

Papel das Pré-Incubadoras de Empresas no Desenvolvimento do Empreendedorismo: o Caso do Gene-Blumenau

Área Temática de Tecnologia

Resumo

As incubadoras e pré-incubadoras de empresas ocupam espaço importante no cenário econômico atual. O objetivo do presente trabalho é demonstrar o papel destes dois tipos de instituições no processo de apoio ao empreendedorismo e geração de novas empresas. O artigo inicia discutindo os aspectos conceituais que distinguem incubadoras de pré-incubadoras. Em seguida, é apresentado o modelo de funcionamento do Gene-Blumenau, uma pré-incubadora de empresas de base tecnológica, caracterizada como projeto de extensão da Universidade Regional de Blumenau – FURB – desde 1996. A metodologia de pré-incubação aqui apresentada está relacionada ao modelo atualmente vigente. Após a descrição da metodologia, estão apresentados os principais resultados obtidos pela pré-incubadora. O artigo conclui que a estrutura de serviços oferecidos por uma pré-incubadora a suas empresas/projetos deve ser diferenciada em relação à estrutura oferecida pelas incubadoras, porque as necessidades das empresas apoiadas são diferentes. O caso do Gene-Blumenau aponta que os processos de capacitação, monitoramento e acompanhamento demonstram-se como fatores críticos ao sucesso de projetos de empresas em estágio de pré-incubação. Ressalta-se, assim, a importância da sedimentação de conceitos acerca dos processos de pré-incubação e incubação de empresas, de modo que fique melhor compreendida a complementaridade entre as duas e otimizada sua sinergia.

Autores

Micheline Gaia Hoffmann Fallgatter, Ms

Alexandre Sena, Eng

Instituição

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB

Palavras-chave: empreendedorismo; geração de novas empresas; pré-incubadoras.

Introdução e objetivo

O Brasil tem demonstrado uma crescente consciência acerca da necessidade de apoio e incentivo ao surgimento de novas empresas. Exemplo disso é o aumento substancial do número de incubadoras criadas nos últimos 10 anos, bem como os programas de formação de empreendedores que vêm ganhando força em grande parte das universidades brasileiras. De acordo com o relatório Panorama 2003, elaborado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC, apenas no ano de 2003 sugeriram 14 novas incubadoras no Brasil, totalizando 207 incubadoras.

Uma diferença importante entre as incubadoras existentes refere-se aos tipos de serviços oferecidos às empresas residentes (incubadas). Estes serviços variam em função, principalmente, do estágio de evolução dos projetos apoiados.

Neste sentido, torna-se importante distinguir o conceito de incubadoras e pré-incubadoras, instituições com objetivos comuns e papéis complementares, uma vez que ambas visam a geração de novas empresas, mas atendem a empreendedores cujos projetos encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento.

Este artigo visa esclarecer a distinção entre o papel destes dois tipos de instituições no processo de apoio ao empreendedorismo e geração de novas empresas. Adicionalmente, propõe-se a aprofundar os conceitos relacionados ao modelo de funcionamento de pré-incubadoras.

Metodologia

Inicialmente, o artigo discute aspectos conceituais que distinguem incubadoras de pré-incubadoras. O aprofundamento em torno do modelo de funcionamento de pré-incubadoras é feito com base no case do Gene-Blumenau, projeto de extensão da Universidade Regional de Blumenau – FURB. A descrição apresentada está baseada na metodologia atualmente em vigor na pré-incubadora em questão. Já os resultados apresentados remetem aos sete anos de operação deste projeto de extensão na FURB.

Ao longo do processo de criação e desenvolvimento de uma empresa, é possível a identificação de quatro estágios diferentes: Concepção, Empresa nascente, Consolidação e Crescimento.

No primeiro estágio, o de Concepção, o empreendedor identifica um nicho de mercado / necessidade de um dado público-alvo e decide iniciar uma empresa. Neste estágio, a futura empresa existe apenas “na cabeça” do empreendedor ou “no papel”, na forma de um Plano de Negócios, onde são descritos os principais aspectos do negócio.

