de venda - garantia do recebimento - possibilidade de vender grande quantidade	- foi fiscal de contrato - foi convidado a vender em uma dispensa de licitação
Exploração de Oportunidades	- aprendeu processo a processo - participa, em média, de sete licitações por mês	- participou de sete licitações - ganhou duas licitações
Resultados	- R\$ 854.670,34 em empenhos na esfera estadual e federal em 2016.	- ainda não possui resultados expressivos oriundos de licitação.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se que ambas as empresas têm, em seus gestores, traços de personalidade que facilitam a busca de oportunidade. Verifica-se, ainda, que ambas identificaram oportunidades por meio de uma experiência pessoal: no caso em questão, o trabalho já exercido e a formação que ambos tinham. Em relação à identificação de oportunidade na licitação, houve diferença entre as empresas: a Sistemas e Máquinas já participava de licitação e encontrou no novo dono uma oportunidade de venda com garantia do recebimento, o que despertou o alerta empreendedor e motivou a aprofundar-se no processo de licitação, tanto que formou uma estrutura voltada para atender entes governamentais e possui receita considerável dessa atividade.

Já a Info A identificou a oportunidade nas licitações por meio do dirigente que trabalhou junto a órgão público, conhecendo as peculiaridades dos suprimentos e aquisições de materiais para a execução do serviço, além de ser designado como fiscal de contrato de telefonia, quando tomou conhecimento da legislação de licitação. Entretanto, foi a primeira venda realizada para o setor público que despertou o alerta empreendedor devido à margem de lucro obtida ter sido superior ao imaginado. Mesmo assim, se comparada com a Sistemas e Máquinas, não possui estrutura dedicada a entes públicos, haja vista que o proprietário praticamente se envolve no processo de licitação sozinho.

A exploração da oportunidade de participar de licitação foi semelhante em ambas às empresas, pois aprenderam e apreendem sobre licitação durante o procedimento licitatório, ou seja, a forma de proceder e de tratar com órgãos públicos nas licitações foi sendo construída ao longo dos próprios processos.

A Info A relatou maior dificuldade nos processos presenciais por falta de conhecimento do procedimento e em virtude de cada órgão, em especial as prefeituras, ter formas diferentes de realizar o procedimento, de acordo com cada edital.

A Sistemas e Máquinas relatou as diversas licitações perdidas por erro na formação e entrega das propostas e nos prazos estabelecidos, concentrando-se atualmente na leitura criteriosa e na seleção das licitações de que vai participar – lembrando que foi relatada a não participação em licitações grandiosas e que o preço de concorrência não é o menor, mas que a empresa possui a melhor estrutura.

Ambas as empresas relataram também a preferência pelo processo eletrônico, sendo a Info A por desconforto na participação nos processos presenciais e a Sistemas e Máquinas por acreditar ser mais justo o processo eletrônico, principalmente por não se saber contra quem está disputando.

Em relação aos resultados, observa-se diferença consistente entre as empresas. A Info A relatou ganhos com dispensa de licitação e ter sido vencedora de apenas duas licitações de baixo valor, enquanto a Sistemas e Máquinas possui contratos de aproximadamente R\$ 850,000,00 (oitocentos e cinquenta mil reais) só em 2016, sem considerarmos licitações em prefeituras, além de afirmar participar de 7 (sete) licitações em média por mês.

O resultado demonstra a fase em que cada empresa se encontra, sendo a Sistemas e Máquinas uma empresa já estruturada, com 44 anos de mercado, com sede própria e um portfólio de fornecedores e clientes que se traduzem em contratos com o setor público de mais de R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais). Por outro lado, a Info A tem 6 anos de idade, ocupa espaço locado e tem seu maior parceiro em uma empresa de São Paulo para quem realiza serviços. Não se consolidou ainda com contratos de monta no setor público, mas acredita nessa oportunidade pela margem de lucro obtida quando vence a licitação.

5 DISCUSSÕES DO RESULTADO

A análise intra e intercasos demonstrou que os traços de personalidade relatados pelos dirigentes foram essenciais para despertar o alerta empreendedor responsável pela identificação e exploração da oportunidade de abrir/comprar uma empresa, conforme argumentado pelos os autores Shane e Venkataraman (2000), Vanlliere (2013) e Baron e Shane (2014), pois a identificação da oportunidade e a exploração de oportunidades estão relacionadas com a percepção do empreendedor (SHANE e VANKATARAMAN, 2000; MACHADO et al. 2014).

