



PROGRAMA DESCENTRALIZADO DE COOPERAÇÃO BRASIL-PRÓXIMO
PROJETO CENTRO PAULISTA

Relatório Anual da Incubadora de Empresas de Araraquara junto ao
Projeto Centro Paulista-Programa Brasil Próximo

ANEXO 03
2012

Apresentação

Este anexo contém o relatório das atividades realizadas pela equipe do Projeto Centro Paulista junto à Incubadora de Empresas de Araraquara.

Introdução

O núcleo de desenvolvimento empresarial, programa incubadora de empresas de Araraquara, foi criado em 1997 por meio de uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Araraquara, a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Historicamente assistiu 84 empresas. Apresentou uma taxa de 8,33% de evasão. Dentre as várias tipologias é classificada como mista, de base diversificada. Estas particularidades são reflexos do perfil do município. Araraquara tem sua estrutura industrial baseada na agroindústria da cana e da laranja, porém as indústrias metal-mecânica, têxtil e aeronáutica, o segmento de tecnologia de informação, e as atividades de serviços diversificados são economicamente importantes. Ao final do primeiro semestre de 2012, a incubadora atendia 19 empreendimentos, 12 residentes e sete associados. Em conjunto, as empresas residentes geram 47 postos de trabalho direto e faturam R\$ 460 mil reais por ano.

O projeto é visto como um programa de política pública municipal, e está institucionalmente subordinado à pasta da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Araraquara e vinculado à Coordenadoria de Ciência e Tecnologia do município.

Atualmente a gestão do programa é realizado por pesquisadores vinculados ao projeto Brasil-Itália que iniciaram as atividades de gestão em janeiro de 2012, por meio, de uma solicitação da própria Prefeitura Municipal de Araraquara. Para tanto foram firmadas parcerias que possibilitam a continuidade do projeto, destacando-se a parceria com Departamento de Administração Pública da Faculdade de Ciências e Letras, da Universidade Estadual Paulista (UNESP/Araraquara) e o Departamento de Alimentos e Nutrição da Faculdade de Ciências Farmacêuticas da UNEP/Araraquara, além da parceria com Centro Universitário de Araraquara (UNIARA) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP).

A atual gestão tem como principais objetivos criar novos negócios, gerar emprego e renda, promover a inovação e articular as políticas e instituições locais. Para

tanto definiu três eixos de ação: a) apoio à comercialização, articulando a participação dos empresários em feiras, eventos, encontros, rodadas de negócios e outros; b) capacitação gerencial, oferecendo consultorias de finanças, marketing e comunicação e consultorias específicas de acordo com a necessidade das empresas tais como jurídica, planejamento, recursos humanos; c) capacitação tecnológica, identificando e gerando demandas capazes de promoverem diferencial competitivo às empresas.

Neste contexto, a partir de abril de 2012 foi inaugurado na Incubadora o Posto Avançado de Atendimento ou “guichê” de atendimento do projeto Brasil-Itália no município de Araraquara. Este posto se responsabilizou por quatro atividades:

- 1) Recuperação do programa;
- 2) Consultorias administrativa e gerencial;
- 3) Consultorias em inovação;
- 4) Organização de atividades de treinamento e desenvolvimento empresarial;

O principal objetivo foi realizar o atendimento a micro e pequenos empresários, municiando estes de um aparato capaz de garantir sua instabilidade institucional e promover um incremento em sua competitividade.

As atividades descritas a seguir foram executadas no período compreendido entre abril e novembro de 2012.

1. Recuperação da Incubadora

Ao iniciar as atividades realizou-se um diagnóstico para avaliar os aspectos culturais da organização, definir suas características e um plano de ação. Para isso aplicou-se um questionário de avaliação desenvolvido por Fonseca (2010) a fim de definir quais ações seriam necessárias ofertar. As possíveis situações são ilustradas no quadro que segue.

