

# Eficácia da definição de linha de produtos na formalização de planos de negócios por empresas criadas em uma incubadora de empresas industriais

SERGIO PERUSSI FILHO (EESC-USP)  
LUCIMARA MENDES (EESC-USP)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

PERUSSI FILHO, Sergio; MENDES, Lucimara. Eficácia da definição de linha de produtos na formalização de planos de negócios por empresas criadas em uma incubadora de empresas industriais In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 42-49.

## Resumo:

A pesquisa teve o objetivo de verificar se as linhas de produtos definidas quando da realização dos planos de negócios foi e tem sido importante instrumento para orientar e direcionar o sucesso de empresas localizadas e egressas de incubadoras de empresas. Foi realizado um estudo de caso tendo como objeto de pesquisa empresas egressas e as ainda localizadas na Incubadora de Empresas do Projeto NIDO, vinculado ao FIESP/CIESP, de Rio Claro-SP. Se a empresa mantém a linha de produtos é de se esperar que o plano de negócio foi fundamentado de fato por oportunidades de mercado, pois do contrário, seria de se esperar que o conhecimento efetivo do mercado pela empresa, o que acontece somente após a sua implantação, poderia levá-la a readequar ou mesmo mudar a sua linha de produtos para satisfazer o mercado para assim tornar-se bem sucedida. A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo através de entrevistas com os dirigentes de empresas incubadas e egressas de uma única incubadora de empresas. O resultado mostrou que as empresas permanecem com as suas linhas originais de produtos, mesmo quando deixam as incubadoras, mostrando assim que sob o ponto de vista de criação de linhas de produtos o plano de negócio mostra-se um importante instrumento de planejamento, sendo assim ferramenta de gestão e não apenas um check list inicial que a empresa, depois do ingresso na incubadora, deixa de levar em consideração.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo diversos autores, uma das causas mais importantes para o insucesso de empresas recém-criadas é a falta de planejamento (SEBRAE, 2000). Um dos instrumentos existentes para que o empreendedor possa desenvolver o planejamento do negócio a ser implantado é o chamado Plano de Negócios. A reflexão sobre o ambiente competitivo, o modelo de negócio a ser implantado para explorar uma oportunidade, a estratégia de condução do processo e o estudo da viabilidade econômico-financeira do empreendimento é uma das principais vantagens que o processo de formulação desse plano propicia, potencializando, por consequência, a possibilidade de sucesso da empresa, ou pelo menos minimizando os riscos inerentes ao processo empreendedor. O plano de negócios destina-se a vários públicos, além de servir ao empreendedor, em primeira mão, para se refletir sobre a potencialidade e viabilidade do negócio: potenciais sócios, órgãos de fomento da atividade empreendedora, bancos, entre outros. As incubadoras de empresas estão entre aquelas entidades que analisam os planos de negócios para selecionar as empresas que serão incubadas.

## 2. CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornellas (2001) o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa e a elaboração deste, envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, permitindo assim que o empreendedor situe-se no ambiente de negócios. Através da elaboração do Plano de Negócios é possível entender e estabelecer diretrizes para o negócio, tornar o gerenciamento mais eficaz, monitorar o dia-a-dia, conseguir recursos junto a agentes financeiros, identificar oportunidades e assim transforma-las num diferencial competitivo.

Segundo Longenecker *et al.* (1997) o plano de negócios descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para o seu início, além de permitir uma análise da proposta e ajuda ao futuro empreendedor, a fim de evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo a desilusão e ao fracasso. O plano de negócios é considerado pelo autor como sendo a primeira criação do empreendedor e sua elaboração deve basear-se em uma necessidade de mercado para o produto ou serviço e não somente nos desejos do empreendedor.

Para Degen (1989) o plano de negócio representa uma oportunidade singular para o futuro empreendedor pensar, refletir e analisar todas as facetas do novo negócio. Assim, antes de iniciar a elaboração do plano do negócio, o futuro empreendedor deve definir seu objetivo pessoal. Nesse sentido é importante refletir previamente se o plano se destina exclusivamente a ordenar as idéias e a analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento ou se destina-se, também, a atrair possíveis investidores.

