

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

EXAME PME

SETEMBRO-OUTUBRO 2007 | EDIÇÃO 10 | R\$ 14,90 | www.exame.com.br/pme



REEMPLAZAR DE
ASSINANTE
VEDADA PROIBIDA

100

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE MAIS CRESCEM

- O que as vencedoras da pesquisa EXAME PME/Deloitte fazem para avançar mais depressa que as outras
- Por que a inovação é estratégica para o crescimento dessas empresas

ESPECIAL 50 livros de negócios que inspiram os empreendedores

GLOBALIZAÇÃO Tire o máximo proveito de uma missão comercial no exterior

MARKETING O que saber antes de associar o nome da empresa a uma marca mais forte do que a sua

TECNOLOGIA As vantagens do webcallcenter

Carta ao leitor

Leituras e imagens que inspiram

Já faz muito tempo que **Ricardo Godeguez**, nosso editor de arte, vem querendo ilustrar uma reportagem de capa com o rosto dos empreendedores que protagonizam as histórias contadas nela — só o rosto e nada mais. Por diferentes razões, sempre acabamos optando por outro caminho. Desta vez, perseveramos nessa proposta até o fim. A idéia de Ric era bem clara. Ele queria closes que, depois de ampliados, fossem suficientemente expressivos para ser mostrados, sem nenhuma timidez, em imagens que ocupassem até uma página inteira.

A proposta foi plenamente cumprida pelo time de fotógrafos capitaneados pelo editor de fotografia **Germano Lüders**. Para chegar a um resultado que pudesse satisfazer o alto grau de exigência a que ele e Ric se impõem, foi feito um total de 416 poses, para que apenas cinco fossem escolhidas. "Fazer closes é um dos trabalhos mais desafiadores para um fotógrafo", diz Germano. "As pessoas costumam ficar envergonhadas ao ser focalizadas tão de perto e cabe a nós fazer de tudo para deixá-las à vontade." Entrar em sintonia com o personagem é uma tarefa que pode ser ainda mais difícil para o profissional que está atrás da câmera do que dominar detalhes de enquadramento ou iluminação. "Sem isso não dá para extrair uma expressão interessante", diz a fotógrafa **Lia Lubambo**, autora de três dos cinco retratos.

Os empreendedores retratados representam um grupo diferenciado. Eles estão à frente de algumas das 100 pequenas e médias empresas que mais cresceram no país entre 2004 e 2006. O ranking é o resultado da pesquisa que EXAME PME realiza, já no segundo ano, em parceria com a consultoria Deloitte.

Entre as muitas manias da repórter **Luciana Barreto** está a de ler mais de um livro ao mesmo tempo. Se ela estiver num romance, por exemplo, e encontrar uma citação sobre filosofia, começa a ler um livro sobre o assunto — e acaba acompanhando os dois. Dona de uma curiosidade infinita, Luciana foi escolhida para descobrir quais livros deveriam fazer parte do repertório de um empreendedor preocupado em saber mais. A idéia era, com a ajuda de empresários, executivos e consultores, apresentar um leque bem amplo de opções de títulos para quem quer se aprofundar em determinado assunto ou simplesmente ter algumas referências para consulta. Desse trabalho surgiu uma estante inteira, com 50 títulos. Foi difícil, para nós, ter de excluir vários que não poderiam entrar por absoluta falta de espaço. Esperamos que alguns deles possam inspirá-lo.

Maria Luísa Mendes



Luciana na seleção, os livros que tiveram de ser excluídos (1) e os closes de Lia e Germano entre os retratos dos empresários (2): idéias e expressões



O foco nesse tipo de inovação de resultados tem sido um dos fatores responsáveis

pelo crescimento recente da Opto. Fundada há mais de 20 anos em São Carlos, no interior de São Paulo, a empresa registrou crescimento de 137% entre 2004 e 2006, ano em que obteve faturamento líquido de 36,6 milhões de reais. A cadeira de presidente é ocupada pelo físico Jarbas Castro, de 54 anos, que tem quatro sócios. Todos eles estudaram engenharia ou física em São Carlos, município considerado hoje um dos maiores centros de inovação do país. Das 700 indústrias lá estabelecidas, cerca de 200 vendem produtos e serviços baseados na produção intelectual de profissionais de altíssima qualificação.

