

PLANEJANDO INCUBADORAS DE EMPRESAS

Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras

José Dornelas

www.josedornelas.com



Este livro pode ser copiado e distribuído livremente desde que citada a fonte e direitos autorais*: www.josedornelas.com

*Algumas figuras, tabelas e quadros foram omitidos devido aos direitos autorais referentes ao projeto gráfico de autoria da editora que publicou a obra.

Planejando Incubadoras de Empresas

Planejando Incubadoras de Empresas

© 2002, Editora Campus Ltda. – uma empresa Elsevier Science

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5.988 de 14/12/73.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Editoração Eletrônica

Futura

Copidesque

Claudia Amorim

Revisão Gráfica

Mariflor Brenlla Rial Rocha

Edna Rocha

Projeto Gráfico

Editora Campus Ltda.

A Qualidade da Informação

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-002 Rio de Janeiro RJ Brasil

Telefone: (21) 3970-9300 FAX (21) 2507-1991

E-mail: info@campus.com.br

ISBN 85-352-1141-1

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

D757p Dornelas, José Carlos Assis

Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras/José Carlos Assis Dornelas.
– Rio de Janeiro: Campus, 2002

ISBN 85-352-1141-1

1. Incubadoras de empresas. 2. Empresas novas – Planejamento.
I. Título.

02-1380

CDD 658.11
CDU 65.016.1

02 03 04 05

5 4 3 2 1

Aos gerentes de incubadoras de empresas brasileiras...

Com criatividade e entusiasmo, esses homens e mulheres estão fornecendo os ingredientes básicos para o desenvolvimento de uma nação empreendedora.

Agradecimentos

Após anos de trabalho com incubadoras de empresas, assessorando seus gerentes na elaboração dos planos de negócios, nada mais justo do que agradecer aos que me motivaram a escrever este novo livro. Alguns participaram ativamente de mais este desafio, contribuindo decisivamente e enriquecendo o resultado final; outros serviram de inspiração. Especial destaque ao grupo de gerentes de incubadoras apoiadas pelo Sebrae-SP e Fiesp, com os quais convivi intensamente por mais de dois anos e onde toda a metodologia foi validada: Álvaro, Biagio, Bini, Camargo, Carlinhos, Consuelo, Davi, Décio, Dinéia, Eduardo, Eliana, Eliane, Fabiano, Ivone, Jorge, José Lopes, José Mário, Júlio, Lorival, Luiz Pereira, Mamede, Mathias, Nicola, Orlando (Araraquara), Orlando (São José dos Campos), Paulo, Pedro, Rubens, Sérgio, Sidnei, Silvana, Sirene, Tina, Tritto, Vera, Victor, Wladimir, Xavier; à Fundação Parqtec e ao professor Sylvio – pioneiros no tema plano de negócios para incubadoras –, pelo capital intelectual e oportunidade inicial; ao pessoal do setor de tecnologia do Sebrae-SP: Cláudio, Gilson, Edson e Silvério; ao Rantin e ao Fonseca. A Zé Carlos, de Sertãozinho, Alexandre e Ana, do Inmetro, agradeço os exemplos. Um reconhecimento também a todos aqueles que ajudaram a difundir o modelo de plano de negócios de incubadoras: Maria Alice e Ana Flávia (UFRGS), Zulema (Uberaba), pessoal do IEPA/PIETEC (Nilson, Lima Jr., Teca...), Cassandra (Sebrae-RS) e incubadoras gaúchas; ao Aranha, da PUC-Rio e Anprotec; ao João Bosco Freitas, do MCT; ao Mark Rice, do Babson College; ao Fabrizio Condorelli, da UNIDO e ao Ary Plonski.

Prefácio

No controverso campo de indicadores de inovação no Brasil, um dos poucos pontos de consenso é o do sucesso do movimento de incubação de empresas. Dele dá testemunho evidente o expressivo crescimento do número de incubadoras – de 10 em 1991 para 160 uma década depois. Igualmente importante é o sucesso de diversas empresas graduadas – apenas como exemplo, uma delas venceu o Prêmio Finep Inovação 2001 para pequenas empresas.

As incubadoras se tornaram, como desejado, catalisadores de mudanças culturais importantes para o adensamento do sistema nacional de inovação. Entre outras razões, por serem entidades heterodoxas, que contestam os modelos arcaicos puristas estabelecidos de dissociação entre as esferas acadêmica, empresarial e governamental. Incubadoras são, deliciosamente, entidades ambíguas – ao mesmo tempo empresa e universidade, concomitantemente espaço privado e público, esgrimindo as armas da competição e, simultaneamente, praticando ações de cooperação.

Múltiplos são os fatores que explicam essa trajetória de êxito. Alguns são estruturais, tais como a vocação empreendedora do(a)s patricio(a)s, conforme indicam as sucessivas enquetes do Global Entrepreneurship Monitor. Outros são ambientais, como é a estabilidade macroeconômica ensejada pelo Plano Real (de fato, a aceleração da incubação se dá a partir de 1994).

Importa destacar dois fatores próximos ao movimento da incubação – a saber, a capacidade de organização solidária, materializada na Anprotec, entidade associativa dinâmica e credível, e a sensibilidade das agências de fomento e apoio – sejam elas federais (particularmente o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e suas vinculadas CNPq e Finep), estaduais (como a Fapesp, pelo Programa de Inovação na Pequena Empresa) e de direito privado, notadamente o sistema Sebrae.

Esses dois fatores interagem virtuosamente: a Anprotec, representando seus associados, promove a causa da incubação e a resposta positiva das agências reforça a legitimidade da Associação. Interação que leva, por exemplo, a que os seminários nacionais de parques tecnológicos e incubação de empresas – em cuja edição de 2002, em São Paulo, está sendo lançada esta oportuna obra – sejam promovidos conjuntamente pela Anprotec e pelo Sebrae.

Esse processo de desenvolvimento orgânico do movimento brasileiro de incubação não passou despercebido em seus congêneres mais antigos, como nos Estados Unidos da América e na Europa. O reconhecimento internacional se materializou na escolha do Brasil para realização do primeiro congresso global sobre o tema, evento memorável que reuniu centenas de gestore(a)s e pesquisadore(a)s no Rio de Janeiro, em outubro de 2001.

Examinando com cuidado os fundamentos que permitiram cimentar as bases do movimento brasileiro de incubação, encontraremos três pilares. O primeiro é a visão do(a)s pioneiro(a)s que, há mais de década, apostaram no que, então, era uma inovação do processo de inovação. O segundo pilar é o do rigor – nos conceitos, nos critérios e nos cuidados –, para assegurar que a boa idéia se transformasse em bom resultado (o que freqüentemente não ocorre em nosso ambiente, marcado por iniciativas voluntaristas). E o terceiro, não menos importante, é a instauração de mecanismos de aprendizagem coletiva – seminários, cursos, encontros, oficinas, missões, espaços informais de encontro, uso dos recursos da teia global ensejada pela Internet e publicações informativas.

O texto do professor José Carlos Assis Dornelas que ora vem a público, com o apoio do Sebrae – SP e do MCT, e o estímulo da Anprotec, constitui um valioso reforço desse terceiro pilar. Expõe, com a competência e clareza já evidenciadas em sua obra anterior *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios* (que adotamos em nossas aulas sobre criação de empresas na Universidade de São Paulo), o tema do planejamento na incubação de empresas. A lógica subjacente nas duas obras é a mesma – o plano de negócios como instrumento de planejamento, isto é, de busca de redução da incerteza. Mas dessa vez o foco não é o empreendimento incubado, mas a própria incubadora.

Trata-se de obra de grande atualidade e relevância, que mescla a experiência internacional, em cujas fontes o autor se abeberou em sua estada no Babson College, e as peculiaridades do ambiente brasileiro, que ele domina. Contribuirá para que as incubadoras existentes possam melhor gerir seus planos de expansão e para que as novas iniciativas de incubação – provenientes de universidades, prefeituras, entidades empresariais e outras organizações – aumentem a probabilidade de sucesso.

O conhecimento e inspiração gerados na leitura deste texto certamente ajudarão a consolidar o movimento de incubação brasileiro.

Guilherme Ary Plonski

Professor associado da Escola Politécnica e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Diretor Superintendente do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e membro da Diretoria da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec)

Sumário

Introdução	15
1. O movimento de incubadoras de empresas.....	17
1.1 Histórico	17
1.2. Definição de incubadoras de empresas.....	21
1.3 Incubadoras como agentes de desenvolvimento econômico regional	24
1.4 Fatores críticos para o sucesso de uma incubadora de empresas.....	26
1.5 Estudo de viabilidade econômica para implantação de uma incubadora de empresas.....	40
1.6 Avaliação de incubadoras de empresas	42
2. O plano de negócios	55
2.1 Entendendo a importância do plano de negócios	56
2.2 Definição e uso do plano de negócios	57
2.3 O tamanho do plano de negócios e o uso de software para sua elaboração	59
2.4 O plano de negócios como ferramenta de gestão.....	61
3. Plano de negócios para incubadoras de empresas	63
3.1 Modelo de plano de negócios para incubadoras de empresas.....	64
3.2 Método de implantação e avaliação do plano de negócios nas incubadoras de empresas	67
3.3 Sistema de medida de desempenho de incubadoras de empresas.....	70

4. Entendendo cada seção do plano de negócios de uma incubadora.....	73
4.1 Capa.....	74
4.2 Sumário	76
4.3 Sumário executivo.....	76
4.4 Planejamento estratégico.....	79
4.5 Descrição da incubadora	89
4.6 Serviços oferecidos.....	98
4.7 Análise de mercado.....	100
4.8 Estratégia de marketing	108
4.9 Plano financeiro	115
5. Considerações finais.....	122
Referências bibliográficas.....	124
Apêndices.....	131
Apêndice 1 – Exemplo de estudo de viabilidade técnica para elaboração de planos de negócios, visando à implantação de incubadoras de empresas	133
Apêndice 2 – Plano de negócios da incubadora do INMETRO.....	135
Apêndice 3 – Plano de negócios da incubadora de Sertãozinho	137

Introdução

Planejando incubadoras de empresas trata um tema de extrema importância para a consolidação de um movimento de suporte a empresas nascentes que adquiriu enorme repercussão no país. As incubadoras de empresas, antes de tudo, são organizações e, como qualquer organização, precisam ser administradas com um mínimo de planejamento, a fim de produzir resultados; porém, de modo diferente da maioria das organizações, essas incubadoras de empresas possuem clientes especiais, raros, e em estágio inicial de formação: os candidatos a empreendedores. O estágio na incubadora lhes será de vital importância, pois definirá se continuarão ou não a implementar suas idéias de negócios e se alcançarão o sucesso. O principal resultado de uma incubadora de empresas deve ser a formação de novos e preparados empreendedores que, por meio de suas empresas, gerarão riqueza, emprego e renda, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento econômico do Brasil.

Mas por que esse movimento de incubadoras de empresas tem crescido tanto no país? Como e onde surgiram as primeiras incubadoras de empresas? Quais são os principais aspectos que devem ser levados em consideração ao se criar e administrar uma incubadora de empresas? Quais são as melhores práticas de gerenciamento de incubadoras? Como as incubadoras de empresas podem ser avaliadas? Essas e outras questões são respondidas nos capítulos iniciais deste livro, buscando prover um guia prático aos gestores de incubadoras de empresas existentes e em fase de criação, bem como um referencial teórico aos pesquisadores do tema.

O foco principal do livro, no entanto, é o planejamento de incubadoras de empresas. Planejar sempre foi uma das principais funções dos administradores, mas o planejamento tem sido muito negligenciado, sobretudo pelas empresas nascentes brasileiras, como mostram diversos estudos que correlacionam a mortalidade de empresas com a falta de planejamento. Já que as incubadoras existem para dar suporte a empreendedores e empresas nascentes, pelo fornecimento de serviços que agreguem valor aos negócios de seus clientes, espera-se que essas incubadoras sejam exemplo de organizações bem administradas. Um dos princípios básicos para uma boa administração é o planejamento das ações futuras da organização.

No caso das incubadoras de empresas, como em qualquer outra organização, o plano de negócios assume papel de destaque neste processo, haja vista que, além de servir de ferramenta de planejamento, serve também como ferramenta-padrão exigida pelas entidades de fomento a incubadoras para a análise e concessão de recursos financeiros e econômicos, essenciais à sua operação.

Com o intuito de contribuir para o fortalecimento das incubadoras de empresas brasileiras existentes e em fase de criação, este livro procura mostrar todas as fases que compõem a elaboração de um plano de negócios de incubadora, partindo da definição do conceito, propondo um método para sua implantação nas incubadoras, bem como a avaliação de seus impactos na gestão do negócio. Em seguida, a partir de um modelo de plano de negócios amplamente utilizado por incubadoras de empresas brasileiras, todas as principais seções do plano são detalhadamente discutidas, sempre acompanhadas de exemplos práticos e reais.

Finalmente, exemplos completos de planos de negócios de incubadoras são apresentados para servirem de referência aos que pretendem iniciar a elaboração do plano de negócios de sua incubadora.

1

O movimento de incubadoras de empresas

1.1 HISTÓRICO

O movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte aos empreendedores têm sido enfatizados. Como o movimento de empreendedorismo tem crescido rapidamente no Brasil nos últimos anos, é natural que sistemas de suporte aos empreendedores, como é caso das incubadoras de empresas, também sigam essa tendência de crescimento acelerado. O momento é propício para uma análise apurada de ambos os movimentos, haja vista o fato de o Brasil estar sendo relacionado entre os países que têm a maior atividade empreendedora do mundo, com índices comparáveis inclusive aos dos Estados Unidos, país referência no tema. Pesquisas recentes apontam nesse sentido (GEM, 1999; 2000; 2001), o que tem causado muito interesse da comunidade e despertado a atenção dos órgãos públicos e privados para os programas voltados a amparar os empreendedores que procuram criar novos negócios.

As incubadoras de empresas podem ser sem ou com fins lucrativos. As sem fins lucrativos, além de mais antigas, têm predominado na maioria dos países, sendo programas de auxílio aos empreendedores na fase inicial de criação e na fase de crescimento de seu negócio. A primeira incubadora sem fins lucrativos foi concebida no final da década de 1950, em Nova York, como consequência imediata da proliferação dos parques tecnológicos nos Estados Unidos (McKee, 1992). No Brasil, a primeira incubadora de empresas surgiu muito tempo depois, em 1985, na cidade de São Carlos (São Paulo). Até o início dos anos 1990, o número de incubadoras brasileiras era de apenas 7; em 1995 já havia 27 incubadoras no país (Anprotec, 2000). Nos últimos anos, o número de incubadoras de empresas brasileiras tem crescido de maneira jamais vista; o último registro feito pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) indica a existência de 159 incubadoras de empresas no Brasil.

Deve-se mencionar ainda o forte relacionamento entre as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos. Desde o surgimento do primeiro parque tecnológico que se tem notícia, no final da década de 1940, em Palo Alto – CA, Estados Unidos, caracterizado pelo estreito relacionamento com a Universidade de Stanford (Broadhurst, 1988) e que serviu de modelo para vários outros países desenvolverem seus parques tecnológicos (Torkomian, 1992), conceitos como *venture capital* (capital de risco), empreendedorismo e incubadoras de empresas começaram a ser relacionados como condições básicas para o desenvolvimento econômico regional, graças à inovação tecnológica e transferência de tecnologia (Gibb, 1992; Spolidoro, 1999; Dornelas *et al.*, 2000).

É importante notar que a participação dos governos no incentivo às empresas de base tecnológica tem sido fundamental, assim como no caso dos parques tecnológicos, direcionando os esforços de pesquisa para setores considerados prioritários, como ocorreu nos Estados Unidos (Medeiros *et al.*, 1992), no Japão (Tanabe, 1995), na França, no Canadá, na Alemanha, na Itália, na Inglaterra, mais recentemente em Israel (Khavul *et al.*, 1998) e em países em desenvolvimento como a China e o México (Lalkaka & Bishop, 1996).

No Brasil, os primeiros projetos de parques tecnológicos surgiram a partir de 1984, por meio de convênios do CNPq com instituições localizadas em São Carlos – SP, Joinville – SC, Campina Grande – PB, Manaus – AM e Santa Maria – RS, com o intuito de criação de empresas de base tecnológica nessas regiões (Medeiros *et al.*, 1992; Torkomian, 1992; Medeiros & Atas, 1995). Essas experiências iniciais motivaram o surgimento de parques tecnológicos em outras regiões do país, que atualmente possui dezenas dessas iniciativas. Assim, com a criação dos parques tecnológicos, o surgimento do conceito de incubadoras de empresas focadas em empresas de base tecnológica foi natural, já que, para abrigar as iniciativas empreendedoras, havia a necessidade de se constituir espaços que proporcionassem um perfeito desenvolvimento desses negócios inovadores e acelerassem sua consolidação (McKee, 1992).

De acordo com Meeder (1993), três razões guiaram o desenvolvimento das incubadoras de empresas americanas a partir dos anos 1970:

- Motivação para encontrar novas utilidades para prédios antigos e abandonados em áreas retiradas.
- Fundos provenientes da National Science Foundation (Fundação Nacional da Ciência) de apoio ao empreendedorismo e à inovação nas maiores universidades americanas.
- Iniciativas de vários empreendedores e grupos de investidores para transferir suas experiências a novas empresas em um ambiente propício à inovação tecnológica e comercialização de produtos de tecnologia.

Tudo isso contribuiu para o aumento do número de incubadoras nos Estados Unidos, que até o início dos anos 1980 tinha apenas cerca de dez (Rice & Matthews, 1995). Esse número cresceu rapidamente na década seguinte e, em 1997, já havia mais de 500 incubadoras naquele país (Business Incubation Works, 1997). Em 1999, o número de incubadoras nos Estados Unidos era superior a 800 (NBIA, 2000) e, atualmente, está próximo de 1.000 (NBIA, 2002).

Mais recentemente, devido ao rápido desenvolvimento da Internet, inúmeras incubadoras com fins lucrativos também surgiram nos Estados Unidos. Relatórios recentes da Harvard Business School apontavam para a existência de mais de 350 dessas incubadoras criadas nos últimos quatro anos (Hoff, 1998; Chinsomboon, 2000; Hansen *et al.*, 2000a; Hansen *et al.*, 2000b). No Brasil também foram criadas várias incubadoras com fins lucrativos voltadas basicamente às empresas ponto-com (baseadas na Internet) – algo em torno de 30 no final de 2000 (Billi, 2001). No entanto, é provável que esses números já sejam menores tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil devido à crise que se abateu nas incubadoras ponto-com no início de 2001. Apesar de merecer toda atenção e estudos relacionados, o presente trabalho não aborda esse tipo de incubadora de empresas; seu foco são as incubadoras sem fins lucrativos.

Atualmente cria-se, em média, quase uma incubadora de empresas por semana no país. É importante ressaltar que essas incubadoras são de caráter bastante eclético, ou seja, podem ser tecnológicas, tradicionais ou mistas. Mas o que é exatamente uma incubadora de empresas?

1.2. DEFINIÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Segundo a Anprotec (1998), as incubadoras de empresas são destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios. Incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados, como laboratórios, telefone, internet, fax, telex, fotocópias, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros.

Assim, uma incubadora de empresas é um mecanismo – mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc. – de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional. O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de dois a quatro anos.

As incubadoras podem ser de três tipos diferentes (MCT, 1998):

- *Incubadora de Empresas de Base Tecnológica*: É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
- *Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais*: É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
- *Incubadora de Empresas Mista*: É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos anteriormente descritos.

Para o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas, do Ministério da Ciência e Tecnologia do Governo Federal (MCT, 1998), incubadoras de empresas são definidas como se segue:

“Incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades descritos a seguir:

- Espaço físico individualizado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida.
- Espaço físico para uso compartilhado, como sala de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais.
- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros.
- Capacitação/formação/treinamento de empresários empreendedores nos principais aspectos gerenciais, como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual.
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.”

Para Nadas *et al.* (1991), uma incubadora de empresas deve fornecer uma estrutura compartilhada a seus incubados, com suporte administrativo centralizado. Com isso, é possível controlar seus custos pelos serviços prestados e consultorias/treinamentos específicos para cada incubado.

Lalkaka & Bishop (1996) definem incubadora de empresas como um ambiente de trabalho controlado, projetado para auxiliar no crescimento de novas empresas emergentes. Esse ambiente possui características particulares que visam criar um clima cooperativo para o treinamento, suporte e desenvolvimento de pequenas empresas e empreendedores. Essas características incluem a seleção adequada de empresas em fase inicial de desenvolvimento com grande potencial de crescimento; espaços físicos projetados para abrigar cada empresa incubada; equipamentos e estruturas necessárias de suporte compartilhadas, como telefonia, fax, internet e suporte administrativo; uma pequena equipe gerencial responsável por assessorar, treinar e ajudar os empreendedores na resolução de problemas; acesso facilitado das empresas incubadas a serviços de terceiros selecionados, como assessoria jurídica, contábil, de marketing, vendas etc.; preços de aluguel e taxas de serviços convidativos; e graduação da empresa incubada após três a quatro anos de permanência na incubadora.

Segundo a NBIA – National Business Incubation Association (NBIA, 2000), entidade que representa o movimento de incubadora de empresas nos Estados Unidos, essas incubadoras catalisam o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provendo os empreendedores com toda *expertise* necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso. Ainda segundo a NBIA, uma incubadora de empresas deve oferecer, pelo menos, os seguintes serviços (Rice, 1992):

- Possibilitar ao empreendedor o desenvolvimento de uma rede de contatos, sempre encorajado pelo gerente da incubadora.
- Prover assistência técnica e gerencial aos incubados por intermédio de especialistas que trabalhem na própria incubadora ou via profissionais capacitados da comunidade.
- Auxiliar o empreendedor a conseguir financiamento para seu empreendimento, desde a elaboração do plano de negócios até a negociação com os investidores.
- Oferecer uma série de serviços aos incubados e também àquelas empresas filiadas à incubadora, mas não residentes.

Por meio das incubadoras de empresas os problemas gerenciais de empresas em estágio inicial são solucionados em conjunto, pois a maioria desses problemas se refere a dificuldades de planejamento, acesso a capital e desconhecimento das habilidades necessárias ao empreendedor para obter sucesso, que são esclarecidos dentro do ambiente das incubadoras de empresas (Hayhow, 1995; Allen & Weinberg, 1988).

1.3 INCUBADORAS COMO AGENTES DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL

As incubadoras de empresas assumem importante papel como agentes do desenvolvimento econômico regional e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas. Pelo fato de abrigarem empresas emergentes em sua fase inicial, as incubadoras catalisam o processo empreendedor, sendo a ponte entre a concepção e a consolidação da empresa no mercado (Lichtenstein & Lyons, 1996). Muitas empresas graduadas (que já passaram por uma incubadora) de sucesso dificilmente atingiriam o patamar em que se encontram caso não tivessem passado por uma incubadora de empresas.

Um ingrediente básico ao desenvolvimento econômico é a inovação. Quando se fala em inovação é natural que se remeta ao termo inovação tecnológica. Segundo Dertouzos (1999), existem quatro pilares da inovação tecnológica, os quais podem ser mais facilmente encontrados e catalisados em uma incubadora de empresas do que em qualquer outro local:

- Investimento de capital de risco.
- Infra-estrutura de alta tecnologia.
- Idéias criativas.
- Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Dessa forma, torna-se mais claro o papel que as incubadoras de empresas podem exercer para facilitar a convergência desses quatro fatores em um mesmo local, proporcionando, assim, uma overdose de inovação tecnológica e a criação de empresas de sucesso que promoverão o desenvolvimento da região (Dornelas & Tiffin, 2002).

As incubadoras de empresas podem ser ainda um importante elo entre os empreendedores e a comercialização de seus produtos e serviços. Para que isso ocorra, existem alguns fatores críticos de sucesso considerados essenciais a seu desenvolvimento, como será apresentado a seguir.

1.4 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

Os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de incubadoras de empresas identificados na Figura 2 serão analisados um a um para um melhor entendimento, procurando dar base a uma análise da situação atual do movimento de incubadoras no país.

- ❑ A *expertise local* em administração de negócios é algo que precisa estar disponível às empresas emergentes, para que estas possam conquistar o sucesso. Essas empresas muitas vezes são formadas por empreendedores que

têm talento, idéias e até capital para criar um novo negócio, mas, na maioria das vezes, não têm *know-how* para transformar esses ativos em negócios viáveis. Isso pode e deve ser provido pelas incubadoras por meio de cursos, treinamentos e workshops sobre administração de negócios, marketing, plano de negócios, contabilidade e finanças etc., em parceria com entidades locais ou regionais.

- ❑ O *acesso a financiamentos e investimentos* é algo difícil para as empresas emergentes sobretudo pela falta de uma cultura de investimentos de risco em negócios de alto potencial no país, mas se sabe que capital é essencial para essas empresas poderem crescer e saírem da incubadora com condições de competir no mercado. Muitas incubadoras têm parcerias com entidades como o Sebrae, mas não conseguem fazer com que essa parceria reverta em capitalização de suas empresas, já que o agente financiador (bancos) pratica juros extorsivos, inviabilizando qualquer tipo de empréstimo. Toda incubadora de empresas precisa, pelo menos, possuir consultores contratados ou parceiros que entendam e consigam captar recursos às empresas incubadas via - Sebrae, CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento, RHAE – Programa de Captação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas, Finep – Financiadora de Estudos e Projetos, Softex – Programa Brasileiro de Apoio à Exportação de Software, fundações estaduais de apoio à pesquisa, como a Fapesp – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, capitalistas de risco etc. (Dornelas, 2001b).
- ❑ *Suporte e assessoria financeiros* providos por uma incubadora ajudam a empresa incubada a gerenciar o fluxo de caixa diário e, ainda, otimizar o orçamento do negócio que, na maioria das vezes, é bastante reduzido para empresas em estágio inicial de desenvolvimento. Sendo assim, qualquer economia nesse sentido significa uma maneira de financiar o crescimento da empresa. Uma forma de economizar recursos financeiros pode ser a utilização dos serviços fornecidos pelas próprias incubadoras, que geralmente são subsidiados e possuem custos bastante competitivos (secretaria, administração, atendimento, fotocópias, telefonia etc.). Esse tópico é bem cumprido por boa parte das incubadoras de empresas brasileiras.

- ❑ *Suporte da comunidade* é muito importante para o crescimento e a afirmação de uma incubadora de empresas, que deve refletir o esforço feito por sua comunidade para a diversificação da economia, criação de empregos, incentivo ao desenvolvimento do empreendedorismo etc. Pode levar algum tempo para se adquirir credibilidade, pois o primeiro ciclo de uma incubadora de empresas ocorre em média após quatro a cinco anos de sua criação, quando as primeiras empresas incubadas se graduam e começam a gerar mais empregos e revitalizar a economia local. As incubadoras de empresas paulistas, por exemplo, colocam em seu conselho de administração outras entidades importantes de sua comunidade, garantindo, assim, maior respaldo ao programa de incubação de empresas. Por outro lado, quando essas entidades que compõem o conselho não estão em consonância umas com as outras, principalmente por fatores de ordem política, a incubadora de empresas sempre sai prejudicada, bem como as empresas incubadas.
- ❑ *Rede estabelecida de empreendedorismo* significa o envolvimento dos vários agentes que fazem o processo empreendedor ocorrer, ou seja, as universidades (institutos de pesquisa e desenvolvimento, educação de negócios, profissionais qualificados), suportes local e estadual (associações comerciais e industriais, escritórios municipais e estaduais de auxílio aos empreendedores, leis de incentivo às empresas e empreendedores), suportes profissionais (empresas de contabilidade, consultoria em marketing e vendas, bancos, advogados etc.), fornecedores, clientes, grandes empresas de uma determinada área de negócios etc. Isso tudo induz ao empreendedorismo, que é um processo dinâmico e, por isso, requer relacionamentos em várias vertentes e não somente com alguns indivíduos ou empresas ligadas à incubadora de empresas. Quanto mais relacionado com os vários agentes da rede de empreendedorismo, maiores são as chances de o empreendedor aproveitar as oportunidades e atingir o sucesso.
- ❑ A existência de um *ensino de empreendedorismo* talvez seja um dos principais fatores que determinarão o sucesso de uma incubadora de empresas em certa região. Sem empreendedores, não há incubadora de empresas. Assim, sem um ensino qualificado de formação de empreendedores, dificilmente uma incubadora de empresas terá grande parcela de excelentes empreendedores e os casos de sucesso serão raros. O ensino de empreendedorismo envolve mais do que cursos de uma semana a respeito de ferramentas de gestão. Seu objetivo é ensinar conceitos e formas de identificar oportunidades para transformá-las em negócios de sucesso. O ensino de empreendedorismo nesses moldes ainda é feito em poucas das comunidades onde se encontram as incubadoras de empresas brasileiras.

❑ A necessidade de se criar a *percepção do sucesso* constitui um fator importante e intangível para o desenvolvimento adequado de uma incubadora de empresas. Isso pode ajudar a inserir a incubadora como elemento definitivo e importante para a comunidade e posicionar as empresas incubadas no mercado devido à imagem que a incubadora transfere ao negócio. Se uma incubadora é percebida por outros como bem-sucedida, ela atrai mais recursos para seu desenvolvimento e passa credibilidade às empresas incubadas. Existem várias formas de se medir o sucesso de uma incubadora e que têm sido utilizadas para avaliar o desempenho desse tipo de negócio:

- a) instalações novas e modernas;
- b) parcerias com entidades importantes, públicas e privadas;
- c) gerente experiente e capaz;
- d) diretoria comprometida com o sucesso da incubadora;
- e) conselho consultivo composto por notáveis em suas áreas de atuação;
- f) grupo de empresas graduadas de sucesso;
- g) grupo de empresas incubadas promissoras;
- h) presença constante na mídia, sendo citada como exemplo de sucesso;
- i) tempo médio para graduação de empresas incubadas dentro dos padrões das melhores incubadoras (dois a três anos);
- j) taxa reduzida de mortalidade de empresas incubadas;
- k) estágio de desenvolvimento compatível com o tempo de existência da incubadora etc.