Possíveis serviços	Definição
5	Plano de recuperação, gestão e gerenciamento

4	Plano de gestão e gerenciamento
3	Gerenciamento administrativo e/ou em inovação
2	Consultoria administrativo e/ou em inovação
1	Plano de parcerias

O que se apurou na avaliação foi um desempenho ineficiente do programa. Constatou-se ausência de qualquer preocupação com o planejamento das atividades dos empreendimentos assistidos, seja a longo, médio ou mesmo curto prazo, acompanhado da inexistência de referenciais normativos internos, tais como regimento interno, termo de adesão para empresas incubadas e definições relativas ao tempo de pré-incubação, incubação e graduação das empresas participantes do projeto. Outro aspecto que contribuiu para o desempenho precário da incubadora foi a ausência de serviços e atividades de apoio às empresas, tais como a realização de treinamentos, o acesso a serviços de apoio técnico e gerencial e a articulação de parcerias no âmbito municipal que pudessem contribuir para o desenvolvimento do programa.

Este cenário indicou a necessidade de ofertar um plano de recuperação, bem como uma sistemática de gestão e gerenciamento para o programa.

Frente a esta realidade, inicialmente criou-se dois instrumentos jurídicos essenciais para regulamentar as regras para incubação: o regimento interno que apresenta as regras para uma convivência harmoniosa e discorre sobre os direitos e deveres na incubadora (dos associados, residentes, equipe de gerenciamento, entidade interveniente, entidade gestora e conselho superior); o termo de adesão, que delimita o tempo de incubação e possíveis causas para o desligamento de empresas no projeto.

Todas as empresas assinaram estes documentos e desta forma permaneceram no projeto até o final de 2012 e caso necessário poderão prorrogar o período por mais 12 meses. Como consequência delimitou-se através de regras claras e objetivas o tempo limite para a incubação.

Outro aspecto trabalhado foi a sistematização do serviço de associado. Isso porque, ao assumir o gerenciamento, a incubadora apresentava 100% de módulos

ocupados, como consequência novas empresas não poderiam ser assistidas. Dada esta limitação e frente à necessidade de ampliar o impacto da política, ofertou-se a modalidade associado para a incubação. Para selecionar as empresas que seriam assistidas criou-se uma sistemática de seleção, explicitada a seguir.

- Empresário deve realizar a inscrição no site da incubadora (<https://www.incubadora-araraquara.com.br>)
- Na seqüência, o departamento administrativo agenda uma reunião para apresentar o programa ao interessado, os serviços a que se tem direito e as obrigações como incubado. Na sequencia o gerente do programa faz uma entrevista para conhecer o modelo de negócios do empreendedor e preencher uma ficha com o perfil da empresa.
- Em um terceiro momento, o departamento de planejamento assessora o empreendedor para que ele elabore um documento denominado triagem rápida, um mini plano de negócios.
- Estes três documentos, ficha de inscrição, entrevista e a triagem rápida, são encaminhados para apreciação do conselho superior, que é responsável pela seleção formal dos empreendimentos.

Como resultado, 33 empresários procuraram o projeto e 9 efetivaram a associação.

A outra atividade que merece destaque foi a definição da política de precificação do serviço de incubação. Uma série de reuniões foram realizadas entre equipe de intervenção, entidade interveniente e incubados para definição dos valores da taxa de rateio e de associação. Este foi um processo democrático que contou com a colaboração de todos. O resultado foi a adoção de uma política caracterizada pelo alto rigor, alta justiça e alta flexibilidade (observância contratual rigorosa, com valores fixados proporcionalmente às áreas ocupadas e ao tipo de candidato no ingresso, reajustes periódicos escalonados e avaliações de situações particulares). No que tange à equipe de gerenciamento, não será descrita aqui. No ambiente físico uma série de ações foram realizadas. A modificação mais relevante foi a alteração da sala de administração, anteriormente o espaço desta era improvisado e não contava com o aparato necessário para um bom desempenho. Promoveu-se as necessárias modificações. A sala de treinamento também sofreu modificações, foram instalados ar condicionado, forro e piso. Os estacionamentos foram demarcados e criados espaços para estacionamento de

motos e expedição de carga e descarga. Até o momento de elaboração deste relatório não se registrou mortalidade e evasões no projeto.

O diagnóstico inicial indicou a inexistência de informações sobre as empresas graduadas pelo projeto. A fim de alterar este quadro e recuperar a história dos graduados, promoveu-se uma pesquisa nos arquivos do programa, apurou-se que desde sua criação, a incubadora de Araraquara graduou 77 empresas.