Segundo o SEBRAE (2003), para abrir uma empresa, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles através do desenvolvimento de atividades de planejamento. O planejamento, que para um negócio em fase de criação é comumente denominado de Plano de Negócio, deve ser formalizado, ou seja, escrito. Com a elaboração do plano, o empreendedor deverá ter uma noção prévia do funcionamento do seu negócio do ponto de vista financeiro e mercadológico e sobre os aspectos organizacionais importantes para levá-lo ao sucesso.

## 3. INCUBADORA DE EMPRESAS.

### 3.1 O conceito de incubadora de empresas

Segundo SEBRAE (2003) uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor. A incubadora também facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas.

Em geral, as incubadoras dispõem de um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas e oferece uma série de serviços, tais como cursos de capacitação gerencial, assessorias, consultorias, orientação na elaboração de projetos a instituições de fomento, serviços administrativos, acesso a informações etc. (SEBRAE, 2003)

Segundo Medeiros (1992: p.37) “incubadora é um núcleo que abriga, microempresas de base tecnológica, refere-se a um espaço em comum, subdividido em módulo, onde as empresas abrigadas compartilham além do espaço físico, infraestrutura técnica e administrativa”.

Ainda segundo Medeiros (1992: p.38) “uma incubadora empresarial tecnológica é um espaço físico configurado especialmente para transformar idéias e produtos, processos ou serviços, e estes são levados aos consumidores potenciais através do amparo que é prestado a empresa incubada”.

Os benefícios, para Medeiros (1992: p.39) de se ter um empreendimento numa incubadora é “o baixo custo da instalação proporcionado pelo compartilhamento de salas de recepção, vestiário, almoxarifados, sanitários e copa, tais condições são ideais para que as empresas incubadas ultrapassem as barreiras burocráticas, técnicas e comerciais. Outro benefício é as incubadoras incentivam a pesquisa e inovações tecnológicas, agregando isso as empresas incubadas bem como a economia da região onde está situada”.

Medeiros (1992: p.41) enfatiza que, além da infra-estrutura que caracteriza a incubadora é necessário que a entidade gestora do empreendimento, desenvolva ações relacionadas aos seguintes objetivos:

- Envolver diferentes parceiros na constituição da incubadora
- Identificar os empreendimentos passíveis de serem transformados em empresas
- Identificar micro e pequenas empresas de base tecnológica já existente que tenham interesse em se re-alocar
- Treinar novos empreendedores em áreas relacionadas ao seu “negócio”
- Coletar e difundir informações sobre oportunidades tecnológicas e de mercado.
- Identificar as necessidades de micro e pequenas empresas de base tecnológica no que se refere ao espaço físico e demanda de infraestrutura de serviços compartilhados.
- Acompanhar o crescimento e consolidação dos diversos empreendimentos na incubadora.
- Assegurar aumento na oferta de emprego da região, através de melhores condições de sobrevivência para as micro e pequenas empresas.

Medeiros (1992: p.43) apresenta também os requisitos para constituição de uma incubadora:

Requisitos Mínimos:

- Existência de empreendedores interessados;
- Viabilidade técnica comercial das propostas;
- Parceiros comprometidos com empreendimento; e
- Apoio políticos à incubadora e disponibilidade de laboratórios de recursos humanos

Requisitos Recomendáveis:

- Espaço físico apropriado
- Existência de incentivos e de linhas de financiamentos apropriadas; e
- Gestão da incubadora a cargo do setor privado e participação governamental minoritária e decrescente.

Requisitos Desejáveis:

- Tradição de empresas de base tecnológica
- Clima favorável e “personificação” de projetos; e
- Localização da incubadora nas instalações das instituições de ensino e pesquisa ou imediações

### 3.2 Incubadora de Empresas de Rio Claro – Projeto NIDO

A incubadora de empresas de Rio Claro-SP – Projeto NIDO, é uma incubadora de empresas associada ao programa de assistência temporária a novas empresas criado pela Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP), entidade que afirma que a sobrevivência das micro e pequenas empresas depende, principalmente, do apoio que recebem na sua fase inicial, uma vez que entendem que o risco do fracasso do empreendimento diminui quando há uma estrutura capaz de ajudar os futuros empresários na consolidação de seus empreendimentos no mercado.

Portanto, a incubadora destina-se a garantir às novas empresas sobrevivência e crescimento. Para facilitar o nascimento das empresas a incubadora funciona mediante cessão de infra-estrutura, apoio técnico, administrativo e de serviço (GRUPO NIDO, 2003).

O Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Rio Claro, foi criado em junho de 1995. A parceria entre a Prefeitura Municipal de Rio Claro, FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, SEBRAE - SP e Diretoria Regional do CIESP propiciou a instalação da incubadora de empresas, voltada a evitar a alta taxa de mortalidade empresarial nos primeiros anos de vida (GRUPO NIDO, 2003).

Ao longo destes anos o Projeto NIDO, como é conhecido em Rio Claro, possibilitou o desenvolvimento de inúmeras organizações empresariais, preparando o empreendedor, através do fornecimento de apoio gerencial e tecnológico. Por intermédio de consultores de diversas áreas, entre elas finanças, marketing, qualidade, custos e outras, os empreendedores são preparados para a realidade do mercado. Atualmente a incubadora conta com onze empresas incubadas, sendo que 18 empresas já foram graduadas. Essas empresas incubadas geram aproximadamente 150 empregos diretos, todos em empresas de pequeno porte. Com a presença de empresas representativas de diversos setores, o PROJETO gera empregos, incentiva a pesquisa tecnológica, a criação e o aprimoramento de novos produtos (GRUPO NIDO, 2003).

Realizações importantes da incubadora de Rio Claro:

- Certificação ISO 9000 das empresas Kaizen Componentes Elétricos e Eletrônicos Ltda e Kelvin Indústria, Comércio e Serviços Ltda, primeira empresa no Brasil a ser certificada dentro do programa incubadora.
- Incubadora pioneira em ações de prevenção ao acidente de trabalho, com a implantação de consultorias periódicas na área de Segurança no Trabalho e Saúde do Trabalhador.
- Participação atual em ação conjunta (3 incubadoras RC/Porto Ferreira e Limeira) de certificação de mais 8 empresas.
- Referência como incubadora tradicional (Comitativas de 102 cidades já visitaram Rio Claro).
- Prêmio inovação Tecnológica pela Secretaria da Ciência e Tecnologia - empresa residente (Oliveira Rangel e Rangel Ltda.) - produto módulo odontológico transportável.
- Prêmio Melhor Projeto/1999 - programa de contratação de estagiários Programa Bolsas IEL/SEBRAE/CNPq para apoio de desenvolvimento tecnológico das micro e pequenas empresas. Intercâmbio direto entre empresa e universidade.
- Participação das empresas instaladas em rodadas de negócios e feiras locais, regionais e internacionais.
- Todas as empresas instaladas recebem o selo: Empresa que educa pela participação em projetos de caráter comunitário e social.
- Prêmio Anprotec 2001 - Categoria incubadora do Setor Tradicional. (GRUPO NIDO, 2003)

#### 4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Segundo o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (1996), o critério para classificação de porte das empresas é orientado em função do número de empregados da empresa. Veja o quadro 1.

**Quadro 1-** Classificação do porte das empresas

<b>PORTE</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMÉRCIO/SERVIÇOS</b>
Microempresa	Faturamento anual até 120.000 reais	1 a 9 empregados
Pequena Empresa	20 a 99 empregados	10 a 49 empregados
Média Empresa	100 a 499 empregados	50 a 99 empregados
Grande Empresa	Acima de 500 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: SEBRAE (1996)

Sabe-se que hoje, apesar das crises e dos sobressaltos econômicos, um número cada vez maior de pequenos e micros empreendedores se lança ao mercado em busca do sucesso. Em decorrência disso o número de MPEs (micros e pequenas empresas) vem crescendo substancialmente (RAMOS, 2000).

As MPEs operam em todos os setores, o que as tornam importantes na economia e na geração de empregos, bem como no incentivo de inovação tecnológica.

RAMOS (2000) apud PERUSSI (2001) apresenta dados mais recentes que atestam a importância relativa das pequenas empresas na economia do Estado de São Paulo. As micro e pequenas empresas respondem por 97% dos estabelecimentos formais existentes no estado, sendo 84% microempresas e 13% de pequeno porte. Acrescenta o autor que, se forem consideradas as empresas informais, essa participação aumenta. Com relação a geração de empregos, 57% das pessoas ocupadas em empresas encontram-se em empreendimentos de micro e pequeno porte. Ainda, as pessoas que geram apenas o próprio emprego, que trabalham por “conta própria”, representam cerca de 80% do total dos empreendedores, enquanto os “empregadores” representam 20% do total de empreendedores.