- ❑ O *processo de seleção de empresas incubadas* pode não parecer, mas é crítico para o sucesso da incubadora. Um processo mal formulado pode levar a incubadora a admitir empresas que não estão condizentes com sua missão, contrariando seu negócio e trazendo muitos problemas futuros. Muitas incubadoras de empresas quando são inauguradas mostram suas instalações praticamente 100% ocupadas por novas empresas, porém às vezes essa ocupação se deu apenas para não ficarem espaços vazios na incubadora, o que em muitos casos é melhor do que incubar empresas que não foram adequadamente selecionadas. O processo de seleção deve servir para avaliar, recomendar e selecionar as melhores empresas para a incubadora. Não é porque uma incubadora não tem fins lucrativos e é destinada a amparar negócios em estágio inicial que deve agir como uma entidade filantrópica. Deve-se estabelecer critérios de seleção claros nesse sentido e que dependam da missão e dos objetivos de cada incubadora. Alguns desses critérios poderiam ser: o potencial de crescimento da empresa e de seu mercado; a habilidade da empresa em gerar conhecimento; sua capacidade de criar empregos; se a empresa pertence a determinado setor priorizado pela incubadora; a capacidade da empresa em pagar suas taxas e honrar os compromissos assumidos; se a empresa desenvolveu um plano de negócios e se este possui metas coerentes e atingíveis; o perfil do empreendedor e de seus sócios etc.
- ❑ Os *vínculos com universidades e/ou centros de pesquisa* são importantes para que a incubadora de empresas fortaleça o seu negócio, mesmo que sejam vínculos informais. Ocorrem benefícios para ambas as partes, pois a incubadora pode se tornar um meio de transferência de tecnologia entre a universidade e o mercado, e a universidade pode ser um meio de geração de tecnologia, inovação e oferta de novos empreendedores à incubadora.
- ❑ Um *programa de metas* com procedimentos e políticas claras é essencial para qualquer tipo de negócio. Como uma incubadora de empresas depende de vários outros agentes, deve possuir uma maneira de prestar contas a estes e ser avaliada em função do cumprimento das metas estabelecidas para seu negócio. As empresas incubadas, por outro lado, precisam saber como serão avaliadas, o que podem e não podem fazer, seus direitos e deveres e como proceder. Tudo isso deve ser muito bem especificado e devidamente documentado desde a seleção da empresa até sua graduação na incubadora, a fim de evitar problemas durante o processo de incubação.

Obviamente, nem todas as incubadoras conseguem incorporar todos esses fatores a seu negócio, pois cada uma está situada em uma região e possui características específicas. No entanto, quanto mais desses fatores são incorporados ao ambiente de negócios da incubadora, mais chances de sucesso esta terá, o que tem sido comprovado pelas várias pesquisas e estudos realizados nos Estados Unidos por NBIA (Allen & Dougherty, 1987; Allen & Bazan, 1989a, 1989b; Lichtenstein, 1992; Tornatzky *et al.*, 1996; Business Incubation Works, 1997; Mckinnon & Hayhow, 1998); Temali & Campbell (1989) e Molnar *et al.* (1996); por estudos europeus realizados por British Science Parks (1989) e IASP – International Association of Science Parks (Iasp, 1998); pelo Sebrae (1998) e Anprotec (1999; 2000; 2001) no Brasil; Unido, Lalkaka & Bishop (1996) e Lalkaka (1997; 2000) em países em desenvolvimento como o Brasil, a China, a República Tcheca, o México, a Nigéria, a Polônia e a Turquia.

Lalkaka (1996) também especifica os fatores críticos para o sucesso de incubadoras de empresas de base tecnológica, que em sua maioria não diferem dos fatores identificados por Smillor & Gill (1986), apesar de os estudos terem sido realizados com um intervalo de dez anos:

1. Estabelecer metas realistas e selecionar bons parceiros na comunidade.
2. Criar bases para o desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento (parcerias com universidades e institutos de pesquisa).
3. Planejar as instalações de forma a estimular a criatividade e interação entre as empresas incubadas.
4. Fornecer suporte administrativo, de relacionamento político e legal às empresas incubadas (rede de contatos).
5. Construir uma equipe gerencial dinâmica e bem capacitada.
6. Selecionar empreendedores com bom potencial de desenvolvimento com base no conhecimento.
7. Fornecer serviços de qualidade (cursos, treinamentos, consultorias etc.).
8. Assegurar acesso a investimentos para a incubadora e empresas incubadas.
9. Avaliar o impacto da incubadora através de indicadores de performance selecionados.
10. Planejar estrategicamente o futuro.

Nota-se porém, nos fatores identificados por Lalkaka (1996), a falta do ensino de empreendedorismo como fator crítico de sucesso. Uma possível causa para isso talvez seja o já citado intenso desenvolvimento do empreendedorismo nos Estados Unidos deixando de ser fator crítico para o desenvolvimento das incubadoras no momento mais atual. Isso não ocorre, por exemplo, no Brasil, onde o empreendedorismo ainda está em fase inicial de desenvolvimento, apesar de seu crescimento acelerado. Outro ponto a se destacar é a ênfase dada por Lalkaka (1996) ao planejamento (itens 1, 3 e 10), mostrando que o ato de planejar estrategicamente uma incubadora é essencial para conduzi-la ao sucesso. Para isso, a equipe gerencial da incubadora deve ser experiente e capacitada. Começa a ficar cada vez mais evidente o quanto ferramentas de planejamento como o plano de negócios podem ser úteis a uma incubadora de empresas.

Um outro estudo realizado pela United Nations Economic Commission for Europe (UN-ECE, 1999) aponta algumas conclusões dos especialistas europeus em relação aos fatores críticos de sucesso das incubadoras daquele continente:

- Uma boa estratégia.
- Um bom **plano de negócios**.
- Foco claro e bem definido.
- Alto padrão de qualidade da equipe de gestão e dos serviços.
- Gerente da incubadora deve ser empreendedor.
- Forte cooperação entre todos os parceiros envolvidos no negócio (o governo, as autoridades locais, a comunidade, os institutos de pesquisa, as universidades etc.).
- Criação de uma “rede de competência”, na qual fariam parte *experts* de várias áreas do conhecimento (tecnologia e gestão).
- Objetivos condizentes com uma prévia análise das circunstâncias econômicas locais.
- Consideração da eficácia na utilização dos recursos e redução de custos.
- Entidade independente, porém parte de uma estrutura local mais ampla com vistas ao desenvolvimento econômico.
- Localização e premissas condizentes com a busca de uma operação lucrativa (busca da auto-sustentação).

Rice & Matthews (1995) também desenvolveram um estudo em que identificaram três princípios para as incubadoras de sucesso e as dez melhores práticas desenvolvidas por essas incubadoras.

PRINCÍPIO 1

Focar os serviços e os recursos da incubadora de empresas na resolução dos problemas das empresas incubadas.

Muitas incubadoras de empresas nos Estados Unidos foram criadas com objetivos focados na criação de empregos, revitalização da economia local, comercialização de produtos desenvolvidos nas universidades etc., sempre com missões mal compreendidas. Todos esses objetivos devem ser conseqüências e não a finalidade de uma incubadora, que é o desenvolvimento de empresas de sucesso. Quando uma incubadora de empresas é criada com essa missão, todos os demais objetivos serão atingidos ao se cumprir sua missão de negócio. Por outro lado, quando se criam incubadoras em regiões de precário desenvolvimento econômico, às vezes com finalidades políticas de criação de empregos e tentativa de revitalizar a economia local, mas sem uma análise dos princípios básicos para sua criação, essas incubadoras dificilmente atingem o sucesso.

PRINCÍPIO 2

Gerenciar a incubadora de empresas como um negócio, isto é, otimizar a utilização dos recursos disponíveis em busca da auto-sustentação da incubadora.

Por serem entidades sem fins lucrativos, muitas incubadoras geralmente são gerenciadas sem muito rigor e seus recursos mal administrados. Já que os recursos disponíveis para uma incubadora normalmente são escassos, toda incubadora de empresas deveria ser muito bem administrada; para isso, há a necessidade de se constituir uma equipe gerencial de primeira linha que desenvolva e atualize constantemente seu plano de negócios, garanta os melhores serviços aos incubados etc. A auto-sustentação de uma incubadora é algo difícil de se obter, ou quase impossível; por essa razão, seus administradores devem buscar formas de utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira, e isso só se consegue com uma administração competente. Muitas incubadoras de empresas paulistas deixariam de existir caso o Sebrae-SP deixasse de subsidiar seu desenvolvimento. Em pesquisa realizada junto a essas incubadoras (Dornelas, 2001b), quando questionados a respeito do assunto, seus administradores diziam não ter como agir, a não ser fechar a incubadora caso isso ocorresse. Um dos objetivos da utilização do plano de negócios em incubadoras é justamente incentivar os gerentes das incubadoras a pensar estrategicamente e buscar alternativas para o desenvolvimento de sua incubadora.

PRINCÍPIO 3

Desenvolver rede de serviços e programas que objetivem as empresas incubadas, em função de suas necessidades de desenvolvimento.

A incubadora de empresas deve desenvolver programas diferenciados que atendam às necessidades de suas empresas incubadas. Não basta apresentar serviços básicos e genéricos, deve-se ouvir e entender o que cada empresa incubada necessita e buscar as melhores formas de atendê-las. Muitas empresas incubadas atuam em mercados definidos e, às vezes, necessitam de consultorias, cursos e treinamentos específicos para atuar em seu mercado.

Esses três princípios básicos identificados por Rice & Matthews (1995) são condições básicas para o desenvolvimento de qualquer incubadora de empresas, independentemente se a incubadora é de base tecnológica, tradicional, mista, localizada em uma região onde o desenvolvimento econômico ocorre de forma acelerada ou não.

Com base nesses três princípios, foram identificadas as dez melhores práticas das incubadoras de sucesso. Os dois princípios iniciais identificam a missão da incubadora de empresas e como ela deveria ser gerenciada. O terceiro resume o que a incubadora faz e como ela deve ajudar as empresas incubadas a atingirem o sucesso. As dez melhores práticas descrevem sugestões específicas ou detalhamentos dos três princípios básicos.

- Melhor prática 1* Comprometimento com os princípios básicos do negócio da incubadora de empresas, ou seja, sua missão.
- Melhor prática 2* Coletar e avaliar as informações-chave para decidir se a incubadora é viável ou não. Elaborar estudo de viabilidade econômica da incubadora que evoluirá para um plano de negócios.
- Melhor prática 3* Estruturar o programa de incubadora para ser financeiramente viável, em busca da auto-sustentação.
- Melhor prática 4* Estruturar a organização da incubadora de empresas para minimizar os trabalhos internos burocráticos e dedicar maior atenção possível aos incubados.
- Melhor prática 5* Garantir apoio dos mantenedores para auxiliar as empresas incubadas e dar suporte às operações da incubadora.
- Melhor prática 6* Recrutar equipe gerencial competente e experiente, que administre a incubadora como um negócio e que tenha a capacidade de ajudar as empresas incubadas a crescerem.
- Melhor prática 7* Escolher um local que possua instalações adequadas para os serviços a serem prestados e que possibilite geração de receita para a incubadora.

- Melhor prática 8* Recrutar e selecionar empresas que tenham potencial de crescimento e condições de honrar os compromissos financeiros assumidos com a incubadora (por exemplo: taxas de serviços, aluguel etc.).
- Melhor prática 9* Fornecer serviços “personalizados” aos incubados, visando atender às necessidades específicas de cada empresa incubada.
- Melhor prática 10* Implementar sistema de avaliação contínua na incubadora de empresas que meça seu progresso nos vários estágios de desenvolvimento do programa, não perdendo o foco de atender às necessidades dos incubados (essas necessidades mudam com o passar do tempo na incubadora).

Após essa análise dos principais fatores críticos para o sucesso de uma incubadora de empresas e de seus princípios básicos e fazendo-se um paralelo com o rápido crescimento do número de incubadoras de empresas no país (Anprotec, 2001), nota-se que esses fatores e princípios às vezes não são considerados quando da criação dessas incubadoras. Muitas incubadoras de empresas podem estar sendo criadas sem observação de alguns critérios básicos, existindo a possibilidade de, em alguns casos, terem predominado fatores políticos, entre os quais a forte pressão para a criação de empregos (Medeiros *apud* Moraes, 1997), o que poderá levá-las, em pouco tempo, ao fracasso. Como foi apresentado, a criação de empregos deve ser encarada como uma consequência da criação de incubadoras e não como seu objetivo principal, que deve ser a criação de empresas competitivas (Dornelas, 1999; 2000a).

Muitas incubadoras são confundidas com condomínios de empresas convencionais, em que as despesas comuns são divididas entre as empresas participantes, o que diverge do conceito de incubadora de empresas, que é mais amplo. Isso pode, a médio ou longo prazo, trazer graves consequências para o desenvolvimento econômico regional, provocando certo descrédito ao movimento de criação de incubadoras de empresas, bem como prejuízos às empresas nascentes e seus empreendedores, que não encontrarão as facilidades e incentivos necessários para impulsionar seu negócio.

Todavia, quando esses fatores críticos são observados, há a criação de incubadoras de empresas que acabam se sobressaindo entre as demais, como ocorre com algumas incubadoras dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, entre outros. Nesses casos, em que houve algum tipo de sucesso prévio de criação de empresas (geralmente de base tecnológica) promovendo efetivamente a inovação tecnológica por meio de parcerias entre os centros de pesquisa e universidades com as incubadoras e empresas incubadas, deve-se dar atenção à continuidade do processo, reiniciando novos ciclos de incubação de empresas. Para isso, não se deve estar preso aos sucessos do passado, e sim, procurar promover inovações na gestão da incubadora e outras formas de crescimento e sustentação, bem como buscar atrair novos empreendedores visionários, dando-lhes o devido suporte para estabelecer seus negócios.

1.5 ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

Foi abordado na seção anterior que uma incubadora de empresas, como qualquer negócio, requer planejamento cuidadoso de sua implementação, incluindo um estudo de viabilidade. Meeder (1993) identifica razões que mostram por que um estudo de viabilidade é essencial para o sucesso de uma incubadora:

- Estimula o consenso e motiva os líderes da sociedade envolvidos no processo.
- Gera modos criativos para superar obstáculos.
- Conduz à elaboração de um **plano de negócios**.
- Evita que o projeto contenha erros críticos na seleção das instalações, estrutura de gestão etc.
- Promove melhor conscientização da comunidade a respeito do movimento de incubadoras de empresas.
- Permite, desde o início, a manutenção de um histórico das atividades do projeto e proporciona um ponto de referência para as pessoas que futuramente o estarão gerindo.
- Permite estreitar o relacionamento com outras incubadoras de empresas prósperas de outras comunidades.

Como um aspecto de planejamento inicial e preparação, o estudo de viabilidade envolve a identificação de demanda regional em geração de novos negócios, capacidade da incubadora, localização física e conscientização da comunidade (-Bricks & Mortar, 1992). Um bom exemplo são os editais do Sebrae-NA voltados às incubadoras de empresas: a análise de viabilidade é um critério utilizado na concessão de recursos financeiros às incubadoras em fase de criação. No Apêndice 1 encontra-se o roteiro sugerido pelo Sebrae-NA para o estudo de viabilidade de incubadoras. Assim, de posse dessa informação, o grupo de pessoas que planeja uma incubadora deve estar capacitado a entender os processos pelos quais as incubadoras de empresas prosperam e amadurecem, compreendendo seu ciclo de desenvolvimento. Allen (1988) propôs um ciclo de vida de três fases para a criação de incubadoras de empresas:

Fase 1: É o período *start-up*, caracterizado por estudo de viabilidade, identificação do espaço físico e culminando na criação da incubadora.

Fase 2: Consiste em um período de renovação (adaptação) das instalações e de desenvolvimento inicial.

Fase 3: Refere-se ao período de desenvolvimento empresarial, em que o gerente da incubadora trabalha com um conjunto de potenciais empresas a serem incubadas e as empresas incubadas atuais na preparação de um plano de negócios coerente com as expectativas de crescimento da incubadora.

A maturidade da incubadora de empresas é determinada pelo nível crescente de demanda de empresas interessadas em ingressar na incubadora, as quais visam usufruir dos serviços e instalações de que a incubadora de empresas dispõe (Schuyler, 1997). Esse deve ser um fator a ser considerado quando se deseja implementar um processo de avaliação de incubadoras de empresas, por exemplo. Em relação a este tópico, avaliação de incubadoras de empresas, a elaboração e a utilização do plano de negócios também podem ser de grande utilidade para a incubadora, seu gerente e os mantenedores.

1.6 AVALIAÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Para se implementar qualquer técnica ou ferramenta de gestão em uma incubadora de empresas (insere-se aí o plano de negócios), deve-se entender seu propósito e de que forma esta ajudará a incubadora a melhorar seus índices de desempenho, contudo, antes disso, deve-se conhecer as várias formas de se medir e avaliar o desempenho de uma incubadora de empresas, no curto, médio e longo prazos, perfazendo todo um ciclo de vida para a incubadora. Assim, conhecendo-se a situação atual da incubadora em relação a seus vários índices de desempenho, poderão ser comparados os resultados futuros após a utilização da nova técnica e concluir a respeito de sua aplicação.

Sendo as incubadoras de empresas entidades sem fins lucrativos, as técnicas financeiras comumente utilizadas para se avaliar os negócios não são muito úteis. Índices financeiros, como valor presente líquido, taxa interna de retorno, fluxo de caixa descontado etc., não têm sentido, pois cada incubadora geralmente possui um orçamento anual destinado a cobrir os custos de suas atividades administrativas e de apoio aos empreendedores. No entanto, dificilmente uma incubadora de empresas gera receita suficiente para ser auto-sustentável, sempre dependendo de ajuda externa, convênios com parceiros e órgãos públicos. Avaliar uma incubadora do ponto de vista exclusivamente financeiro significaria dizer que é um negócio inviável, já que fatura bem menos do que gasta.

O impacto de uma incubadora de empresas em uma comunidade é evidente, pois graças às empresas incubadas há geração de empregos, aumento da arrecadação de impostos, aumento da venda dos produtos da região para outras regiões ou países etc. (Duff, 1999). Todavia, deve haver formas quantitativas de se medir o desempenho de uma incubadora para que seu desenvolvimento ocorra de maneira adequada e com finalidades claramente definidas.

Alguns estudos têm sido desenvolvidos nesse sentido, principalmente nos Estados Unidos, buscando dar respaldo à necessidade de constantemente investir em incubadoras que estejam apresentando bom desempenho. A seguir, serão apresentados alguns dos principais estudos e experiências realizados referentes à avaliação de incubadoras de empresas. A análise desses estudos tornará possível a definição de parâmetros que poderão ser utilizados para medir o impacto da implantação e do uso do plano de negócios na gestão de incubadoras.

A primeira constatação a ser feita é a de que não existem padrões de avaliação seguidos nos últimos anos. Muitos estudos foram feitos sem muito embasamento teórico e metodológico (Bearse, 1998) e segundo Sherman & Chappel (1998), existem três principais fatores que dificultam a avaliação de incubadoras de empresas. O primeiro refere-se à grande complexidade e diversidade das incubadoras de empresas e empresas incubadas, o que impossibilita estabelecer comparações entre os vários programas existentes sem se fazer várias ressalvas. O segundo diz respeito à localização das incubadoras: cada uma está situada em determinada região, onde prevalecem fatores ambientais específicos, o desenvolvimento econômico regional tem características únicas etc. O terceiro fator refere-se ao problema de concentração excessiva no processo de incubação e não nos resultados e impactos que devem resultar, ou seja, existe muita preocupação com a eficiência (por exemplo, fornecer o melhor programa de treinamento) em detrimento da eficácia (por exemplo, diminuir o tempo de graduação das empresas incubadas), o que dificulta tecer conclusões a respeito do desempenho do programa de incubação de empresas. Isso é ainda mais grave no caso das incubadoras mais jovens, que ainda não atingiram um ciclo de incubação de empresas para que sejam adequadamente avaliadas. O Quadro 2 apresenta uma síntese de alguns dos principais estudos realizados até o momento e suas principais conclusões.

No Brasil, alguns estudos têm sido realizados pela Anprotec (1999; 2000; 2001) e se referem a pesquisas com a evolução das incubadoras de empresas brasileiras, empresas incubadas, empresas graduadas e suas características. Um bom estudo realizado e patrocinado pela Anprotec e que foi baseado, dentre outros, em um manual desenvolvido por Bearse (1993) resultou no primeiro manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas brasileiras (Morais, 1997). Neste é proposto um modelo de referência para se definir coeficientes, indicadores e variáveis para a realização da avaliação e auto-avaliação. A auto-avaliação proposta enfatiza quatro dimensões: (1) os resultados ou produtos gerados pelas empresas incubadas; (2) os insumos utilizados pelas incubadoras (físico-financeiros, tecnológicos, materiais ou de recursos humanos); (3) os processos organizacionais e produtivos; e (4) o contexto referente às instituições mais relacionadas ao processo de incubação.

Dos estudos apresentados a respeito de avaliação de incubadoras, um dos mais completos e recentes foi o realizado pela NBIA e intitulado Business Incubation Works (1997). Nesse estudo foram feitas algumas recomendações a respeito de avaliação de incubadoras, a saber:

- Desenvolver um conjunto de métricas que possam ser utilizadas globalmente.
- Efetuar avaliações contínuas e não apenas periódicas.
- Entender as várias missões de cada incubadora de empresas e comparar umas com as outras.
- Utilizar especialistas no assunto para analisar os impactos decorrentes da avaliação.
- Desenvolver programa de melhores práticas baseado nas conclusões das avaliações realizadas.
- Desenvolver banco de dados que contenha todas as informações referentes às incubadoras e que permita análises e comparações.
- Desenvolver ferramentas simples e estratégias de utilização a fim de que sejam coletados os dados das pesquisas.
- Disseminar as melhores práticas identificadas para que se transformem em *benchmarking*.
- Divulgar para a comunidade os benefícios gerados pelas incubadoras de empresas.

Com base na revisão dos principais estudos realizados, pode-se identificar - alguns dos principais parâmetros utilizados para se avaliar as incubadoras. Conforme proposto em Moraes (1997), esses parâmetros podem ser classificados em termos de coeficientes (eficiência, eficácia, impacto e pertinência), indicadores e variáveis. Algumas variáveis são comuns na composição de indicadores diferentes. Pode-se incluir ainda a questão de aplicação desses parâmetros em relação ao tempo, ou seja, qual o prazo necessário para que suas medições resultem em valores confiáveis: curto, médio ou longo prazo. Uma sugestão é a seguinte definição (Dornelas, 2001b): curto prazo: até um ano; médio prazo: de um a três anos; longo prazo: acima de três anos. O Quadro 3 apresenta os principais parâmetros identificados.

Naturalmente, dependendo do escopo da avaliação, pode-se incluir/extrair indicadores e variáveis e, ainda, avaliar aspectos relacionados apenas à eficácia ou ao impacto etc. Dessa forma, qualquer medida de performance deve ser analisada em função dos objetivos prévios estabelecidos e, assim, as conclusões poderão ser mais bem estabelecidas (Markley & McNamara, 1996).

Quadro 3: Principais parâmetros utilizados na avaliação de incubadoras.

Coeficientes	Indicadores	Variáveis	Prazo
Eficiência (relacionado à gestão dos recursos, com foco nos processos internos)	Auto-sustentação	<ul style="list-style-type: none"> • Receita própria/ Receita total • Gastos totais/Receita total • Gastos operacionais/ Receita total • Gastos totais/ Receita própria • Gastos operacionais/ Receita própria 	Médio e longo
	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento na capacitação de RH • Controle de qualidade de RH • Controle de qualidade dos clientes • Controle de qualidade dos processos • Gastos com aquisição de equipamentos e material permanente • Gastos realizados com obras e instalações • Gastos com marketing, promoção e divulgação • Gastos com treinamentos • Gastos com pesquisas de mercado 	Curto e médio

- Gastos com consultorias
- Gastos com participações em feiras e eventos

Quadro 3: Principais parâmetros utilizados na avaliação de incubadoras. (*Continuação*)

Coeficientes	Indicadores	Variáveis	Prazo
Eficácia (relacionado ao grau em que são aplicados os objetivos de acordo com o planejamento realizado)	Sucesso do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pessoas treinadas • Número de empresas treinadas • Número de funcionários das empresas incubadas • Número de empresas incubadas • Faturamento das empresas incubadas • Horas gastas com treinamentos e consultorias • Demanda por vagas na incubadora • Taxa de mortalidade de empresas incubadas • Número de empresas graduadas • Número de produtos gerados pelas empresas incubadas 	Curto e médio
	Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas incubadas satisfeitas com os serviços • Número de empresas graduadas satisfeitas com os serviços • Número de empresas associadas satisfeitas com os serviços • Número de empreendedores satisfeitos com os serviços 	Curto e médio
Eficácia (relacionado ao grau em que são aplicados os objetivos de acordo com o planejamento realizado)	Grau de utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos disponíveis/recursos efetivamente utilizados • Número de vagas disponíveis/número de vagas utilizadas • Ociosidade dos serviços prestados 	Curto

Quadro 3: Principais parâmetros utilizados na avaliação de incubadoras. (*Continuação*)

Coeficientes	Indicadores	Variáveis	Prazo
Impacto (efeito causado)	Sócio-econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Receita total das empresas incubadas 	Curto e médio

na população-alvo ou região)		<ul style="list-style-type: none"> • Total de impostos gerados pelas empresas incubadas • Número de empregos gerados pelas empresas incubadas • Horas de treinamento/funcionário • Horas de treinamento/empresa • Receita/empresa • Receita/funcionário • Número de produtos gerados pelas empresas incubadas • Número de empresas graduadas • Faturamento das empresas graduadas • Número de funcionários das empresas graduadas 	Médio e longo
------------------------------	--	---	---------------

Pertinência (solução proposta em relação aos problemas que devem ser resolvidos)	Indicadores analisados qualitativamente	Variáveis analisadas qualitativamente	Curto, médio e longo
--	---	---------------------------------------	----------------------

Fonte: Adaptado de Moraes, 1997.

Finalmente, deve-se citar o trabalho do grupo de estudos do PNI – Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas do MCT – Septe – Secretaria de Política Tecnológica Empresarial – Coordenação de Sistemas Locais de Inovação, que também tem considerado um conjunto de indicadores de desempenho para se analisar e avaliar incubadoras de empresas, os quais foram baseados nos diversos estudos já citados e na experiência brasileira sobre o tema. Esses indicadores são listados a seguir e devem necessariamente ser lembrados quando se deseja avaliar incubadoras de empresas, já que são referência sobre o assunto no Brasil. O diferencial dos indicadores do PNI é o fato de cobrirem as várias fases de incubação de empresas: da pré-incubação e incubação, até a graduação (ou pós-incubação) de empresas.

PNI – Programa Nacional de Incubadoras

Indicadores de Desempenho de Incubadoras

1. PRÉ-INCUBAÇÃO

1.1. INCUBADORA

1.1.1. Número total de projetos em pré-incubação.

1.1.2. Número de projetos incubados resultantes da pré-incubação/número de projetos pré-incubados.

1.1.3. Número de pedidos de registro no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial oriundos dos projetos em pré-incubação.

1.1.4. Número de projetos pré-incubados que foram direto para o mercado/número de projetos pré-incubados.

1.1.5. Número de alunos envolvidos em projetos pré-incubados/número de alunos matriculados em programas de empreendedorismo.

2. INCUBAÇÃO

2.1. INCUBADORA

2.1.1. Número de selecionados para incubação/número de candidatos por ano.

2.1.2. Número total de empresas residentes e não-residentes por ano/total do faturamento anual/total do número de empregados.

2.1.3. Taxa de mortalidade no processo de incubação.

2.1.4. Número de módulos ocupados/número de módulos disponíveis.

2.1.5. Número de empresas graduadas por ano.

2.1.6. Número de produtos/serviços gerados pelas empresas incubadas por ano.

2.1.7. Tempo médio de incubação.

2.1.8. Perfil de receitas da incubadora por ano.

2.1.9. Perfil de gastos diretos e indiretos da incubadora por ano (consultoria; pessoal; serviços de terceiros).

2.1.10. Taxa de crescimento anual do faturamento das empresas incubadas.

2.1.11. Número de pedidos de registros/patentes no INPI por ano pelas empresas incubadas.

2.1.12. Certificação ou estrutura de gestão pela qualidade (ISO, PNQ etc.) da incubadora.

2.1.13. Número de empresas graduadas que permanecem no mercado/número de empresas graduadas.

3. PÓS-INCUBAÇÃO

3.1. INCUBADORA

3.1.1. Número total de empresas graduadas em pós-incubação por ano/total do faturamento anual/total do número de empregados no ano.

3.1.2. Número de produtos/serviços gerados pelas empresas graduadas em pós-incubação por ano.

3.1.3. Taxa de crescimento anual do faturamento das empresas graduadas em pós-incubação.

3.1.4. Número de pedidos de registros/patentes no INPI por ano pelas empresas graduadas em pós-incubação.

3.1.5. Número de empresas graduadas em pós-incubação com vínculo formal com departamentos de instituições de pesquisa.

3.1.6. Número de empresas graduadas em pós-incubação que se instalaram em parques tecnológicos.

2

O plano de negócios¹

A principal utilidade do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, empresa ou incubadora de empresas. Segundo Sahlman (1997), professor da Harvard Business School, poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócio nos Estados Unidos como os planos de negócios. Dezenas de livros e artigos têm sido escritos e publicados naquele país sobre o assunto propondo fórmulas milagrosas de como preparar um plano de negócios que revolucionará a empresa. Isso tem ocorrido também no Brasil devido inicialmente ao fervor das ponto-com (negócios baseados na Internet) em meados de 1999 e início de 2000 e, atualmente, pelo fato do rápido desenvolvimento do empreendedorismo no país.

2.1 ENTENDENDO A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Historicamente, essa ferramenta de gestão sempre esteve relacionada ao processo empreendedor. Para se entender o contexto no qual o plano de negócios se insere no processo empreendedor, faz-se necessário entender como esse processo ocorre. Existem basicamente quatro fases:

Fase 1: Identificar e avaliar a oportunidade.

Fase 2: Desenvolver o plano de negócios.

Fase 3: Determinar e captar os recursos necessários.

Fase 4: Gerenciar a empresa criada.