Após o detalhamento da empresa na forma de um Plano de Negócios, o empreendedor passa a estruturar a empresa e sua equipe, a estabelecer as primeiras alianças e a desenvolver o produto e / ou serviço desejado. Ao final deste estágio, em geral, o empreendedor já possui uma empresa juridicamente constituída e, pelo menos, um protótipo do produto ou serviço a ser comercializado. É muito comum que a empresa neste estágio, o empreendedor já tenha conseguido os primeiros clientes de sua empresa.

O próximo estágio no processo evolutivo da empresa é a consolidação em seu mercado de atuação. Já com um produto rodando, a consolidação ocorre não só em termos de mercado, mas também com relação à estrutura administrativa da empresa. Neste estágio, começa a haver maior necessidade de capacidade gerencial, de alianças estratégicas e de capital, para que se criem condições à alavancagem do negócio, no próximo estágio. A partir da consolidação, a empresa, já com uma tecnologia comprovada e uma receita equilibrada, passa a buscar a consolidação de sua marca e a penetração em novos mercados, ampliando sua área de atuação (estágio de Crescimento).

Os estágios apresentados não devem ser entendidos como estanques e sequenciais. A apresentação linear foi feita apenas como forma de facilitar a compreensão dos estágios. O importante é perceber que as empresas possuem diferentes necessidades em cada um destes estágios. Assim, se o objetivo é aumentar as chances de sucesso das empresas, é essencial que o apoio oferecido em cada estágio seja diferente e adequado ao seu estágio de desenvolvimento.

É neste ponto que se deve diferenciar entre incubação e pré-incubação. A pré-incubação fornece apoio a empresas que estão nos dois primeiros estágios de desenvolvimento, ou seja, nos estágios de Concepção e Empresa Emergente. No início destes estágios, as empresas não possuem um produto ou serviço que possa ser demonstrado para futuros clientes. Existe apenas a idéia (no estágio de Concepção) ou um Plano de Negócios escrito e detalhado (início do estágio Empresa Emergente). Em função disso, as empresas que estão nestes estágios, em geral, não atraem investidores, uma vez que o grau de incerteza quanto ao sucesso da empresa ainda é grande. Muitas vezes, esta incerteza decorre não só com relação ao estágio, mas também com relação ao ineditismo do produto ou serviço proposto pela empresa.

O processo de incubação ocorre, justamente, quando se encerra o processo de pré-incubação, ou seja, o produto de uma pré-incubadora é uma das “matérias-primas” de uma incubadora de empresas. No início do processo de incubação (Consolidação) a empresa já possui pelo menos um protótipo para demonstrar para os clientes em potencial. Em função disso, e de um Plano de Negócios mais elaborado, a empresa tem maiores chances de atrair investidores de risco, principalmente “Anjos”. Assim, observa-se que pré-incubadora e incubadora se complementam, aumentando a probabilidade de sucesso da empresa apoiada. É na pré-incubadora, portanto, que ocorre o desenvolvimento do perfil e a formação inicial do empreendedor. Por este motivo, há uma tendência da taxa de sucesso ser menor do que aquela que ocorre em uma incubadora.

Para que a pré-incubadora aumente a probabilidade dos “casos de sucesso”, é essencial um programa bem articulado, que atenda às peculiaridades dos projetos neste estágio.

Vindo ao encontro deste objetivo é que surgiu o Gene-Blumenau, pré-incubadora ligada ao projeto GENESIS, coordenado pela Sociedade SOFTEX e apoiado pelo MCT, por meio do CNPq. Criado em 1996, o Projeto Gênese caracterizou-se pela implantação de pré-incubadoras de empresas de base tecnológica em diversas regiões do país. O Gene-Blumenau foi aprovado no primeiro edital lançado pelo CNPq em 1996. Sua atuação efetiva teve início em 1997, quando as primeiras equipes de empreendedores foram selecionadas e iniciaram o desenvolvimento de seus projetos. O projeto de concepção desta pré-incubadora foi elaborado por professores do Departamento de Sistemas e Computação da FURB. Desde o início, a pré-incubadora foi posicionada nesta Universidade como projeto de extensão.

