

O crescimento de uma empresa incubada segundo o modelo funcional Sponte um caso de sucesso

Luciane Camilotti

lucamilotti@hotmail.com

UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Paulo Roberto Pegoraro

paulopegoraro@hotmail.com

UTFPR

Juliana Leonardi

julianaleonardi@hotmail.com

UTFPR

Patricia Battisti

pbattisti@hotmail.com

UTFPR

Resumo: As empresas nascentes têm enfrentado muita dificuldades nos primeiros anos de vida, sendo estimado que aproximadamente 75% delas não sobrevive aos três primeiros anos. A existência de incubadoras de base tecnológica pode aumentar a chance de sobrevivência destas organizações, as quais com o apoio passam pelas diversas etapas do ciclo de vida com menor impacto das crises sobre seu desenvolvimento. O caso da empresa citado neste artigo pode mostrar a influência do processo de incubação e a determinação do ponto da curva no qual ela se encontra e a prevenção da intensidade das crises.

Palavras chave: Empreendedor – Ciclo de vida das organizações - Incubadoras

1. Introdução

Uma das abordagens utilizadas para melhor explicar o fenômeno da mudança organizacional é o ciclo de vida das organizações (CVO), de acordo com o grau de desenvolvimento em que se encontra em uma determinada e específica etapa deste ciclo, possuindo, assim, características que a definem em um determinado estágio de vida. “O conceito de CVO baseia-se no pressuposto que, assim como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo vital padrão e relativamente previsível, que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas”. Carvalho Lima (2001, p.65).

Neste cenário de organizações e mudanças está o indivíduo empreendedor, que por meio de seu comportamento é o maior responsável pelas direções assumidas por seu negócio. “O comportamento é o mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades”. Lezana (2001, p.19).

Este artigo visa investigar o posicionamento no ciclo de vida das organizações, segundo o modelo funcional, de uma empresa de base tecnológica incubada na cidade de Pato

Branco estado do Paraná, após quatro anos de graduação. Este procedimento pode evidenciar a importância do processo de incubação numa cidade de pequeno porte e sua região de abrangência. É possível também levantar dados para uma avaliação do momento de graduação da empresa levando em consideração o ciclo de vida da organização.

1.1 Conceito de Incubadora

As incubadoras são mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas. Contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico, na medida em que são potencialmente capazes de induzir o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial e cria a maior parte dos postos de trabalho no país. Uma pesquisa mostra que as micro, pequenas e médias empresas constituem cerca de 98% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto - PIB. (MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia)

No Brasil, estimativas já apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas que passam pelas incubadoras fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos (cerca de 20%). Para as nascidas fora do ambiente de incubadora, a pesquisa aponta uma taxa de mortalidade de 75% durante os primeiros cinco anos de vida. (MCT)

Uma Incubadora de empresas acaba sendo um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, a Incubadora oferece a infra-estrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, entre outros. A estrutura e a assessoria oferecidas diminuem sensivelmente os riscos de fracasso. O ambiente encorajador, com custos e impostos minimizados, facilita o desenvolvimento inicial da empresa. Além disso, os parceiros envolvidos contribuem para firmar a credibilidade da instituição no mercado. (MCT)

A sociedade é beneficiada com a geração de empregos diretos e indiretos, com o impulso na geração de microempresas, com o incremento da pesquisa comercialmente aplicável e, conseqüentemente, do valor agregado à produção, com o aumento no nível de renda e na atratividade econômica do município. (MCT)

Desta forma as Incubadoras de empresas geridas por órgãos governamentais, faculdades, associações, empresas e fundações, são catalisadoras do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo. Com base na utilização do conhecimento profissional e prático, os principais objetivos de uma Incubadora de empresas estão na produção de empresas de sucesso e na criação de uma cultura empreendedora. (MCT)