Embora as fases sejam apresentadas de forma seqüencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte, por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade (Fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar (Fase 4). Muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo, como é o caso no qual um empreendedor elabora seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o a um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de procurá-lo novamente. Aí o processo chegou até a Fase 3, e voltou novamente para a Fase 1, recomeçando um novo ciclo sem concluir o anterior.

Ao identificar uma oportunidade de negócios, o empreendedor deve testá-la para avaliar sua viabilidade comercial através da elaboração de um plano de negócios. A segunda fase do processo empreendedor – desenvolver o plano de negócios –, talvez seja a que mais dê trabalho aos empreendedores, pois envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetize toda a essência da empresa, sua estratégia de negócios, seu mercado e competidores, como irá gerar receitas e crescer etc. Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. Já a captação dos recursos pode ser feita de várias formas e por meio de várias fontes distintas. Para gerenciar a empresa, o empreendedor também poderá utilizar um plano de negócios, pois se trata de uma ferramenta de planejamento e gestão.

Imagine agora que em vez de se falar do processo empreendedor, em que o foco é a criação de uma nova empresa, se fale do processo de criação de uma nova incubadora de empresas. O que é diferente? Ora, o processo é praticamente o mesmo, no qual se identificou uma oportunidade de criação da incubadora, a qual precisa então ser planejada, os recursos precisam ser buscados e alocados e, enfim, a incubadora precisa ser colocada em operação. Note que também nesse caso o plano de negócios assume papel de extrema importância no processo de criação e gerenciamento das incubadoras.

2.2 DEFINIÇÃO E USO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta, ou seja, no caso de empresas, como esta crescerá e obterá lucros; no caso de incubadoras, como esta deve ser gerenciada para gerar empresas competitivas. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor e/ou gerente de incubadora situar-se em seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento (Hadzima, 2000; 2002; MIT, 2001). Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor do que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10 a 15 páginas. Um plano de negócios de incubadoras de empresas geralmente tem cerca de 25 páginas, mais anexos (Dornelas *et al.*, 1999; Dornelas, 2000c). Muitas seções podem ser mais curtas do que outras e até menores do que uma única página de papel, mas para se chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado a seu público-alvo. Os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios de incubadoras são os seguintes:

- Qual o negócio de sua incubadora (qual o seu propósito específico)?
- O que sua incubadora “vende” (seus serviços-chave)?
- Qual é o seu mercado-alvo (que tipo de empreendedor/empresa a incubadora busca)?

Uma empresa deverá lucrar mais, na média, se planejar adequadamente, e uma incubadora de empresas também deverá gerar mais e melhores empresas de sucesso se fizer o mesmo (Dornelas, 2000b;2001b). Por meio do plano de negócios, a equipe que gerencia a incubadora de empresas pode:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a incubadora e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a-dia da incubadora e tomar ações corretivas, quando necessário.
- Conseguir recursos financeiros e econômicos junto ao governo, Sebrae e - outras entidades de apoio.
- Identificar oportunidades de atuação e transformá-las em diferencial competitivo para a incubadora.
- Estabelecer comunicação interna eficaz junto ao corpo administrativo e às empresas incubadas e junto ao público externo (governo, mantenedores, parceiros, empreendedores, entidades e associações etc.).
- Avaliar o desempenho da incubadora e o cumprimento das metas do negócio.

Vários podem ser os públicos-alvo de um plano de negócios de incubadoras de empresas. Cabe citar:

- Mantenedores (Sebrae, federações de indústria, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a estas e avaliar seu desempenho.
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.
- A incubadora internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração, com os empregados (efetivos e em fase de contratação) e com as empresas incubadas.
- Os empreendedores em potencial e a mídia: para “vender” a idéia e fazer publicidade da incubadora.

2.3 O TAMANHO DO PLANO DE NEGÓCIOS E O USO DE SOFTWARE PARA SUA ELABORAÇÃO

Uma questão muito discutida refere-se ao tamanho ideal de um plano de negócios. Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas, mas como já foi apresentado, geralmente um bom plano de negócios de incubadoras não tem mais do que 25 páginas. O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo. No caso das incubadoras, se o leitor do plano representar uma instituição de fomento ou governamental, este enfocará por que se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde será aplicada, quais as contrapartidas oferecidas, se a incubadora tem condições, experiência e competência de implementar o que está escrito no plano etc.

O formato e os recursos utilizados na elaboração do plano de negócios também podem interferir em seu tamanho. Nos Estados Unidos é muito comum a utilização de pacotes de software que auxiliem na elaboração de planos de negócios de empresas, com formatos predefinidos, o que resulta em planos padrões, sem muita possibilidade de modificação da estrutura utilizada no software, mas que proporcionam alguns benefícios ao empreendedor. Principalmente na parte financeira, ao utilizar um software para elaborar seu plano de negócios, o empreendedor agiliza muito o trabalho, já que basta preencher certas planilhas e as projeções financeiras são obtidas automaticamente. No entanto, muitos investidores não gostam de planos de negócios feitos dessa forma, pois na maioria das vezes são limitados, e o empreendedor se prende à estrutura de plano existente na ferramenta, que nem sempre está adequada a sua realidade. Pequenos negócios do comércio, empresas de varejo etc. podem se beneficiar mais da utilização de um software do que empresas mais complexas, de base tecnológica, por exemplo, que geralmente possuem características peculiares não contempladas nessas ferramentas.

Não existem softwares focados exclusivamente na elaboração de planos de negócios de incubadoras de empresas, mas isso não chega a ser um problema, já que os recursos disponíveis hoje em dia permitem que se elabore um plano de negócios de incubadora através da utilização de editores de texto e planilhas eletrônicas. De qualquer forma, alguns dos softwares mais utilizados no caso de planos de negócios de empresas são citados a seguir.

1. Business Plan Pro®. É o software mais vendido nos Estados Unidos, da empresa Palo Alto Software, Inc. www.paloaltosoftware.com.
2. BizPlan Builder®. Um dos mais utilizados pelos empreendedores americanos; pertence à empresa JIAN, Inc. www.jian.com.
3. MakeMoney®. É um dos poucos softwares brasileiros utilizado por estudantes e empresas de informática. www.doctorsys.com.br.
4. Existe ainda um portal nacional voltado só para a elaboração de planos de negócios que é considerado um dos maiores da categoria: www.planodenegocios.com.br, com avaliações de softwares de planos de negócios, dicas, exemplos, tutoriais e *links* para vários outros sites sobre o assunto, com uma parte específica destinada às incubadoras de empresas.

Independentemente do tamanho e do tipo do plano de negócios, e se este é feito com auxílio de software, ou não, sua estrutura deve conter todas as seções que se aplicam a um plano de negócios de incubadora, com estreito relacionamento entre estas, de maneira a completar o ciclo de planejamento do negócio, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados possíveis de se obter.

2.4 O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente à incubadora de forma satisfatória. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa do gerente não são propriamente utilizáveis e acabam por cair no esquecimento. Como apresentado anteriormente, o plano de negócios pode e deve também ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

Por isso, as informações apresentadas no plano de negócios também devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços de melhoria da incubadora. Para que isso aconteça, é necessário que exista um monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano.

Uma forma simples e bastante eficiente de se utilizar o plano de negócios é a criação de um (ou vários) painel(néis) de metas da incubadora. Rentes *et al.* (1999) propõem a criação desse tipo de instrumento para guiar qualquer processo de melhoria organizacional. Esse painel é um sistema visível de medidas de desempenho que deve mostrar de forma simples, preferencialmente gráfica, a evolução da incubadora ao longo do tempo, em termos de seus valores de avaliação. É, portanto, composto por um conjunto de gráficos que devem ser apresentados em *displays* ou paredes, em locais acessíveis ao gerente e a funcionários mais importantes. Esses painéis devem ser um espelho do plano de negócios, apresentando as mesmas informações e parâmetros numéricos ali considerados. É uma ferramenta dinâmica que exige a criação de um procedimento de atualização periódica dos dados, de forma a se ter sempre uma visão do momento da incubadora, de seu passado e das metas previstas.

Esse painel de metas fornece um conjunto de medidas de desempenho de equilíbrio da incubadora, que deve cobrir todas as áreas de análise empresarial, aos moldes do *balanced scorecard* proposto por Kaplan & Norton (1996a). Essas medidas podem ser baseadas nos parâmetros sugeridos para a avaliação de incubadoras citados no final do primeiro capítulo. Note que esse sistema serve, antes de tudo, como uma forma de se fazer a auto-avaliação, sempre importante em qualquer tipo de negócio, inclusive incubadora de empresas. Por sua vez, os parâmetros podem ser desdobrados em medidas de desempenho específicas (variáveis), podendo chegar, quando necessário, a uma definição de objetivos individuais (Kaplan & Norton, 1996b), alinhados com os objetivos da incubadora de empresas como um todo. Dessa forma, o plano de negócios pode se transformar em instrumento dinâmico de implementação da estratégia da incubadora, tornando-se ferramenta fundamental de gestão que certamente auxiliará o gerente a alcançar o sucesso almejado, cumprindo sua missão.

3

Plano de negócios para incubadoras de empresas

O plano de negócios para incubadora de empresas tem sido utilizado de forma sistemática no Brasil, principalmente como instrumento de análise e concessão de recursos financeiros às incubadoras por parte do Sebrae-NA, Sebraes estaduais e Finep (Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas, do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT). Um trabalho pioneiro que contribuiu decisivamente nesse sentido foi o projeto de avaliação e acompanhamento das incubadoras paulistas, concebido e gerenciado pela Fundação Parqtec de São Carlos e implementado pelo Sebrae-SP junto a aproximadamente 30 incubadoras do estado no ano de 1999 (Dornelas, 1999, 2001b). A partir desse projeto, uma estrutura de plano de negócios foi desenvolvida voltada às incubadoras de empresas, bem como um método de desenvolvimento e implantação do plano de negócios nas incubadoras e a proposição de um sistema de medida de desempenho de curto prazo para ser utilizado em conjunto com o plano de negócios (Dornelas, 2001b). Essa estrutura, que será apresentada a seguir, passou a ser utilizada desde então por várias outras incubadoras de empresas em diversos estados do país.

3.1 MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA INCUBADORAS DE EMPRESAS

Para se chegar ao modelo de plano de negócios atualmente utilizado por dezenas de incubadoras de empresas, foram analisados vários modelos de planos de negócios existentes na literatura e suas aplicações. O modelo desenvolvido era inédito na época de seu desenvolvimento (ano de 1999), já que não havia estrutura padrão de plano para esse tipo de negócios nem nos Estados Unidos, país que possui o maior número de incubadoras em atividade.

Esse modelo de plano de negócios é adequado à realidade das incubadoras de empresas, tendo como base diversas pesquisas efetuadas, nas quais foram analisados os vários modelos de planos de negócios utilizados tanto por empresas como por instituições sem fins lucrativos e outras organizações (Dornelas, 2001b).

De posse desses modelos, chegou-se a um modelo final que, a princípio, - melhor se adaptou ao caso das incubadoras de empresas brasileiras. Esse modelo foca os principais aspectos a serem abordados em uma incubadora de empresas. O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e que permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Cada seção deve ser abordada sempre visando à objetividade, sem perder sua essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados. É interessante ressaltar que a seqüência de apresentação de cada seção do plano de negócios não reflete necessariamente a seqüência de seu desenvolvimento. Geralmente, os planos de negócios começam a ser desenvolvidos pela análise de mercado e competidores, para, então, se estabelecer uma descrição do empreendimento e sua estratégia de negócio, bem como sua estrutura e operação.

1. Capa

Deve conter as informações necessárias à identificação da incubadora de empresas, como endereço, telefone, equipe responsável etc.

2. Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.

3. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios de uma incubadora. Por meio do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continuará ou não a ler o plano de negócios. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita pelo gerente da incubadora, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feito. Neste é apresentada uma pequena prévia do que será relatado no restante do plano de negócios.

4. Planejamento Estratégico

A seção de planejamento estratégico é aquela na qual são definidos os rumos da incubadora, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio, estratégias, bem como a descrição da visão e missão da incubadora. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

5. Descrição da Incubadora

Nesta seção deve-se descrever a incubadora, seu histórico, crescimento, sua estrutura legal (se existir), impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, principais clientes atuais (empresas incubadas, graduadas e empreendedores), critérios de seleção e graduação de empresas, instalações etc.

6. Serviços Oferecidos

Esta seção do plano de negócios é destinada aos serviços oferecidos pela incubadora, recursos utilizados (humanos e econômico-financeiros), fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento etc.

7. Análise de Mercado

Na seção Análise de Mercado o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da incubadora conhecem muito bem o mercado consumidor de seus serviços (por meio de pesquisas de mercado): como este está segmentado; o crescimento desse mercado; as características das pequenas empresas e empreendedores e sua localização; se há sazonalidade e como agir no caso; análise da concorrência (que nem sempre é necessariamente outra incubadora de empresas); sua participação de mercado e a dos principais concorrentes; os riscos do negócio etc.

8. Estratégia de Marketing

A Estratégia de Marketing mostra como a incubadora pretende vender seus serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse destes e aumentar a demanda, bem como o método utilizado para atrair e selecionar novos incubados. Deve abordar seus métodos de “vendas”, diferenciais do serviço oferecido para o cliente, política de preços, estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de receitas, quando existirem.

9. Plano Financeiro

A seção de finanças deve conter em números todas as ações planejadas para a incubadora e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com qual propósito), de sucesso do negócio. Deve apresentar demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; contrapartidas oferecidas etc. A maioria das incubadoras de empresas não é juridicamente constituída e, nesse caso, a utilização e elaboração do balanço patrimonial não se aplica.

10. Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios, por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos currículos das principais pessoas que administram a incubadora, bem como uma relação de empresas incubadas, áreas de atuação, empregos gerados, média salarial e faturamento global dessas empresas. Pode-se anexar ainda fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, planilhas financeiras detalhadas etc.

3.2 MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Esse método foca três aspectos: treinamento e capacitação dos gerentes de incubadoras para o desenvolvimento do plano de negócios, assessoria e acompanhamento desses gerentes durante a elaboração dos planos de negócios e avaliação acompanhada de sugestões de melhorias dos planos de negócios desenvolvidos. A seguir serão apresentadas as várias etapas de aplicação do método.

3.2.1 Treinamento do gerente e demais administradores da incubadora

Com o modelo de plano de negócios definido, aplica-se um treinamento inicial sobre plano de negócios, de 16 horas, aos responsáveis pela elaboração do plano de negócios da incubadora, com o intuito de se nivelar conceitos, padronizar formatos e prover esclarecimentos ao gerente e demais pessoas envolvidas na gestão da incubadora. Esse treinamento pode ser desenvolvido utilizando-se este livro como base, acompanhado de exemplos reais de planos de negócios de incubadoras. Após esse treinamento, todos os envolvidos na elaboração do plano de negócios terão de um a três meses para a elaboração da primeira versão do plano, sendo aconselhável o apoio de especialistas e assessoria à equipe responsável pelo projeto.

3.2.2 Primeira avaliação dos planos de negócios

No final do prazo estipulado, o plano de negócios deve ser enviado a um grupo de *experts* para análise, avaliação e sugestão de melhorias (o grupo pode ser uma empresa de consultoria, especialistas no assunto, outros gerentes de incubadoras mais experientes etc.). Aconselha-se que a avaliação seja efetuada em pares com o intuito de se obter um resultado com isenção e mais apurado. Um critério foi desenvolvido para se avaliar os planos de negócios, no qual foram selecionados 12 tópicos de maior importância, os quais foram graduados com notas de 1 a 5, equivalendo aos conceitos ruim, inadequado, adequado, bom e excelente, respectivamente (ver Quadro 4).

A nota final de avaliação de cada plano de negócios corresponderá à soma das notas de cada tópico avaliado ordenada de 0 a 100, com exceção do balanço patrimonial, já que a maioria das incubadoras não é juridicamente constituída e não o elabora. Esse critério teve como base os utilizados na avaliação de planos de negócios dos concursos de planos de negócios dos Estados Unidos, como os do MIT (MIT, 1999) e da San Diego State University (SDSU, 1999). Cada plano de negócios, depois de avaliado, deve ser entregue pessoalmente a cada gerente de incubadora, acompanhado da respectiva avaliação, com comentários e sugestões de melhorias. Pelo fato de a avaliação do plano de negócios ser entregue em mãos ao gerente, o resultado tende a ser bastante positivo, já que o gerente pode sanar dúvidas remanescentes diretamente com os avaliadores do plano de negócios.

3.2.3 Segunda avaliação dos planos de negócios

Mais uma vez dá-se um prazo (sugestão: máximo de dois meses) para cada gerente de incubadora desenvolver a segunda versão do plano de negócios de sua incubadora. Novamente, deve-se dar todo o suporte necessário à equipe da incubadora para a elaboração da segunda versão do plano de negócios. Após esse prazo faz-se uma segunda avaliação dos planos de negócios baseada no mesmo critério anterior.

A partir daí os gerentes poderão utilizar o plano de negócios como ferramenta de planejamento estratégico (estabelecimento de objetivos e metas) e de planejamento de marketing (estabelecendo um plano de publicidade para a incubadora de empresas) e para avaliar seu desempenho. Outra utilidade do plano de negócios que será obtido é o fato de ele servir de instrumento de renovação de convênios eventualmente firmados com o Sebrae-NA e Sebraes estaduais, já que a renovação desses convênios geralmente está vinculada à apresentação de um plano de negócios da incubadora interessada em captação de recursos.

3.3 SISTEMA DE MEDIDA DE DESEMPENHO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Com vistas a analisar o impacto da implantação do plano de negócios nas incubadoras de empresas, pode-se utilizar um sistema de medida de desempenho de curto prazo para essas incubadoras, obtido com base nos estudos realizados relacionados à avaliação de incubadoras de empresas, apresentados no Capítulo 1 (Dornelas, 2001b).

Como o sistema aqui proposto serve para medir o impacto do plano de negócios na gestão das incubadoras de empresas no curto prazo, isso não implica sua utilização sem adaptações no médio ou longo prazo, bem como quando os objetivos são distintos em relação à avaliação. O sistema parte da identificação das variáveis de curto prazo a serem utilizadas para a comparação do desempenho da incubadora antes e depois da implantação do plano de negócios. Com base na revisão bibliográfica realizada a respeito de avaliação de incubadoras de empresas no Capítulo 1, selecionam-se as variáveis de curto prazo relacionadas aos coeficientes eficácia e impacto, em conformidade com os objetivos de se medir o impacto do plano na gestão da incubadora. O Quadro 5 apresenta a relação de variáveis que podem ser utilizadas.

Observe que algumas variáveis servem tanto para os coeficientes de eficácia como para impacto: faturamento das empresas incubadas, funcionários das empresas incubadas. Assim, as variáveis de curto prazo utilizadas para se comparar o desempenho das incubadoras antes e depois da implantação do plano de negócios passam a ser as seguintes:

- ☐ Faturamento total das empresas incubadas (em reais).
- ☐ Número de empresas incubadas.
- ☐ Número de postos de trabalho total (empregos) na incubadora (soma dos funcionários das empresas incubadas).
- ☐ Faturamento por empresa incubada (em reais).
- ☐ Faturamento por funcionário.
- ☐ Número de postos de trabalho por empresa incubada.
- ☐ Horas de treinamento por empresa incubada.
- ☐ Horas de treinamento por funcionário.
- ☐ Demanda por vagas na incubadora (número de empresas e/ou empreendedores que solicitaram vaga na incubadora).
- ☐ Taxa de ocupação da incubadora (vagas preenchidas).

Definidas as variáveis, cabe, então, fazer comparações das evoluções de cada variável do ano-base (ainda sem o uso do plano de negócios) para o ano posterior (com o uso do plano de negócios) e, a cada ano seguinte, comparar o desempenho com o ano anterior. No caso de o método ser aplicado a um grupo de incubadoras, a comparação deve ser feita para cada incubadora de empresas envolvida no projeto em relação às demais incubadoras do projeto.

4

Entendendo cada seção do plano de negócios de uma incubadora⁴

Somente o fato de o plano de negócios estar sendo exigido por todos os mantenedores de incubadoras do país como base à concessão de recursos financeiros já seria suficiente para destacá-lo como uma ferramenta de gestão estratégica para esse tipo de negócio. Conforme abordado no capítulo anterior, o plano de negócios de incubadoras trata essencialmente dos mesmos tópicos relacionados em planos de negócios de empresas, com algumas variações e adaptações. O grande desafio agora é o entendimento desses tópicos e passá-los para o papel para, então, se obter o documento que servirá de guia para o futuro da incubadora de empresas. Desse modo, surgem questões do tipo: Como devem ser colocadas as informações em cada seção do plano? Como efetuar a análise de mercado? E as projeções financeiras, ou o tão discutido sumário executivo? Neste capítulo, todas essas perguntas, e muitas outras, serão respondidas. A estrutura de plano de negócios que será estudada abordará os seguintes tópicos:

⁴ Este capítulo foi escrito com base em Dornelas, J.C.A. (2001). *Empreendedorismo – transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 304p. (cap. 6).

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo
4. Planejamento estratégico
5. Descrição da incubadora
6. Serviços oferecidos
7. Análise de mercado
8. Estratégia de marketing
9. Plano financeiro
10. Anexos

4.1 CAPA

A primeira página do plano de negócios será a *capa*, que serve como a página de título e deve conter as seguintes informações:

- ☐ Nome da incubadora.
- ☐ Endereço da incubadora.
- ☐ Telefone da incubadora (incluindo o DDD).
- ☐ Endereço eletrônico do site e e-mail da incubadora.
- ☐ Logotipo, se a incubadora tiver.
- ☐ Nomes, cargos, endereços e telefones da equipe gerencial.
- ☐ Mês e ano em que o plano foi feito.
- ☐ Número da cópia.
- ☐ Nome de quem elaborou o plano de negócios.

A seguir, encontra-se um exemplo de uma capa padrão para um plano de negócios de incubadora.

Incubadora Ideal
Rua dos Empresários, 538
Centro Tecnológico – São Paulo – SP
(11) 3456-7890
www.incubadoraideal.com.br
contato@incubadoraideal.com.br

José da Silva Filho, Gerente-Geral
Rua Dalton Moura, 789
São Paulo – SP
Maria Isabel Soares, Presidente do Conselho Administrativo
Rua Gregório de Matos, 123
São Paulo – SP

4.2 SUMÁRIO

O *sumário* do plano de negócios é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas. É comum o leitor de um plano de negócios se interessar mais por uma ou outra seção do plano, portanto, quanto mais fácil for a tarefa de se localizar a seção desejada, mais propenso ficará o leitor a ler com atenção o seu plano de negócios.

Um plano de negócios que contenha todas as seções pertinentes, mas que esteja desorganizado, dificilmente causará boa impressão ao leitor, e isso se refletirá na imagem que o leitor do plano terá de sua incubadora. Tenha sempre em mente que o plano de negócios é o cartão de visitas de sua organização, portanto, procure causar a melhor impressão possível.

Nos editores de textos atuais (MS Word®, por exemplo) facilmente se consegue elaborar, de forma automática, diversos tipos de sumários para documentos.

Exemplo de estrutura de sumário:

I – Sumário executivo	2
II – Planejamento estratégico	4
III – Descrição da incubadora	8
IV – Serviços oferecidos	10
V – Análise de mercado	14
VI – Estratégia de marketing	18
VII – Plano financeiro	20
VIII – Anexos	25

4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

O *sumário executivo* é a principal seção de seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo-o para uma leitura com mais atenção e interesse.

Embora o sumário executivo apareça no início do plano de negócios, deve ser a última coisa a ser escrita durante a elaboração do plano. É muito mais eficiente e coerente escrever uma síntese depois de preparado o texto básico dessa síntese. O sumário executivo deve conter todas as informações-chave do plano de negócios em não mais do que duas páginas. Os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e seu sumário executivo deve seguir essa regra, contemplando a essência do plano em uma ou duas páginas, de forma clara e concisa. Para auxiliar na preparação desse sumário, procure responder às seguintes perguntas:

- O quê?** Qual o propósito de seu plano?
O que você está apresentando?
De que tipo é sua incubadora?
Quais são seus serviços?
- Onde?** Onde a incubadora está (ou estará) localizada?
Onde seu mercado/clientes se encontra(am)?
- Por quê?** Por que a incubadora precisa do dinheiro requisitado?
- Como?** Como você empregará o dinheiro na incubadora?
Como está a saúde financeira de seu negócio?
Como está crescendo a incubadora (empresas incubadas, graduadas, empreendedores atendidos...)?
- Quanto?** De quanto dinheiro você necessita?
Como se dará o retorno sobre o investimento (métricas sociais, crescimento econômico da região, geração de emprego...)?
Quanto a incubadora investirá e quais são as contrapartidas do projeto?
- Quando?** Quando a incubadora foi criada?
Quando você precisa dispor do capital requisitado?

Como recomendação final, o responsável pelo plano de negócios da incubadora deve entender que o sumário executivo deve ser dirigido a seu público-alvo, ou seja, deve ser escrito com ênfase nos assuntos que mais interessam ao leitor do plano de negócios. Assim, um plano de negócios destinado ao edital do Sebrae-NA, visando à obtenção de recursos financeiros, deve necessariamente dar ênfase aos tópicos considerados críticos pelo edital em questão, sempre mostrando as contrapartidas oferecidas, os resultados que serão obtidos e como o dinheiro será utilizado em prol das empresas incubadas e seus empreendedores, promovendo o desenvolvimento econômico regional.

Um exemplo de sumário executivo é apresentado a seguir. Este foi extraído do plano de negócios da incubadora de empresas da Fundação Parqtec em São Carlos – SP, a qual foi contemplada no edital de 2001 do Sebrae-NA.

A incubadora da Fundação Parqtec é uma iniciativa pioneira no país, sendo a primeira incubadora de empresas da América Latina, criada em 1985. Nesses anos, dezenas de empresas de tecnologia passaram pela incubadora e muitas delas estão no mercado, gerando emprego, renda e desenvolvimento econômico ao país.

Instalada na cidade de São Carlos, SP – Capital da Tecnologia – a incubadora tem recebido apoio de várias entidades locais, regionais e nacionais, tanto públicas como privadas. Isso é o que tem permitido à Fundação Parqtec manter e continuamente ampliar o leque de serviços às empresas incubadas e empreendedores de São Carlos e região. Em muitos casos, os serviços oferecidos pela incubadora têm servido de referência para demais programas de incubação de empresas no estado de São Paulo e outros estados brasileiros.

Atualmente existem nove empresas incubadas em suas instalações, com previsão de ampliação desse quadro nos próximos anos. Essas empresas usufruem de uma infra-estrutura física, laboratorial e de suporte singulares no país.

A manutenção deste programa de incubação de empresas requer recursos financeiros provenientes das entidades parceiras e principalmente do Sebrae-SP e Sebrae-NA, sem o apoio dos quais as atividades atualmente desenvolvidas não poderiam ser implantadas. Ainda, as metas de capacitação e atendimento a empresas incubadas constantes neste plano de negócios só serão plausíveis com a continuidade e aprovação do convênio com o Sebrae-NA, haja vista a necessidade de se acelerar o desenvolvimento das empresas de tecnologia atualmente incubadas.

As projeções financeiras mostram que o programa necessita de recursos da ordem de R\$XXX.000,00 ao ano para manter um conjunto mínimo de atividades. Caso os recursos adicionais solicitados ao Sebrae-NA sejam aprovados, um conjunto complementar de ações voltadas aos empreendedores, de extrema importância, será implantado, dentre estes, sua capacitação contínua. Além disso, todo o know-how adquirido pela Fundação Parqtec nesses mais de 16 anos de trabalho poderá ser compartilhado com demais incubadoras de empresas brasileiras, através do apadrinhamento dessas novas iniciativas.

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo *estratégia* é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir em uma negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não-processual. Uma análise estratégica de uma organização, seja esta uma empresa ou uma incubadora, deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar os administradores do negócio a entender melhor sua situação atual e quais são as melhores alternativas, ou meios, para se atingir os objetivos e as metas estipuladas.

O processo de planejamento estratégico do negócio pode servir de base para essa análise. Esse processo é exemplificado na Figura 4 e tem início com a definição da visão e missão da incubadora, passando por uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas), definição de objetivos e metas, para, então, chegar às estratégias que serão adotadas.

Figura 4: Processo de planejamento estratégico do negócio (Dornelas, 2001a).

No plano de negócios deve ser enfatizada a análise dos ambientes externo e interno, nos quais se medem os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da incubadora (seus diferenciais) e, ainda, os seus pontos fracos (onde a incubadora precisa melhorar). Só depois de uma análise ambiental criteriosa é que a incubadora poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los.

Declarações de Visão e Missão

A declaração de visão define onde a incubadora quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser. Já a declaração de missão deve refletir a razão de ser da incubadora, o que ela é e o que ela faz. Não há a necessidade de elaborar frases com as declarações de visão e missão do negócio para constar no plano de negócios.

O gerente da incubadora deve entender esses conceitos para poder estabelecer sua estratégia e analisar sua situação atual, visando cumprir os objetivos e metas que se pretende atingir. Mesmo assim, no caso de entidades sem fins lucrativos, em que geralmente os objetivos principais são distintos de empresas, as declarações de visão e missão do negócio devem ser a base para todo seu desenvolvimento. Dessa forma, caso se opte por estabelecer frases de visão e missão para a incubadora, seguem dois exemplos que poderão servir de referência para o desenvolvimento de seu plano de negócios. Note que cada incubadora, através de sua equipe gerencial, deve estabelecer suas próprias frases evitando adaptações de frases já existentes. Como lembrete final, para evitar ainda a confusão entre as declarações de visão e missão, lembre-se de que a primeira está ligada ao futuro e a segunda, ao presente.

Exemplo de declaração de visão de incubadora:

Ser incubadora modelo no Brasil em geração de empresas competitivas globalmente, promovendo a cooperação entre universidades, governo e iniciativa privada.

Exemplo de declaração de missão de incubadora:

Promover o desenvolvimento do País, incubando e capacitando empresas do setor de software e fornecendo o suporte tecnológico necessário para que se tornem líderes em seu mercado de atuação.