A fim de verificar a efetividade do projeto Incubadora elaborou-se um banco de dados para armazenar as informações das empresas residentes. Este foi alimentado a cada seis meses, constatou-se que o programa ampliou em um ano em 72% a oferta de postos de trabalhos diretos, isso representa a disponibilização de 65 vagas. No conjunto, as empresas ampliaram o faturamento em 20%, totalizando em média um faturamento mensal de 60 mil reais. As vendas e arrecadação tributária acompanharam esta evolução na mesma proporção. Apurou-se também que 100% das empresas estão formalizadas juridicamente, e isso é um reflexo do instrumento jurídico termo de adesão que normatiza a legalização em até seis meses após incubação.

2. Consultorias administrativa e gerencial

O posto de atendimento atuou in loco com os empresários incubados para ofertar serviços de consultoria administrativa e gerencial. Esta ação foi realizada em diversos casos em conjunto com a UNESP, UNIARA e com o SEBRAE.

O próximo quadro ilustra as consultorias disponibilizadas, bem como o número de empresários atendidos e a entidade responsável pelo atendimento.

Tema da consultoria	Parceiro responsável	Número de atendimentos
Sensibilização para Incubação	UNESP	22
Assessoria Administrativa: Elaboração do Plano de negócios	UNIARA/UNESP	33

Consultoria Administrativa: diagnóstica de pontos críticos da empresa	SEBRAE	23
Consultoria Gerencial: desenvolvimento do empreendedorismo	UNESP	24
Consultoria Administrativa: noções gerais de administração	UNIARA/SEBRAE	10
Consultoria Administrativa: Finanças	SEBRAE	09
Consultoria Administrativa: Jurídica	SEBRAE	02

Quadro 1 – consultorias administrativa e gerencial

Fonte: Elaboração própria

3. Consultorias em inovação

Realizou-se um diagnóstico *in loco* com cada empresa incubada de modo a identificar possíveis demandas por inovação, utilizando um questionário semiestruturado composto por três blocos de perguntas. O primeiro caracterizou as empresas, identificando os aspectos organizacionais (razão social, data de fundação, enquadramento jurídico, responsável e número de colaboradores) e administrativos (faturamento anual, localização das vendas e motivos que os levaram a abrir a empresa). O segundo grupo de questões caracterizou os produtos ofertados e os processos produtivos, desde a evolução até a metodologia utilizada para a sua produção. O terceiro bloco identificou possíveis falhas produtivas, excessos de execução de tarefas e perdas.

Feito isso, as demandas foram classificadas por grau de complexidade (Quadro 3) conforme estabelecido por Fonseca (2010):

Grau de complexidade	Definição
5	Produto, serviço ou processo inédito: este enquadramento é

	determinado pela inexistência no mercado ou na sociedade de um produto, processo ou serviço que o empresário deseje lançar ou implementar;
4	Novo produto, processo ou serviço: produto, processo ou serviço já disponível no mercado, porém que sejam novos para o empresário;
3	Nova linha de produtos ou serviços e melhorias contínuas em processos e produtos: inclusão de inovação em uma linha de produtos já produzida;
2	Aprimoramentos de produtos e/ou processos por aquisição de equipamentos: este enquadramento é para fornecer alternativas que dinamize a produção, reduza custos, e maximize a qualidade dos processos e produtos;
1	Aprimoramento técnico sobre processo e/ou produto : esclarecimento de dúvidas pontuais sobre o processo ou produto;

Quadro 2 – Classificação da Demanda por grau de Complexidade

Fonte: Adaptado de (FONSECA, 2010)

Identificada a demanda, o agente de desenvolvimento local elaborou um plano de ação, com base em quatro aspectos:

- Identificação da demanda – identificar com os clientes a necessidade de inovar, realizando atividades indutivas permanentes;
- Gestão de recursos - identificar e buscar fontes de recursos, técnicos, materiais e financeiros;
- Gestão de projeto – elaborar e desenvolver o projeto de acordo com a necessidade do cliente;
- Monitoramento – acompanhar os processos de implantação das proposições.

Esta metodologia possibilitou identificar 103 projetos de inovação. No total 68% das empresas incubadas inovaram nos últimos meses. Das inovações quatro foram

classificadas como demandas de média e alta complexidade. 5% das inovações foi absorção de tecnologias por transferência, 10% foi experiência interna e 85% foi informações técnicas. O quadro 3 apresenta os resultados.