Ambos os dirigentes atuam em setores em que construíram carreiras e obtiveram experiências pessoais, cujo trabalho auxiliou na posse de informações relevantes sobre a área de atuação. Shane e Venkataraman (2000), Vanlliere (2013) e Baron e Shane (2014) argumentam que quanto maior o conhecimento em uma dada área, assim como a experiência profissional nela, maior a probabilidade de explorar as oportunidades, porque a informação não é dada a todos os indivíduos da mesma forma e na mesma quantidade. Dessa forma, os conhecimentos anteriores identificados nos estudos de Ardichvili et al. (2003) também são fundamentais para despertar o alerta empreendedor e para a identificação e exploração de uma oportunidade, que pode ser encontrada pela busca sistemática e deliberada ou ocorrer de modo casual e acidental (MACHADO et al. 2013).

Na análise dos dados infere-se que a identificação e a exploração da oportunidade de criar/comprar uma empresa deu-se de forma casual acidental, em virtude de ambos os dirigentes terem em seus convites para abrir/comprar uma empresa o elemento casual que deu origem à oportunidade, vindo a ser explorada para o estabelecimento do negócio.

Já na identificação e exploração das oportunidades em licitações, infere-se que se deu pela busca sistemática, pois ambos os dirigentes, ao tomar conhecimento do processo licitatório, despertaram o alerta empreendedor para essa nova oportunidade, buscando aperfeiçoar-se e conhecê-la melhor, investindo tempo e recursos para participar dos processos licitatórios, conforme a argumentação de Ardichvili et al. (2003) de que a investigação cuidadosa e a sensibilidade às necessidades do mercado, bem como a capacidade de detectar a implantação de recursos, podem ajudar um empreendedor a começar a desenvolver uma oportunidade.

Desse modo, observa-se na análise uma diferença entre as duas empresas em relação à exploração da oportunidade em licitações. A empresa Sistemas e Máquinas, ao explorar a oportunidade, investiu na estrutura da empresa e no tempo de atendimento, como relatado por seu dirigente, que no “*Vale do Paraíba tem a melhor estrutura*”. Tal decisão implicou abdicar do menor preço, sendo este um critério importante no processo licitatório (BRASIL, 2005). Entretanto, verifica-se que a forma de explorar a oportunidade surtiu efeitos em virtude dos contratos obtidos junto ao Governo. Já a empresa Info A não tem claramente uma estratégia de exploração da oportunidade em licitações e seu dirigente ainda participa das licitações sem mudanças em sua estrutura, mas acredita na licitação como mais uma oportunidade que deve ser explorada.

A análise dos dados sugere que a diferença nas empresas está mais associada ao seu tempo no mercado do que à sua forma de exploração das oportunidades, tendo em vista que a Sistemas e Máquinas passou a explorar com mais afinco do proprietário o processo licitatório a partir de 2005/2006, enquanto a Info A começou a explorar esta oportunidade a partir de 2014.

O atributo das redes sociais da teoria de Ardichvili et al. (2003) pode ser verificado no convite que deu origem aos empreendimentos em ambos os casos estudados. As redes sociais se fazem presentes também nos parceiros das empresas estudadas, sejam as fabricantes das impressoras ou a empresa que presta serviço de terceirização de TI.

Em suma, a análise demonstra que os resultados gerados da exploração da oportunidade têm sido satisfatórios para ambas as empresas, havendo diferenças entre elas – a Info A, com o ganho de duas licitações e vendas por meio de dispensa de licitações que geraram lucros superiores aos esperados nessas atividades. Porém, não configuram ainda uma parcela essencial do faturamento da empresa.

Já a Sistemas e Máquinas possui contratos que se aproximaram dos R\$ 860,000,00 (oitocentos e sessenta mil reais), sendo uma parcela significativa de seu faturamento, se considerarmos que o limite de faturamento para ME e EPP até outubro de 2016 era de R\$ 3.600.000,00 passando a ser de R\$ 4.800.000,00.