Entendendo-se a razão de ser da organização e onde se quer chegar fica mais fácil para se estabelecer parâmetros quantitativos que orientem a incubadora sempre em busca de atingir sua visão, mantendo-se o cuidado de sempre focar em ações coerentes com sua missão. Esses parâmetros são os objetivos e as metas. Mas para estabelecer os objetivos e metas é preciso entender o ambiente que envolve a incubadora externamente e também seu ambiente interno. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a incubadora está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus administradores estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades. Isso também se aplica às incubadoras de empresas. O plano de negócios deve mostrar que a equipe gerencial conhece a incubadora internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos, sobre os quais não consegue agir diretamente. Por isso é que a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da incubadora é extremamente útil para se traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

Análise SWOT

Uma maneira de representar a análise SWOT é através da construção de um retângulo, dividido em quatro partes, no qual as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte, como mostra o exemplo do Quadro 6. Mas como identificar as oportunidades e ameaças? E os pontos fortes e fracos? Existe uma forma prática de se relacionar as oportunidades e ameaças que o ambiente reserva ao negócio.

Procure identificar os cenários de ordem macroambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores microambientais importantes (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam diretamente a incubadora. Use o bom senso para selecionar aqueles fatores que realmente são importantes. Não adianta apenas enumerar uma porção de fatores e não saber o que fazer com eles. Uma boa dica é usar uma tabela na qual sejam colocados todos os fatores importantes possíveis. Depois, selecionam-se os mais críticos e transportam-se os mesmos para a matriz SWOT. O Quadro 6 exemplifica esse processo. Isso ajudará a incubadora a identificar e monitorar as tendências que afetarão seu negócio e as oportunidades e ameaças associadas a cada uma.

Após a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a empresa deve fazer uma análise do ambiente interno (suas forças e fraquezas). É muito importante que a equipe gerencial seja honesta consigo mesma ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua incubadora. Identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a equipe conhece as fragilidades do negócio e tem intenção de minimizá-las. Também não é porque a equipe identificou vários pontos fracos que tem a obrigação de acabar com todos. Deve priorizar seus esforços na eliminação daqueles que mais afetam negativamente seu negócio.

Em relação aos pontos fortes, a analogia é a mesma. De nada adianta os administradores da incubadora quererem se enganar, e aos outros, mostrando no plano de negócios que sua incubadora é repleta de pontos fortes, pois isso será cobrado depois, já que deverá mostrar como pretende adquirir vantagem competitiva com os pontos fortes identificados. No Quadro 7 é apresentado um modelo de *checklist* que a equipe pode utilizar para procurar identificar seus pontos fortes e fracos. Como cada negócio tem suas peculiaridades, a *checklist* pode ser alterada de acordo com cada situação e não deve ser entendida como uma regra a ser seguida. Nesse exemplo, foram focadas as competências de marketing, finanças e organizacional classificadas em termos de forças e fraquezas: força muito importante, força importante, fraqueza importante, fraqueza muito importante. Após a conclusão da *checklist*, também se deve transportar os principais pontos fortes e fracos para a matriz SWOT, a fim de concluí-la.

Quadro 7: *Checklist* de pontos fortes e fracos.

Força			Fraqueza
muito	Força	Fraqueza	muito
importante	importante	importante	importante

MARKETING

1. Reputação da incubadora
2. Qualidade do serviço
3. Eficácia do preço
4. Eficácia da promoção
5. Cobertura geográfica
6. Atendimento ao cliente
(empreendedores,
empresas incubadas e
graduadas)
7. Parcerias institucionais
(universidades, entidades,
órgãos públicos e privados)

FINANÇAS

8. Custo/disponibilidade
de capital
9. Fluxo de caixa
10. Estabilidade/autonomia
financeira
11. Diversidade de receita/fontes

- de captação
12. Auto-sustentação financeira

ORGANIZAÇÃO

13. Visão de liderança
14. Eficácia na realização dos serviços
15. Qualidade/capacitação dos funcionários
16. Orientação empreendedora
17. Flexibilidade/responsabilidade
18. Infra-estrutura
19. Estrutura organizacional

Existem maneiras ainda mais elaboradas de se preparar a matriz SWOT, combinando as forças com as oportunidades e ameaças a estas relacionadas, e o mesmo com as fraquezas, que poderão ser encontradas na literatura. Um exemplo de análise SWOT de uma incubadora tecnológica é apresentado a seguir.

Quadro 8: Exemplo de análise SWOT para uma incubadora tecnológica.

	Ambiente Externo
	Oportunidades Ameaças

Com a análise SWOT definida, a incubadora poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência. Um exemplo de conjunto de fatores críticos de sucesso que podem ser derivados do exemplo de análise SWOT anterior é descrito a seguir.

- Estar integrada em um programa maior de desenvolvimento regional por intermédio da mantenedora e suas ações.
- Buscar autonomia financeira ou não depender muito de poucos parceiros, procurando alternativas para a longevidade da incubadora.
- Garantir acesso ao capital de risco e outras formas alternativas de financiamento junto às empresas incubadas, visando ao crescimento e inserção no mercado externo.
- Prover assessoria gerencial, cursos, consultorias e apoio institucional junto às empresas incubadas e promover a integração entre essas empresas, a incubadora e a comunidade, intensificando o empreendedorismo na região.
- Usufruir do fato de a cidade ser referência na geração de tecnologia, focando esse mercado-alvo e promovendo o surgimento de novos empreendedores.
- Basear-se na sólida experiência da incubadora para validar um modelo de negócios que acelere a maturidade das empresas incubadas tendo como referência casos de sucesso anteriores.

Objetivos e Metas

Os objetivos e as metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a incubadora busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os anseios de ordem macro, aqueles que a incubadora define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.

Os objetivos indicam intenções gerais da organização e o caminho básico para se chegar ao destino que você deseja. São definidos com palavras e frases. Já as metas são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir um objetivo. São definidas com números e resultados a se obter (Tiffany & Peterson, 1999).

Um objetivo pode possuir várias metas específicas que, em conjunto, cumprem o objetivo estipulado. Pode-se definir os objetivos de uma empresa com frases como “tornar-se líder de mercado” ou “ser a que oferece os menores preços”, ou ainda, “atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2003”, e “obter o retorno sobre determinado investimento em 24 meses”. Já no caso de incubadoras de empresas, os objetivos e metas são mais relacionados ao número de empresas incubadas, à graduação de empresas incubadas, ao número de empreendedores atendidos etc.

Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a incubadora assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a incubadora a um esforço acima do normal, buscando a superação, caso contrário, não terão significado e não motivarão a equipe de funcionários.

Metas devem ser SMART, ou seja:

eSspecíficas
Mensuráveis
Atingíveis
Relevantes
Temporais

Resumindo (Tiffany & Peterson, 1999):

- Objetivos são resultados mais abrangentes que a organização assume o compromisso de alcançar.
- Metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.

Alguns exemplos de objetivos e metas para incubadoras podem ser vistos a seguir.

Objetivos

- Colaborar com a revitalização econômica da região.
- Acelerar o desenvolvimento baseado na pesquisa científica e em novas tecnologias.
- Promover o empreendedorismo local e auxiliar no desenvolvimento de novas empresas.
- Diversificar a economia local.
- Desenvolver o comércio internacional e o potencial de exportação das empresas locais.

Metas

- Promover o empreendedorismo através de treinamentos semestrais e assistência contínua a empresas nascentes e empreendedores em potencial. Treinar 800 empreendedores até julho de 2004.
- Auxiliar no desenvolvimento de empresas de base tecnológica na região. Graduar cinco empresas/ano a partir de julho de 2004.
- Reduzir o índice de mortalidade de empresas incubadas atuais (40%) pela metade até dezembro de 2003.
- Facilitar acesso a fundos de investimento para projetos de empresas incubadas. Angariar R\$500.000,00 em investimentos até dezembro de 2003.
- Promover parcerias entre empresas incubadas e grandes empresas. Pelo menos duas parcerias/ano até dezembro de 2005.

Definição da Estratégia

Os objetivos e metas indicam o que a incubadora deseja atingir. Já a estratégia de negócio indica como a incubadora pretende alcançá-los. Estratégias empresariais podem ser de vários tipos: de ataque, de desenvolvimento, de defesa etc. (Westwood, 1996).

Estratégias defensivas visam a manter os clientes existentes (empresas incubadas, empreendedores atendidos, empresas graduadas/filiadas). Alguns exemplos: melhorar a imagem da incubadora; melhorar a qualidade e o desempenho dos serviços...

Estratégias de desenvolvimento visam a oferecer mais opções aos atuais clientes. Alguns exemplos: aumentar a variedade de cursos de capacitação aos empreendedores; desenvolver novos serviços; encontrar novas aplicações para os serviços atuais...

Estratégias de ataque visam a aumentar a participação de mercado da incubadora, conquistando novos clientes. Alguns exemplos: entrar em novos mercados (diversificar o público-alvo); usar novos canais de venda (para aumentar demanda por vagas e serviços oferecidos); mudar a política de preços...

Exemplos de estratégias para incubadoras:

- Buscar ampliar a demanda em seu mercado-alvo atual.
- Fornecer assessoria profissional de qualidade às empresas incubadas, focando a capacitação da gestão da própria incubadora.
- Oferecer alternativas de crescimento às empresas em fase de graduação, por meio das parcerias institucionais e iniciativas que possibilitem aporte financeiro e adequada infra-estrutura.

No plano de negócios, uma boa forma de se resumir a análise estratégica da incubadora é a apresentação da análise SWOT seguida de sua estratégia de negócio e de um cronograma no qual as ações principais, bem como objetivos e metas, são apresentados com um horizonte de tempo para ocorrer. É interessante também estabelecer alguns marcos intermediários (*milestones*) para que a incubadora possa acompanhar o andamento das ações.

4.5 DESCRIÇÃO DA INCUBADORA

Esta é a seção do plano na qual você apresenta um breve resumo da organização da incubadora, sua história e seu status atual. Enfatize as características únicas de seu negócio e diga como você pode prover benefício ao cliente. Dê uma idéia do que você espera conseguir em três a cinco anos. Trata-se de uma parte descritiva do plano de negócios mas que deve ser feita com muito cuidado para evitar excessos ou faltas.

Descreva a incubadora procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual o seu modelo de negócios e seus diferenciais. Especifique se a incubadora está juridicamente constituída e de que forma. Caso não esteja, mostre a que entidade legal a incubadora está ligada (mantenedora).

Um exemplo de descrição de incubadora:

A incubadora ABC foi inaugurada em 1990 para atender à demanda de criação e consolidação de empresas de base tecnológica a partir do conhecimento gerado nas universidades e centros de pesquisas locais. Esse tipo de indústria teve crescimento acelerado nos últimos dez anos e confirma a vocação do município nesse sentido.

Iniciativa pioneira na região, a incubadora encontra-se estrategicamente localizada na cidade de ABC, em uma área de 6.000 m², com capacidade para abrigar 15 empresas com toda infra-estrutura e serviços necessários a seu desenvolvimento.

Criada e mantida pela Fundação Incubar, a incubadora abriga um centro incubador de empresas tecnológicas e de software. Parceira da Universidade Regional ABC e da Universidade Federal ABC, além de centros de pesquisa como o Pesquisas ABC, a incubadora apresenta características únicas no país para atingir os objetivos e metas a que se propõe.

Sua transferência para o Parque Tecnológico permitirá à incubadora receber 32 empresas incubadas, ocupando uma área total de 150.000 m² que deverá também abrigar empresas de base tecnológica já consolidadas, um Centro de Convenções e espaço para exposições.

Outro aspecto importante da descrição do negócio é mostrar que a incubadora possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando. A equipe de gestão é o principal foco de investidores quando analisam um plano de negócios de empresas. Não é diferente no caso de incubadoras de empresas em busca de recursos junto aos órgãos de fomento. Assim, em muitos planos de negócios, a descrição das pessoas que decidirão os rumos da incubadora assume papel essencial, sendo até destacado no plano. Outros aspectos como a estrutura legal, localização e infra-estrutura, manutenção de registros, segurança, seguro, terceiros, alianças estratégicas etc. também devem ser citados na descrição do negócio, se for o caso. Finalmente, não se esqueça de citar as empresas incubadas, como são selecionadas e quais os critérios utilizados nesse processo e, ainda, uma análise de cenários para o desenvolvimento da incubadora. A seguir, cada tópico será discutido em mais detalhes.

Estrutura Legal

A maioria das incubadoras de empresas não é juridicamente constituída, estando geralmente ligadas a fundações, universidades e outras entidades. Os mantenedores das incubadoras devem ser citados nesta seção do plano de negócios e, ainda, deve-se mencionar como se dá a relação da administração da incubadora com as entidades mantenedoras. Inclua cópia do ato de constituição da incubadora de empresas na seção Anexos, bem como outros documentos legais pertinentes. Caso a incubadora seja uma entidade juridicamente constituída, seu contrato social deve ser mencionado e também colocado na seção Anexos. Neste último caso, deve-se mostrar qual a natureza da organização, se é uma fundação, uma sociedade civil sem fins lucrativos etc.

Equipe Gerencial

No caso de empresas, muitos investidores, ao receberem um plano de negócios, - depois de ler o sumário executivo do plano, vão direto para os *currículos* da equipe de gestão da empresa. Isso porque sem uma equipe de primeira linha, qualquer outra parte do plano de negócios dificilmente se concretizará. Perguntas como “Por que eu deveria investir meu dinheiro nessa empresa?” na verdade podem ser traduzidas como “Por que eu deveria investir o meu dinheiro nessas pessoas?”. O fato de serem pessoas experientes, conhecidas e comprovadamente competentes nas áreas de negócio em que atuam, e de conhecerem o nicho de mercado da empresa, bem como suas atividades passadas, também são fatores muito importantes. O mesmo se aplica no caso das incubadoras de empresas, pois quanto mais experiente e capacitada sua equipe gerencial, maiores serão as chances de a incubadora desenvolver o que está escrito no plano de negócios.

É interessante que se fale do futuro da incubadora e da necessidade de ampliação do quadro de funcionários, se for o caso. Política de contratação, descrição de cargo, salários, benefícios, bônus, férias e outros direitos trabalhistas são partes de um plano organizacional.

Um organograma funcional da incubadora pode ser apresentado, destacando-se as principais áreas (incluindo-se o conselho administrativo e que entidades/pessoas o compõem), as pessoas-chave que ocupam os principais cargos, suas responsabilidades e atribuições, bem como o número de funcionários que precisam coordenar. Não se esqueça ainda de que esses dados se refletirão no fluxo de caixa e demais demonstrativos financeiros da incubadora e que devem ser analisados com muito critério.

Um exemplo de descrição da equipe gerencial de uma incubadora é apresentado a seguir. Não se esqueça ainda de inserir na seção Anexos do plano de negócios os *currículos* resumidos das principais pessoas que compõem a equipe, para que possam ser avaliados pelos leitores do plano.

Localização e Infra-estrutura

Apesar de localização ser considerada uma questão referente à estratégia de marketing de um negócio, que em muitos casos diferencia os serviços prestados pela empresa em relação a seus concorrentes, no caso de incubadoras de empresas deve-se fazer uma boa descrição a respeito do assunto nessa parte do plano de negócios, principalmente no que se referir à infra-estrutura disponível, qualidade das instalações, espaço físico, o que se oferece às empresas incubadas e empreendedores. Deve-se descrever quais e como são os espaços compartilhados pelas empresas, os laboratórios, biblioteca, auditório etc. Caso o imóvel esteja localizado em uma região predominantemente empresarial, podem ser de fácil obtenção recursos como linhas telefônicas, linhas de dados e de acesso rápido à Internet etc. Caso o imóvel seja alugado, é importante que as informações relativas ao valor do aluguel sejam transportadas para a parte financeira do plano de negócios, nas projeções de custo mensal para o fluxo de caixa (Pinson & Jinnett, 1996). Uma outra sugestão é colocar anexo o layout do imóvel, fotos e informações que ajudem a melhor entender sua infra-estrutura. A seguir encontra-se exemplo de como esse tópico pode ser escrito no plano de negócios.

A incubadora está instalada em uma área de 5.000 m² com 3.000 m² construídos para abrigar empresas incubadas e 500 m² de área comum com sua mantenedora. Localizada no Bairro dos Empreendedores, a incubadora encontra-se eqüidistante dos dois campi universitários da cidade.

O prédio foi escolhido em função de sua localização e da facilidade de adaptação e expansão para uso como incubadora de empresas e também para a instalação dos laboratórios auxiliares.

O local é alugado pela mantenedora, que arca com R\$2.000,00/mês. O restante é pago pela Prefeitura Municipal da cidade, em contrato direto com o proprietário. O provisionamento anual para pagamento do aluguel está na previsão de despesas do fluxo de caixa e faz parte do planejamento financeiro.

O prédio conta com área de estacionamento para veículos, plataforma para embarque e desembarque de cargas, 20 salas para abrigar empresas incubadas, salas de reuniões, auditório, área para laboratórios e suporta as necessidades de expansão até sua mudança para o prédio próprio.

Manutenção de Registros

A contabilidade de sua incubadora de empresas é feita internamente ou é terceirizada? Se for terceirizada, quem é o terceiro contratado e como você se relaciona com ele? Quem na incubadora é responsável pela avaliação do serviço do contador? A contabilidade é parte importante do negócio e você deve saber utilizar os serviços do contador de forma inteligente, visando a um gerenciamento mais eficaz do fluxo de caixa da incubadora. Procure descrever o sistema contábil e financeiro utilizado e por que eles foram escolhidos. Mostre que você é capaz de usar os registros para tomada de decisão e associe a manutenção de registros à qualidade, ou seja, a um sistema de qualidade que assegure eficiência nos processos internos da organização.

Seguro

É importante que se considerem os custos envolvidos com o seguro das instalações, do imóvel, dos bens (máquinas, equipamentos, computadores, móveis), de automóveis etc. Precaver-se é a melhor forma de evitar surpresas desagradáveis e imprevistos. Os valores envolvidos com a contratação do seguro devem constar nas projeções do fluxo de caixa da incubadora. No plano de negócios deve-se apenas citar se há seguro contratado (tipo da apólice, período, valor), com qual seguradora e para que itens do negócio.

Segurança

Apesar de não existirem estatísticas disponíveis no Brasil, dados da Câmara Americana de Comércio mostram que cerca de 30% das falências ocorrem por desonestidade de funcionários e clientes, incluídos aí não somente os furtos de mercadorias, como também de informações (Pinson & Jinnett, 1996). Inclua o assunto segurança em seu plano de negócios. Antecipe-se aos problemas de segurança que possam ocorrer em áreas sujeitas a riscos e especifique que medidas foram adotadas e por que escolheu essa forma de garantir a segurança. Deve-se garantir a segurança não só do patrimônio da incubadora, mas também das empresas incubadas. Isso porque centenas de pessoas passam pelas instalações da incubadora diariamente. Geralmente se aconselha a contratação de empresas de segurança para monitorar as instalações da incubadora, principalmente em períodos de fins de semana e feriados, evitando-se roubos.

Terceiros

Que outros terceiros serão necessários ao negócio? Já foi citado o caso da contabilidade, que para a maioria das incubadoras de empresas é terceirizada junto a escritórios de contabilidade ou feita pela entidade gestora/mantenedora. Cite nesse tópico outros terceiros imprescindíveis ao negócio, como a assessoria jurídica da incubadora de empresas, a assessoria de imprensa etc.

Parceiros Estratégicos

As incubadoras de empresas geralmente possuem muitos parceiros estratégicos - locais, regionais e até nacionais. Aqui cabe enfatizar quem são esses parceiros, que tipo de parceria se aplica e quais os benefícios que trazem à incubadora de empresas. Entre parceiros estratégicos encontram-se: prefeituras municipais, entidades de classe, associações comerciais e industriais, sindicatos, Sebraes (regionais, estaduais e nacional), federações das indústrias, universidades, centros de pesquisa, outros órgãos governamentais etc.

Empresas Incubadas e os Procedimentos Internos

Este tópico deve ser muito bem descrito, pois se trata de especificar no plano de negócios como é a operação da incubadora e seus processos internos, ou seja, seu plano operacional. Deve-se dar especial atenção aos seguintes itens:

- Apresentar histórico de empresas que já foram incubadas, destacando-se os casos de sucesso.
- Mostrar quantas empresas já foram graduadas.
- Relacionar quais são as áreas de negócios das empresas incubadas (foco da incubadora).
- Especificar o período de incubação.
- Relatar como ocorre o processo de seleção de empresas.
- Especificar como ocorre o processo de graduação de empresas.
- Apresentar os mecanismos usados para acompanhar o crescimento das empresas incubadas (avaliar a evolução das empresas).
- Descrever que tipo de contrato/relacionamento é mantido entre a incubadora e a empresa incubada.
- Informar quais são os direitos e deveres das empresas incubadas.
- Especificar quais são as empresas incubadas.

Deve-se relacionar ainda o faturamento global gerado pelas empresas incubadas, número de funcionários, produtos/serviços comercializados, patentes obtidas etc. Os detalhes de cada empresa incubada em particular podem ser colocados anexos ao plano de negócios.

Melhor e Pior Cenário

A análise de cenários é muito comum de ser feita em planos de negócios de empresas. No caso de incubadoras, a necessidade pode ser ainda maior, já que, a continuidade do programa de incubação depende de muitos atores, públicos e privados, os quais são os responsáveis pelo financiamento das incubadoras. É interessante que se comente a necessidade de manutenção dos convênios, e como seria a realidade da incubadora sem estes. Por outro lado, deve-se mostrar que a incubadora está procurando alternativas em busca da auto-suficiência, algo raro nesse ramo de negócios. Esse tópico pode ser tratado de forma descritiva no plano de negócios, bem como através de análises financeiras e projeções de necessidade de caixa, mais indicadas para serem apresentadas na seção de finanças do plano. Um exemplo descritivo é apresentado a seguir.

A gestão da incubadora considera os melhores e os piores cenários como parte integrante de seu processo de tomada de decisão.

No melhor cenário, é considerada a manutenção dos programas de apoio às incubadoras do estado, via Sebrae estadual, e do Sebrae-NA. Nesse cenário, considerando-se a construção do Parque Tecnológico ou construindo-se um prédio adicional para expandir a base de empresas incubadas para 40, será alcançado o ponto de ocupação ótimo que permitirá à incubadora atingir níveis próximos da auto-sustentação. Esse ponto de equilíbrio exige área total útil adicional de 2.500 m² e é necessário para garantir a prosperidade do programa de incubação de empresas.

No pior cenário é considerada a possibilidade de um corte nos programas tradicionais de apoio às incubadoras e o risco de uma desocupação do prédio hoje ocupado sem que o Parque Tecnológico esteja finalizado e em condições de abrigar as empresas incubadas. Para uma situação dessa natureza, a mantenedora procura conservar reservas que impeçam o colapso da incubadora.

4.6 SERVIÇOS OFERECIDOS

A incubadora de empresas pode ser um local onde os empreendedores encontram quase todas as suas necessidades atendidas e não apenas um espaço físico para abrigar empresas *start-ups*. Quanto mais completo o leque de serviços ofertados, maior a possibilidade de se fazer caixa e, com isso, menor a dependência de investimentos externos. Esse deve ser o pensamento comum entre os gestores de incubadoras. Sendo assim, além de apresentar os serviços típicos desse tipo de negócio, é de extrema importância para a incubadora a inovação, tentando - suprir as necessidades específicas não só de suas empresas incubadas, mas dos empreendedores de sua comunidade, das empresas graduadas e demais parceiros.

Nesta seção do plano de negócios deve-se descrever todos os serviços oferecidos, o público-alvo, a frequência, a sazonalidade, os diferenciais do serviço, suas características e os benefícios que proporcionam ao cliente. Todas as formas de receita que são usadas pela incubadora devem ser citadas, inclusive a cobrança de contribuições periódicas junto às empresas afiliadas, graduadas, empreendedores e entidades. No plano de negócios, a sugestão é que esses itens sejam apresentados objetivamente, para uma melhor interpretação. Detalhes podem ser colocados anexos.

Uma sugestão seria iniciar a descrição com a estratégia de serviços adotada pela incubadora, as tecnologias envolvidas (caso se aplique), seguida por uma comparação das características *versus* benefícios proporcionados pelos serviços e pesquisa e desenvolvimento (caso se aplique). O plano de negócios do Inmetro (no Apêndice 2) foi elaborado nesse padrão.

Exemplos de serviços que podem ser oferecidos em uma incubadora de empresas e uma alternativa de como descrevê-los no plano de negócios são apresentados a seguir:

A incubadora ABC tem por objetivo abrigar empresas nascentes de base tecnológica, oferecendo a elas a infra-estrutura e os serviços necessários a seu crescimento e consolidação. Todos os módulos disponíveis para incubação de empresas são equipados com ramal telefônico, acesso à Internet e mobiliário mínimo para o início das atividades. As empresas incubadas têm à disposição as seguintes áreas de uso comum:

- *Showroom permanente para exposição de produtos e serviços.*
- *Um auditório equipado com modernos recursos audiovisuais e capacidade para 100 lugares.*
- *Quatro salas de reunião com recursos audiovisuais com capacidade para 10 pessoas.*

- Laboratórios de informática (20 máquinas Pentium III, 256 MbRam) em ambiente de rede com softwares e assessoria para desenvolvimento de programas.
- Biblioteca dotada de mais de 3.000 livros, periódicos, manuais, clippings, multimeios em várias áreas como: empreendedorismo, plano de negócios, gestão tecnológica, administração, marketing e outros temas de interesse específico.
- Uma oficina mecânica dotada de compressor, torno, fresa, serra, esmeril e máquina de solda.
- Uma oficina eletrônica dotada de equipamentos como multímetros, fontes de alimentação, gerador de funções, freqüencímetro, osciloscópio e estação de solda.
- Uma lanchonete/refeitório.

As empresas incubadas dispõem também de serviços de consultoria administrativa e de projetos de fomento (Patme/Sebrae, Finep/Inovar, Pipe e Pite/Fapesp, Softex, CNPq, BNDES), propriedade intelectual e serviços de apoio à comercialização.

Diversos treinamentos relacionados ao planejamento e gerenciamento de empresas incubadas também são oferecidos continuamente, entre os quais: cursos de empreendedorismo, plano de negócios, fluxo de caixa, marketing, exportação, propriedade intelectual, gerência de projetos, gerência de P&D etc.

Os incubados têm ainda à sua disposição serviços operacionais de: telefonia, central de recados, fotocópias, encadernações, fax, limpeza, segurança e correio.

A infra-estrutura de serviços prestados pela incubadora e sua rede de alianças estratégicas é única no país e acompanha a tendência das instituições mais avançadas dos países desenvolvidos.

Além disso, a incubadora tem ampliado suas ações com consultorias e suporte à implantação de novas incubadoras de empresas no país, como as de DEF, GHI etc. Ainda existe um programa contínuo de visitas semanais agendadas, nas quais entidades de todo país e do exterior interessadas em implantar incubadora de empresas vêm à cidade conhecer a experiência da incubadora.

4.7 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio da empresa depende de como ela abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus clientes, com o intuito de conquistá-los continuamente. No caso de incubadoras de empresas, é importante que a incubadora conheça muito bem o mercado em que atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora, atraindo os empreendedores. Esta seção do plano de negócios deve ser a primeira seção a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras.

A análise da concorrência é tão importante no caso de incubadoras como ocorre com empresas. Na maioria das vezes, os administradores da incubadora acreditam que seus concorrentes não existam ou são apenas as incubadoras mais próximas. Deve-se lembrar que a concorrência (competidores) de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares ao da empresa, mas também devem ser incluídos os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos. No caso das incubadoras não é diferente, pois existem concorrentes indiretos e aqueles que oferecem apenas parcialmente os serviços oferecidos pela incubadora ao mesmo público-alvo. O que acontece com as incubadoras é que elas se diferenciam por oferecer, em um mesmo espaço, um conjunto de serviços que praticamente não são encontrados, coletivamente, em nenhum outro lugar.

Obviamente, quando estiver analisando o nicho de mercado em que a incubadora está inserida, a equipe gerencial deve procurar mostrar como esse mercado está segmentado, as tendências do setor e de seu segmento específico, os novos participantes nesse mercado (novos competidores), os substitutos, os fornecedores etc.

A melhor forma de apresentar a análise de mercado é através de tabelas, que permitem análises comparativas e gráficos, que permitem uma identificação visual das tendências do mercado. É importante ainda que se atualizem esses dados continuamente para que a análise não se torne obsoleta. A entrada de um novo competidor, por exemplo, pode mudar totalmente uma análise de mercado anterior à sua entrada.

Análise da Indústria/Setor

Deve ser feito um breve histórico do mercado (empreendedorismo local, movimento de incubadoras, criação de empresas etc.) nos últimos anos e uma análise das tendências da indústria para os próximos anos. Procure responder às seguintes perguntas antes de colocar as informações de mercado no plano de negócios:

- ☐ Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- ☐ Por que o mercado se mostra promissor?
- ☐ Qual o tamanho do mercado em número de clientes e competidores?
- ☐ Como o mercado está estruturado e segmentado?
- ☐ Quais são as oportunidades e ameaças (riscos) desse mercado?

Descrição do Segmento de Mercado

Após macroanálise do setor, você deve partir para uma análise particular do segmento de mercado de sua incubadora em particular, afinando a análise. Uma incubadora pode atuar na área de empresas de base tecnológica (setor macro), no segmento de mercado específico de empresas focadas em biotecnologia. Você deve procurar mostrar o que está acontecendo com seu setor e quais são as perspectivas de crescimento para a incubadora (potencial de empreendedores a serem capacitados, empresas que podem ser incubadas etc.). Um lembrete: não adianta apenas argumentar sem mostrar as fontes que lhe respaldam as informações!

As fontes de informação podem ser de vários tipos, encontradas de várias formas diferentes: pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados etc. E podem ser providas por instituições ou empresas, através das quais se pode obter, muitas vezes gratuitamente, os dados que ratificarão as premissas de mercado estabelecidas. Deve-se saber coletar e selecionar as informações que lhe serão úteis, recorrendo a essas fontes. Alguns exemplos de fontes de informação são:

- ☐ Associações comerciais e industriais da cidade, região, estado
- ☐ Prefeituras municipais
- ☐ Entidades de classe
- ☐ Sebrae
- ☐ Internet
- ☐ Empresas de pesquisa de mercado
- ☐ Órgãos do governo (IBGE, ministérios e secretarias, fundações)
- ☐ Universidades
- ☐ Institutos de pesquisa
- ☐ Revistas, jornais, periódicos, livros, documentários
- ☐ Anprotec

Além disso, pode-se ainda fazer pesquisas de mercado para levantar o potencial empreendedor da região, com conclusões imediatas para a incubadora de empresas. Antes de partir para a pesquisa de mercado, a equipe da incubadora deve saber com quais clientes em potencial a pesquisa deve ser feita, ou seja, qual será o seu mercado-alvo e como ele está segmentado. Isso permite intensificar esforços e definir o foco da pesquisa.