A ênfase em sua atuação é nos dois primeiros estágios de desenvolvimento das empresas, conforme demonstrado anteriormente. Assim, propõe-se a desenvolver um trabalho de base no que tange o apoio a empresas nascentes, uma vez que seu “modelo de negócio”, denominado “pré-incubação”, atribui importância estratégica às fases mais iniciais do processo de geração de uma empresa, que vão desde a sensibilização de potenciais empreendedores até o desenvolvimento do produto e criação propriamente dita da empresa.

Esta pré-incubadora tem seu modelo de funcionamento interno estruturado em torno de quatro operações básicas: atração de novos projetos; seleção de projetos; incubação/desenvolvimento das empresas; graduação das empresas. A seguir estão detalhados os conceitos e as atividades que atualmente fundamentam cada uma destas quatro operações.

A primeira atividade é a atração de projetos e, conseqüentemente o processo de seleção. O Gene-Blumenau atua de forma pró-ativa para aumentar o número de projetos submetidos, entendendo que quanto maior a demanda, melhores as possibilidades abertas ao processo de seleção. Dentre as melhores práticas para a atração de novos projetos, podem ser destacadas as seguintes: existência de um site para divulgar as vantagens oferecidas e os casos de sucesso, dentre outras informações (www.criem.institutogene.org.br); inserção, no site das empresas graduadas e parceiros, de um link para o site da incubadora; inclusão, no material publicitário das empresas incubadas (folders, cartazes etc.), de menção de que aquela empresa foi apoiada pelo CRIEM; realização de palestras em cursos de segundo grau, técnicos e universitários, sobre empreendedorismo e as vantagens oferecidas pela incubadora; organização de visitas de alunos e / ou graduados à incubadora; colocação de material publicitário (folders, cartões, cartazes etc.) nas sedes de cada um dos parceiros; palestras em associações da classe empresarial, divulgando as oportunidades que a incubadora pode oferecer a empresas já estabelecidas; elaboração de artigos sobre empreendedorismo e geração de novas empresas, para divulgação na imprensa regional; divulgação, na imprensa, dos casos de sucesso da incubadora.

Ainda referente ao processo de prospecção, existem outros programas que têm auxiliado o Gene-Blumenau a aumentar a demanda de novos projetos. Dentre eles, pode-se

destacar a Demanda Dirigida, onde uma empresa já estabelecida serve como “Célula-geradora” de uma ou mais empresas, através da identificação de dificuldades técnicas ou operacionais que dificultam sua expansão no mercado. A partir da identificação clara destas dificuldades, o Gene-Blumenau faz uma divulgação para a atração de empreendedores interessados na criação de um negócio que reduza ou elimine a dificuldade apresentada. Estas dentre outras ações, como a realização de uma Maratona de Empreendedorismo na Universidade, contribuíram para aumentar significativamente a demanda do Gene-Blumenau nos últimos três anos - mais de 400%.

Quanto ao processo de seleção propriamente dito, é constituído por três fases seqüenciais e eliminatórias: a) Pré-seleção, por meio do site da incubadora, os empreendedores preenchem um formulário no qual descrevem os principais aspectos relacionados ao novo negócio. Esta pré-seleção é feita pela equipe de gestão da incubadora e se baseia no perfil técnico da equipe, perfil empreendedor, potencial de inovação, viabilidade financeira e impacto regional. b) Hotel de Projetos: após aprovação na primeira fase, a nova empresa ocupa uma sala na incubadora e tem 6 meses para o desenvolvimento de seu Plano de Negócios detalhado. Nessa fase, a empresa conta com o apoio e a estrutura da incubadora para elaborar seu PN. c) Banca de seleção: após o período de 6 meses, a empresa apresenta seu Plano de Negócios para uma banca. Além do Plano de Negócios, a banca de avaliação recebe o relatório com o desempenho da empresa, elaborado pelos tutores, equipe de gestão e pelo Núcleo de Acompanhamento de Projetos.