Dessa forma, a análise dos dados, confrontada com os autores sobre oportunidade e oportunidade empreendedora, comprova os estudos e a teoria proposta por Ardichvili et al. (2003), em que os traços de personalidade do empreendedor, somados aos conhecimentos e às experiências anteriores, que são

ainda somados às redes sociais, criam um alerta empreendedor responsável pela identificação e posterior exploração da oportunidade empreendedora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar o processo licitatório como fonte de identificação e exploração de novas oportunidade em micro e pequenas empresas de base tecnológica localizadas na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Pretendeu-se, ainda, responder à questão de como a participação em processo licitatório das micro e pequenas empresas de base tecnológica pode contribuir para a identificação e exploração de novas oportunidades.

Dessa forma, foram estudadas as percepções teóricas sobre oportunidade, nas quais ficou demonstrado que a oportunidade pode ser descoberta ou criada, sendo associada a indivíduos com percepções específicas, que identificam e exploram essas oportunidades, sendo chamados de empreendedores. Também foi estudada a oportunidade empreendedora, definindo-a, para esta dissertação, como a capacidade de explorar, criar uma vantagem, um produto ou um processo novo que tenha aceitação no mercado.

Ainda buscando atingir o objetivo e responder à questão desta dissertação, houve a necessidade de se estudar o processo licitatório, seus tipos e modalidades, e a definição para ME e EPP, posicionando-se pela definição legal dentre as definições existentes.

A pesquisa desta dissertação foi um estudo de múltiplos casos, em que foram entrevistados proprietários/dirigentes de MPE de base tecnológica, procedendo-se à análise intra e intercasos.

A análise dos resultados das entrevistas indica que as características pessoais dos proprietários dirigentes são essenciais para despertar o alerta empreendedor e para a exploração das oportunidades. Eles indicaram um autoconhecimento e uma capacidade de aprendizado autodidata corroborados pelas buscas de outro curso superior ou da busca pelo aprendizado até mesmo entre os concorrentes para gerir a empresa e explorar a oportunidade nas licitações.

A análise das entrevistas demonstrou que os conhecimentos anteriores presentes na experiência profissional de ambos os entrevistados e o fato de ambos atuarem em suas respectivas áreas em que construíram carreira facilitaram o entendimento e a percepção da oportunidade empreendedora de gerir uma empresa.

Os resultados indicam que não há uma fórmula para a identificação da oportunidade no processo licitatório, em virtude de um dirigente identificar a oportunidade no contato direto com o setor público e o outro dirigente aproveitar da estrutura existente na empresa para compreender o processo licitatório. Entretanto, observou-se que ambas as empresas identificaram nas licitações uma possibilidade de venda e que trabalham para explorar essa oportunidade.

A oportunidade nas licitações foi identificada principalmente por meio das vantagens em participar dos processos licitatórios, que são a garantia do recebimento, a possibilidade de participar do processo sem custo (quando a licitação é on-line) – tendo custo apenas caso se sagre vencedor da licitação – e a margem de lucro bem satisfatória. Por outro aspecto, foram relatadas como desvantagens a demora nos pagamentos e a dificuldade em compreender o procedimento licitatório, sendo escassa a oferta de profissionais que prestem assessoria nesse sentido.

Observou-se que há a possibilidade de criar resultados com a exploração das oportunidades nas licitações, em virtude de uma das empresas apresentar empenhos em 2016, que são aproximadamente 18% do valor máximo permitido como faturamento para ser MPEs. Porém, a outra empresa não possui receitas significativas oriundas de licitações, embora tenha relatado ter vencido duas das sete licitações de que participou. Dessa forma, infere-se que a diferença entre ambas as empresas ocorre devido à diferença na sua estrutura, ao tempo de mercado e até à idade dos dirigentes se comparada uma com a outra.

Assim, verifica-se, na análise dos dados, confrontando com o marco teórico, que os dirigentes identificaram a oportunidade de abrir/comprar uma empresa dentro de suas atividades profissionais no campo de atuação em que estavam inseridos, identificando ainda a oportunidade de participar de processo licitatório visando a vender ao governo como mais uma oportunidade de venda, o que atende ao objetivo geral desta pesquisa.

Dessa forma, as ME e EPP de base tecnológica despertaram o alerta empreendedor para novas oportunidades no processo licitatório. Assim, identificam e exploram essas novas oportunidades por meio de suas estruturas que foram construídas e são adaptadas processo a processo, considerando as características pessoais e os conhecimentos anteriores somados às redes de parcerias dos dirigentes para gerar resultados por meio da participação em licitações, conforme modelo proposto por Ardichvili et al. (2003).