O fato de haver um crescente número de criação de novas MPEs, acarreta também num fator negativo que o alto índice de mortalidade dessas empresas. Segundo RAMOS (2000), apud PERUSSI (2001), na região metropolitana de São Paulo, mais de 50% das MPEs deixam de existir até o final do terceiro ano de vida.

Uma das iniciativas que pode estar auxiliando na redução do número de mortalidade das MPEs são as incubadoras de empresas, que por ampararem as empresas em seu estágio inicial contribuem para o seu fortalecimento previamente a exposição completa da empresa no ambiente competitivo.

## 5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, sob a forma de estudo de caso.

Foram entrevistadas nove empresas que estão localizadas na Incubadora NIDO – Rio Claro, e também sete daquelas que já passaram pela Incubadora (empresas graduadas ou egressas). Foi utilizado para a entrevista um roteiro de entrevista previamente validado.

A limitação da pesquisa deve-se ao fato da não possibilidade de generalização dos resultados em função de tratar-se de um estudo de caso, o que não contempla a possibilidade de tornar o resultado passível de aplicação universal.

## 6. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos para as empresas incubadas e egressas das incubadoras são a seguir apresentados:

**a) Resultados obtidos através de pesquisa junto a 9 (nove) empresas incubadas.**

De acordo com demonstração do Quadro 2 observa-se que das empresas incubadas pesquisadas todas mantiveram a mesma linha de produto apresentada em Plano de Negócio, sendo que uma delas, a empresa “D”, ampliou a sua linha de produtos.

**Quadro 2** – Produtos planejados *versus* produtos atualmente produzidos pelas empresas incubadas.

EMPRESAS	ATIVIDADE PRINCIPAL	TEMPO DE INCUBAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PRODUTOS INICIAIS (PROPOSTO EM PLANO DE NEGÓCIO)	PRODUTOS ATUAIS (*)
Empresa “A”	Fabricação computadores	1 ano	4	Fabricação equipamentos eletrônicos	mesmo
Empresa “B”	Confecção uniforme	1 ano e meio	3	Uniformes	Mesmo
Empresa “C”	Pesquisas e ensaios laboratoriais	2 anos	10	Pesquisas laboratoriais	Mesmo
Empresa “D”	Indústria de jóias	1 ano	1	Jóias	Mesmo, com ampliação da linha
Empresa “E”	Desenvolvimento de software	6 meses	3	Software – gerenciamento integrado	Mesmo
Empresa “F”	Informática	1 ano e meio	4	Produção de site e cd-card	Mesmo
Empresa “G”	Produtos e serviços (Injeção plástica)	1 ano	5	Isoladora para cercas elétricas e protetor de impacto	Mesmo
Empresa “H”	Manutenção em equipamentos bio-Médicos	1 ano e meio	3	Manutenção em equipamentos e sistemas médico-hospitalares	Mesmo
Empresa “I”	Indústria de prendedores de roupas, mola especial para prendedores e cordas de varal.	8 meses	3	Utilidades doméstica em plástico.	mesmo

**b) Resultados obtidos com a pesquisa de 7 (sete) empresa já graduadas (que deixaram a incubadora de empresas)**

De acordo com demonstração do Quadro 3 pode-se observar que, das empresas graduadas pesquisadas, todas mantiveram a mesma linha de produto apresentada em Plano de Negócio, sendo que três delas, as empresas “J”, “M”, “N” e “Q” ampliaram sua linha de produtos, mantendo, portanto, os produtos originais e somente acrescentando pequenas variações.

**Quadro 3** - Produtos planejados *versus* produtos atualmente produzidos pelas empresas egressas da incubadora

DENOMINAÇÃO	ATIVIDADE PRINCIPAL	TEMPO DE INCUBAÇÃO Ou TEMPO DE GRADUAÇÃO	NÚMERO EMPREGADOS ATUAIS	PRODUTOS INICIAIS (PROPOSTO EM PLANO DE NEGÓCIO)	PRODUTOS ATUAIS
Empresa “J”	Indústria e comércio de conexões em PVC	2 anos Está há 4 anos no mercado	30	Indústria e Comércio de conexões em PVC	Mesmo, com ampliação da linha
Empresa “L”	Projetos especiais	2 anos e meio Está há 10 meses no mercado	4	Máquinas especiais	Mesmo