O segundo grupo de atividade do Gene-Blumenau é o programa de capacitação e desenvolvimento, este programa está organizado em função de quatro áreas básicas e complementares: a) Gestão, com o objetivo básico de capacitar os empreendedores a administrar suas empresas de forma a torná-las competitivas e rentáveis. Neste escopo, estão incluídas ações que visam a construção do conhecimento do empreendedor em áreas como planejamento estratégico, gestão do conhecimento, gestão financeira e questões jurídicas. b) Mercado, onde o foco visa aperfeiçoar a sintonia entre as empresas e seu mercado de atuação. c) Tecnologia, o que permite aperfeiçoar a compreensão do empreendedor acerca do processo de inovação tecnológica, bem como das questões relacionadas à qualidade dos produtos desenvolvidos pelas empresas.

Neste sentido, a criação do Laboratório de Avaliação da Qualidade de Software, em fase de implantação, irá contribuir decisivamente para a melhoria dos produtos e processos da empresa. d) Comportamento, área do programa que se concentra no desenvolvimento das habilidades do empreendedor para a liderança, a comunicação, a negociação, o entrosamento e o convívio social, fundamentais nas relações interpessoais que se fazem presentes no comportamento organizacional.

O Programa de Desenvolvimento Empresarial da incubadora é reconhecido e certificado pelo Instituto Gene e reconhecido pelo MEC como cursos de curta duração. A composição e carga horária variam conforme as necessidades e estágio de desenvolvimento das empresas, bem como da disponibilidade de recursos da incubadora. Em média, os empreendedores têm a oportunidade de ter acesso a cerca de 200 horas capacitação/ano.

O programa é composto por cursos (na forma de workshops) seguidos de consultorias individuais, com vistas à construção de conhecimento aplicado à realidade de cada empresa. Assim, ao final de cada etapa do programa, os empreendedores possuem um documento avalizado pelo consultor responsável. Este documento pode ser o plano de marketing, o plano financeiro, o plano de desenvolvimento, enfim, uma etapa do Plano de Negócios. Ao final do programa, toda empresa deverá ter um plano de negócios consistente e pelo menos um empreendedor capacitado a atualizá-lo e aperfeiçoá-lo sistematicamente.

Os consultores das diferentes áreas trabalham em sintonia, de modo a desenvolver um programa sinérgico e continuado; a cada novo evento (curso-consultoria) do qual o

empreendedor participa, leva consigo o material construído anteriormente como “matéria-prima” a ser lapidada.

A terceira parte do processo de pré-incubação do Gene-Blumenau é a mais importante, o programa de orientação e acompanhamento. Quando o processo de acompanhamento e orientação das empresas incubadas é de boa qualidade, os problemas por elas enfrentados, bem como as oportunidades, são rapidamente identificados. Com isso, pode-se implementar as ações necessárias para auxiliar as empresas e, assim, ampliar sua probabilidade de sucesso.

Em geral, empreendedores em fase de incubação têm a necessidade de discutir aspectos tecnológicos relacionados a seus produtos / serviços, bem como aspectos relacionados à gestão estratégica da empresa e mesmo ao desenvolvimento do projeto. Durante o período de incubação, as dúvidas, problemas e necessidades gerais dos empreendedores devem ser solucionados ou pelo menos amenizados, de forma que a empresa possa atuar com sucesso no mercado de sua escolha.

Para suprir estas necessidades, o Gene-Blumenau implantou o NAP – Núcleo de Acompanhamento de Projetos, onde, por meio do Programa de Tutoria, as empresas recebem a orientação de um Tutor Acadêmico e de um Tutor de Negócios.