Conclui-se que as licitações são um importante campo de oportunidade e que as empresas identificam e exploram essa oportunidade por meio de suas próprias trajetórias e de seus dirigentes em contato com a administração pública. Há pouca informação e assessoria disponíveis para as empresas interessadas em participar de licitações entrando no mercado de vendas ao governo.

Desse modo, o presente estudo contribui para a Academia por ser pioneiro em associar a oportunidade empreendedora às licitações públicas como uma oportunidade a ser explorada. Carecendo de novos estudos que poderiam complementar o quadro iniciado por esta dissertação, há, por exemplo, uma entrevista com ME e EPP que não participam de licitações, visando a analisar o porquê da não exploração desta oportunidade ou buscar compreender o índice de participação das ME e EPP em licitações.

Outra contribuição do presente trabalho poderá ser absorvida no meio profissional ao ajudar a divulgar o processo licitatório para ME e EPP que, como foi constatado, recebem pouca informação sobre as margens de preferências e facilidades para participar no processo licitatório, assim como têm a carência de profissionais que prestem assessoria para que as empresas possam participar dos referidos processos.

Em suma, o presente estudo não pretendeu esgotar o assunto, mas abrir novas discussões para o campo de estudo de oportunidade empreendedora ao considerar as vendas ao setor público uma oportunidade a ser identificada e explorada pelos empreendedores.

6.1 Limitações da Pesquisa

A presente dissertação, embora tenha atendido aos objetivos do trabalho, possui limitações, sendo a acessibilidade às empresas a maior delas, pois, mesmo identificando empresas que atendessem aos critérios da amostra, o convencimento para participação dela nem sempre foi possível.

Outra limitação deve-se ao próprio tema por ter abordado licitações e compras do governo, o que levanta desconfiança nas empresas pelo fato de haver repercussões negativas na mídia devido a constantes casos de corrupção noticiados.

Contudo, o presente trabalho foi bastante enriquecedor, produzindo e contribuindo para discussões sobre o tema de identificação e exploração de oportunidade empreendedora, abordando o tema no setor público.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Daniela Meirelles; DE LIMA, Juvêncio Braga; BORGES, Alex Fernando. Ações empreendedoras em empresas familiares: um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem. **(Anais) Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2014.

ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott Andrew. **Empreendedorismo - uma visão do processo**. Thomson., 2014.

BITTENCOURT, Sidney. **Curso Básico de Licitação**. 2º. Ed. Rio de Janeiro: Temas e Ideias Editora, 2001.

_____, Sidney. **Pregão Eletrônico; Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005; Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002; considerando também a Lei Complementar nº 123/2006, que estabelece tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte**. 3ª ed. ver. ampl. e atual.; prefácio de: Ricardo Oliveira Barros. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

BRASIL, Constituição (1988), **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> acesso em 12 de abril de 2015.

_____, **Emenda Constitucional nº 6, de 15 de agosto de 1995**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc06.htm#art1> acesso em 20 de julho de 2015.

_____, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> acesso em 10 de julho de 2015.

_____, Lei Complementar nº 147, de 07 de agosto de 2014, **Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e as Leis nos 5.889, de 8 de junho de 1973, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 9.099, de 26 de setembro de**

1995, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm#art1> acesso em 10 de julho de 2015.

_____, Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, **Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art1> acesso em 22 de dezembro de 2016.

_____, Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, **Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8248.htm> acesso em 20 de dezembro de 2015.

_____, Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991, **Dá nova redação ao § 1º do art. 3º aos arts. 7º e 9º do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, ao caput do art. 37 do Decreto-Lei nº 1.455, de 7 de abril de 1976 e ao art. 10 da Lei nº 2.145, de 29 de dezembro de 1953 e dá outras providências.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8387.htm> acesso em 20 de março de 2016.

_____, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm> acesso em 20 de julho de 2015.

_____, Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994, **Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências.** Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8883.htm#art1> acesso em 30 de março de 2017.

_____, Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998, **Altera dispositivos das Leis no 3.890-A, de 25 de abril de 1961, no 8.666, de 21 de junho de 1993, no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, no 9.074, de 7 de julho de 1995, no 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação da Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRÁS e de suas subsidiárias e dá outras providências.** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9648cons.htm#art23ii> acesso em 30 de março de 2017.