Empresa “M”	Filtros de Água	2 anos Está há 4 anos no mercado	3	Filtros de água	Mesmo, com ampliação da linha
Empresa “N”	Acessórios para açoques e frigoríficos	2 anos e meio Está há 10 meses no mercado	15	Assessórios para açoques	Mesmo, com ampliação da linha
Empresa “O”	Gravações em embalagens cosméticas	2 anos e meio Está há 1 ano no mercado	3	Estampas em embalagens	Mesmo
Empresa “P”	Equipamentos industriais, moldes, Modelos e matrizes	1 ano e meio Está há 7 anos no mercado	10	Serviço de usinagem e manutenção de moldes	Mesmo
Empresa “Q”	Sinalização gráfica	2 anos Está há 4 anos no mercado	07	Brindes, como canetas, chaveiros, reguas, adesivos.	Mesmo com ampliação da linha

## 7. CONCLUSÕES

O resultado mostrou que tanto as empresas incubadas quanto as empresas graduadas mantêm as suas linhas de produtos, evidenciando assim que, sob o ponto de vista de criação de linhas de produtos, o Plano de Negócios elaborado para o ingresso na incubadora mostra-se um importante instrumento de planejamento visando o sucesso do empreendimento.

A pesquisa não confirmou a hipótese de que o pleno conhecimento do mercado após a instalação da empresa na incubadora e, principalmente, em função da prática da concorrência no mercado, a empresa poderia mudar o *mix* de produtos oferecidos ao mercado. Isso pode demonstrar que a realização do Plano de Negócio serviu para o empreendedor como um processo efetivo de reflexão sobre as oportunidades presentes no mercado, o qual percebeu corretamente a oportunidade de se lançar o(s) produto(s) no mercado e se manter a empresa competitiva.

O resultado mostrou que várias empresas ampliaram sua linha de produtos. Isso provavelmente aconteceu porque o empreendedor soube analisar bem as falhas existentes no mercado e concebeu uma linha de produtos que sofreu durante o desenvolvimento da empresa apenas ampliação, mostrando assim a consistência da análise feita por ocasião do planejamento que levou ao Plano do Negócio.

A pesquisa evidenciou também que, mesmo no caso das empresas egressas da incubadora - aquelas que se graduaram - a linha de produtos manteve-se a mesma ou foi somente acrescida de novos produtos dentro da mesma linha previamente planejada quando da realização do plano do negócio.

O resultado desta pesquisa confirma que, pelo menos do ponto de vista da criação de linhas de produtos, o Plano de Negócios é um instrumento importante de planejamento. Entretanto, dado o caráter restritivo do Estudo de Caso esse resultado não pode ser universalizado.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



\_\_\_\_\_ *Capacitação dos Gerentes de Incubadoras na elaboração e utilização do plano de negócios como uma estratégia para disseminar seu conceito junto a empresas incubadas.* Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br>> Acesso 01/11/03

\_\_\_\_\_ *Plano de Negócio para Incubadora: A experiência da rede paulista de incubadoras de empresas.* Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br>> Acesso 01/11/03

GRUPO NIDO. *Incubadora Rio Claro.* Disponível em <<http://www.incubadora-rioclaro.com.br>> Acesso 30/10/03

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. *Administração de Pequenas Empresas.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MEDEIROS, J.A.; MEDEIROS, L. A.; MARTINS, T.; PERILO, S. *Pólos, parques e incubadoras: A busca da modernização e da competitividade.* Brasília: SCT/CNPq, 1992.

PERUSSI FILHO, S. *Uma avaliação da contribuição das cooperações universidade-empresa e inter-empresas para a competitividade das empresas industriais do pólo tecnológico de São Carlos.* Dissertação de Mestrado. EESC-USP. São Carlos. 2001

RAMOS, R.C.O. (2000). *Perfil do pequeno empreendedor: Uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa.* São Carlos. Dissertação de Mestrado.EESC/USP.

SEBRAE. *Manual do empreendedor.* São Paulo. Edição SEBRAE. 2000

\_\_\_\_\_ *Incubadoras.* Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso 03/11/03

\_\_\_\_\_ *Plano de Negócios.* Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso 03/11/03