O tutor acadêmico tem o papel de acompanhar e orientar a empresa incubada em relação às características técnicas do produto ou serviço desenvolvido e avaliar a sua evolução/desempenho ao longo do tempo. Ele deve ter em sua área de especialização/experiência, subsídios para oferecer amplo apoio aos empreendedores em relação às questões tecnológicas do projeto. Todos os projetos incubados no Gene-Blumenau possuem um tutor acadêmico, que é um professor/pesquisador da Universidade Regional de Blumenau, notadamente do DSC com disponibilidade de duas horas semanais para interagir pessoalmente com os empreendedores. O tutor de negócios também é um professor desta Universidade, com formação em Administração e mestrado na área de Gestão Estratégica de Negócios, além de experiência prática na área. Todas as empresas usufruem do acompanhamento e orientação pelo tutor de negócios, sendo que há uma maior dedicação deste profissional àquelas empresas em fase de comercialização.

A partir deste processo de orientação e acompanhamento, o Núcleo de Acompanhamento de Projetos (tutores) identifica as necessidades e potencialidades da empresa incubada, indicando as necessidades de cursos e consultorias especializados que devem estar contempladas do Programa de Capacitação e Desenvolvimento Empresarial, acima apresentado. Para tudo isto, o NAP conta com a dedicação de um coordenador, também professor do DSC da FURB.

O quarto ponto vem ao encontro de dois grandes desafios com os quais se defrontam as empresas incubadas, o acesso ao mercado, ou seja, canais de venda e distribuição de seu produto/serviço, bem como o acesso aos recursos que se fazem necessários para a operacionalização deste primeiro “salto” em seu ciclo de crescimento. Neste sentido, o Gene-Blumenau adota as seguintes estratégias para apoiar as empresas: gerar oportunidades de exposição, por meio da participação em eventos (como feiras comerciais, salões e rodas de negócios) e de serviços de assessoria de comunicação e publicidade; emprestar sua rede de contatos para a ampliação da rede de contatos das empresas; a criação e produção de um kit publicitário básico (composto por logomarca, folder, cartão de visita, banner, pasta e papel timbrado) para as empresas incubadas, visando seu desenvolvimento comercial; para tanto, o Gene-Blumenau conta com uma assessoria de comunicação; apoiar individualmente cada empresa no desenvolvimento de seu Plano de Negócios e na elaboração de projetos para a prospecção de recursos, seja junto a organismos de fomento, fundos de capital de risco, investidores individuais ou outras potenciais fontes de recursos para capitalização das empresas.

Para finalizar, há o programa de graduação programada e pós-incubação. O processo de graduação das empresas do Gene-Blumenau é um processo definido de maneira bastante particular, entre o coordenador, os empreendedores e seus respectivos tutores. O prazo médio de incubação gira em torno de 02 a 03 anos, mas o momento mais adequado para a saída de cada empresa é cuidadosamente avaliado, para que se evite que uma saída precoce prejudique a fase de consolidação da empresa. Por outro lado, tem-se evitado o prolongamento excessivo do período de incubação, para que a empresa possa defrontar-se, o quanto antes, com a realidade do mercado, bastante amenizada pela estrutura de apoio da incubadora. Avaliações periódicas realizadas pelo coordenador, bem como a sistemática de acompanhamento do NAP, constituem o instrumento que permite o acompanhamento dos indicadores de desempenho e desenvolvimento das empresas e é através delas que se define o processo de “desincubação”, ou graduação.

Após a graduação da empresa, ela permanece usufruindo de serviços do Gene-Blumenau. Por exemplo, a área de uso comum permanece disponível, espaço em servidor para hospedagem de seu site, acesso a cursos, consultorias e eventos de um modo geral a custos subsidiados, apoio na elaboração de projetos e acesso à rede de contatos da incubadora.