1.2 Incubadoras: Origens e Estágio atual

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) o fato que gerou a concepção de incubadoras de empresas foi o êxito que obteve a região hoje conhecida como Vale do Silício, na Califórnia, a partir das iniciativas da Universidade de Stanford, que na década de 50 já criava um Parque Industrial e, posteriormente, um Parque Tecnológico (Stanford Reserch Park), com objetivo de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas e a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, sobretudo do setor eletrônico. O êxito obtido com essa experiência estimulou a reprodução de iniciativas semelhantes em outras localidades, dentro e fora dos Estados Unidos. É interessante saber que, em 1937, mesmo antes da Instalação do Parque, a Universidade apoiou os fundadores da Hewlett Packard, que eram alunos recém-graduados. Receberam auxílio para abrir uma

empresa de equipamento eletrônico, receberam bolsas e tiveram acesso ao laboratório de Radiocomunicações da Universidade. (MCT)

Na Europa, as incubadoras surgiram inicialmente na Inglaterra, a partir do fechamento de uma subsidiária da British Steel Corporation, que estimulou a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas com a produção do aço, preconizando uma terceirização, e também em decorrência do reaproveitamento de prédios subutilizados.

A estrutura que as incubadoras apresentam atualmente, no entanto, configurou-se na década de 70, nos Estados Unidos. A partir do final da década de 70 e no início dos anos 80, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, governos locais, faculdades e instituições financeiras se reuniram para alavancar o processo de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio, decorrente da recessão dos anos 70 e 80. Atualmente, o Japão também passou a utilizar incubadoras de empresas, assim como muitos países em desenvolvimento, a exemplo da China, Índia, México, Argentina, Turquia e Polônia, entre outros. (MCT)

No Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). A seguir, Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal também receberam incubadoras. Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, que iniciou a articulação do movimento de criação de incubadoras de empresas no Brasil, afiliando as incubadoras ou suas instituições gestoras. Há, atualmente, segunda a ANPROTEC:

- Cerca de 183 Incubadoras;
- Aproximadamente 1.200 empresas incubadas;
- Cerca de 450 empresas que cumpriram com sucesso o período de incubação;
- Cada uma dessas empresas gera em média 03 empregos;
- Cada empresa coloca em média 03 produtos, processos ou serviços no mercado. (MCT)

1.3 Empreendedorismo como base das incubadoras

É amplo o conceito de empreendedorismo, mas, de modo geral, afirma-se que o empreendedor é capaz de pensar e agir por conta própria, utilizando a criatividade, habilidade pessoal, liderança e visão de futuro para inovar e criar condições para ocupar o seu próprio espaço no mercado. Especialistas concordam que a capacidade de empreender não é apenas uma habilidade pessoal, inerente à personalidade de cada um, e acreditam que a maioria dos jovens, se estimulados, podem desenvolver uma mentalidade empreendedora. (MCT)

Na obstante, Degen (Apud Sertek, 2004, pg.97) relata com presteza o ser empreendedor de sucesso: “o empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura por novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Sabe que sua chance de sucesso só vem para quem trabalha duro para consegui-lo”.

2. Incubadora Gênesis – o início

A Incubadora Gênesis de Pato Branco (IGPB), localizada no campus do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET/PR/Unidade de Ensino de Pato Branco, encontra-se inserida num contexto macro de desenvolvimento regional. A partir de

1998, a cidade de Pato Branco, desenvolve uma série de iniciativas estruturantes visando a sua qualificação como tecnópolis. O incentivo à geração de novas empresas de base tecnológica é um dos pilares de sustentação desta iniciativa. O Centro Softex Gênesis Empreender desenvolve desde 1998, ações conjuntas com o projeto “Pato Branco Tecnópolis” com objetivo de tornar a região um pólo produtor de software com inserção no mercado nacional e internacional.

No período de 1998 a 2000 oito planos foram selecionados para serem incubados, dos quais três foram graduados ao final do processo.

As empresas residentes e graduadas apresentaram resultados positivos de comercialização. O processo de seleção de novos projetos é através de edital permanente, sendo as condições para aceite apresentar caráter inovador e viabilidade mercadológica, bem como a disponibilidade de espaço físico na incubadora.