Tipo de Consultoria	Parceiro Responsável	Número de atendimentos
Diagnóstico por inovação	UNESP	23
Consultoria Técnica de Baixa Complexidade: prospecção de demanda SIRT	UNESP	34
Consultoria Tecnológica - prospecção de projetos inovadores para prospecção de recursos financeiros	NANOMED USP	19
Consultoria tecnológica: Qualidade na produção	UNESP/SEBRAE-SP	12
Consultoria tecnológica: Otimização da Produção	UNESP/SEBRAE-SP	21
Consultoria tecnológica: Marketing	SEBRAE-SP	6
Projetos para SEBRAETEC	UNESP	6
Assessoria Técnica de Alta Complexidade: SEBRAETEC	UNESP /SEBRAE	3

Quadro 3 – Consultorias realizadas

4. atividades coletivas de treinamento e desenvolvimento empresarial

A fim de ofertar atividades coletivas de treinamento e desenvolvimento empresarial a primeira ação realizada foi a sistematização de uma grade de palestras, treinamentos, missões, reuniões e participação em feiras que atendessem às

necessidades dos empresários. Esta iniciativa implantou a cultura participativa nos incubados.

O quadro 4 apresenta as atividades de treinamento e desenvolvimento realizadas.

Atividades de Treinamento e Desenvolvimento	Data	Caráter	Parceiro que ofertou
Treinamento SIRT/UNESP	16/03/2012	Coletivo	UNESP
Linhas de Financiamento Caixa Econômica Federal	05/04/2012	Coletivo	Caixa Econômica Federal
Linhas de Financiamento Banco do Povo	12/04/2012	Coletivo	Banco do Povo
Linhas de Financiamento Banco do Brasil	20/04/2012	Coletivo	Banco do Brasil
Devolutiva SEBRAE	20/04/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Controle de estoque e 5S	26/04/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Procedimentos do pregão	03/05/2012	Coletivo	UNESP
Questões trabalhistas	16/05/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Qualidade e produtividade	24/05/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Controles Financeiros	01/06/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Marketing	14/06/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Serasa: Produtos e Serviços	22/06/2012	Coletivo	SERASA
Produtos e serviços oferecidos pelo Correio à MPE	29/06/2012	Coletivo	CORREIOS

Projetos de mídia	06/07/2012	Coletivo	KAPPA
Financiamento para M&P	06/07/2012	Coletivo	CORREIOS
Nova Marca: Assessoria e Consultoria	13/07/2012	Coletivo	NOVA MARCA
Apoio à Exportação para M&P	20/07/2012	Coletivo	CORREIOS
Qualidade e Boa Prática na Fabricação	27/07/2012	Coletivo	UNESP
Editais governamentais para financiamento de projetos inovadores	03/08/2012	Coletivo	NANOMED USP
Qualidade total	10/08/2012	Coletivo	UNESP
Soluções inteligentes para micro e pequenas empresas	17/08/2012	Coletivo	USP
Financiamento de exportações	31/08/2012	Coletivo	CORREIOS
Empreendedorismo	14/09/2012	Coletivo	SEBRAE-SP
Soluções Em T.I.	28/09/2012	Coletivo	TECHS
Plano de negócios e o sucesso do empreendimento	05/10/2012	Coletivo	UNESP
Apresentação CIESP	19/10/2012	Coletivo	CIESP
Micro crédito produtivo orientado	23/11/2012	Coletivo	CORREIOS
Missão Empresarial à Fispal Tecnologia	13/06/2012	Coletivo	
Missão Empresarial à Fispal	27/06/2012	Coletivo	

Food Service			
Missão Empresarial à FIPAN	18/07/2012	Coletivo	
Missão Empresarial ao Fundo Pitanga	30/07/2012	Coletivo	
Missão Empresarial à Feira do Empreendedor		Coletivo	
Rodada de Negócios	28/09/2012	Coletivo	SEBRAE-SP/CIESP
Missão Empresarial à Inova Brasil	09/11/2012	Coletivo	
Missão Empresarial à Incubadora de Matão	30/11/2012	Coletivo	
Reunião Interna	18/01/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	27/01/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	10/02/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	02/03/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	23/03/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	05/04/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	12/04/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	03/05/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	16/05/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	06/06/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	22/06/2012	Coletivo	UNESP

Reunião Interna	06/07/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	27/07/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	10/08/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	31/08/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	14/09/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	10/10/2012	Coletivo	UNESP
Reunião Interna	23/11/2012	Coletivo	UNESP

Quadro 4 – Atividades de treinamento e desenvolvimento