_____, Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm> acesso em 20 de julho de 2015.

_____, Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm> acesso em 15 de julho de 2015.

_____, Decreto nº 6.204, de 5 de setembro de 2007, **Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas de bens, serviços e obras, no âmbito da administração pública federal.** Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6204.htm> acesso em 15 de julho de 2015.

_____, Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010, **Regulamenta a contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração pública federal, direta ou indireta, pelas fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e pelas demais organizações sob o controle direto ou indireto da União.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7174.htm> acesso em 13 de julho de 2015.

_____, Decreto nº 7.713, de 3 de abril de 2012, **Estabelece a aplicação de margem de preferência nas licitações realizadas no âmbito da Administração Pública Federal para aquisição de fármacos e medicamentos descritos no Anexo I, para fins do disposto no art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7713.htm> acesso em 15 de julho de 2015.

_____, Decreto nº 7.767, de 27 de junho de 2012, **Estabelece a aplicação de margem de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal para aquisição de produtos médicos para fins do disposto no art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7767.htm> acesso em 15 de julho de 2015.

_____, Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm> acesso em 17 de outubro de 2016.

_____, Decreto nº 8.538, de 06 de outubro de 2015, **Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de**

pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da Administração Pública federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8538.htm> acesso em 30 de julho de 2016.

_____, **Ministério da Fazenda.** (CNAE) Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Emissão de comprovante de inscrição e de situação cadastral de Pessoa Jurídica. Disponível em <https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp> acesso em 14 de novembro de 2016.

_____, **Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Portal da Transparência.** Consulta Empenho Federal. Disponível em <<http://www.portaltransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasFavorecido.asp?TipoPesquisa=2&Ano=2016>> acesso em 14 de novembro de 2016.

_____, Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações básicas.** Revista, Atualizada e Ampliada, 2006.

_____, Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União.** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

DE AQUINO, Marcos William e ZILBER, Moisés Ari. Inovação a Oportunidade Empreendedora: Um Estudo de Caso em Uma Indústria que Fabrica Luminárias Residenciais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR** - v. 13 - n. 25 - 2º sem. 2013 - p. 175 a 190.

ECKHARDT, Jonathan T.; SHANE, Scott A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

HANSEN, David J.; SHRADER, Rodney; MONLLOR, Javier. Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 2, p. 283-304, 2011.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Estudos & Pesquisas Informação Econômica Número 1. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2003

_____, **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2008**. Rio de Janeiro, 2010.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 11° ed. Dialética, 2005, São Paulo.

_____, Marçal. **Pregão: Comentários à legislação do pregão comum e eletrônico**. 6° ed. Dialética, 2013, São Paulo.

LIMA, Edmilson. **Teorizando a partir de dados qualitativos em administração**. Revista Pretexto, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. (org.). **Empreendedorismo, oportunidades e cultura** : seleção de casos no contexto brasileiro. Eduem: Maringá, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, Marcela Barbosa de. **Empreendedorismo Estratégico em Pequenas e Médias Empresas do Setor Aeronáutico Brasileiro e Canadense**. 2014. Tese de Doutorado.

_____, Marcela Barbosa de; LIMA, Edmilson Oliveira de; LOBOSCO, Antonio. Competências para inovar em pequenas e médias empresas tecnológicas. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, p. 206-226, 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Org. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social : métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). - 3. ed. - 14. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2012.

SALES, Alessandro Heleno Lima; SOUZA NETO, S. P. Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas no Brasil. **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, Curitiba: Anais da ENANPAD**, 2004.

SÃO PAULO, Secretaria da Fazenda. Consulta Empenho do Estado de São Paulo. Disponível em

<<https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx>>
acesso em 14 de novembro de 2016.

_____, Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A (EMPLASA).
Consulta PIB 2013 dos 39 municípios da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Disponível em <<https://www.emplasa.sp.gov.br/RMVPLN>>
acesso em 10 de abril de 2017.

SEBRAE; **Coleção Estudos e Pesquisas**, Outubro/11, Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em 18 jul. 2015.

_____, **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013.** /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, São Paulo, Dieese, 2015. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>> Acesso em 10 abr 2017.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHORT, Jeremy C. et al. The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 40-65, 2010.