Resultados e discussão

Desde sua criação em 1996, o Gene-Blumenau forneceu apoio a 58 projetos de empresas. Deste total, 14 empresas (representando 26% do total) concluíram com sucesso o processo de pré-incubação e continuam atuando no mercado. Atualmente, o Gene-Blumenau está apoiando o desenvolvimento de 13 novos projetos (o que representa 22% do total), dentre os quais, 4 estão próximos da graduação.

Um indicador de resultados usualmente adotado para a avaliação dos resultados de processos de incubação de empresas é o faturamento médio das empresas. No caso das pré-incubadoras, em função do estágio de desenvolvimento das empresas, os valores absolutos não são muito expressivos. Por isso, mais importante do que a análise de valores absolutos, é a análise da evolução percentual do faturamento. No caso do Gene-Blumenau, tem-se verificado um expressivo aumento no faturamento médio das empresas logo no primeiro ano que sucede o término do período de pré-incubação – 617%.

Outro indicador importante é o número de empregos gerados, cerca de 60 empregos, o que leva a duas observações. Primeiro, que 50 postos de trabalho são ocupados por empreendedores. Isto apresenta um efeito multiplicador, visto que empreendedores fazem crescer o seu negócio e, conseqüentemente, geram mais empregos. E segundo, que o custo para a abertura de um novo posto de trabalho no Gene-Blumenau – R\$ 18.500,00 - é extremamente baixo, considerada a média estimada para outros setores, como, por exemplo, o de infra-estrutura – R\$ 107.000,00, o de turismo – R\$40.000,00 e o de construção civil pública – R\$ 25.000,00.

Analisando-se os dados apresentados anteriormente, podemos observar o impacto positivo que o Gene-Blumenau tem provocado sobre o desenvolvimento sócio-econômico de sua região. É importante notar que este impacto positivo se traduz não apenas na geração de novos empregos e de impostos, mas também na inovação tecnológica das empresas já estabelecidas, uma vez que o desenvolvimento de produtos de alto valor agregado pelas empresas incubadas contribui para o incremento da competitividade de seus clientes e, assim, para o fortalecimento da economia local como um todo.

Conclusões

Projetos em fase de pré-incubação requerem da instituição que os acolhe uma estrutura de apoio capaz de atender as necessidades que lhes são peculiares. Nota-se que, em especial, a estrutura de serviços oferecidos por uma pré-incubadora a suas empresas / projetos deve ser

diferenciada; notadamente os processo de capacitação, monitoramento e acompanhamento demonstram-se como fatores críticos ao sucesso de projetos neste estágio. Além disso, há que se discutir mais a fundo quais os melhores indicadores de resultado a serem adotados para avaliar o desempenho das pré-incubadoras, visto que suas peculiaridades tornam os parâmetros tradicionalmente adotados (faturamento médio das empresas, número de empregos gerados, etc) inadequados, dado o estágio de desenvolvimento das empresas ali instaladas.

Ressalta-se, assim, a importância da sedimentação de conceitos acerca dos processos de pré-incubação e incubação de empresas, de modo que fique melhor compreendida a complementaridade entre as duas e otimizada sua sinergia.

Referências bibliográficas

- LEAL, Sayonara; PIRES, Sheila Oliveira (Org.). Empresas de Sucesso Criadas em Incubadoras – Uma Coletânea de casos. Brasília: ANPROTEC, 2001.
- PALADINO, Gina (Org.). PANORAMA 2003. Brasília: ANPROTEC, 2003.
- SILVEIRA, Cláudia Heusi (Org.). Santa Catarina Tecnologia – Histórias de Sucesso. Florianópolis: FUNCITEC, 2001
- SILVA, Fábio Q. B.; ARAÚJO, Eratóstenes E. R. Enterprise Start-ups in Academic Departments: the Genesis Project. Disponível em: <<http://www.di.ufpe.br/~genesis>>. Acesso em: Agosto, 1997.