Durante este período é possível destacar os seguintes marcos relevantes:

- A empresa Sponte Informática fechou parceria para distribuição de seu produto com duas grandes franquias de escolas de idiomas atingindo com estes negócios a marca de 400 escolas utilizando seu software de gestão.
- A empresa WSA Desenvolvimento foi premiada como melhor projeto de empresas nascente no Prêmio Celso Ramos de Empreendedorismo promovido pela Rede Catarinense de Empreendimento Tecnológicos e pela FIESC - Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina
- A IGPB participa como entidade fundadora da REPARTE – Rede Paranaense de Incubadoras, criada em setembro de 2000.
- Participação em rodada de negócios nas áreas de Internet, comunicação e tele medicina, promovida pelo ALL’Invest, realizado em Madri em novembro de 2000, com dois representantes.
- Participação de oito empresas residentes e associadas na COMDEX 2002, como prospectores e expositoras, no estande conjunto da REPARTE.
- A empresa residente Inteligere Sistemas foi selecionada nos editais nacionais da FINEP e do PAETI/CNPq.

Resultados gerais do período 1998 a 2003:

- Projetos avaliados: 25
- Total de projetos residentes: 13
- Empresas graduadas: 4
- Empresas que não graduaram: 2
- Empresas encerradas: 1
- Total de produtos gerados: 13
- Empresas selecionadas em editais: 1 em 2 editais
- Empresas que receberam destaque: 4
- Total de pessoas envolvidas: 45
- Parcerias viabilizadas: 8

- Visitas técnicas, feiras, etc: 11
- Empresas participantes: 15

Dentro de uma perspectiva local, estes dados podem sinalizar de forma positiva e progressiva, quando enquadrados em uma cidade localizada no sudoeste do estado do Paraná, a 430 km da Capital, com pouco mais de 65.000 habitantes.

3. Modelo funcional do ciclo de vida nas organizações.

O ciclo de vida das organizações no modelo funcional, evidencia que uma organização até chegar a sua maturidade passará obrigatoriamente por cinco etapas distintas: *Início*, *Sobrevivência*, *Crescimento*, *Expansão* e *Maturidade*. Para que a organização possa transpor cada uma das etapas estará sujeita a crises que poderão remetê-la para frente, rumo ao sucesso, ou levá-la ao fracasso. Cada etapa é desenhada com uma série de características que se antecipadas podem fazer o diferencial entre qual dos caminhos será percorrido pela organização.

A figura 1 abaixo mostra esta evolução:

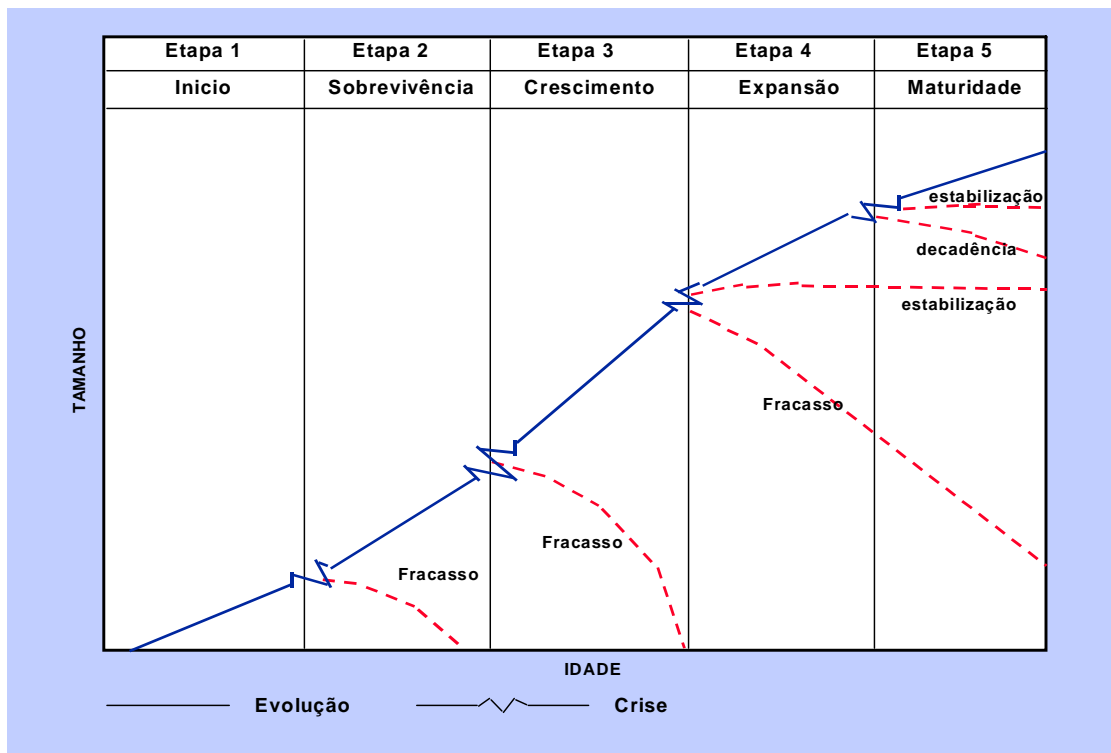


FIGURA1: Ciclo de vida segundo o Modelo Funcional
 Fonte: Scott e Bruce (1987).

A primeira etapa tem como características básicas: busca de clientes, elaboração do plano de negócios, administração empreendedora e centralizada, sendo marca registrada desta etapa o caixa deficitário.

A segunda etapa caracteriza-se pelos pontos: fixação de clientes, administração empreendedora e centralizada, busca de recursos em outras fontes que não mais os

proprietários tentando sempre um equilíbrio financeiro e finalmente com poucos sistemas de controle.

Na terceira etapa, a organização se caracterizara por ter sua capacidade produtiva com pouca ociosidade e voltada para a venda, descobrimento de novos competidores com maior poder de compra o que obriga o início de uma reestruturação da empresa, novos parceiros aparecem e já existe a possibilidade de novos investimentos, inclusive com novos lançamentos de produtos no mercado. Nesta fase é importante que a empresa defina se continua seu processo de crescimento ou estaciona no estágio presente; se a primeira optar pela primeira hipótese deverá a organização estabelecer novos planejamento e estratégias para o futuro.

A quarta etapa é marcada pela reorganização completa da empresa com a redefinição de futuro. Nesta etapa a descentralização marca o estilo da gestão e o oferecimento de produtos e serviços está fortemente embasado na inovação tecnológica. Por sua vez o caixa da empresa dá mostra superavitária o impele ao empreendedor na busca de investimentos em longo prazo e ampliação do grupo.

Na última etapa, a tranqüilidade toma conta da organização, a empresa passa a gerar tecnologia e os dividendos de seus papéis são elevados. A estrutura da empresa é descentralizada e o estilo de gestão é o da vigilância, existindo o controle formal de todos os processos. A tranqüilidade que a empresa vivência pode levá-la a um planejamento ordenado ou ao declínio completo.

O empreendedor deve estar atento a cada uma das fases, principalmente em quais fatores o levaria a crise. Conhecedor destes fatores deve preparar-se para que estes sejam seus catalisadores de crescimento.

4. Histórico da empresa Sponte e a sua caracterização no ciclo de vida

A empresa Sponte, foi concebida durante o desenvolvimento da disciplina de empreendedorismo do curso de Tecnologia em Informática do Cefet-Pr/Unidade de Pato Branco, no seu último semestre letivo de 1997. Seus mentores, os então acadêmicos Reginaldo da Silva e Clóvis Sarturi. Neste período estava em implantação a Incubadora Gênese Softex em Pato Branco, que em meados de 1998 lançava seu primeiro edital.

Ambos empreendedores formavam uma equipe de trabalho juntamente com um terceiro aluno no desenvolvimento da disciplina de Empreendedorismo, sendo que o último já estava empregado com relativa estabilidade. Reginaldo e Clóvis estavam em 1998, concluindo o estágio obrigatório e sem perspectivas de emprego. O edital de abertura, segundo suas palavras parecia uma ótima opção, pois o que tinham a perder? Começa então a história de sucesso da empresa.