E como o segmento de mercado pode ser definido? Há várias formas, como, por exemplo, o estilo de vida das pessoas (dos consumidores), mediante atributos como a idade, o sexo, a renda, a profissão, a família, a personalidade, o lazer, o esporte preferido etc. Além disso, outros fatores como hábitos regionais de consumo, fatores culturais, localização geográfica, também podem servir de base para a segmentação. Quando se define um segmento de mercado, está-se definindo um grupo de pessoas empreendedoras com características similares, necessidades e desejos comuns e que serão o foco da incubadora.

Algumas perguntas podem ser úteis na definição do segmento de mercado, como:

- ☐ Qual o perfil do empreendedor-alvo?
- ☐ Que tipo de suporte ele precisa?
- ☐ Por que ele precisa desse suporte?
- ☐ Quais fatores influenciam na decisão de incubar/buscar os serviços da incubadora?

Conhecendo-se os hábitos do empreendedor-alvo, estilo de vida e onde vivem, fica mais fácil segmentar grupos para seus serviços. Tente identificar os seguintes aspectos (Dornelas, 2001a):

- ☐ Geografia (onde os empreendedores moram?). Ex.:
 - País, região, estado, cidade, bairro etc.
 - A região tem boa infra-estrutura rodoviária, aeroviária, portuária?
- ☐ Perfil (como eles são?). Ex.:
 - Empreendedores: idade, sexo, tamanho da família, educação, ocupação, renda, nacionalidade, religião, time de futebol, partido político etc.
- ☐ Estilo de vida (como vivem e o que fazem?). Ex.:
 - Empreendedores: passatempos, hábitos ao assistir TV, hábitos de consumo (alimentação, vestuário, diversão), atividades sociais e culturais, afiliação a clubes, o que gostam de fazer nas férias etc.
- ☐ Personalidade (como eles agem?). Pode-se classificar em cinco os tipos básicos de personalidade:

- *Inovadores (5% da população)*: correm todos os riscos; geralmente são - jovens e bem educados; são familiarizados e fascinados por novas idéias e tecnologias; têm computadores portáteis e estão conectados a redes, Internet e celular; são bem informados.
- *Primeiros adeptos (10% da população)*: são líderes de opinião em suas comunidades e avaliadores cautelosos; são abertos a argumentos bem justificados e respeitados por seus companheiros etc.
- *Maioria inicial (35% da população)*: evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; não experimentam novos produtos a não ser que se tornem populares etc.
- *Maioria tardia (35% da população)*: são céticos; extremamente cautelosos; desapontados com outros produtos; relutantes com novos produtos; respondem apenas à pressão de amigos etc.
- *Retardatários (15% da população)*: esperam até o último momento; às vezes esperam até os produtos ficarem desatualizados e, mesmo assim, ainda hesitam.

Um exemplo da síntese de análise de mercado para a incubadora da Fundação Parqtec é apresentado a seguir.

A incubadora da Fundação Parqtec é uma incubadora de empresas de base tecnológica e se situa em um dos mais importantes pólos de desenvolvimento de tecnologia do país, que é a cidade de São Carlos, no interior do Estado de São Paulo.

O mercado da incubadora é composto justamente pelas empresas e empreendedores de base tecnológica dessa região. Pelo fato de a cidade de São Carlos ser privilegiada com duas universidades de renome – a USP e a UFSCar – além de unidades da Embrapa, torna-se um celeiro de desenvolvimento de tecnologia de ponta em áreas como mecânica fina, automação, novos materiais, software, instrumentação eletrônica e óptica, que constituem o foco da Incubadora da Fundação Parqtec. Dessa forma, grande parte dos empreendedores que têm empresas na incubadora ou pretendem fazê-lo tem esse perfil, ou seja, são graduados e pós-graduados das universidades locais, técnicos e professores doutores aposentados. Esse mercado-alvo possui hoje um contingente de mais de 10.000 profissionais. Naturalmente, pequena parcela desses profissionais empreende e cria uma empresa de base tecnológica.

Atualmente, São Carlos possui cerca de 100 empresas de base tecnológica. Dessas empresas, quase 50% estão ou já estiveram incubadas e todas são filiais à Fundação Parqtec. A grande parte das empresas não tem 5 anos de existência e a mais experiente tem cerca de 16 anos.

O número de empresas de base tecnológica em São Carlos é significativo perante todo o Estado de São Paulo. Em pesquisa realizada pela Fundação Parqtec (dezembro de 1998) de Mapeamento das Empresas de Base Tecnológica (EBT) do Estado de São Paulo, São Carlos ficou em destaque, já que é a menor entre as principais cidades onde essas empresas se encontram, comprovando sua vocação para o desenvolvimento tecnológico.

A demanda por espaço na incubadora é crescente e, por esse motivo, a Fundação Parqtec estipulou a meta de ampliação da incubadora para poder abrigar mais empresas. Não há, portanto, restrição do mercado-alvo da incubadora, que se mostra totalmente “comprador”.

Análise da Concorrência

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. O mesmo se aplica às incubadoras de empresas e seus gestores. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a incubadora precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer as alternativas de serviços existentes no mercado onde atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por um outro fornecedor de serviços. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, na qual os atributos de sua incubadora devem ser avaliados tendo como referência seus competidores principais. Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, a equipe da incubadora deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para a incubadora e seus empreendedores.

Esses atributos podem ser: os diferenciais e benefícios dos serviços para o cliente, participação de mercado, canais de venda utilizados, qualidade dos serviços, preço, localização, eficácia da publicidade, performance, atendimento da demanda, como a incubadora está organizada internamente (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos operacionais, métodos gerenciais etc.), a estratégia de cada competidor, o posicionamento em relação ao mercado, a capacidade de adaptação às exigências do mercado (flexibilidade), diferenciais tecnológicos, suas vantagens competitivas, pontos fortes e fracos etc.

Muitos administradores de incubadoras se queixam de que é difícil identificar quais são seus competidores principais e obter informações a respeito destes, porém, existem fontes de informação que poderão esclarecer essas questões. A análise de mercado feita até o momento proverá a incubadora com dados para a análise da concorrência de maneira bastante completa.

Procure analisar também as possibilidades de surgirem novos participantes no mercado-alvo, os riscos do surgimento de novos e bem estruturados competidores, para que a incubadora estabeleça uma estratégia alternativa para superá-los caso isso venha a ocorrer.

Um exemplo de como apresentar a análise da concorrência no plano de negócios é apresentado a seguir. Selecione pelos menos os seus três principais competidores (aqueles que disputam diretamente com você o seu mercado) para constarem no quadro. Naturalmente, existem mercados em que competem várias empresas ou incubadoras entre si e outros em que a quantidade de competidores é menor. Lembre-se ainda de que a incubadora poderá ter competidores diferentes para diferentes serviços oferecidos. Para selecionar quais concorrentes deverão ser analisados mais detalhadamente, deve-se saber qual é a participação da incubadora no mercado e a participação dos competidores com os quais ela disputa os espaços desse mercado.

A incubadora ABC praticamente não possui concorrentes diretos que forneçam a quantidade de serviços e benefícios aos incubados com o mesmo nível de qualidade e, principalmente, com uma relação custo-benefício tão favorável para os empreendedores. Naturalmente pode-se encontrar, por exemplo, instalações industriais e prédios comerciais na cidade e região com valores de aluguel compatíveis e até inferiores aos cobrados pela incubadora, porém, como já mencionado, o grande diferencial da incubadora são os serviços de excelente qualidade e instalações, benchmarking nacional no que se refere a incubadoras de empresas de base tecnológica.

O quadro a seguir apresenta uma comparação da incubadora ABC com seus potenciais concorrentes. Neste caso, considerou-se como concorrentes as incubadoras de empresas situadas no mercado-alvo da incubadora ABC e um condomínio empresarial da cidade. Assim, pôde-se pontuar cada fator importante para cada um dos concorrentes; quanto maior a pontuação (máximo de 10 pontos), - melhor a avaliação.

4.8 ESTRATÉGIA DE MARKETING

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a incubadora deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4P (quatro pés): produto (serviço), preço, praça e promoção (comunicação). A incubadora pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter um melhor resultado sobre seus competidores. Algumas alternativas para o composto de marketing são as seguintes (Westwood, 1996).

Produto (serviço)

- ☐ Promover mudanças na combinação/portfolio de serviços.
- ☐ Retirar, adicionar ou modificar o(s) serviço(s).
- ☐ Mudar conteúdo, qualidade, características técnicas, prazo.
- ☐ Consolidar, padronizar ou diversificar os serviços.

Preço

- ☐ Definir preços, prazos e formas de pagamentos para serviços ou grupos de serviços específicos para determinados segmentos de mercado (empreendedores, empresas incubadas, empresas graduadas...).
- ☐ Definir políticas de atuação em mercados seletivos.
- ☐ Definir políticas de penetração em determinado mercado.
- ☐ Definir políticas de descontos especiais.

Praça

- ☐ Usar canais alternativos de venda dos serviços.
- ☐ Oferecer serviços em ambientes distintos (com parceiros, fora da incubadora...).

Promoção (comunicação)

- ☐ Mudar política de relações públicas.
- ☐ Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias.
- ☐ Definir feiras/exposições que serão priorizadas.

Produto (Posicionamento do Serviço)

Posicionar o serviço no mercado significa direcionar o serviço para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a incubadora estabelece uma imagem do serviço junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência. Isso pode ser feito através da criação de variações do serviço (tipos de treinamento/consultoria, duração, conteúdo, qualidade...).

Preço

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois através da política de preços a incubadora pode criar demanda para seus serviços, segmentar o mercado, mudar a penetração dos serviços no mercado, sempre tendo como referência o valor que o empreendedor vê nos serviços e não o preço que a incubadora acha que ele deva ter. Um erro comum é dizer e disseminar a idéia de que seus serviços são os de melhor qualidade ao menor preço do mercado. Alta qualidade e preço baixo normalmente são difíceis de encontrar em um mesmo serviço, com raríssimas exceções.

Um detalhe deve ser observado em relação às taxas cobradas das empresas incubadas: deve-se mostrar a política adotada, se existe uma taxa progressiva (aumenta com o tempo de incubação), se existe participação variável nos resultados da empresa (percentual da receita da empresa incubada destinado à incubadora) e os valores praticados.

A estratégia de preços que a incubadora adota para seus serviços interfere diretamente em sua imagem. Por isso a incubadora deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência. Se o mercado-alvo escolhido tem como característica a concorrência estritamente em preços, a incubadora terá que ser muito eficiente para colocar seus serviços com o preço mais competitivo possível nesse mercado. Por outro lado, se o diferencial for qualidade, o fator preço não será o grande incentivador para os empreendedores-alvo, mas sim como os serviços oferecidos excederão suas expectativas.

Praça

A praça, ou canais de distribuição, pontos e meios de venda, envolvem as diferentes maneiras que uma empresa pode adotar para levar seu produto/serviço até o consumidor. Para as incubadoras, referem-se aos serviços ao cliente. A incubadora pode vender treinamentos/serviços diretamente ao empreendedor-alvo ou usar intermediários para fazê-lo. No primeiro caso dá-se o nome de venda direta, em que o consumidor fica cara a cara com o vendedor. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta. Esses são os dois extremos possíveis, já que a incubadora pode usar de formas intermediárias nesse processo, como telemarketing, catálogos, mala-direta e, mais recentemente, a Internet, na qual não há contato direto entre vendedor e consumidor.

Promoção (Comunicação)

Três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da incubadora: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas qualificações dependerão dos canais de venda que foram escolhidos. Se a opção foi a venda direta, o efetivo de vendas deverá ser muito maior do que em qualquer outro caso. Já a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do serviço junto aos consumidores.

A propaganda pode ser feita através de vários veículos de comunicação. A escolha de cada um depende do público que se quer atingir. E mesmo em cada veículo selecionado, pode-se segmentar o público-alvo, focando ainda mais a audiência, através de horários específicos, dias da semana, épocas do ano etc. A publicidade não é utilizada necessariamente para vender um produto/serviço ao consumidor final; também pode ser usada para divulgar a incubadora e seus serviços, as empresas incubadas etc., com intuito informativo e não comercial, para públicos distintos.

Os veículos de comunicação mais utilizados são TV, rádio, mala-direta, outdoors, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, Internet, *displays* em pontos-de-venda, *busdoor* (anúncios em ônibus), anúncios em listas telefônicas, anúncios em guias setoriais, revistas, participação em feiras etc. Fazer propaganda geralmente custa caro, e a escolha dos veículos adequados, quantidade e periodicidade da propaganda são fundamentais para que a incubadora otimize o capital investido.

As promoções de vendas também ajudam a estimular a venda de serviços (por exemplo: treinamentos) e são muito usadas na ocasião do lançamento de novos pacotes de serviços no mercado para preencher vagas de um curso oferecido etc. Resume-se em oferecer vantagem adicional ao cliente, do tipo: desconto no preço, brinde, serviço extra etc.

Um exemplo de estratégia de marketing de incubadora para constar no plano de negócios:

Posicionamento

O posicionamento da incubadora ABC é bem definido e entendido por seus clientes que são empreendedores da área tecnológica. Pelo fato de a incubadora estar apta a incubar empresas em praticamente todas as principais áreas de tecnologia abordadas pelas universidades locais e centros de pesquisa, há forte interação entre as partes interessadas. Dessa forma, com o investimento contínuo e significativo em publicidade e propaganda, a incubadora mantém sua marca em evidência nesse meio, que constitui seu nicho de mercado e considera a incubadora o elo essencial para a consolidação do Pólo Tecnológico da cidade, portanto, tanto a visão como a missão da incubadora são facilmente assimiladas pelo público-alvo e pela comunidade, o que demonstra uma sólida política de posicionamento de marketing da incubadora.

Preço

A política de preços da incubadora, diferentemente das demais incubadoras de empresas, não é focada no menor preço, e sim na definição de um preço justo, situado em um valor um pouco acima da média de mercado (R\$XX/m² nos primeiros 12 meses, com 30% de aumento a cada 6 meses seguintes), quando se considera, por exemplo, aluguéis cobrados na cidade para área física similar. O objeti-

vo da incubadora não é focar o lucro ou margens significativas, mesmo porque, para isso, seria necessária a cobrança de valores muito maiores, haja vista a alta dependência externa da incubadora para se manter.

Como a política de posicionamento da incubadora é bem definida, sua política de preços é consequência de seu posicionamento. Toda empresa de base tecnológica tem pelo menos uma característica comum: o alto e contínuo investimento necessário se comparada com outros ramos de negócio. A idéia de se cobrar dos incubados um preço justo (acima da média do mercado) encontra-se fundamentada em dois aspectos.

O empreendedor da área tecnológica deve estar consciente do alto investimento que deverá fazer para consolidar seu empreendimento e deve entender a incubadora como um agente que lhe auxiliará a atingir seus objetivos e não como uma entidade filantrópica que incuba pretensos empreendedores. Dessa forma, a incubadora estabelece com clareza a característica de empreendedor que constitui seu público-alvo, ou seja, aquele que reconhece os esforços da comunidade e de suas instituições e procura, desde o início, colaborar para seu crescimento.

O outro aspecto é o fato de a incubadora oferecer uma gama de serviços e infra-estrutura que jamais o empreendedor encontraria no mercado por valores tão acessíveis. Assim, a incubadora mostra que a taxa mensal cobrada não se refere apenas ao espaço físico ocupado pelo empreendedor, e sim por todo o pacote de benefícios que este está adquirindo.

Essa política de preços tem-se mostrado correta, pois a demanda por vagas na incubadora tem aumentado mesmo com a tendência de queda nos valores de aluguel cobrados na cidade.

Praça

Esse aspecto do marketing não se aplica totalmente, pois se refere a canais de distribuição e praças de atuação da incubadora. Como a incubadora não produz ou comercializa produtos, não existe uma estrutura de distribuição e sua praça é constituída pelos empreendedores da região que usufruem dos serviços oferecidos pela incubadora diretamente aos incubados, sem qualquer intermediação ou - outros agentes no processo.

Propaganda e Promoção

O alto investimento da incubadora em propaganda, publicidade e promoção se reflete no fortalecimento de sua imagem e marca, nacionalmente reconhecidas. A incubadora foca o patrocínio de eventos promovidos nas universidades e centros de pesquisa locais, tanto pelas entidades como pelos alunos e empresas juniores, que geram novos empreendedores.

Geralmente esse patrocínio se dá em parceria com entidades como o Sebrae e às vezes em conjunto com as próprias instituições. São ações planejadas e focadas de forma a manter a marca e a imagem da incubadora presentes na mente de seu público-alvo e também da comunidade. No entanto, o investimento em propaganda não se restringe ao ambiente local e apenas à incubadora. Existe ainda um esforço da incubadora em divulgar as empresas incubadas e seus produtos, através de vários meios citados a seguir.

- *Jornal da incubadora, distribuído nacionalmente.*
- *Participação em eventos e feiras nacionais.*
- *Reportagens em rádio, TV, periódicos, jornais de circulação local, regional e nacional.*
- *Visitas periódicas de grupos de pessoas à incubadora.*
- *Publicidade em revistas, jornais e Internet.*
- *Distribuição de brindes como canetas, adesivos e chaveiros.*
- *Confecção e distribuição de material institucional da incubadora.*
- *Assessoria de imprensa.*

4.9 PLANO FINANCEIRO

Muitos empreendedores não gostam ou não sabem elaborar os demonstrativos financeiros do plano de negócios. No caso de incubadoras de empresas não é diferente, já que muitos gerentes de incubadoras – os quais geralmente são os principais responsáveis pela elaboração do plano de negócios – também não estão acostumados com essa tarefa. O fato é que através de um bom planejamento financeiro qualquer organização consegue prever as ações de curto prazo que poderão ser implementadas.

Deve-se partir das premissas estratégicas definidas para o negócio, não se esquecendo de analisar os investimentos, gastos com marketing, despesas operacionais, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de receita etc. Para, então, se chegar aos números que mostrarão se tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano trará resultados financeiramente viáveis. Da mesma forma que ocorre com muitas empresas, as incubadoras geralmente são assessoradas por profissionais externos das áreas contábil e financeira. Existem também muitas incubadoras que possuem seus próprios funcionários dedicados a esses assuntos, com os quais o gerente da incubadora poderá contar durante a elaboração dessa seção do plano de negócios.

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios de uma empresa geralmente são Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente no primeiro ano. No caso de muitas incubadoras de empresas, a apresentação do balanço patrimonial acaba sendo opcional, já que essas incubadoras não são juridicamente constituídas, não possuem ativos, bens etc., estando ligadas a outras entidades, como fundações, associações etc. Mesmo nesses casos a parte financeira do plano de negócios continua sendo de extrema importância. O que se aconselha é que as incubadoras de empresas apresentem um detalhado planejamento de caixa, centrando seus esforços no entendimento e gerenciamento do fluxo de caixa da incubadora.

Na verdade, a incubadora de empresas trabalhará mais como uma área de negócios de sua mantenedora, tendo um orçamento para ser usado durante um período de tempo (geralmente o orçamento é anual). Como as fontes de recursos financeiros são diversas, as incubadoras deverão ainda saber planejar não só como utilizarão os recursos de seu orçamento, mas também como irão angariar mais recursos nas diversas fontes existentes, como Sebrae-NA e estaduais, PNI – Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresa etc. Geralmente esses recursos são fornecidos a fundo perdido e as entidades que provêm os fundos querem saber como os recursos serão utilizados nas incubadoras, bem como quais são as contrapartidas existentes. Nesses casos, outra interessante ferramenta que o gerente de incubadoras poderá utilizar em seu plano de negócios é o demonstrativo de Usos e Fontes, o qual discrimina a origem dos recursos e a que finalidades se destinam entre as várias atividades e despesas operacionais de uma incubadora.

Assim, a seção financeira do plano de negócios de uma incubadora de empresas deverá apresentar, necessariamente, um bom fluxo de caixa, a origem dos recursos e onde serão usados, não se esquecendo de mostrar a intenção e a projeção de geração de receita própria, via serviços oferecidos pela própria incubadora, com vistas a diminuir a dependência externa. Comparado com planos de negócios de empresas, os quais precisam justificar os investimentos mediante análises financeiras mais profundas, como fluxo de caixa descontado, valor presente líquido etc., a parte financeira do plano de negócios de incubadoras é um pouco mais simples de ser feita, porém não menos importante.

Nos planos de negócios que se encontram nos apêndices, a parte financeira foca justamente o que foi dito anteriormente, dando prioridade para o entendimento do planejamento de caixa da incubadora. A maneira de apresentar essa seção no plano de negócios também é opcional, tanto que os dois exemplos ao final do livro apresentam suas demonstrações financeiras de maneira bem particular. Evite mostrar demonstrações financeiras detalhadas, as quais são mais indicadas para constarem no anexo no plano de negócios.

A seguir é apresentado um exemplo de como deve ser a seção financeira do plano de negócios de incubadora. O exemplo é de uma incubadora de São Paulo, no ano de 2001, pleiteando recursos junto ao Sebrae-NA. Note que não basta apenas anexar ao plano uma planilha financeira detalhada do fluxo de caixa da incubadora, sem explicar do que se trata. A seção financeira, para ser entendida pelo leitor do plano, precisa ser bem escrita, especificando as premissas que foram utilizadas para se fazer as projeções e as demais variáveis que podem interferir no planejamento de uma incubadora.

A incubadora ABC não possui personalidade jurídica, sendo uma atividade de sua mantenedora. Logo, a incubadora não é obrigada a apresentar demonstrações financeiras. Diante da natureza do negócio, estruturou-se o Plano Financeiro a partir do fluxo de caixa, sistemática iniciada e recomendada pelo conselho da entidade mantenedora. Os valores apresentados ilustram o fluxo financeiro mensal e anual (todos os valores estão em reais).

Projeção Anual do Fluxo de Receitas

Itens/Período	Total do Ano 2001	Total do Ano 2002	Total do Ano 2003
Receitas			
Empresas incubadas	40.920,00	49.788,00	60.072,00
Aluguel – sala	30.120,00	33.288,00	41.976,00
Taxa – Internet	7.020,00	11.880,00	12.636,00
Taxa – telefone	3.780,00	4.620,00	5.460,00
Convênio – Sebrae/SP	166.350,00	166.350,00	166.350,00
Total das Receitas	207.270,00	216.138,00	226.422,00

Projeção Anual do Fluxo de Despesas

Itens/Período	Total do Ano 2001	Total do Ano 2002	Total do Ano 2003
Receitas			
Empresas incubadas	40.920,00	49.788,00	60.072,00
Convênio – Sebrae/SP	166.350,00	166.350,00	166.350,00
Total das Receitas	207.270,00	216.138,00	226.422,00
Despesas			
1. Correntes			
Aluguel	12.000,00	12.600,00	13.230,00
Água	342,00	359,10	377,06
Luz	7.440,00	7.812,00	8.202,60
Link IP Internet	20.400,00	18.360,00	16.524,00
Telefone	11.880,00	12.474,00	13.097,70
Consultorias	10.200,00	10.710,00	11.245,50
Material limpeza	3.456,00	3.628,80	3.810,24
Material consumo	3.540,00	3.717,00	3.902,85
Seguro	4.492,45	4.717,07	4.952,93

Projeção Anual do Fluxo de Despesas

Itens/Período	Total do Ano 2001	Total do Ano 2002	Total do Ano 2003
2. Capacitação e Divulgação			
Gerenciamento	24.000,00	25.200,00	26.460,00
Treinamentos	7.992,00	8.391,60	8.811,18
Publicidade e marketing	33.744,00	35.431,20	37.202,18
Aquisição livros revistas	7.992,00	8.391,60	8.811,18
Manutenção – equip. inf./eletr.	21.000,00	22.050,00	23.152,50
Cursos e palestras	9.600,00	10.080,00	10.584,00
Feiras, r. negócios e correlatos	15.648,00	16.430,40	17.251,92
Viagens e diárias	19.950,00	20.947,50	21.994,88
Total das Despesas	213.676,45	221.300,27	229.611,29
Saldo	(6.406,45)	(5.162,27)	(3.189,29)

A incubadora possui receita própria que, segundo estimativas, atingirá R\$40.920,00 em 2001. A receita própria depende exclusivamente do valor do aluguel cobrado mensalmente das empresas incubadas. Das 14 salas existentes, 9 estão ocupadas por empresas. As unidades disponíveis serão alugadas a partir de setembro de 2001.

A capacidade financeira da incubadora, medida através de sua liquidez, será de 0,19 (receita de aluguéis/despesas totais) em 2001, indicando que para cada uma unidade monetária de dívida existem apenas 19 centavos de real de receita. A dimensão da importância dos convênios está ilustrada na tabela anterior, na qual o equilíbrio orçamentário é alcançado com o valor exatamente de convênios.

Mesmo considerando a meta de graduar três empresas ao ano (tabela a seguir), a receita de aluguéis não será reduzida nos próximos anos devido à entrada de novas empresas incubadas. De acordo com a projeção, a participação da receita de aluguéis (ou taxa de uso das instalações), em relação às despesas - totais, aumentará para 22% em 2002 e para 26% em 2003.

As despesas foram divididas em corrente e em capacitação e divulgação. A primeira compreende gastos destinados a manter as atividades empresariais. A segunda, mais importante, constitui os investimentos destinados a capacitar os empresários. Entre as diversas despesas de capacitação, destacam-se as de divulgação e marketing e aquisição de material de informações, jornais, revistas, - livros e cursos.

Na tabela a seguir, encontra-se sintetizado o fluxo de caixa contendo os três anos comentados. Nota-se a importância dos convênios, que financiam 80% das atividades da incubadora em 2001 e devem financiar 77% em 2002 e 73% em 2003. Em períodos de renovação ou de não renovação de parte dos convênios, a incubadora tem imediatamente um déficit, que só é eliminado com a extinção de serviços prestados aos incubados.

ITEM	2001	2002	2003
Receitas Próprias	40.920,00	49.788,00	60.072,00
Convênios	166.350	166.350	166.350
Total de Receitas	207.270,00	216.138,00	226.422,00
Total das Despesas	213.676,45	221.300,27	229.611,29
Saldo (déficit)	(6.406,45)	(5.162,27)	(3.189,29)

Isso mostra que a incubadora dependerá de mais convênios para se manter e - ampliar seus serviços às empresas incubadas, justificando, assim, a necessidade de pleitear os recursos provenientes do Sebrae-NA, através do edital ora em curso.

5

Considerações finais

Planejar não é sinônimo de garantia de sucesso, porém, deixar de planejar pode facilmente levar qualquer organização, inclusive incubadoras, ao fracasso. Se você chegou até aqui é sinal de que já compreendeu o conceito de planejamento e sua importância para uma incubadora de empresas. O que não se pode esquecer é que a administração de uma incubadora envolve muito mais do que o ato de planejar e o desenvolvimento de um plano de negócios. É preciso colocar em prática o que se escreveu no plano de negócios. A implementação bem-sucedida é tão ou mais importante do que o ato de planejar. Outra responsabilidade inerente principalmente ao cargo de gerente de incubadora é a disseminação do conceito de planejamento junto aos empreendedores e suas empresas incubadoras. O gerente da incubadora deve tornar-se um missionário do tema, mostrando seu exemplo como bom planejador e executor.

Administrar uma incubadora de empresas como um negócio e não como uma associação de empresas é dever de seus gestores. Em muitos casos, o gerente de incubadora se torna o principal conselheiro dos empreendedores incubados. A responsabilidade de orientar esses visionários empresários faz parte das atividades das incubadoras, mesmo que informalmente. Às vezes, muitas dessas atividades não constam no plano de negócios, o que não significa que não sejam importantes ou prioritárias. O bom senso e a experiência devem sempre ser levados em consideração, não permitindo que o que está escrito no planejamento seja a única via a ser seguida, já que as condições ambientais externas ao negócio mudam constantemente. Muitas vezes o que se planejou não se concretiza, o que não significa que não adianta planejar. É muito melhor estabelecer cenários e alternativas para seguir, mesmo que não sejam 100% atingíveis ou realizáveis, do que não ter a mínima idéia de como proceder.

O fato de elaborar um plano de negócios apenas com o intuito de conseguir recursos dos órgãos de fomento deve ser evitado, pois mesmo que você consiga o recurso solicitado, não se esqueça de que será cobrado em relação às metas e aos resultados prometidos. Se falhar seguidamente em cumprir tais compromissos, dificilmente a incubadora conseguirá recursos adicionais nos anos seguintes. A culpa não será do plano de negócios, mas do planejador inconseqüente.

O Brasil precisa, cada vez mais, de exemplos de empreendedores de sucesso. As incubadoras são um celeiro de idéias e pessoas nos quais várias oportunidades podem ser trabalhadas em condições diferenciadas. O movimento de empreendedorismo brasileiro precisa se basear em alicerces sólidos nos quais as melhores práticas empreendedoras sejam utilizadas. As incubadoras têm todos os pré-requisitos para se constituírem em tais alicerces; para isso, precisam ser gerenciadas com profissionalismo e competência, e não ser apenas um local onde várias empresas se instalam, compartilhando recursos e infra-estrutura com custos mais acessíveis.