É nesse ambiente que está a Opto. A empresa se enquadra entre aquelas que, no estudo, se colocaram como inovadoras por terem lançado um produto inédito no mercado. Castro está no comando de um negócio cuja razão de existir é o desenvolvimento de novas tecnologias em dois setores movidos a descobertas —

aerospacial e medicina. Seus produtos ópticos podem ser empregados na fabricação de equipamentos para satélites espaciais, microscópios ou lentes para óculos. Nos últimos três anos, os pesquisadores da Opto vêm trabalhando na construção de duas câmeras fotográficas para um novo satélite que está sendo construído pelos governos do Brasil e da China. A empresa só se credenciou como fornecedora do consórcio porque tem como parte principal de seu patrimônio o capital intelectual de seus funcionários — ali trabalham 43 pesquisadores com doutorado ou mestrado.

Um enorme desafio que Castro e seus sócios enfrentam é fazer com que o conhecimento gerado por toda essa gente seja aproveitado no maior número possível de produtos. "A missão dos nossos cientistas é descobrir novos conhecimentos", afirma o engenheiro Antônio Fontana, de 45 anos, sócio da Opto e responsável pela área comercial. "Como em-



Jarbas Castro

Opto, São Carlos, SP

Expansão 137% em três anos

O que faz Produtos ópticos para o setor aerospacial e para a área médica

Onde inovou Reorganizou o trabalho em equipe para que as descobertas de seus cientistas se transformem rapidamente em novos produtos

preendedores, queremos transformá-los em novos produtos." A passagem de conhecimento para produto não é algo tão fácil de fazer. Mesmo grandes empresas na fronteira da inovação, como o Google e a Apple, têm de criar um ambiente que impeça que a inovação se disperse em aplicações que não geram resultados. "Uma das regras da Opto é não deixar que os pesquisadores se aproximem de qualquer produto cuja margem de lucro possa ser inferior a 30%", diz Fontana.

Margens altas assim exigem produtividade — um objetivo perseguido na Opto com um entusiasmo só comparável com o dedicado à própria inovação. O estilo Opto de trabalhar vem disso. Os cientistas estão hoje divididos em 12 grupos de trabalho. Cada grupo está encarregado de um projeto e tem um cientista como seu líder. Era preciso encontrar um jeito para que as descobertas de uma célula pudessem ser compartilhadas com as demais equipes sem engessar as pessoas em reuniões intermi-

★ **Quem se destacou**

★ Muitas das 100 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2004 e 2006 já foram assunto da revista em números anteriores ou aparecem nesta edição. Conheça algumas:

★ **Gestão** A paulista Ci&T, fornecedora de softwares e serviços, é tema de reportagem desta edição, ao mostrar como investiu em uma nova oportunidade sem comprometer o negócio original. A estratégia permitiu dar vida a um novo empreendimento e receber um aporte de capital

★ **Bolsa** Na matéria de capa da sétima edição de EXAME PME, a Resource revelou seus preparativos para abrir o capital no longo prazo. A empresa faz parte de um grupo crescente de pequenas e médias que busca, além de futuramente ir à bolsa, atingir os níveis de governança corporativa

★ **Estratégia** A paulista Quatro K Têxtil, depois de ter seu maquinário roubado duas vezes, encontrou uma solução para manter-se no mercado — terceirizar toda a produção. Essa decisão foi tema de uma reportagem da sétima edição de EXAME PME e possibilitou dobrar as vendas em dois anos

★ **Especialização** Uma reportagem desta edição conta a história da Plug In, que deixou de ser um modesto servidor de internet para tornar-se um importante provedor que hospeda campanhas publicitárias online. Entre seus clientes estão grandes empresas, como Fiat, Gerdau e Schincariol.