A participação no edital previa duas fases distintas, a apresentação de um plano de negócios e para os pré-selecionados, uma apresentação formal a uma banca examinadora, formada pelos parceiros institucionais da Incubadora. Para submeterem-se ao edital era preciso o projeto de um produto.

Durante o desenvolvimento da disciplina houve a proposta, vinda de um dos sócios, do desenvolvimento de um software que atendesse todo o processo administrativo e de ensino de escolas de idiomas, pois estagiará em uma destas escolas e detectará a inexistência de qualquer tipo de produto especialmente desenvolvido para este nicho de mercado. Aceita a proposta, começaram a estruturar o plano de negócios.

Em seguida houve a apresentação do plano de negócio e do projeto de produto para a banca de avaliação, que aprovou o ingresso da empresa, já constituída, na Incubadora.

Observando o ciclo funcional se identifica neste instante o ingresso da empresa no estágio de sobrevivência. O interessante neste caso foi o processo acelerado de investimento externo, pois durante o evento de apresentação do plano de negócios e projeto, aberto a toda comunidade local, já apareceu um investidor interessado em instituir uma parceria com a empresa o que em curto espaço de tempo acabou acontecendo. Pode-se afirmar que neste processo houve uma aceleração do ciclo vida da empresa, pois também com o capital aportado, o investidor, que também é sócio, fez inúmeras sugestões de encaminhamentos comerciais, que ainda não eram dominados pelos sócios iniciais.

Ainda no primeiro ano, em paralelo com o desenvolvimento do produto a preocupação em comercializar o produto toma tempo importante dos sócios. Neste momento procurou-se definir funções mais específicas para cada um deles. Desta conduta, Clóvis ficava responsável pelo desenvolvimento e suporte dos primeiros programas instalados regionalmente, enquanto Clóvis concentrava esforços nas questões comerciais, principalmente de fixar o produto no mercado.

Poderiam se atribuir às ocorrências empresariais positivas como fatores da sorte, entretanto os profissionais que estão atentos ao mercado e aos sinais que ele emite, podem estar em condições de aproveitar as situações favoráveis que aparecem. Foi exatamente este o caso ocorrido com a empresa SPONTE, que concentrava sua campanha de mercado na região sul, quando uma consulta vinda de Brasília permitiu o fechamento de contrato com uma rede de escolas franqueadas com mais de 400 unidades no Brasil inteiro. A partir deste ponto a empresa cresceu rapidamente e antes do prazo de dois anos de incubação já estava em suas próprias instalações, com um pequeno grupo de colaboradores. Neste momento a empresa começava a se manter com maior autonomia e tomar fôlego para novas empreitadas.

A necessidade de sistemas de controle dos processos de trabalho e relatórios começam a ser verificadas, tendo a própria empresa desenvolvido seus programas. No seu quarto ano, a necessidade de novas contratações e conseqüentemente de treinamento de pessoal, que acontecia dentro da própria empresa com metodologias desenvolvidas pelos próprios sócios ou em programas do Sebrae, Senac, Cefet e outros atuantes neste campo.

O crescimento da empresa até este ponto levou a busca de novos produtos, utilizando-se das tecnologias apropriadas e desenvolvidas, prevendo atuação em projetos de controle de redes de escolas, e também para cursos pré-vestibulares. Na busca de novos produtos surge em 2003 a possibilidade de associarem-se a uma empresa de produção de softwares para clínica médica, consultórios e hospitais, donde os sócios da SPONTE retêm 30% da empresa MEDPLUS. Diz Dolabela (1999, pg. 87) que: “A identificação de oportunidade tem papel central na atividade empreendedora.” E desta, forma a empresa começa a exportar em meados de 2002. O produto desenvolvido em Pato Branco, no interior do Estado do Paraná, é vendido nos EUA, para escolas de inglês para brasileiros.

Hoje a empresa com pouco mais de sete anos, já possui mais de 25 funcionários, clientes em todo o Brasil e Exterior, comprou parte de outra empresa, têm em conjunto 5 produtos colocados e comercializados no mercado, e uma expectativa de faturamento superior a R\$ 600.000,00 este ano.