Muitos resultados positivos já foram alcançados nesses quase 20 anos de incubadoras no Brasil graças ao empenho de visionários que implantaram o movimento no país. Pelo ritmo de crescimento do movimento de incubadoras brasileiras, os próximos anos reservam muitas outras vitórias e casos de sucesso. Que o conteúdo aqui apresentado contribua de alguma forma para muitas dessas novas conquistas e resultados...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, D.N. "Business incubator life cycles". *Economic Development Quarterly*, v.2, n.1, pp. 19-29, 1988.
- ALLEN, D.N.; DOUGHERTY, M.A. *The Business Incubator Industry in 1987*. Ohio: NBIA, 1987.
- ALLEN, D.N.; WEINBERG, M. "State investment in business incubators". *Public Administration Quarterly*, v.12, n.2, pp. 196-215, 1988.
- ALLEN, D.N.; BAZAN, E.J. *Evaluation of Multi-Tenant Buildings as a Component in Local Economic Recovery*. Part 1 – Policy Analysis. Ohio: NBIA, 1989a.
- ALLEN, D.N.; BAZAN, E.J. *Evaluation of Multi-Tenant Buildings as a Component in Local Economic Recovery*. Part 2 – Case Studies. Ohio: NBIA, 1989b.
- ALLEN, D.N.; BAZAN, E.J. *Value Added Contributions of Pennsylvania's Business Incubators to - Tenant Firms and Local Economies*; State College. Appalachian Regional Commission and the Pennsylvania Department of Commerce, 1990.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (1998). www.anprotec.org.br (10/nov.).
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (1999). *Pesquisa Anprotec*. www.anprotec.org.br (15/jul.).
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (2000). *Pesquisa Anprotec*. www.anprotec.org.br (25/out.).
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (2001). *Pesquisa Anprotec*. www.anprotec.org.br (dez.).
- BEARSE, P. *The Evaluation of Business Incubation Projects*. Comprehensive Manual, Ohio: NBIA, 1993.
- BEARSE, P. "A question of evaluation: NBIA's impact assessment of business incubators". *Economic Development Quarterly*, v.12, n.4, pp. 322-333, 1998.
- BILLI, M. "Internet toma juízo para crescer em 2001". *Folha de S. Paulo*, Caderno Dinheiro: São Paulo. (21/jan.), 2001.
- BRICKS & MORTAR . *How To Find and Design The Best Business Incubator Facilities*. Athens: NBIA, 1992.
- BRITISH SCIENCE PARKS . *A Comparative Study*. v.1, Autumn, 1989.
- BROADHURST, T. "History of science park development and the existing pattern". In: Worral, B. (Ed.); *Setting Up a Science Park*. UKSPA, 1988.
- BUSINESS INCUBATION WORKS. *The Results of The Impact of Incubator Investment Study*. Ohio: NBIA., 1997.
- CAMPBELL, C.; BERGE, D.; JANUS, J. ; OLSEN, K. *Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development*. Minneapolis: Hubert Humphrey Institute of - Public Affairs, 1988.
- CHINSOMBOON, O.M. *Incubators in The New Economy*; Thesis of Master of Business Administration; Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2000.
- DERTOUZOS, M. "Four pillars of innovation". *MIT's Magazine of Innovation Technology Review*; Cambridge. (Nov.-Dec.), 1999.
- DORNELAS, J.C.A. Capacitação dos gerentes de incubadoras na elaboração e utilização do plano de negócios como uma estratégia para se disseminar seu conceito junto às empresas incubadas. *IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Porto Alegre-RS (set.), 1999.

- DORNELAS, J.C.A. Plano de negócios para incubadoras: A experiência da rede paulista de incubadoras de empresas. *X Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. Belém-PA (ag.), 2000a.
- DORNELAS, J.C.A. Análise da administração estratégica em uma incubadora de empresas. *I Encontro sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*; Maringá – PR (out.), 2000b.
- DORNELAS, J.C.A. “Plano de negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade?” *VII Simpep – Simpósio de Pesquisas em Engenharia de Produção*. Bauru – SP (out.), 2000c.
- DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 304p., 2001a
- DORNELAS, J.C.A. “Implantação do plano de negócios nas incubadoras de empresas paulistas”. Tese de doutorado, EESC-USP; São Carlos – SP, 2001b.
- DORNELAS, J.C.A.; CASAGRANDE, E.; RANTIN, E. *Plano de Negócios: Estrutura e Elaboração*. Apostila, São Carlos – SP (maio), 1999.
- DORNELAS, J.C.A.; NUNES, M.G.V.; OLIVEIRA Jr, O.N. “Bridging the gap between technological innovation and effective transfer of technology”. *4th International Conference on Technology - Policy and Innovation*. Curitiba; (Aug.), 2000.
- DORNELAS, J.C.A.; TIFFIN, S. “Patterns of entrepreneurship and innovation in Brazilian incubated companies”. *Research Forum on Entrepreneurship in Latin America*; Babson College: Babson Park, MA, 2002.
- DUFF, A. *Best Practices In Business Incubator Management*; Austrália: AUSTEP Strategic Partnering Pty Ltd. www.wantree.com.au/~aduff/ (jan/2000).
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (1999). *Executive Report*. Boston. www.ncoe.org (jul.).
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2000). *Executive Report*. Boston. www.ncoe.org (nov.).
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2001). *Executive Report*. Boston. www.gemconsortium.org (nov.).
- GIBB, J.M. Vers une coopération européenne. Technopolis – L’explosion des cités scientifiques, Paris, 1985. In: Torkomian, A.L.V. (1992). *Estrutura de pólos tecnológicos: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. São Paulo. FEA – USP.
- HADZIMA, J. *The Nuts And Bolts Of Business Plans*; MIT course 15.975 presentation – edition 2000, Boston, MA, Estados Unidos, 2000.
- HADZIMA, J. *The Nuts And Bolts Of Business Plans*; MIT course 15.975 presentation – edition 2002, Boston, MA, Estados Unidos, 2002.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; BERGER, J.A. *The State Of The Incubator Marketplace*. Cambridge: Harvard Business Scholl Press, 2000a.
- HANSEN, M.T.; CHESBROUGH, H.W.; NOHRIA, N. “Networked incubators. Hothouses of the new economy”. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 2000b.
- HAYHOW, S. *A Comprehensive Guide To Business Incubation*. Ohio: NBIA, 1995.
- HISRIC, R.D.; PETERS, M.P. *Entrepreneurship*. 4th. Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. In: DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 304p., 2001.
- HOFF, M.N. *For-Profit Incubators: An Industry Survey Report*. Ohio: NBIA, 1998.
- IASP – International Association of Science Parks. Science & Technology Parks (1998). *The Tenants’ Point of View*. European survey. Málaga – Espanha.
- JIAN . *Handbook Of Business Planning: Bizplan Builder Interactive*. Mountain View-CA: JIAN Tools, 1997.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. “Using the balanced scorecard as a strategic management - system”. *Harvard Business Review*. Boston-MA, 1996b.

- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996b.
- KHAVUL, S.; BRUSH, C.G.; KALISH, S.; LERNER, M. *Public Policy And Private Initiative In The Incubation Of Israeli High Technology Entrepreneurial Firms*; Boston. [http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/ \(dez./1999\)](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/(dez./1999)).
- LALKAKA, R. "Technology business incubators: Critical determinants of success". *Annals of The New York Academy of Sciences*: Nova York, 1996.
- LALKAKA, R. "Lessons from international experience for the promotion of business incubation - systems in emerging economies". Unido: Viena, Nov., 1997.
- LALKAKA, R. "Making incubation work in developing and restructuring countries". *NBIA 14th. International Conference on Business Incubation*: Cleveland (May), 2000.
- LALKAKA, R.; BISHOP, J. "Business incubator in economic development. An initial assessment in industrializing countries". United Nations Programme: Nova York, 1996.
- LICHTENSTEIN, G.A. *The Significance of Relationships In Entrepreneurship: A Case Study Of The Ecology Of Enterprise In Two Business Incubators*. Ohio: NBIA, 1992.
- LICHTENSTEIN, G.A.; LYONS, T.S. *Incubating New Enterprises: A Guide To Successful Practice*. Washington: The Aspen Institute, 1996.
- LYONS, T. *Birthing Economic Development: How Effective Are Michigan's Business Incubators?* - Lansing: Social Science Research Bureau: Michigan State University; 1990.
- MARKLEY, D.M.; McNAMARA, K.T. "Economic and fiscal impacts of a business incubator". *Economic Development Quarterly*. v. 9, n.3, pp. 273-278, 1995.
- MARKLEY, D.M.; McNAMARA, K.T. "Local economic and State fiscal impacts of business incubators". *State and Local Government Review*. v. 28, n.1, p.17-27, 1996.
- McKEE, B. *A Boost for Start-Ups*. Nation's Business, pp. 40-42, 1992.
- McKINNON, S.; HAYHOW, S. *State Of The Business Incubation Industry in 1998*. Ohio: NBIA, 1998.
- MCT. *Manual para a implantação de incubadoras de empresas*. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico: Brasília, 1998.
- MEDEIROS, J.A.; MEDEIROS, L.A.; MARTINS, T.; PERILO, S. *Pólos, parques e incubadoras – a busca da modernização e competitividade*. Brasília: CNPq, IBICT, Senai, 1992.
- MEDEIROS, J.A.; ATAS, L. "Incubadora de empresas: balanço da experiência brasileira". *Revista de Administração*. São Paulo, v.30, n.1, pp. 19-31, jan.-mar, 1995.
- MEDEIROS, J.A. "Perfil dos pólos, parques e incubadoras no Brasil: perspectivas das instituições de fomento". São Paulo, mimeo. In: MORAIS, E.F.C. (1997). *Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas*. Anprotec/CDT, Brasília, 1996.
- MEEDER, R.A. *Forging The Incubator: How To Design And Implement a Feasibility Study For Business Incubation Programs*. Ohio: NBIA, 1993.
- MIAN, S.A. "The university business incubator: a strategy for developing new research/technology-based firms". *Journal of High Technology Management Research*, Sep., 1996a.
- MIAN, S.A. "Assessing value-added contributions of university technology business incubators to - tenant firms". *Elsevier Science B.V. Research Policy*. n.25, pp. 325-335, 1996b.
- MIAN, S.A. "Assessing and managing the university technology business incubators: an integrative framework". *Journal of Business Venturing*, n.12, pp. 251-285, 1997.
- MIT (1999). 50K Entrepreneurship competition – Official Entry Kit. <http://50k.mit.edu> (jan./1999).
- MIT (2001). 50K Entrepreneurship competition. *Official Entry Kit*, v.12.0, <http://50k.mit.edu> (jan./2001).
- MOLNAR, L.; DePIETRO, R.; GILLETTE, L. *Sustaining Economic Growth: The Positive Impact Of The Michigan Incubator Industry: 1985-1995*. Ann Arbor: Scholl of Business Administration, University of Michigan, 1996.

- MORAIS, E.F.C. *Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas*. Brasília: Anprotec/CDT, 1997.
- NADAS, G.; NORDTVEDT, E.; VINTURELLA, J. *Business Incubation and the Small Business Institute: A Case Study*. JEDCO Enterprise Center, 1991.
- NBIA (2000). *National Business Incubation Association*. www.nbia.org, (jan./2000).
- NBIA (2002). *National Business Incubation Association*. www.nbia.org, (fev./2002).
- PINSON, L.; JINNETT, J. *Anatomy Of a Business Plan*. 3. ed., Chicago: Upstart Publishing Company, 1996.
- RENTES, A.F.; VAN AKEN, E.M.; BUTLER, R. "An organizational assessment method for transformation efforts". *Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*; Portland-OR. (Jul.), 1999.
- RICE, M. *Intervention Mechanisms Used To Influence The Critical Success Factors Of New Ventures: An Exploratory Study*. Troy, NY: Rensselaer Polytechnic Institute. Ph.D. dissertation, 1992.
- RICE, M.P.; MATTHEWS, J.B. *Growing New Ventures, Creating New Jobs*. Estados Unidos: Quorum Books, 1995.
- SAHLMAN, W.A. "How to write a great business plan". *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1997.
- SCHUYLER, G. *Business Incubators: A Review*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, www.celcee.edu, (jan./2000), 1997.
- SDSU. *International Student Business Plan Competition: Business Plan Evaluation Form*. San Diego State University: Entrepreneurial Management Center, 1999.
- SEBRAE. *Estudo de viabilidade técnica para a elaboração de plano de negócios, visando à implantação de incubadoras de empresas*. Roteiro 1, Tipo 1, Brasília, 2001.
- SEBRAE. *Avaliação das incubadoras*. Relatório da Divisão de Marketing/Pesquisas mercadológicas. São Paulo: Sebrae-SP, 1998.
- SHERMAN, H.; CHAPPELL, D.S. "Methodological challenges in evaluating business incubators outcomes". *Economic Development Quarterly*. v.12 n.4, pp. 313-321, Nov., 1998.
- SMILOR, R.W.; GILL Jr., M.D. (1986). *The New Business Incubator*. Estados Unidos: Lexington Books, 1986.
- SPOLIDORO, R. "Science parks as gateways to technopoles and innovative regional development processes". *XVI IASP – World Conference on Science & Technology Parks*; Conference Proceedings: Istanbul, 1999.
- TANABE, Y. "Os parques tecnológicos no Japão e o parque Akademia Kazusa. Lições para o desenvolvimento econômico na Ásia", 1995. In: GUEDES, M.; FORMICA, P. *A economia dos parques tecnológicos*. Brasília: Anprotec, Iasp, 1997
- TEMALI, M.; CAMPBELL, C. *Business Incubators Profiles: A National Survey*. Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs: University of Minnesota, 1989.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento estratégico*. Série para Dummies; Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TORKOMIAN, A.L.V. "Estrutura de pólos tecnológicos: um estudo de caso". Dissertação de Mestrado, São Paulo: FEA – USP, 1992.
- TORNATZKY, L.G.; BATTS, Y.; MCCREA, N.E.; LEWIS, M.S. *The Art And Craft Of Technology Business Incubation: Best Practices; Strategies And Tools From More Than 50 Programs*. Ohio: NBIA, 1996.
- UNIDO. *Practical Guidelines For Business Incubation Systems*. Unido: Manual, sd, 68p.
- UN-ECE. "Conclusions and recommendations of the expert meeting on best practice in business incubation". 1999 (obtido em dezembro, 2001 www.unece.org).
- WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996, 2ª. edição.

Apêndices

Nesta seção encontram-se os seguintes documentos:

1. Roteiro de estudo de viabilidade econômica para implantação de incubadoras de empresas.
2. Exemplo de plano de negócios de uma incubadora de empresas tecnológica em fase inicial de operação (plano de negócios da incubadora de empresas do Inmetro, no Rio de Janeiro).
3. Exemplo de plano de negócios de uma incubadora de empresas mista, com alguns anos de existência (plano de negócios da incubadora de empresas de Sertãozinho, em São Paulo).

Os exemplos de planos de negócios apresentados a seguir são reproduções fiéis dos planos de negócios das respectivas incubadoras de empresas e foram selecionados para constarem neste livro pelo fato de constituírem importante referencial prático para aqueles que pretendem se dedicar a essa desafiante, porém gratificante, tarefa de desenvolvimento do plano de negócios de uma incubadora de empresas.

Note que ambos os planos seguem um roteiro (modelo) de desenvolvimento bem parecido e adequado ao apresentado no Capítulo 4. Independentemente da incubadora de empresas estar em fase de criação ou já em funcionamento, ou ainda, se a incubadora é de base tecnológica, tradicional ou mista, o modelo de plano de negócios aqui proposto se aplica perfeitamente. Ambas as incubadoras de empresas foram contempladas no edital de 2001 do Sebrae Nacional. Seus planos de negócios foram fundamentais para que isso ocorresse.

Uma sugestão é que você utilize estes planos de negócios apenas como referência, procurando seguir o modelo de plano de negócios detalhadamente explicado no Capítulo 4, com a finalidade de obter o plano de sua incubadora. É relevante que se ressalte ainda que todas as informações constantes nos planos de negócios aqui apresentados são de responsabilidade e propriedade das respectivas incubadoras de empresas do Inmetro e Sertãozinho, as quais gentilmente cederam seus planos de negócios para constarem neste livro.

Apêndice 1

Exemplo de estudo de viabilidade técnica para elaboração de planos de negócios, visando à implantação de incubadoras de empresas

Este é o modelo proposto pelo Sebrae (2001).

1. DADOS DA ENTIDADE PROPONENTE

- 1.1 Entidade
- 1.2 CNPJ
- 1.3 Endereço
- 1.4 CEP
- 1.5 Cidade
- 1.6 UF
- 1.7 E-mail
- 1.8 DDD/TEL
- 1.9 DDD/FAX
- 1.10 Representante(s) legal(is)
- 1.11 Função(ões)/cargo(s):
- 1.12 Natureza da entidade
Pública () Privada () Sem fins lucrativos () Outras ()

2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

- 2.1 Coordenador/Responsável
 - 2.1.1 Nome
 - 2.1.2 Cargo
 - 2.1.3 E-mail
 - 2.1.4 Telefone
 - 2.1.5 Fax

3. ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA

- 3.1 Perfil econômico da região
- 3.2 Vocação empresarial da região
- 3.3 Identificação de interesses locais – parceiros, comunidade, conhecimento da dinâmica do sistema de incubação de empresas
- 3.4 Potencialidades regionais, mercado
- 3.5 Setores a serem trabalhados na incubadora de empresas
– Conforme plano de desenvolvimento da região – considerando as - cadeias produtivas, *clusters*.

- Multissetorial (relacionar os setores)
- 3.6 Identificação do tipo de incubadora a ser implantada
- 3.7 Contrapartidas técnicas/financeiras dos parceiros
 - Perfil e motivação
 - Atribuições e responsáveis
 - Alocação de recursos econômicos e/ou financeiros
 - Justificativas para participação
- 3.8 Entidades tecnológicas e empresariais existentes na região
- 3.9 Demanda potencial de empreendedores/ações
 - Perfil dos empreendedores
 - Ações existentes voltadas à cultura empreendedora
- 3.10 Infra-estrutura disponível
 - Recursos físicos e financeiros
- 3.11 Parecer técnico sucinto sobre a viabilidade de implantação da incubadora
 - Motivos para implantar uma incubadora na localidade
 - Vocação regional
 - Análise da oferta de espaço físico
 - Estimativa de custos
 - Resultados esperados – impactos para a região
- 3.12 Parceria com o Sebrae estadual
 - Ações já desenvolvidas
 - Recursos econômicos e financeiros nas ações a serem desenvolvidas – demonstrar

Apêndice 2

Plano de Negócios da Incubadora do Inmetro

Plano de Negócios

Incubadora de Empresas do INMETRO

Avenida Nossa Senhora das Graças, 50, Xerém
25250-020 – Duque de Caxias – RJ
Tel.: 21 679-9519 – Fax.: 21 679-9519
e-mail: incubadora@inmetro.gov.br

Alexandre Etchebehere, Coordenador
Ana Paula Mota, Gerente Operacional

Este plano de negócios foi elaborado em junho de 2001.

Sumário

1. Sumário estratégico	4
2. Planejamento estratégico	5
3. Descrição da incubadora	9
4. Serviços oferecidos	16
5. Análise de mercado.....	23
6. Plano de marketing	26
7. Plano financeiro	31
8. Anexos	37

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A incubadora de empresas do INMETRO é uma iniciativa pioneira no país nas áreas de instrumentação, metrologia e qualidade de produtos e serviços, e faz parte de um conjunto de ações estratégicas do próprio INMETRO visando a contribuir na constituição definitiva do Parque Tecnológico de Xerém, ora em implantação. Conta ainda com um número expressivo de parceiros estratégicos, entre os quais, a FIERJ, Secretária de Tecnologia do Estado do Rio de Janeiro, ANPRO-TEC, Prefeitura do Município de Duque de Caxias, Sebrae-RJ, BNDES, FINEP, entre outros.

Instalada no município de Duque de Caxias, 8ª economia municipal do país, apresenta infra-estrutura sem igual no âmbito nacional, contando com todos os pré-requisitos para que no curto prazo se torne o principal instrumento de transferência de tecnologia do INMETRO para a iniciativa privada. Suas instalações foram cuidadosamente projetadas com o intuito de abrigar até 10 empresas de base tecnológica, com alto potencial de desenvolvimento. Além de poder usufruir da infra-estrutura da própria incubadora, as empresas incubadas poderão utilizar-se de serviços do próprio INMETRO em condições especiais.

A previsão de início de suas atividades, com a divulgação do primeiro edital de seleção de empresas, é para o segundo semestre de 2001. O público-alvo da incubadora são empreendedores da região de Duque de Caxias que pretendam iniciar negócios nas áreas tecnológicas abrangidas pelo INMETRO, e ainda, empreendedores de todo país que tenham projetos inovadores e de grande potencial na área tecnológica, bem como funcionários do INMETRO. A análise de mercado apresentada neste plano de negócios comprova o grande potencial existente na região para esse tipo de atividade.

A manutenção deste programa de incubação de empresas requer recursos financeiros provenientes das entidades parceiras e principalmente do próprio INMETRO, que está totalmente comprometido com a implantação da incubadora, destinando recursos financeiros da ordem de R\$620 mil nos próximos três anos para as suas atividades, e ainda, com recursos econômicos expressivos, entre os quais a própria sede da incubadora, que foi construída a partir de um investimento de R\$250 mil. Para que as atividades voltadas às empresas e empreendedores ligados à incubadora possam ser melhor desenvolvidas, a captação de recursos adicionais junto ao Sebrae-NA é extremamente importante, como mostram as projeções de fluxo de caixa apresentadas neste plano de negócios.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Declaração de visão da incubadora

“Ser a semeadora regional de empresas de pequeno e médio portes de base tecnológica, oferecendo às mesmas todo suporte na administração de seu negócio, visando a acelerar seu desenvolvimento e maturidade, com o intuito de integrarem, no médio prazo, o Parque Tecnológico de Xerém.”

2.2 Declaração de missão da incubadora

“Transformar sonhos em negócios de sucesso, agregando valores de Metrologia e Qualidade à inovação tecnológica, servindo de referência nacional quanto ao conhecimento e à transferência de tecnologia entre o Instituto e a iniciativa privada, conectando a *expertise* do INMETRO ao mercado e à inteligência dos negócios.”

2.3 Análise dos ambientes internos e externos

2.3.1 Análise do ambiente interno

Pontos Fortes

- ☐ Credibilidade da marca INMETRO
- ☐ Infra-estrutura da incubadora é *benchmarking* nacional
- ☐ Proximidade de fontes de referências técnicas (institutos de pesquisa e universidades)
- ☐ Localização estratégica (geográfica e econômica)
- ☐ Recursos humanos altamente qualificados
- ☐ Parcerias com universidades e centros de pesquisa, nos âmbitos nacional e internacional
- ☐ Disponibilidade de energia elétrica (sem restrições)
- ☐ Possui orçamento financeiro aprovado e alocado pelo INMETRO com horizonte de médio prazo

Pontos Fracos

- ☐ O projeto está em fase inicial e, portanto, ainda não é muito conhecido pela comunidade
- ☐ Ainda não está em operação
- ☐ Não possui biblioteca de negócios
- ☐ Gestão não é totalmente autônoma (por estar vinculada à autarquia INMETRO)
- ☐ Equipe ainda incompleta
- ☐ Inexperiência da equipe no ramo de incubadoras

2.3.2 Análise do ambiente externo

Oportunidades

- ☐ Apoio político (municipal, estadual e federal)
- ☐ Incentivos fiscais
- ☐ Potencial empreendedor crescente na região (vide ser a 8ª economia do país)
- ☐ Captação de recursos financeiros oriundos de entidades de fomento e de capital de risco, bem como do próprio INMETRO
- ☐ Utilização do potencial de inovação do INMETRO
- ☐ Participação de projetos cooperativos junto às áreas técnicas do INMETRO
- ☐ Proximidade da Petrobras, Pólo Gás Químico e dos portos

Ameaças

- ☐ Desconhecimento da sociedade das atividades de metrologia e certificação da qualidade
- ☐ Não se identificar um *cluster* regional de destaque
- ☐ Alguns empreendedores preferem estar próximos ao Centro do Rio de Janeiro

2.4 Fatores críticos de sucesso

- Captação de empreendedores em nível compatível com a infra-estrutura disponibilizada
- Capacitação da equipe gerencial
- Divulgações interna e externa
- Aporte cooperativo de capital para a incubadora

2.5 Objetivos e metas

Objetivos:

1. Ser parte atuante no processo de transformação do INMETRO, no que tange ao seu perfil de valorização da capacidade empreendedora de negócios derivados do ambiente interno ou externo.
2. Viabilizar a transformação do conhecimento em Metrologia e Qualidade gerada no INMETRO em produtos e/ou serviços com aceitação de mercado.
3. Ser elo de transferência de tecnologia e de conhecimento.
4. Sistematizar a integração entre os meios produtivos: Empresa x Governo x Universidades.
5. Contribuir e ser a ação inicial visando à criação do Parque Tecnológico de Xerém (PTX), através de sólida parceria com o Município de Duque de Caxias.
6. Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional.

Metas

Descrição	2001	2002	2003
1. Treinamento			
1.1 Empreendedores	50	120	180
1.2 Incorporação de empresas	4	6	–
1.3 Graduação de empresas a partir de 24 meses	–	–	2
2. Transformação dos negócios			
2.1 Integrar negócios de outras empresas às empresas incubadas	3	6	
2.2 Geração de empregos diretos	10	30	45
3. Transferência de tecnologia INMETRO x PTX x Empresas	0	2	4
4. Integração de ambientes – publicações, regulamentos, normas e/ou patentes derivadas das relações empresariais	0	3	6
5. Migração de empresas para o PTX	0	0	2
6. Contribuição socioeconômica – geração de empregos indiretos	10	50	80

2.6 Formulação da estratégia

A Incubadora de Empresas do INMETRO diferencia-se por ser parte integrante do Parque Tecnológico de Xerém – PTX e por estar inserida dentro do campus laboratorial do INMETRO, localizado em Duque de Caxias, oitava economia municipal do país. Atento a essa transformação, o INMETRO fomenta junto a seu corpo gerencial uma interação corporativa focada no empreendedorismo público, de forma que seus clientes e a própria sociedade tenham em sua atuação institucional uma referência quanto à Metrologia e à Certificação de Qualidade, amparado em sua missão (ver anexo nº 1 – Relatório de Atividades 2000-2001). Pode-se constatar que dentro das macroestratégias institucionais insere-se o apoio direto ao empreendedorismo e à incubadora de empresas; sendo assim, a função governamental integra-se às bases do conhecimento (universidades e centros de pesquisa) e aos setores produtivos, consolidando-se à cidadania e ao desenvolvimento regional e do país.

Outra estratégia importante da incubadora é a busca por investidores e apoiadores tanto para o projeto em si, como para as empresas residentes, de forma a melhorar o desempenho global dos negócios.

3. DESCRIÇÃO DA INCUBADORA

A incubadora de empresas do INMETRO é um projeto corporativo institucional, inserido dentro da concepção do Parque Tecnológico de Xerém – PTX. Trata-se de uma edificação plana com cerca de 600 m², projetada especificamente para essa finalidade, podendo abrigar dez projetos em módulos de 30 m². Dispõe de uma oficina com 78 m², depósito, auditório e sala de aula com 42 m², sanitários masculinos e femininos, salas de reunião (20 m²), sala de informática (18 m²), assessoria (18 m²), gerência operacional, recepção, secretaria, copa e sala de reprografia, restaurante próximo e centro médico adjacente, estacionamento e segurança próprios. Foi construída na Área 03 do Campus do INMETRO, que tem cerca de dois milhões de metros quadrados. Toda a infra-estrutura de eletricidade, telefonia, Internet e de informática está diretamente ligada às redes do INMETRO.

Além de toda a infra-estrutura da incubadora, as empresas incubadas poderão dispor da infra-estrutura do INMETRO, como auditório de última geração, com 230 lugares, Centro de Convenções com 270 m², oficina mecânica e eletroeletrônica, conforme consta do Anexo 2 – Infra-estrutura Disponível.

3.1 Estrutura legal

A estrutura legal da incubadora está vinculada à Coordenação do Parque Tecnológico de Xerém – PTX, inserida junto à Diretoria de Metrologia Científica e Industrial, supervisionada pela Presidência do INMETRO, contando com um Conselho em nível político e um Comitê em nível de Coordenação.

Sua estrutura interna é supervisionada por uma gerência operacional, uma secretaria e uma assessoria de marketing permanente, assim como assessorias jurídica e contábil, em suporte às necessidades das empresas.

3.2 Equipe gerencial

O gerenciamento permanente da incubadora requer as competências a seguir:

1. Da Coordenação

- a) propor plano de aplicação de recursos ao Comitê, com os respectivos relatórios de execução;
- b) avaliar e aprovar os planos e relatórios de execução de atividades das empresas;
- c) representar externamente a incubadora;
- d) solicitar pareceres a consultores para as questões pertinentes;
- e) articular captação de negócios e parcerias;
- f) elaborar contratos a serem firmados com as empresas incubadas.

Atualmente representada pelo engenheiro eletrotécnico Alexandre Etchebehere, funcionário do INMETRO há 22 anos, com ampla experiência gerencial na formulação de projetos e na coordenação de equipes, tendo atuado por mais de três anos como Diretor de Metrologia Científica e Industrial e desempenhado inúmeras funções gerenciais, inclusive quando da formulação de políticas nacionais e em articulações internacionais. No Anexo 3 encontra-se seu currículo.

2. Da Gerência

- a) substituir o coordenador em quaisquer impedimentos;
- b) elaborar editais para a seleção dos candidatos ao ingresso na incubadora;
- c) gerenciar a utilização das instalações físicas da incubadora e os contratos firmados com as empresas;
- d) estabelecer normas e procedimentos complementares para a utilização dos serviços, bem como sobre os critérios para a suspensão desses serviços em caso de atraso no pagamento das taxas e reembolso de despesas.

Atualmente desempenhada pela administradora Ana Paula Mota, com experiência em desenvolvimento e implantação de projetos e há quatro anos trabalhando junto à equipe no desenvolvimento do projeto da Incubadora de Empresas do INMETRO e no projeto do Parque Tecnológico de Xerém – PTX. No Anexo 3 encontra-se seu Curriculum Vitae.

3. Da Secretaria

- a) atendimento administrativo à gerência da incubadora (elaboração e editoração de textos, atendimento telefônico, agendamento de compromissos e reuniões, controle de arquivo técnico e administrativo e protocolo das empresas);
- b) atendimento ao público, recepção de visitantes às empresas, controle de reprografia e fax, agendamento de utilização das salas de reunião, auditório, oficinas e outros serviços disponibilizados;
- c) controle de estoque de material administrativo.

A ser contratada.