TOLEDO, José. Carlos de; SILVA, Sérgio. Luís da; MENDES, Glauco Henrique Souza; JUGEND, Daniel. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 117-134, 2008.

VALLIERE, Dave. Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 430-442, 2013.

VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Oportunidade e Seus Processos: Uma Análise Conceitual Junto a Consultores do Sebrae de Londrina/PR. **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/Robert K. Yin. Trad. Daniel Grassi, 2. Ed., Porto Alegre, Brookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Abaixo, é apresentada uma proposta de roteiro para entrevistas semi-estruturadas a serem realizadas com os micro e pequenos empresários. O presente roteiro foi adaptado de Moraes, 2014.

1ª Etapa: Dados Gerais e Traços de personalidade:

1. Nome da Empresa;
2. Endereço;
3. Ano de abertura;
4. Nome do(s) proprietário(s);
5. Formação dos Proprietários (técnica, profissional e acadêmica);

6. Como você se vê como pessoa?
7. Em sua opinião, quais são as suas características pessoais mais importantes e como elas contribuem para a sua empresa?
8. Como surgiu a ideia de ser um empreendedor?
9. O que é oportunidade para você?

2ª Etapa: Conhecimentos Anteriores:

10. Qual era a atividade profissional que desempenhava antes de abrir a empresa?
11. Como essa atividade profissional contribuiu para abertura da empresa?
12. Como você identificou a oportunidade de abrir a sua empresa?
13. Como foi que descobriu o procedimento de licitação?
14. Você já tinha contato com a administração pública antes de iniciar a participação em licitações?
15. Na sua opinião, quais conhecimentos que você já possuía, foram importantes para a abertura da empresa e participação em licitação?

3ª Etapa: Redes Sociais:

16. Você teve algum tipo de ajuda profissional para a abertura da empresa? De qual profissional?
17. Qual a importância de parcerias para você e para a empresa?
18. Qual é a sua relação com os seus parceiros?
19. A empresa tem buscado novos parceiros?
20. Como você desenvolveu essas “redes” e quanto tempo levou?

4ª Etapa: Alerta empreendedor:

21. Como você identificou uma oportunidade no processo licitatório? Explique?
22. O que motivou a participação em licitações?
23. Houve algum tipo de ajuda para isso?
24. De quantos processos licitatórios já participou?
25. Como foi o processo de participação de licitação?
26. Descreva as etapas para essa participação em licitações?
27. O que você acredita ter agregado à empresa o processo de licitação?
28. Quais os resultados gerados da participação de processo de licitação?
29. Na sua opinião, quais as desvantagens do processo licitatório?

ANEXO A – APROVAÇÃO NO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PROCESSO LICITATÓRIO E OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Pesquisador: Marcio Lopes Mendes

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 58462416.3.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.881.674

Apresentação do Projeto:

Será realizada uma pesquisa descritiva, documental e de campo, com abordagem qualitativa e estudo de múltiplos casos. A amostra será intencional e não aleatória com os seguintes critérios: ser micro e pequenas empresas; ser sediada na região do Vale do Paraíba e litoral norte; ser de base tecnológica; e ter participado de licitação nos últimos cinco anos.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o processo licitatório, sobre a ótica da oportunidade empreendedora, em micro e pequenas empresas de base tecnológica localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Há risco mínimo.

Ao contrário do que prescreve o pesquisador, a pesquisa terá benefício ao participantes da pesquisa mesmo que indireta.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa interessante e de muita valia para a área empreendedora.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 1.681.574

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos obrigatórios foram juntados.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 12/08/2016, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_746260.pdf	05/08/2016 17:49:52		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.PDF	05/08/2016 17:48:07	Marcio Lopes Mendes	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEInst.PDF	05/08/2016 17:47:41	Marcio Lopes Mendes	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_Marcio.pdf	21/07/2016 20:22:19	Marcio Lopes Mendes	Aceito
Outros	APENDICE_A.pdf	21/07/2016 20:22:06	Marcio Lopes Mendes	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	MARCIO_PROJETO.pdf	21/07/2016 20:15:18	Marcio Lopes Mendes	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATE
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 1.681.574

TAUBATE, 12 de Agosto de 2016

Assinado por:
Maria Dolores Alves Cocco
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro CEP: 12.020-040
UF: SP Município: TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br