Segundo os próprios sócios a participação na Incubadora foi marcante para o início de seu processo, pois viabilizou a infra-estrutura necessária para subsistência da empresa na etapa inicial da empresa, pois permitiu que houvesse uma concentração absoluta no desenvolvimento do produto nos primeiros 15 meses de vida da empresa, sem preocupações com o custo fixo da empresa bem como com a sobrevivência dos sócios, que repartiam uma bolsa. Sugerem também que pontos poderiam ser fortalecidos na Incubadora, tais como: orientações mercadológicas; desenvolvimento de embalagens e assistência jurídico-

financeiras, que muitas vezes deixava-os sem orientação.

Em entrevista com os sócios da empresa puderam-se constatar alguns tópicos em relação ao seu atual estágio:

- A empresa está buscando novos produtos.
- Com o crescimento os sócios têm parte numa segunda empresa, do mesmo ramo da informática, porém com produtos totalmente diferentes.
- A empresa tem atuação nacional e internacional com o mesmo produto.
- Existe uma grande preocupação com o treinamento de seus 25 funcionários.
- A atenção está sendo focada no atendimento ao cliente, sendo o suporte feito on-line, utilizando-se de todas as formas de mídia eletrônica, a partir do provedor da empresa.
- A administração é centralizadora, onde todos os itens de gestão estão centrados nas pessoas dos dois sócios dirigentes. Somente em grandes questões de investimento o sócio investidor é consultado, embora existam reuniões mensais entre os três sócios.
- Os sócios demonstram espírito empreendedor, buscando novas fronteiras a serem ultrapassadas.
- Existem concorrentes no mercado, que começam a atuar de forma mais consistente no mesmo nicho.
- O caixa da empresa neste final de ano deve permitir programar novos investimentos.
- A comercialização está centrada em meios eletrônicos e as viagens reservam-se a manutenção de clientes ou busca de grandes clientes. Sendo que, este procedimento reduziu custos e aumentou a efetividade de contratos assinados.
- Com o treinamento constante, a empresa se mantém em contato com novas tecnologias nascentes no mercado.

5. Considerações finais

Observando o ciclo de vida no modelo funcional, a empresa estudada em pouco mais de seis anos, apresenta a maior parte de suas características focadas no crescimento, tendo, entretanto, uma característica vinculada à fase de expansão, já ocorrida no seu início, qual seja do investidor. Talvez essa tenha sido uma das grandes alavancas para a rápida evolução da empresa. Também o fato dela ter sido incubada foi fator fundamental de sucesso, pois numa etapa deu tranquilidade para a estruturação da qualidade do produto.

Fica também patente que as estruturas de incubação, em cidades de pequeno porte podem alavancar o crescimento regional, desde que possa estar conectadas a alguma forma de processo de inovação tecnológica, tal como uma Instituição de Ensino. Dentro deste paradigma, cabe ressaltar o convencional período de incubação medido em anos, o que poderia ser alterado. O encaminhamento mais apropriado nestes casos, seja em avaliar o desempenho de uma empresa associando-o também a um modelo de ciclo de vida, no caso o funcional.

6. Referências

CARVALHO LIMA, A. A. T. F. *Meta-Modelo de Diagnóstico para Pequenas Empresas*. Universidade Federal de Santa Catarina –PPGEP. Tese de doutorado, 2001.

CARVALHAL, E; FERREIRA, G. *Ciclo de Vida das Organizações*. Fundação Getúlio Vargas, 1999 – 2 Edição.

DOLABELA, FERNANDO. *Oficina do Empreendedor – A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo – Transformando idéias em soluções* – Editora Campos, 2001.

LEZANA, A. R. e TONELLI. *O comportamento do empreendedor*. In: De Mori, F. (org). *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. ENE / UFSC. Florianópolis, 1998.

Ministerio da Ciencia e Tecnologia (MCT) http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2219.pdf acesso 01 de agosto de 2007. 20:30hr

SCOTT, M. & BRUCE, R. *Five Stages of Growth in Small Business*. Long Range Planning, 1987.

SERTEK, P. *Gestão de Empreendimentos*. Ibplex, Curitiba, 2ª ed., 2004.