4. Da Assessoria de Comunicação

- a) traçar o plano de marketing da incubadora e das empresas incubadas;
- b) interagir entre os ambientes internos e externos (jornais, revistas e demais mídias) na promoção da incubadora e das empresas incubadas;
- c) definir estratégias de marketing para os diversos negócios associados.

A ser contratada.

3.3 Localização

A incubadora está localizada dentro do Campus Laboratorial do INMETRO, em Xerém, Duque de Caxias, RJ, próxima à Rodovia BR-040 (Rio-Petrópolis), cerca de 40 km do Centro do Rio de Janeiro, com vias de acesso de excelente qualidade através da Linha Vermelha e da BR-040, e a 30 minutos dos aeroportos Santos Dumont, do Internacional do Rio de Janeiro e do Porto do Rio.

Sua localização é estratégica por estar inserida no Parque Tecnológico de Xerém, próximo a Codin (Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro), Petrobras (Refinaria de Duque de Caxias), Pólo Gás Químico, Petroflex, Sadia, Ciferal e inúmeras outras empresas instaladas no Município de Duque de Caxias, atualmente a oitava economia municipal do país.

Outro fato relevante quanto à localização está relacionado ao ambiente do campus, hoje acessado por um grande número de pessoas e empresas nacionais e internacionais, além do clima agradável e da riqueza da flora e fauna da região (ver fotos no Anexo 4).

3.4 Alianças estratégicas

O contexto de alianças estratégicas da incubadora do INMETRO é extremamente atraente por várias razões que vão desde a credibilidade da marca INMETRO junto à sociedade (ver Anexo 4) até a disponibilização de bases de conhecimento únicas em nível internacional. Assim, destaca-se o apoio das instituições abaixo relacionadas:

- PREFEITURA MUNICIPAL DE DUQUE DE CAXIAS – representada no Conselho, disponibilizando reduções de impostos às empresas e tratamento diferenciado.
- ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS – representada no Comitê, com atuação preponderante no tocante à divulgação empresarial e como fórum de debates dos interesses regionais.
- ESCOLA TÉCNICA EM METROLOGIA – com curso realizado pelo corpo técnico dos laboratórios de metrologia do INMETRO e o COLÉGIO ESTADUAL CÍRCULO OPERÁRIO, contribui na formação de mão-de-obra em nível técnico.
- UNIVERSIDADES – todas as que atuam em parceria com o INMETRO, em âmbito nacional, quando da formulação de técnicas e políticas nacionais.
- INSTITUTOS DE PESQUISA – todos os parceiros e/ou credenciados pelas redes de laboratórios de calibração e ensaios, somando cerca de 300 laboratórios distribuídos pelo país (ver Anexo 6, Listagem de Credenciados).
- SECRETARIA ESTADUAL DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO – representada no Conselho, assumindo papel fundamental não só com relação à redução de impostos, mas também quanto à divulgação e financiamento às empresas com tratamento diferenciado pela atuação em nível do PTX.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – representada no Conselho, atuando em articulação com as estruturas produtivas, disponibilizando sua estrutura política e administrativa no amparo a implementação de empresas e negócios.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS FILHO DE AMPARO À PESQUISA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – representada no Conselho, disponibilizando bolsas para projetos cooperativos e recursos voltados à inovação tecnológica juntamente com outros agentes.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIA – representada no Conselho e fomentadora da implantação de projetos, atua promovendo seminários, cursos e treinamento entre pares, em nível da incubadora e PTX.
- FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – representada no Conselho, parceira de inúmeros investimentos junto ao INMETRO, dispõe de linhas de financiamento e apoio a projetos em diversos níveis.

- SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – representada no Conselho, fomentadora de bolsas e do desenvolvimento científico e tecnológico, apóia inúmeros projetos cooperativos no INMETRO.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – representado no Comitê, parceiro, pioneiro articulador e fomentador de negócios e políticas regionais e nacionais. Especificamente quanto à incubadora, tem sido um orientador quanto à forma e função do projeto, disponibilizando técnicos, informações e treinamentos para consolidar empresas de micro e pequeno portes.

Finalmente cabe destacar que apesar de não se poder enumerar a imensa quantidade de aliados, estes sempre apoiaram todos os projetos que o INMETRO vem conduzindo.

3.5 Manutenção de registros

Na concepção da Incubadora de Empresas do INMETRO, foi destacada uma área adjacente à gerência com cerca de 6 m², projetada especificamente para a manutenção de registros, arquivos e/ou informações, cujo procedimento para guarda segue os padrões de qualidade do INMETRO; assim sendo, todas as informações institucionais da incubadora estarão codificadas e resguardadas, bem como - outros que se façam necessários como contratos, livros, convênios, etc.

3.6 Seguro

Todos os bens da Incubadora de Empresas encontram-se segurados pela empresa Itaú Seguros, conforme apólice nº 1-11-49749301-0, encontrada no Anexo 5. A cobertura garante as avarias, perdas e danos materiais de origem súbita, imprevisível e acidental sofrida pelo bem segurado em decorrência dos riscos de incêndio, inclusive quando resultante de tumulto, queda de raio dentro da área do terreno ou edifício, e explosão de qualquer natureza (exceto em indústria química). O contrato prevê ainda coberturas adicionais a danos causados a equipamentos - móveis, equipamentos estacionários, vidros, danos elétricos e de responsabilidade civil.

3.7 Segurança

Quando do projeto da incubadora, procurou-se alocá-la em uma área de fácil acesso e com outras facilidades adjacentes, já apresentadas, porém destaca-se a questão de segurança, tendo em vista a movimentação dos empreendedores e a guarda de valores. A incubadora foi posicionada próxima também da supervisão central de vigilância do INMETRO; dessa forma, os empresários terão acesso a qualquer hora a sua empresa, haja vista que o campus tem controle de acesso durante 24 horas por dia, controle esse executado pela Tradicom – Empresa de Vigilância e Segurança Ltda., com uma rotatividade de cerca de 80 homens, supervisionados por funcionários do INMETRO devidamente treinados.

4. SERVIÇOS OFERECIDOS

4.1 Estratégia de serviços

Na organização da gestão da incubadora, foram priorizadas várias estratégias quanto aos serviços a serem oferecidos. Dessa forma, uma avaliação sobre a demanda torna-se fundamental quando da operacionalização, na qual todos os serviços disponibilizados poderão ser adequados em quantidade e qualidade dentro de uma relação custo-benefício atraente para os empresários, mantendo-se o equilíbrio financeiro da incubadora.

Destaca-se como outra importante estratégia de serviços a articulação junto a - outros setores corporativos do INMETRO, de forma a se disponibilizar em tempo serviços de qualidade em qualquer área de atuação direta ou indiretamente relacionada. Dessa forma, os empresários poderão dispor de custos mais atraentes.

Principais serviços oferecidos:

1. Espaço físico de uso individual, com módulos de 30 m².
2. Infra-estrutura física e de serviços de uso compartilhado (salas de reunião e treinamento, auditórios, bibliotecas, secretaria, recepção, limpeza, telefonia, Internet etc.). Anexo, descrição completa da infra-estrutura, com fotos etc.
3. Suporte gerencial e tecnológico (rede de computadores e telefonia para cada empresa, Internet, videoconferência etc.).
4. Treinamento gerencial (plano de negócios, marketing, vendas, fluxo de caixa etc.)
5. Consultorias de marketing, jurídica, contábil e específicas.
6. Participação conjunta em feiras, workshops, rodas de negócios etc.
7. Utilização de laboratórios do INMETRO, bem como de oficinas mecânicas de precisão e eletroeletrônica.
8. Participação em projetos cooperativos junto ao INMETRO.
9. Aporte de recursos junto a entidades financiadoras de projetos e capitalistas de risco.

Mais detalhes sobre os serviços oferecidos e seus respectivos custos são apresentados no subitem 4.3.

4.2 Tecnologia

Neste tópico a Incubadora de Empresas do INMETRO diferencia-se, tendo em vista a estrutura laboratorial do INMETRO, com 25.000 m², 50 áreas laboratoriais (ver Anexo 2) e a previsão de uma oficina a ser implantada dentro das instalações da incubadora. Os empresários poderão dispor de serviços junto aos laboratórios e oficinas no tocante aos aspectos de metrologia, testes, ensaios, pesquisa e desenvolvimento no amparo à inovação tecnológica.

Existe também uma cultura consolidada, em nível dos técnicos dos laboratórios, de interação cooperativa junto a outras instituições, privadas e públicas, quer sejam universidades e/ou empresas, no âmbito nacional ou internacional, no desenvolvimento científico e tecnológico, cujo resultado representa alguns - milhões de reais anuais e o atendimento das necessidades de cerca de 7 mil clientes, além de consultorias, auditorias, intercomparações e outras inúmeras atividades disponibilizadas aos empresários junto ao campus.

4.3 Benefícios e características dos serviços

Visando à preparação de nossos empreendedores para a competição dentro e fora do país, enfrentando a concorrência decorrente da globalização da economia, serão oferecidos os seguintes benefícios e serviços:

4.4 Pesquisa e desenvolvimento

Este tópico é âncora de atuação da Incubadora de Empresas do INMETRO, em suporte à inovação tecnológica, tendo em vista o conhecimento e a especialização do corpo técnico do INMETRO e seu quadro de doutores em diversas áreas, as publicações da corporação e as responsabilidades perante a sociedade brasileira. Dessa forma, serão possíveis quaisquer interações em P&D em âmbito interno e externo no amparo às empresas instaladas, incluindo os avanços científicos e tecnológicos em nível dos laboratórios do INMETRO e as publicações disponíveis.

Por isso a incubadora do INMETRO busca empresários comprometidos com P&D, inovação, qualidade e sintonia com as necessidades socioeconômicas do país, pois é uma prioridade corporativa desenvolver P&D junto a seus laboratórios. Nesse sentido, o INMETRO tem contado com o apoio de inúmeros centros de pesquisas no Brasil e no exterior, quando da execução desses trabalhos, o que favorece a relação com os incubados em face da experiência acumulada.

5. ANÁLISE DE MERCADO

Na contextualização de mercado para a inserção competitiva dos negócios da Incubadora de Empresas do INMETRO subdividem-se as oportunidades estratégicas em dois ambientes: interno e externo.

No ambiente interno, deve-se considerar as cidades de Duque de Caxias e a do Rio de Janeiro adjacente, com o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) de Duque de Caxias para o exercício, estimado em 25%, e com perspectivas de investimentos de US\$5 bilhões para os próximos dois anos (ver Anexo 7 – Informações da PMDC). Nesse contexto, é importante destacar que a incubadora do INMETRO é a única inserida nessa região que vem se desenvolvendo fortemente.

Quadro demonstrativo dos índices definitivos de participação dos municípios na arrecadação de ICMS (IPM) fixados nos últimos exercícios

Município	IPM					Quantidade de incubadoras
	1997	1998	1999	2000	2001	
1. Rio de Janeiro	40,777	40,919	41,179	41,324	39,105	05
2. Duque de Caxias	6,848	7,228	7,083	6,461	6,453	01*
3. Niterói	2,268	2,184	2,165	2,123	2,104	01
4. Nova Friburgo	1,267	1,247	1,131	1,086	1,034	01
5. Seropédica	0,258	0,272	0,286	0,292	0,281	01

Fonte: Secretaria Estadual de Fazenda.

* Obs.: Foram selecionados esses cinco municípios por serem os únicos a sediar incubadoras de empresas.

Outros dados relevantes do município, que tem 442 quilômetros quadrados, diz respeito aos 70.000 alunos em sala de aula, o maior salário de professores do Brasil, a Universidade do Grande Rio com 9.680 alunos de 18 cursos de formação superior, umas das melhores cidades do país em qualidade de vida, infra-estrutura, saúde e educação, com uma renda per capita de R\$4.577/ano, PIB de US\$4 - bilhões, IPI de R\$1,17 milhão, ICMS de R\$105 milhões/ano, 700 indústrias instaladas e 9.865 estabelecimentos comerciais; ainda, empresas com CNPJ atuantes, com até quatro pessoas ocupadas, somam 6.207 negócios (ver quadro a seguir), comprovando o grande potencial para o desenvolvimento do empreendedorismo na região, principalmente na área tecnológica.

No ambiente externo, inserem-se oportunidades de mercado em nível nacional e internacional, tendo em vista os negócios conduzidos pelo INMETRO e pelos interesses empresariais em negociação para instalação junto ao Parque Tecnológico de Xerém. Detectou-se a relevância desse pioneirismo em nível nacional e mundial, já que todas as instituições congêneres internacionais não dispõem de projetos específicos voltados à estruturação de arranjos produtivos e empreendedorismo.

Quadro de empresas instaladas com CNPJ atuante em 2000

Quantidade de pessoas por empresas	Nº de empresas em Duque de Caxias
de 1 a 4	6207
de 5 a 9	1251
de 10 a 19	604
de 20 a 29	191
de 30 a 49	178
de 50 a 99	115
de 100 a 249	79
de 250 a 489	26
Total	8662

Fonte: IBGE – Censo 2000.

5.1 Análise da indústria /setor

A atuação da incubadora do INMETRO é concentrada em empresas de base tecnológica; dessa forma, seu foco são empreendedores vinculados aos inúmeros setores industriais e de serviços, prioritariamente os regionais, tendo em vista a implantação do Pólo Gás Químico, orçado em US\$1 bilhão, a ampliação da Refinaria Duque de Caxias (Reduc-Petrobras), o Parque Gráfico do Jornal O Globo, o Codin e outros setores adjacentes à incubadora do INMETRO.

5.2 Descrição do segmento de mercado e público-alvo

A incubadora de base tecnológica com foco nas áreas de instrumentação, metrologia e qualidade de produtos e serviços insere-se no mercado junto a laboratórios de ensaios, calibração, testes e análises técnicas em várias áreas, empreendimentos de desenvolvimento de instrumentos e equipamentos, P&D demandados por indústrias e/ou prestadores de serviços, empreendimentos no desenvolvimento de software e hardware voltados à automação, comunicação e outros, de preferência com vinculação à física das áreas de materiais, química, mecânica, acústica, vibrações, eletricidade, térmica e óptica.

Como público-alvo buscam-se os empreendedores da comunidade de negócios do Parque Tecnológico de Xerém, incluindo-se aí os egressos das universidades da região e os empreendedores provenientes do próprio quadro de funcionários do INMETRO, com mais de 800 funcionários, dos quais mais de 30% com nível superior e 3% com mestrado ou doutorado, responsáveis por projetos de inovação tecnológica.

5.3 Análise da concorrência

Perfil das Incubadoras de Empresas do Estado do Rio de Janeiro

Na análise da concorrência direta, pode-se observar aspectos quantitativos estratégicos quando da implantação da Incubadora de Empresas do INMETRO, que se diferencia nesse mercado, como mostra o quadro a seguir.

A relação de mercado quando da inserção da Incubadora de Empresas do INMETRO leva em consideração as experiências de suas concorrentes e a saturação de seus espaços (veja item 6 do quadro). Assim, a incubadora do INMETRO integrará esse cenário através de parcerias a serem construídas no amparo aos empreendimentos.

6. PLANO DE MARKETING

6.1 Estratégia de marketing

6.1.1 Posicionamento da incubadora

Incubadora de base tecnológica com foco nas áreas de instrumentação, metrologia e qualidade de produtos e serviços.

6.1.2 Preço

A política de preços da incubadora segue as seguintes premissas.

- Preços de Mercado – devido a seu diferencial e excelente qualidade dos serviços prestados a seus clientes-alvo (empreendedores incubados e empreendedores da comunidade de negócios do Parque Tecnológico de Xerém), porém, a incubadora também oferece serviços a preços subsidiados às empresas incubadas devido aos vários convênios e parcerias que mantém com diversas entidades, conforme evidenciado no subitem 4.4.

No tocante à taxa de ocupação paga pelas empresas incubadas, os preços seguirão a seguinte regra:

Primeiro Semestre:	R\$10,00/m ²
Segundo Semestre:	R\$12,00/m ²
Terceiro Semestre:	R\$14,40/m ²
Quarto Semestre:	R\$17,28/m ²
Quinto Semestre:	R\$20,74/m ²
Sexto Semestre:	R\$24,88/m ²

As taxas de ocupação serão acrescidas em 20% a cada semestre até o prazo limite de 3 (três) anos.

Após a graduação, a empresa ainda pagará 1% (um por cento) de seu faturamento líquido, por período igual ao de incubação, a título de retorno do investimento que a incubadora fez em seu negócio, dando subsídio para incubação de novas empresas.

6.1.3 Promoção/publicidade

O plano de publicidade está focado nas seguintes mídias.

Primeiros seis meses: divulgação da incubadora através de reportagens/entrevistas/mala-direta aos empreendedores da região, palestras etc., através da utilização de assessoria de imprensa.

Primeiro e segundo anos: divulgação do site da incubadora, envio de material da incubadora em todo país para parceiros e participantes do movimento incubadora de empresas, participação/patrocínio de eventos ligados ao empreendedorismo na região.

Organização do primeiro simpósio de empreendedorismo de Xerém, com divulgação na mídia, entrevistas em jornais e revistas etc.

6.1.4 Praça

A incubadora do INMETRO busca empreendedores regionais junto aos municípios de Duque de Caxias e do Rio de Janeiro, porém em decorrência das necessidades do país, empreendedores de outras praças com inovações tecnológicas associadas às áreas focadas terão prioridade desde que seus negócios tenham mercado prioritariamente em âmbitos nacional e internacional.

6.2 Critérios de seleção das empresas

A seleção das empresas será feita através de edital público, disponibilizado na *homepage* do INMETRO (www.inmetro.gov.br).

Os candidatos deverão apresentar seus planos de negócios seguindo as normas estabelecidas no edital. Os planos de negócios passam por uma pré-seleção na própria incubadora, avaliação esta posteriormente referendada pelo Comitê do PTX. Os planos de negócios pré-selecionados são encaminhados à Coordenação para que esta promova avaliação de viabilidade técnica e econômica do negócio, e avaliação psicológica dos empreendedores, seguida por treinamento específico voltado a um aprimoramento dos planos de negócios apresentados e das competências gerenciais dos empreendedores.

Na última etapa as pré-selecionadas fazem uma apresentação a um júri composto de representantes do Conselho, do Comitê, da Coordenação, de representantes do Município de Duque de Caxias, consultores *ad hoc* e de outras instituições parceiras. Após todas as apresentações o júri permanecerá reunido para julgar os planos de negócios apresentados. Os resultados das avaliações do júri serão somados aos pareceres dos avaliadores individuais e encaminhados à reunião do Comitê do PTX para referendo final e divulgação de resultados.

Critérios de seleção:

- Potencial de interação do empreendimento com as atividades de pesquisas desenvolvidas pelo INMETRO
- Viabilidade econômica e financeira do empreendimento
- Capacidade da equipe (técnica, gerencial e empreendedora)
- Viabilidade técnica e comercial
- Conteúdo tecnológico e inovador dos produtos e/ou serviços a serem ofertados
- Potencial de impacto no desenvolvimento econômico regional
- Potencial de consolidação da empresa em nível do Parque Tecnológico de Xerém
- Processo de produção não-poluente
- Importância da empresa no apoio às empresas já instaladas na incubadora e no PTX

Depois de selecionadas as propostas e constituídas as empresas, o prazo de incubação será de dois anos, prorrogáveis por mais um ano, compreendendo as seguintes fases:

I – Implantação – Período com duração de até quatro meses, contados a partir da assinatura do termo, durante o qual o empreendedor irá instalar seus equipamentos na incubadora, legalizar sua empresa, obter (se necessário) recursos financeiros adicionais e formar sua equipe de trabalho.

II – Crescimento – Período com duração de até oito meses, a partir do término da fase de implantação, durante o qual o empreendedor, responsável pela empresa incubada, irá aperfeiçoar tecnicamente seus produtos e/ou processos, iniciando sua comercialização.

III – Consolidação – Período com duração de até oito meses, a partir do término da fase de crescimento, durante o qual o empreendimento irá se fortalecer financeira e administrativamente consolidando seu mercado.

IV – Desincubação – Período com duração de até seis meses, a partir do término da fase de consolidação, durante o qual a empresa estará se preparando para a graduação e saída da incubadora.

7. PLANO FINANCEIRO

7.1 Apresentação e especificação dos recursos necessários (orçamento em R\$)

A estruturação orçamentária da incubadora do INMETRO está ancorada ao projeto de implantação do Parque Tecnológico de Xerém, inserido corporativamente junto à Diretoria de Metrologia Científica do INMETRO e à Presidência. Conta com uma cota orçamentária para 2001 de R\$148.900,00 (cento e quarenta e oito mil e novecentos reais), conforme seu Sistema de Planejamento Orçamentário, e também está inserida dentro do Planejamento Plurianual Governamental apresentado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC.

7.3 Contrapartidas

O comprometimento do INMETRO com sua incubadora de empresas fica evidente ao se analisar a dotação orçamentária destinada à incubadora (acima de R\$620 mil nos próximos três anos), bem como as contrapartidas oferecidas, como se observa nos quadros abaixo.

Usos	ANO		
	2001	2002	2003
Prédio	370.000,00	—	—
Instalações	74.000,00	2.000,00	—
Máquinas e equipamentos	67.000,00	21.000,00	45.000,00
Software	23.000,00	2.000,00	12.000,00
Móveis e utensílios	28.000,00	2.000,00	6.000,00
Gastos pré-operacionais	23.000,00	—	—
Total	587.001,00	29.002,00	65.003,00

Fontes	ANO		
	2001	2002	2003
INMETRO	148.900,00	238.400,00	238.400,00
Sebrae	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Contribuição empresarial	6.000,00	20.000,00	45.000,00
Fomentos	36.200,00	260.000,00	317.900,00
Reembolsos	6.600,00	45.500,00	54.600,00
Outros	3.900,00	40.600,00	70.400,00
Total	251.600,00	654.500,00	776.300,00

8. ANEXOS

Anexo 1 – Relatório de Atividades INMETRO 2000-2001-06-22

Anexo 2 – Infra-estrutura disponível

Anexo 3 – Currículos da equipe

Anexo 4 – Pesquisa de Satisfação 2000

Anexo 5 – Seguro

Anexo 6 – Catálogo da Rede Brasileira de Calibração

Anexo 7 – Informativos do Município de Duque de Caxias

Anexo 8 – Plano de ação para a Rede de Incubadoras do
Rio de Janeiro

Obs.: Os documentos acima citados não serão apresentados.

Apêndice 3

Plano de negócios da incubadora de Sertãozinho

Plano de Negócios

Incubadora de Empresas de Sertãozinho

Rua Silo Simões, 373
Fone: (16) 645 776
Sertãozinho – SP
e-mail: ies@netsite.com.br

José Carlos Costa Freitas, Gerente

Este plano de negócios foi elaborado em julho de 2001.

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo	4
2. Planejamento Estratégico do Negócio	5
2.1 Visão da empresa	5
2.2 Missão da empresa	5
2.3 Análise do ambiente externo	5
2.4 Análise do ambiente interno	6
2.5 Análise da situação atual	7
2.6 Objetivos e metas	8
2.7 Formulação da estratégia	9
3. Descrição da Empresa	10
3.1 Equipe gerencial	12
3.2 Estrutura legal	12
3.3 Localização	13
3.4 Manutenção de registros	13
3.5 Segurança	14
4. Serviços da Incubadora	14
4.1 Serviços atuais	15
4.2 Benefícios dos serviços	16
4.3 Pesquisa e desenvolvimento	16
4.4 Alianças estratégicas	16
5. Análise de Mercado	17
5.1 Análise da concorrência	18
6. Plano de Marketing	18
7. Plano Financeiro	19
8. Anexos	21

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Incubadora de Empresas de Sertãozinho (IES) é um projeto que nasceu de uma parceria entre Prefeitura Municipal, Sebrae-SP e Lions Clube, este último, gestor oficial das verbas que repassam os outros dois parceiros. O galpão onde funciona a IES foi cedido pelo INSS para a Prefeitura exclusivamente para o projeto. As verbas provenientes dos convênios, firmados entre os parceiros para estruturação e manutenção do projeto nos três primeiros anos do projeto, foram de R\$132.540,00, R\$106.224,00 e R\$113.560,00, advindos do Sebrae-SP; R\$61.500,00, R\$42.000,00 e R\$42.000,00, advindos da Prefeitura Municipal, nos anos 1999, 2000 e 2001, respectivamente, sendo gastos aproximadamente 84% desses valores.

A estrutura física da IES foi inaugurada em 26 de setembro de 1998 (conforme ata anexa) e é um projeto que objetiva capacitar empreendedores e empresas de pequeno porte através de consultorias, cursos, treinamentos e afins. Possui 15 módulos bem estruturados que variam suas metragens entre 40,48 m² a 113,56 m², sendo que todos se encontram ocupados. O custo para as empresas instaladas está próximo de R\$200,00 ao mês.

Atualmente o conceito adquirido pelo projeto é excelente em todo o município. A divulgação está sendo feita em várias mídias paralelamente: jornal, televisão e rádio. A incubadora conta ainda com o apoio de outros órgãos municipais nessa atividade.

A incubadora possui uma sala de treinamentos totalmente estruturada e vem realizando cursos subsidiados pelo Sebrae-SP para os incubados. Já os empreendedores não incubados pagam pelos treinamentos e, dessa forma, está-se arrecadando verba para uma posterior tentativa de auto-sustentação.

Nesse sentido, é de extrema importância para a incubadora que se dê continuidade aos projetos ora planejados. Para que isso ocorra, há a necessidade de aporte adicional de recursos, os quais encontram-se discriminados neste plano de negócios, como premissas para o desenvolvimento das atividades dos próximos anos.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

2.1 Visão da incubadora

“Ser uma incubadora de empresas inovadora e modelo no país, traçando, dessa forma, os corretos caminhos a serem seguidos na formação de empreendedores e empresas de pequeno porte.”

2.2 Missão da incubadora

“Conceder todo aporte físico e intelectual necessários, capacitando empreendedores e ajudando na estruturação das empresas de pequeno porte de Sertãozinho e região, tornando-as desenvolvidas e sólidas, aptas para o mercado globalizado.”

2.3 Análise do ambiente externo

Ao analisarmos o ambiente externo da IES apuramos a existência de algumas ameaças e oportunidades relevantes, as quais estão descritas a seguir.

2.3.1 Ameaças com probabilidades de ocorrência e alta relevância

- Um pedido de devolução do edifício onde está instalada a incubadora, o qual foi cedido pelo INSS apenas para a realização do projeto em Sertãozinho.
- O corte total de verbas nos convênios que a IES possui com seus parceiros (- Sebrae-SP e a Prefeitura Municipal de Sertãozinho).
- Crise econômica prolongada que prejudicaria todas as empresas instaladas.
- Muitas empresas fecharem durante o prazo de permanência na IES.

2.3.2 Oportunidades com probabilidade de sucesso e alta atratividade

- Desenvolvimento de um perfeito conjunto de aportes (físicos, financeiros e intelectuais) para detectar e eliminar todos os problemas das empresas incubadas.
- Parcerias com outras entidades a fim de gerar divisas para manter a incubadora.

2.4 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno requer uma divisão em áreas assim descritas:

- Marketing: A reputação da IES e de seus parceiros (Sebrae-SP, Prefeitura Municipal e Lions Clube) é impecável no município de Sertãozinho. A divulgação dos serviços e da própria IES está sendo feita em diversos meios de comunicação do município, juntamente com seus parceiros e mesmo através deles. O valor dos treinamentos não aflige a administração, pois, apesar de estarem um pouco acima da realidade do micro e pequeno empresário brasileiro, para os incubados da IES estes são ministrados gratuitamente devido a um convênio firmado entre o Sebrae-SP e o Lions Clube. Todos os cursos e treinamentos são o que se pode encontrar de mais moderno voltado às micro e pequenas empresas no Brasil, pois carregam consigo muita pesquisa e tecnologia desenvolvida nessa área.
- Finanças: A IES é sustentada atualmente devido a um convênio firmado com o Sebrae-SP. Na tentativa de se gerar recursos próprios, estão sendo divulgados os treinamentos subsidiados pelo Sebrae-SP para que pessoas de - outras empresas venham fazê-los. Estão sendo cobrados valores em torno de R\$70,00 e R\$100,00.
- Operação: A utilização da estrutura da IES por um de seus empresários resume-se desta forma: este instala-se no módulo que já possui infra-estrutura básica (água, luz e telefone individualizados), adaptando-o conforme sua necessidade. A partir de então ele passa a receber todo e qualquer aporte administrativo, contábil e jurídico que necessitar para crescer e desenvolver seus conhecimentos. Os treinamentos variam em sua carga horária de 16 a 20 horas semanais e são ministrados normalmente das 19 até as 23 horas, para no máximo 25 pessoas. Todos os facilitadores são altamente capacitados e treinados pelo Sebrae-SP. Além disso qualquer empresário que necessitar de consultoria tem à sua disposição profissionais da agência do Sebrae em Ribeirão Preto, SP.
- Administração: A IES possui uma estrutura descrita da seguinte forma: um Conselho Diretor que selecionou uma empresa para gerir a incubadora. A empresa apresenta por sua vez a seguinte estrutura: um gerente que coordena internamente a incubadora e faz os contatos externos com os parceiros e - outras incubadoras; uma supervisora responsável pela organização interna da incubadora, e uma secretária. Existe ainda um encarregado de serviços - gerais, um jardineiro e dois porteiros.

2.5 Análise da situação atual

Analisando a situação da IES verifica-se a existência dos pontos fortes/oportunidades e pontos fracos/ameaças descritas a seguir.

2.5.1 Pontos fortes: A maior força da IES é o comprometimento de seus parceiros, que além de disponibilizarem verba para sua estruturação e manutenção, disponibilizam ainda recursos humanos altamente qualificados para todo apoio necessário às empresas instaladas. A qualidade intrínseca aos serviços prestados pelo - Sebrae-SP nessa área de micro e pequenas empresas é fator primordial para um perfeito desenvolvimento do projeto e da reputação da IES.

2.5.2 Pontos fracos: A maior fraqueza da IES é a dependência que existe em relação a convênios para sua manutenção. Outra fraqueza também importante é a dependência em relação ao INSS da cessão do prédio onde ela está instalada.