★ **Varejo** Na oitava edição de EXAME PME, a paulista Subway Link contava como deixou um mercado restrito, o de vídeos corporativos, e passou a oferecer programação em tempo real para grandes redes de varejo. A empresa encontrou o caminho do crescimento e conquistou clientes como Wal-Mart, Magazine Luiza e Ri Happy

náveis. Por isso, muitas pesquisas são feitas num grande galpão onde, ao mesmo tempo, se trabalha e se conversa. "Mandamos abaixar a altura das divisórias para que físicos e engenheiros trocassem idéias", diz Fontana. Esse ambiente permitiu que algumas soluções encontradas pelo pessoal alocado ao projeto do satélite fossem empregadas, por exemplo, para incrementar um equipamento usado em cirurgias oftalmológicas desenvolvido por outro time.

A preocupação de disseminar uma cultura aberta para solucionar problemas, como ocorre na Opto, é compartilhada, segundo o estudo EXAME PME/Deloitte, pela maior parte das empresas do ranking. Elas têm em comum várias práticas de gestão que visam fomentar a inovação dentro de seus muros. Outras atitudes importantes são investir constantemente em tecnologia, fazer parcerias com fornecedores para o desenvolvimento de produtos ou serviços e formar profissionais capacitados a lidar com a maior diversidade possível de desafios. Entre as 100 empresas que mais crescem, 39 delas contam com mecanismos para colher sugestões dos funcionários e possuem políticas de reconhecimento àqueles que contribuem com idéias inovadoras. Tudo isso, mostrou a pesquisa, é vital para que esses empreendedores possam manter acesa a competitividade de seus negócios. "Para inovar é preciso disciplina e dedicação", diz o consultor americano Kip Garland, da Innovation Seed, especializado em processos de inovação para pequenas e médias empresas. "Sem isso, corre-se o risco de a inovação dar lugar ao comodismo."