Abaixo está descrito o diagrama SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

ANÁLISE SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
Parcerias intelectuais e financeiras	Dependência na utilização do local/prédio
Excelente área física	Dependência financeira
Equipe administrativa	
Oportunidades	Ameaças
Otimizar o retorno sobre a força da marca	Descontinuidade dos convênios
Local privilegiado para atração de empresas	

Pode-se citar como Fatores Críticos de Sucesso as parcerias com órgãos gestores (Sebrae-SP, Lions Clube e Prefeitura Municipal de Sertãozinho), o local privilegiado de sua instalação (área física e localização) e o auxílio financeiro.

2.6 Objetivos e metas

2.6.1 Objetivos

- Realizar treinamentos e consultorias para os empresários da IES, fazendo com que a presença destes torne-se constante e espontânea.
- Permitir a saída dos empresários após análise final do relatório de acompanhamento das empresas residentes.
- Tornar-se um referencial na região em relação à capacitação de pequenas empresas.
- Trabalhar em busca da auto-sustentação, através de aluguel da sala de treinamento, cobrança da taxa de manutenção das empresas residentes e cobrança dos treinamentos para os empresários de fora da incubadora.

2.6.2 Metas

- Realizar um treinamento por mês (de julho a dezembro de 2001) e realizar consultorias para os empresários instalados nas áreas de administração geral, comércio exterior, produção, finanças, informática, jurídica, marketing e produção, na tentativa de sanar seus problemas específicos. Os treinamentos são previamente agendados e as consultorias serão marcadas sempre com 15 dias de antecedência para que os empresários possam planejar seus dias e horários. Ambos acontecem na sala de treinamento da IES. Uma semana antes de cada treinamento, os empresários são comunicados individualmente sobre o conteúdo e a importância destes e é feita uma inscrição prévia. Também podem ser contratadas consultorias externas ao Sebrae, desde que aprovadas previamente.
- Graduar oito empresas até dezembro de 2001, sendo que quatro adquirirão prédio próprio.
- Participar, com seis empresários instalados na incubadora, da Fenasucro em outubro de 2001 (maior feira mundial do setor *suco-alcooleiro*), no intuito de divulgar seus produtos e serviços.
- Dar um treinamento (até dezembro de 2001) em plano de negócios, para que os empresários aprendam a utilizar essa importante ferramenta de trabalho, na continuidade de suas empresas no mercado após seu período de incubação.
- Criar uma *homepage* até o final de 2002, no intuito de divulgar a incubadora e suas empresas.
- Disponibilizar a participação de cinco empresários de empresas incubadas, até final de 2001, do seminário Empretec.
- Adquirir, mensalmente, livros para a biblioteca de negócios da incubadora, que conta hoje com um acervo de mais de 100 livros das mais variadas áreas da administração.

2.7 Formulação da estratégia

A estratégia da incubadora é focada em um trabalho com as pequenas empresas/empreendedores que possuem uma boa idéia e necessitam de ajuda para desenvolvê-la. Para isso, disponibiliza-se um espaço (módulo) e uma estrutura intelectual (consultorias, cursos, palestras, treinamentos e outros) para aprendizado das áreas administrativas, contábeis e jurídicas de sua empresa. Realizando parcerias, a incubadora adquiriu subsídios para desenvolver esse trabalho focado nesse público-alvo. Para tal desenvolvimento foi criado um relatório de acompanhamento das empresas residentes, a fim de analisar suas demandas e propor soluções. Para melhor visualização criamos o diagrama abaixo com o fluxo das informações:

3. DESCRIÇÃO DA INCUBADORA

A Incubadora de Empresas de Sertãozinho é um projeto do Lions Clube desse município, responsável e gestor do projeto. Foi criada no intuito de conceder os aportes físico e intelectual necessários, capacitando empreendedores e estruturando empresas de pequeno porte de Sertãozinho e região, tornando-os empresas desenvolvidas e sólidas, aptas para o mercado globalizado.

Idealizada há aproximadamente três anos (28 de setembro de 1998), a incubadora está instalada no distrito industrial da cidade, em local cedido pelo INSS. Após intensas obras de adaptação no imóvel, possui hoje capacidade para abrigar 15 empresas. Seus módulos têm dimensões em m² diferenciadas e discriminadas nestas medidas:

Nº do Módulo	01	02	03	04	05	06	07	08
m²	85,77	91,96	98,70	100,79	92,96	97,16	99,44	104,71
Nº do Módulo	09	10	11	12	13	14	15	
m²	113,56	44,88	40,48	40,48	40,48	40,48	40,48	

A IES abriga ainda uma sala de treinamento totalmente estruturada, com 30 lugares, lousa, retroprojektor, televisão, videocassete e tela retrátil; possui área administrativa com duas salas e um banheiro, quatro banheiros masculinos, três banheiros femininos, uma copa, um refeitório e uma guarita, em uma área construída de 906 m², em uma área total de aproximadamente 4.780 m².

Logo após a inauguração foi iniciada a estruturação de um projeto elétrico e de uma ampliação do número de linhas telefônicas. A Prefeitura Municipal custeou o primeiro projeto para permitir a individualização da energia elétrica para cada módulo. O segundo projeto foi pago pelas empresas instaladas e permitiu uma ampliação do número de linhas telefônicas de cinco para cinquenta. Dessa forma todos os módulos possuem ponto de energia elétrica 110 V, 220 V e trifásico individualizados, além de três troncos para linha telefônica e ponto de água e esgoto.

Para desenvolver suas atividades, a IES possui convênios com parceiros que mantêm o projeto através de repasse de verba e outros auxílios. O convênio inicial (n. 114/98) foi firmado com o Sebrae-SP e com a Prefeitura Municipal e os parceiros disponibilizaram montantes na ordem de R\$132.540,00 e R\$61.500,00, respectivamente, repassados em 12 parcelas. No segundo convênio com o - Sebrae-SP (n. 056/99) houve o repasse de R\$106.224,00 e de outro lado a Prefeitura Municipal disponibilizou R\$42.000,00. No terceiro convênio o Sebrae-SP, através do convênio n. 052/00, disponibilizou R\$113.560,00 e a Prefeitura Municipal os mesmos R\$42.000,00. Este ano está sendo requerido ao Sebrae-SP o valor de R\$124.500,00 através de um novo convênio. Está sendo desenvolvido um trabalho com a Prefeitura Municipal, e provavelmente o valor a ser repassado aumentará de R\$ 42.000,00 para R\$54.000,00.

A IES é uma incubadora mista e hoje possui 15 empresas formais de prestação de serviços e industrialização dos mais variados ramos de atividade, de informática à biotecnologia (a relação completa das empresas encontra-se anexa). Em conjunto as empresas faturaram em 2000 cerca de R\$300.000,00 e geraram quase 100 postos de trabalho. Como já colocado, a incubadora é um projeto que objetiva disponibilizar aos empresários nela instalados, capacitação através de consultorias, cursos, treinamentos e outros, proporcionando-lhes completa aprendizagem administrativa.

3.1 Equipe gerencial:

A equipe gerencial está estruturada em organograma abaixo. Já as descrições das funções estão anexas.

A equipe gerencial trabalha para oferecer aos empresários instalados o maior respaldo possível em qualquer necessidade que eventualmente possa surgir, seja resolvendo os problemas internamente, seja resolvendo-os com o auxílio de seus parceiros. A principal figura da equipe é o gerente, o Sr. José Carlos Costa Freitas, com experiência administrativa de mais de 20 anos na multinacional 3M, contando com toda base e segurança necessários para atingir quaisquer objetivos e metas propostos (currículo anexo).

3.2 Estrutura legal

A Incubadora de Empresas de Sertãozinho é um projeto do Lions Clube desse município, funcionando com a personalidade jurídica e registro federal deste. O Lions Clube é o responsável e o gestor do projeto, recebendo, portanto, toda verba em seu nome.

Já a administração é executada por uma empresa contratada para essa função. A empresa recebe verba do Sebrae-SP através do convênio deste com o Lions Clube. Assim ela paga seus funcionários e seus encargos.

3.3 Localização

A IES está localizada na Vila Industrial do Município de Sertãozinho. O prédio foi cedido à prefeitura pelo INSS somente para a execução do projeto Incubadoras de Empresas, evitando o desembolso de verba para aluguel mensal pelos órgãos envolvidos no projeto.

O prédio tem formato de U, sendo subdividido para que as empresas industriais não se misturem nem atrapalhem as empresas prestadoras de serviços. O edifício está próximo a uma das principais vias de acesso ao município e de grandes empresas, além disso, está situada à beira da rodovia Sertãozinho – Pitangueiras, favorecendo seu sistema logístico.

3.4 Manutenção de registros

Os registros feitos pela Incubadora de Empresas de Sertãozinho servem para controle interno. Estes são:

- Livro de controle bancário;
- Pasta de controle de cheques;
- Planilhas de despesas mensais com as verbas repassadas pelos parceiros;
- Planilha de controle do custo mensal de cada empresa instalada.

Mensalmente as notas fiscais são enviadas ao escritório de contabilidade, dessa maneira são apuradas as despesas e receitas para que sejam realizados um demonstrativo mensal e um balanço. Fica registrado que a IES não possui personalidade jurídica e é um projeto do Lions Clube de Sertãozinho, órgão isento de qualquer tipo de apuração fiscal, por isso o balanço é figurativo.

3.5 Segurança

A segurança da documentação da incubadora é total em relação aos arquivos informatizados. Existe senha para os dois microcomputadores e senha para o acesso à rede. Além disso a incubadora possui porteiros diurnos e noturnos que só permitem a entrada de pessoas autorizadas pelos empresários dos módulos ou pela administração através do sistema de ramais internos.

4. SERVIÇOS DA INCUBADORA

Os serviços da IES são toda a capacitação e estruturação (física ou intelectual) de que necessitam as empresas para seu crescimento e desenvolvimento. São fornecidos a elas pelo fato de a incubadora ter convênios com seus parceiros, que por sua vez disponibilizam recursos para que isso ocorra.

Atualmente esses serviços são oferecidos através de análise da administração da incubadora, conjuntamente com o Sebrae-SP. Um relatório de acompanhamento das empresas residentes está sendo utilizado para detectar e sanar os problemas das empresas, o que é essencial para uma perfeita análise das demandas individuais de capacitação. As consultorias e os treinamentos estão sendo ministrados na sala da própria Incubadora, o que facilita em muito seu acompanhamento. Normalmente são consultores e facilitadores do próprio Sebrae-SP. Quando este não tem pessoal especializado na área, procura-se auxílio externo para sanar o problema. Um bom exemplo disso é o curso de capacitação na área de informática que foi ministrado para os empresários, também na própria incubadora, por uma empresa instalada no módulo 14.

4.1 Serviços atuais

Atualmente os principais serviços oferecidos aos empresários instalados na Incubadora de Empresas de Sertãozinho são:

- a) A concessão de um módulo para início das atividades de sua empresa, pelo período de seis meses, prorrogáveis até por mais três períodos (mais 18 meses) no caso de empresas já constituídas antes da incubadora. No caso de empresas já constituídas antes da entrada na incubadora o prazo é de seis meses, prorrogáveis até por mais cinco períodos (mais 30 meses).
- b) Consultorias específicas gratuitas nas áreas de administração geral, comércio exterior, produção, finanças, informática, jurídica, marketing e produção. Todas são dadas pelos consultores da Agência Ribeirão Preto do Sebrae-SP. Já foram realizadas mais de 900 horas de consultoria para empresários residentes, dentro ou fora de suas empresas.
- c) Treinamentos em geral (cursos, palestras, vídeos e outros) ministrados por empresas terceirizadas pelo Sebrae-SP para tal. O principal conjunto de treinamentos são os do Sistema de Gestão Empresarial (SGE), sendo oferecidos aos empresários na sala de treinamentos da incubadora no período noturno, de 16 a 20 horas na semana (dependendo da carga horária de cada curso), em uma periodicidade que varia em torno de um mês. Esses treinamentos estão divididos nas áreas financeira/contábil, de recursos humanos, de administração geral/qualidade total/produção e marketing/vendas/comércio exterior. Já foram realizados 11 SGEs na sala de treinamento da incubadora, sempre com participação de, no mínimo, 20 pessoas.
- d) O Treinamento do Seminário Empretec, curso da ONU subsidiado pelo Sebrae no Brasil, já foi dado a 13 empresários residentes e para 2 funcionários da Administração.

Além disso a incubadora auxilia no que for necessário em relação a possíveis problemas que surgirem no dia-a-dia das empresas instaladas, como conflitos com órgãos públicos (secretarias municipais ou órgãos estaduais).

4.2 Benefícios dos serviços

Os serviços de consultoria e treinamentos oferecidos pela IES são fornecidos por seu parceiro Sebrae-SP. Este tem o respaldo de possuir o que existe de mais atualizado e moderno na realidade dos micros e pequenos empresários do Brasil. A incubadora oferece-os gratuitamente, tornando a presença do empresário em suas dependências um aprendizado contínuo e decisivo para seu desempenho pós-incubação. Além disso, os serviços comuns rateados minimizam as despesas, possibilitando uma economia real.

4.3 Pesquisa e desenvolvimento

Os treinamentos disponibilizados por seu parceiro Sebrae-SP (Qualidade Total, SGE, Empretec e outros) possuem por trás de sua estruturação um elevado grau de pesquisa e desenvolvimento, permitindo que estes reflitam perfeitamente a realidade dos empresários. A pesquisa desenvolvida pelo Sebrae-SP para criação desses treinamentos é algo sério e complexo, respaldado em dados e estatísticas, que só um órgão ciente das deficiências das micro e pequenas empresas nacionais possui com exatidão.

4.4 Alianças estratégicas

A mais importante aliança da IES, sem dúvida alguma é a do Sebrae-SP. Parceiro fiel, coloca toda sua estrutura à disposição, fornecendo o que for necessário para auxiliar os empresários em seu desenvolvimento.

Outro parceiro estratégico importante é a Prefeitura Municipal. Através da Secretaria de Indústria e Comércio, conseguiu disponibilizar o prédio da incubadora, isentou os empresários instalados de ISS e tarifa de água, além de outros benefícios indiretos como agilidade na liberação das inscrições municipais, isenção de IPTU para o prédio da incubadora e outros. Deixa-se registrado que o projeto que criou essas isenções foi aprovado pela Câmara Municipal, transformando-se em lei municipal.

5. ANÁLISE DE MERCADO

O mercado consumidor da Incubadora de Empresas de Sertãozinho são todos os empreendedores e micro e pequenos empresários do município e da região, com bons negócios e intenção de aprender, crescer e se desenvolver. Acredita-se que existam 1.375 estabelecimentos desse porte empresarial no município, segundo a Secretaria de Indústria e Comércio. Desde sua criação a incubadora sempre foi muito procurada pelas empresas de Sertãozinho e região. Segundo controles internos, a demanda já ultrapassou a marca de 150 empreendedores e empresas de pequeno porte interessados em se instalar na incubadora.

No primeiro processo de seleção, houve disputa entre 39 interessados para as 15 vagas, refletindo um excedente de procura. A partir de então, com as atividades de divulgação sendo realizadas regularmente (conforme descrito no item Plano de Marketing), a procura foi e continua sendo constante, sendo que mês a mês o cadastro de interessados e a fila de espera aumentam, conforme mostra o controle interno de registros executado pela supervisora.

Obviamente existe interesse de obter apoio por parte de qualquer tipo de empresa que esteja em vias de iniciar suas atividades ou está há pouco tempo no mercado, para capacitação e local para trabalhar com custos abaixo dos do mercado. Dessa forma fica óbvia a real necessidade de um projeto com essas características de apoio a esse tão negligenciado setor e que a procura de tais benefícios é certa quando existe um formal e coerente processo de divulgação.

5.1 Análise da concorrência

Listamos abaixo prováveis concorrentes para a Incubadora de Empresas de Sertãozinho e em alguns aspectos específicos foram classificados em 0 (ponto fraco), 5 (neutro) e 10 (ponto forte).

ASPECTOS ABORDADOS	Concorrentes e Incubadora				
	Associação		Possível		
	Comercial e Industrial	Distrito Industrial	incubadora da Fiesp	Local alugado	Incubadora
Logística	5	10	5	10	10
Valor de pagamento mensal	5	5	5	5	5
Qualidade dos treinamentos	10	0	10	0	10
Gerenciamento	10	10	10	0	10
Valor dos treinamentos	5	0	5	0	5
Espaço e infra-estrutura física	0	10	5	10	10
Totais	35	35	40	25	50

Dessa forma fica claro que, no conjunto dos aspectos envolvidos, a Incubadora de Empresas possui vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

6. PLANO DE MARKETING

Para divulgar o projeto Incubadora de Empresas, juntamente com seus parceiros, está sendo feito um trabalho perante a mídia local. Alguns deles, devido à redução da verba, o veicularam por consideração e compreensão das pessoas envolvidas, diante do nobre intuito do projeto. A incubadora se posiciona como um local voltado a amparar empreendedores em fase de constituição de novos negócios inovadores na região de Sertãozinho. Esses negócios podem ou não ser de base tecnológica, daí o fato de a Incubadora de Empresas ser considerada uma incubadora mista.

Rede de televisão comunitária, jornais, emissoras de canal aberto nacional (Rede Família e Rede Globo) e outros auxiliaram e muito na divulgação. Foi desenvolvido também, com verba do Sebrae-SP, um folheto explicativo do que é o projeto Incubadora de Empresas, seu histórico em Sertãozinho e o modelo de processo de seleção adotado. Este foi estrategicamente distribuído no município, em escolas, bancos, associações, fundações, estabelecimentos públicos e outros, tentando sanar esse complexo desafio de mostrar para a população a grandiosidade do projeto.

As empresas instaladas e as que procuram a incubadora sabem que os serviços oferecidos têm o nome Sebrae-SP e que as facilidades encontradas (consultorias, treinamentos e outros), aliadas a um baixo custo mensal (taxa de manutenção) de R\$150,00 a R\$200,00, dependendo da metragem de cada módulo, são de grande valia para seus negócios.

Pelo principal motivo de já existir demanda de um projeto nesses moldes é que a procura tornou-se algo espontâneo em Sertãozinho, facilitando o surgimento de interessados pela incubadora. No projeto de renovação do convênio firmado entre o Lions Clube de Sertãozinho e o Sebrae-SP foi incluída uma rubrica especialmente para divulgação e propaganda, que é hoje de R\$350,00, sendo que será solicitada a ampliação para R\$600,00 por mês. Essa verba está sendo utilizada para divulgar a Incubadora e seus empresários através de mídia de jornal, rádio e televisão para Sertãozinho e região.

7. PLANO FINANCEIRO

Nos Anexos do plano de negócios são apresentados todos os demonstrativos financeiros utilizados pela Incubadora de Empresas. A seguir é feita uma breve descrição de cada um.

Recursos Econômicos e Financeiros: sua utilidade é a de demonstrar a quantidade de recursos requeridos aos parceiros.

- *Sebrae-SP*: Este item do plano financeiro demonstra os recursos do Sebrae-SP para a manutenção do projeto. Todas as rubricas dos Convênios 114/98, 056/99 e 052/00 firmados entre o Sebrae-SP e o Lions Clube de Sertãozinho estão discriminadas no Anexo 4 (Recursos Econômicos e Financeiros) e foram calculadas de acordo com a demanda dos anos anteriores e são essenciais para dar continuidade ao projeto Incubadora de Empresas.
- *Prefeitura Municipal*: Foi sem dúvida outro não menos importante parceiro, que disponibilizou verbas no primeiro ano de atividades, principalmente na estruturação do prédio. Os recursos por ela disponibilizados estão descritos também no Anexo 4 (Recursos Econômicos e Financeiros).

Relatório de Fluxo de Caixa: O Anexo 5 demonstra como a verba dos parceiros - Sebrae-SP e Prefeitura Municipal foram gastas mês a mês e o restante em cada rubrica de todos em convênios, além dos recursos arrecadados pela própria incubadora para tentar minimizar a dependência financeira em relação aos mantenedores. Ano a ano, o convênio com o Sebrae-SP vem sendo renovado e os valores aumentados devido à grande capacidade de sua utilização.

Balancete de Verificação e Demonstrativo de Resultados: Reflete a situação contábil atual da IES.

Contrapartida Financeira: Será cobrada, a partir de junho de 2001, uma taxa de manutenção mensal das empresas residentes (até então as empresas não precisavam pagar pelo uso dos módulos), que servirá para custear os rateios de energia elétrica e telefonia da Administração e para o pagamento dos porteiros. O valor irá variar de acordo com a metragem (entre R\$150,00 e R\$200,00) de cada módulo e provavelmente irá existir uma sobra financeira no valor de R\$1.000,00 mensais. Adicionado a isso, a incubadora terá os recursos que virão do aluguel da sala de treinamento e da cobrança nos treinamentos para os empresários não-residentes, sendo que esses valores irão variar entre R\$500,00 e R\$600,00 mensais. Dessa forma, a contrapartida financeira que será gerada a partir de junho de 2001 na Incubadora de Empresas de Sertãozinho variará entre R\$1.500,00 e R\$1.600,00 ao mês, totalizando entre R\$18.000,00 e R\$19.200,00 anuais. Isso mostra que a incubadora pode gerar sozinha aproximadamente 15% do valor necessário para sua manutenção.

8. ANEXOS

Anexo 1 – Empresas Incubadas

Anexo 2 – Descrição dos Cargos e Responsabilidades dos Funcionários da Incubadora

Anexo 3 – Curriculum Vitae do Gerente da Incubadora (por motivos de privacidade, não será apresentado)

Anexo 4 – Recursos Econômicos e Financeiros

Anexo 5 – Relatório de Fluxo de Caixa

Anexo 6 – Cronograma Físico do Projeto

ANEXO 2 – DESCRIÇÃO DOS CARGOS E RESPONSABILIDADES DOS FUNCIONÁRIOS DA INCUBADORA

Conselho Diretivo

1. Propor políticas e diretrizes para o funcionamento da incubadora.
2. Elaborar, aprovar e efetuar mudanças no Regimento Interno da Incubadora.
3. Deliberar sobre planos e programas, anuais e plurianuais, normas, critérios e - outros instrumentos necessários ao funcionamento da incubadora.
4. Elaborar e aprovar o modelo do Termo de Responsabilidade a ser firmado entre a incubadora e as empresas abrigadas.
5. Sugerir ao Lions e ao Sebrae-SP, a inclusão, substituição ou deslocamento de instituições integrantes do Conselho.
6. Deliberar sobre a publicação de editais de convocação a interessados em ingressar na incubadora.
7. Ratificar, a partir de proposta do gerente da incubadora, os integrantes da lista de especialistas, componentes do Grupo de Apoio Técnico, (consultores *ad hoc*) capacitados a analisar propostas dos interessados em ingressar na incubadora e aprovar ou não as propostas apresentadas, nos termos do Edital de Convocação.
8. Avaliar o desempenho das empresas em vista de relatórios apresentados por estas e de análises efetuadas pelo gerente da incubadora.
9. Acompanhar a execução orçamentária, apreciar o orçamento, as contas, os balanços e o relatório anual da incubadora.
10. Sugerir e propor critérios para a realização de convênios, acordos, ajustes e contratos a serem realizados pelo Lions, que envolvam atividades da incubadora.
11. Fixar as taxas de utilização e o preço dos serviços prestados pela incubadora, além de promover sua revisão de acordo com a natureza do projeto apresentado.
12. Deliberar sobre o desligamento de empresa abrigada, depois de ouvidos dois consultores *ad hoc* e o gerente da incubadora.

13. Indicar o gerente da incubadora, profissional devidamente qualificado para o cargo.
14. Propor a extinção da incubadora.
15. Deliberar sobre casos omissos nesse regulamento.

Gerente

1. Gerenciar o complexo técnico, administrativo e operacional da incubadora.
2. Recrutar, selecionar e submeter à aprovação do Conselho Diretivo, a contratação dos profissionais que irão exercer as funções administrativas, de apoio, vigilância, limpeza, serviços gerais e outros.
3. Servir de agente articulador entre as empresas abrigadas e a incubadora.
4. Elaborar planos, programas, normas, critérios e outras propostas julgadas necessárias ou úteis à administração da incubadora, submetendo-os à aprovação do Conselho Diretivo.
5. Convocar e dirigir reuniões internas, envolvendo o pessoal da incubadora, os representantes das empresas abrigadas e seus empregados, para discutir e deliberar sobre assuntos de interesse desta.
6. Arbitrar e buscar dirimir eventuais conflitos que venham a se estabelecer no interior da incubadora.
7. Elaborar e fazer publicar editais de convocação de interessados em ingressar na incubadora, para seleção de empresas a serem abrigadas, deliberando sobre dúvidas e casos omissos, consultando o Conselho Diretivo.
8. Analisar, consultando o Grupo de Apoio Técnico e/ou consultores *ad hoc*, as propostas apresentadas, submetendo o resultado da análise à deliberação do Conselho Diretivo.
9. Convocar reuniões extraordinárias do Grupo de Apoio Técnico, dirigindo-as, assim como as ordinárias.
10. Buscar, junto aos parceiros da incubadora, o apoio para a execução das propostas e projetos aprovados pelo Conselho Diretivo.
11. Realizar gestões, junto aos órgãos competentes, para obtenção de recursos necessários à efetivação dos projetos.
12. Idealizar, organizar, fazer realizar e acompanhar atividades que resultem em melhorias na capacitação dos empresários e seus empregados, como cursos, palestras, treinamentos, visitas de especialistas e outros.
13. Estimular e organizar a participação das empresas em feiras, exposições e assemelhados.
14. Promover atividades que estimulem a convivência entre empresários, seus empregados e o pessoal da incubadora.
15. Cumprir e fazer cumprir esse Regimento e as decisões do Conselho Diretivo.
16. Submeter ao julgamento e aprovação do Conselho Diretivo, após manifestações do Conselho Fiscal, o orçamento anual, as contas, balancetes, balanços, relatórios gerenciais, relatório anual e outros.

17. Expedir normas administrativas e operacionais, necessárias às atividades da incubadora e ao funcionamento das empresas abrigadas.
18. Assinar, em nome da incubadora, juntamente com o Presidente do Conselho Diretivo ou outra pessoa por este designada, convênios, acordos, ajustes, contratos, obrigações e compromissos, desde que aprovados pelo Conselho.
19. Realizar a gestão financeira da incubadora, inclusive a assinatura de cheques, conjuntamente com o Presidente do Conselho Diretivo ou outra pessoa designada pela Diretoria do Lions Clube de Sertãozinho.
20. Fornecer ao Conselho Diretivo informações e meios necessários ao eficiente desempenho de suas atribuições.
21. Participar das reuniões do Conselho Diretivo, secretariando-as.
22. Divulgar as resoluções, políticas e diretrizes emanadas do Conselho Diretivo.
23. Oferecer suporte às empresas abrigadas para a realização de diagnósticos sobre problemas eventualmente surgidos, encaminhando-os a especialistas, sempre que necessário e possível.
24. Deliberar sobre casos omissos, consultando o Conselho Diretivo e/ou seu Presidente, sempre que o assunto não estiver a seu alcance.

Secretária

1. Secretariar o gerente em suas atividades cotidianas, arquivando, organizando e preparando os documentos da incubadora.
2. Auxiliar na organização geral da administração da incubadora.

Supervisora

1. Cooperar com o gerente no que for necessário em relação à organização administrativa externa e interna da incubadora.
2. Estruturar, juntamente com o gerente, todos os planos de ação a serem definidos na incubadora.
3. Auxiliar os empresários da incubadora a solucionar problemas administrativos imediatos.
4. Resolver problemas imediatos da incubadora, quando da ausência do gerente.
5. Organizar, juntamente com o gerente, toda a parte financeira da incubadora.
6. Auxiliar sempre na divulgação da incubadora e de seus parceiros.
7. Auxiliar na elaboração de planos de negócios para as empresas interessadas sempre que for necessário.

O Autor

Dr. José Dornelas é um dos maiores especialistas nacionais em empreendedorismo e plano de negócios e um dos mais requisitados conferencistas sobre o tema no país. Leciona em cursos de MBA na FIA – Fundação Instituto de Administração, na USP – Universidade de São Paulo, e como professor convidado em diversos programas no país e no exterior. Realizou seu pós-doutoramento nos EUA e foi o primeiro e único professor brasileiro como Visiting Scholar no Centro de Empreendedorismo do Babson College – considerada a melhor escola de negócios com foco em ensino de empreendedorismo no mundo. É engenheiro pela USP São Carlos, com mestrado e doutorado também pela USP, especialização em marketing pela ESPM e cursos de extensão em Harvard e no MIT.

É autor de diversos livros: A Coleção 101 Maneiras ("Empreenda antes dos 30", "Empreenda quase sem dinheiro", e "Seja dono do próprio nariz"), "Uma dupla que faz acontecer", "Como conseguir investimentos para o seu negócio", "Planos de Negócios que Dão Certo", "Empreendedorismo na Prática", o best-seller nacional "Empreendedorismo, transformando idéias em negócios", "Planejando incubadoras de empresas" e "Empreendedorismo Corporativo", tendo sido, este último, finalista do Prêmio Jabuti. Tem também publicado e apresentado dezenas de artigos premiados em congressos, seminários e revistas especializadas, nacional e internacionalmente.

Dr. Dornelas tem assessorado diversas empresas nacionais e multinacionais com treinamentos, palestras e consultorias em empreendedorismo corporativo e plano de negócios, com destaque para ABN-Amro, Adobe, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Blockbuster, Bradesco, Braskem, Cargill, Carrefour, Correios, Embratel, Gerdau, Grupo Abril, Grupo Ultra, HP, IBM, Jacto, Microsiga, Microsoft, Nestlé, OESP, Oracle, Pernambucanas, Porto Seguro Seguros, Roche, Sebrae, SENAC, Senior Sistemas, Solvi, Telefônica, Unibanco, Vale, entre outras. É ainda constantemente requisitado a proferir palestras, treinamentos, e atuar em projetos de consultoria em empreendedorismo de start-up (criação de empresas) e desenvolvimento de planos de negócios. Dr. Dornelas tem assessorado também mais de 60 incubadoras de empresas e centenas de empreendedores de diversos estados brasileiros. Criou o site [plano de negócios](http://plano.de.negocios), uma referência no país no suporte aos interessados em empreendedorismo e plano de negócios.

Dr. Dornelas fundou várias empresas de sucesso e atualmente preside a Empreende – consultoria especializada em empreendedorismo e captação de recursos e é Chairman da BABO (Babson Alumni Brazilian Organization).