Empresas (1)	Receita líquida (em R\$ mil)			Crescimento (em %)		Cidade	UF	Setor	
	2004	2005	2006	2004-06	anual				
1	Santé Alimentação e Serviços	625	10 073	14 726	2 254,6%	385,2%	Fortaleza	CE	Serviços
2	GlobalBev	1 467	6 471	22 636	1 442,8%	292,8%	Belo Horizonte	MG	Bens de Consumo
3	Okto	1 304	4 060	14 551	1 015,2%	233,9%	São Paulo	SP	Indústria Digital
4	Bortolot Sistemas Elétricos	1 695	4 155	12 481	636,3%	171,4%	Sertãozinho	SP	Bens de Capital
5	ADM Distribuição e Logística	717	1 277	5 075	607,3%	166,0%	Florianópolis	SC	Varejo
6	PBTI Soluções	6 499	31 688	45 474	599,7%	164,5%	Brasília	DF	Indústria Digital
7	C.A. Cançado Engenharia	1 316	1 831	9 019	585,5%	161,8%	Belo Horizonte	MG	Indústria da Construção
8	Visum Sistemas Eletrônicos	9 470	22 375	45 052	375,7%	118,1%	Curitiba	PR	Eletr eletrônico
9	Tele Design	2 553	6 567	9 448	270,0%	92,4%	Campinas	SP	Telecomunicações
10	VP Impressos Laser	4 510	14 522	15 380	241,0%	84,7%	Belo Horizonte	MG	Diversos
11	Provider	25 843	43 436	84 012	225,1%	80,3%	Recife	PE	Indústria Digital
12	Fort Knox	7 815	13 543	25 240	223,0%	79,7%	São Paulo	SP	Serviços
13	Reivax Instrumentação Eletrônica	6 948	12 491	22 206	219,6%	78,8%	Florianópolis	SC	Bens de Capital
14	Tecno Logys	4 415	8 787	13 733	211,1%	76,4%	São Paulo	SP	Indústria da Construção
15	First Tech	7 393	10 429	22 421	203,3%	74,2%	São Paulo	SP	Indústria Digital
16	Servix Informática	6 276	8 277	18 606	196,5%	72,2%	São Paulo	SP	Indústria Digital
17	Graticia Produtos Alimentícios	1 913	2 674	5 338	179,0%	67,0%	Jaboatão dos Guararapes	PE	Bens de Consumo
18	Microsol Tecnologia	13 445	33 196	37 490	178,9%	67,0%	Eusebio	CE	Eletr eletrônico
19	Govbr	8 466	16 433	23 534	178,0%	66,7%	Petrópolis	RJ	Indústria Digital
20	Senior Solution	4 743	9 106	12 843	170,8%	64,5%	São Paulo	SP	Indústria Digital
21	TSA - Tecnol. de Sist. de Autom.	7 349	12 118	19 465	164,9%	62,7%	Belo Horizonte	MG	Indústria da Construção
22	Tecnosolo	52 025	57 965	136 361	162,1%	61,9%	Rio de Janeiro	RJ	Indústria da Construção
23	TV Esporte Interativo	4 399	8 237	11 474	160,9%	61,5%	Rio de Janeiro	RJ	Comunicação
24	Hewitt Equipamentos	8 957	15 929	23 213	159,2%	61,0%	Barueri	SP	Auto-Indústria
25	Time Now Engenharia	6 601	10 196	17 050	158,3%	60,7%	Vitória	ES	Indústria da Construção
26	Discover	3 614	5 553	9 285	156,9%	60,3%	São Paulo	SP	Indústria Digital
27	Comvap Açúcar e Alcool	18 259	23 658	46 693	155,7%	59,9%	União	PI	Bens de Consumo
28	Transbahia Transportes	4 029	6 727	10 184	152,8%	59,0%	Candeias	BA	Transporte
29	Dallogis Logística	3 090	5 512	7 796	152,3%	58,8%	São Paulo	SP	Transporte
30	MIP Engenharia	49 179	76 253	122 895	149,9%	58,1%	Belo Horizonte	MG	Indústria da Construção
31	Kaizen	6 648	12 707	16 358	146,0%	56,9%	Indaiatuba	SP	Indústria Digital
32	Trimak Engenharia e Comércio	10 194	15 041	24 850	143,8%	56,1%	Rio de Janeiro	RJ	Indústria da Construção
33	Opto	15 419	27 273	36 660	137,8%	54,2%	São Carlos	SP	Eletr eletrônico
34	Hotelaria Brasil	7 175	12 383	16 982	136,7%	53,8%	São Paulo	SP	Serviços
35	Nova Gestão de Frotas	3 661	6 544	8 658	136,5%	53,8%	São Paulo	SP	Transporte
36	Teeleap	51 145	64 678	120 501	135,6%	53,5%	São Paulo	SP	Telecomunicações
37	Prática Technicook	9 496	13 893	22 211	133,9%	52,9%	Pouso Alegre	MG	Bens de Capital
38	Net Service	5 672	7 909	13 179	132,3%	52,4%	Belo Horizonte	MG	Serviços
39	Nutrin Sistemas de Alimentação	27 052	41 167	62 354	130,5%	51,8%	Americana	SP	Bens de Consumo
40	MCM Química Industrial	19 661	35 928	45 261	130,2%	51,7%	Cesário Lange	SP	Química e Petroquímica
41	SubWay Link	2 936	4 760	6 597	124,7%	49,9%	Franca	SP	Comunicação
42	Sumus Informática	2 418	3 273	5 378	122,4%	49,1%	São Paulo	SP	Indústria Digital
43	Arizona	7 214	8 042	15 876	120,1%	48,3%	São Paulo	SP	Diversos
44	BRQ Informática	49 208	66 807	107 265	118,0%	47,6%	São Paulo	SP	Indústria Digital
45	Isoeste	31 719	53 895	68 571	116,2%	47,0%	Anápolis	GO	Indústria da Construção
46	Mig-PLUS	10 025	17 465	21 554	115,0%	46,6%	Casca	RS	Produção Agropecuária
47	Wolpac Sistemas de Controle	6 986	7 320	14 885	113,1%	46,0%	Ferraz de Vasconcelos	SP	Eletr eletrônico
48	Sascar	30 947	51 918	64 930	109,8%	44,8%	São José dos Pinhais	PR	Serviços
49	Cefri	9 064	12 362	19 008	109,7%	44,8%	Mairinque	SP	Transporte
50	Locaweb	24 495	35 961	50 822	107,5%	44,0%	São Paulo	SP	Indústria Digital

(1) O ranking de algumas empresas inclui informações pela criação por meio de empresas sucessoras. A demonstração completa pode ser encontrada no Portal ENAM. (2) Informações de balanço patrimonial fornecidas pelas empresas.