

## **UNIDADE 4**

### **Plano de Negócios para Incubadoras: A Experiência da Rede Paulista de Incubadoras de Empresas**

**Autor:** José Carlos Assis Dornelas, Eng. M.Sc.  
Universidade de São Paulo; Parqtec São Carlos

**FONTE:** X Seminário Nacional de Parque Tecnológicos e Incubadoras de empresas, ANPROTEC, 2000.

#### **Resumo**

O aumento do número de incubadoras de empresas no país tem ocorrido de forma jamais vista anteriormente, o que traz aspectos positivos, induzindo a criação de novas empresas, mas também preocupações, pelo fato de muitas destas incubadoras serem criadas sem uma prévia análise dos fatores considerados críticos para o sucesso desses empreendimentos. Uma iniciativa que busca suprir essa lacuna e tem possibilitado aos gerentes de incubadoras a elaboração de um planejamento consistente de suas ações e o conhecimento mais profundo do negócio incubadora de empresas, é a implantação do plano de negócios nas incubadoras de empresas paulistas. Esse trabalho faz parte de um projeto amplo de avaliação e acompanhamento das incubadoras de empresas do Estado de São Paulo e, em pouco mais de um ano, trouxe resultados extremamente positivos ao movimento, promovendo um crescimento mais ordenado de cada incubadora de empresas participante, tendo como resultado imediato o aumento da demanda por vagas nessas incubadoras, que se encontram mais bem organizadas e com suas ações planejadas estrategicamente, graças ao efetivo uso do plano de negócios no dia a dia da incubadora.

**Palavras-Chave:** Redes de Incubadoras, Plano de Negócios, Análise de Viabilidade, Planejamento, Gestão da Incubadora.

#### **1. Introdução**

O número de incubadoras de empresas tem crescido rapidamente nos últimos anos, tanto no exterior, como no Brasil. Nos EUA, até o início dos anos 80 havia apenas cerca de 10 incubadoras. Esse número cresceu rapidamente na década seguinte e, em 1997, já havia mais de 500 incubadoras naquele país [1], [2]. No Brasil, mais recentemente, vem ocorrendo algo semelhante. A primeira incubadora de empresas do país foi criada em São Carlos-SP, em 1984, e está vinculada à Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, entidade mantenedora da incubadora. Desse período até os dias atuais, o número de incubadoras de empresas no país aumentou consideravelmente. Atualmente, principalmente no Estado de São Paulo, cria-se, em média, uma incubadora de empresas por mês. É importante ressaltar que essas incubadoras são de caráter bastante eclético, ou seja, tecnológicas,

convencionais e mistas. Em todo país, o número de incubadoras de empresas ultrapassa uma centena, sendo o Brasil o país que experimenta a maior taxa de crescimento em todo o mundo. No Estado de São Paulo existem cerca de 40 incubadoras de empresas, correspondendo a quase 40% do total de incubadoras do país. A principal justificativa para esse explosivo crescimento do número de incubadoras paulistas, nos últimos três anos, deve-se ao fato do SEBRAE-SP ter financiado grande parcela dessas incubadoras nascentes, com renovação anual dos convênios firmados. Outra entidade que participa como mantenedora de dezenas de incubadoras paulistas é a FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São de Paulo.

Quando um movimento como este cresce tão rapidamente, faz-se necessário adotar medidas de controle, acompanhamento e avaliação das ações empreendidas, com o intuito de se nortear as atividades de cada incubadora em particular, rumo a um objetivo comum de criação de empresas competitivas. Não se pode correr o risco de apenas promover a criação de um grande número de incubadoras de empresas sem a indução de ações que efetivamente garantam o sucesso dessas incubadoras e das empresas incubadas. Sendo assim, este artigo trata de um aspecto extremamente importante quando da criação de uma incubadora de empresas e do acompanhamento do estágio inicial de seu crescimento: a análise de viabilidade de implantação da incubadora em uma determinada região e a elaboração do plano de negócios da incubadora, que servirão de base para todas as ações, tanto de caráter estratégico e mercadológico, como operacional do negócio incubadora de empresas.

## **2. Incubadoras de Empresas como Agentes de Desenvolvimento Regional**

É interessante analisar o papel das incubadoras de empresas como agentes do desenvolvimento econômico e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas. Mas, antes disso, é importante também entender como funciona o processo empreendedor, principalmente quando há inovação tecnológica, e assim, entender onde a incubadora exerce seu papel neste processo. O desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos que, em conjunto, possibilitam a criação de negócios de sucesso (vide Figura 1).

1. Talento – Pessoas
2. Tecnologia – Idéias
3. Capital – Recursos
4. “Know-how” – Conhecimento

Figura 1 – Fatores Críticos para o Desenvolvimento Econômico [3]

Segundo Dertouzos [4], a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com esses fatores acima apresentados:

- 1) Investimento de capital de risco;
- 2) Uma infra-estrutura de alta tecnologia;
- 3) Idéias criativas;
- 4) Uma cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Ainda segundo Dertouzos, esses quatro ingredientes são raros, pois em sua concepção, antes vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que contradiz a corrente de análise econômica, a qual pressupõe que deve haver um mercado consumidor e conseqüentemente possibilidades de lucro com o negócio. Dertouzos conclui afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim. Na verdade, o que ocorre é um meio termo: tanto as empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que, agregadas ao seu processo ou produto, promovam uma inovação tecnológica, como os centros de pesquisa desenvolvem tecnologias sem o comprometimento econômico, mas que posteriormente poderão ser aplicadas nas empresas. Entendendo esses fatores, torna-se mais claro o papel que as incubadoras de empresas, principalmente as de base tecnológica, podem exercer para facilitar a sua convergência em um mesmo local, proporcionando assim uma overdose de inovação tecnológica, e a criação de empresas de sucesso. As incubadoras de empresas podem então ser um importante elo de ligação entre os empreendedores, especialmente os voltados a empreendimentos de alta tecnologia, e a comercialização de seus produtos e serviços. Para que isso ocorra, existem alguns fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento das incubadoras (ver Figura 2).

Negócios de

Sucesso

**Programa de metas  
com procedimentos e  
políticas claras**

**Vínculo com**

**Universidades e/ou  
centros de pesquisa**

**Processo de seleção dos  
incubados**

**Percepção do Sucesso**

**Acesso a  
financiamentos e  
investimentos**

**Suporte Financeiro e  
assessoria financeira**

**Suporte da  
comunidade**

**Rede estabelecida de  
empreendedorismo**

**Expertise local em  
administração de  
negócios**

**Ensino de  
empreendedorismo**

**Incubadora  
de Empresas**

Figura 2 – Fatores Críticos de Sucesso para o Desenvolvimento de Incubadoras de Empresas [3]

Analisando-se a Figura 2 e fazendo-se um paralelo com o rápido crescimento do número de incubadoras de empresas no país, nota-se que

esses fatores críticos de sucesso nem sempre estão sendo considerados quando da criação dessas incubadoras. Em sua maioria, essas incubadoras de empresas estão sendo criadas sem observação de alguns critérios básicos, predominando fatores políticos, entre os quais a forte pressão para a criação de empregos, que poderão levá-las, em pouco tempo, ao fracasso. 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. Na verdade, grande parte dessas incubadoras são condomínios de empresas convencionais, onde 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 um certo descrédito ao movimento de criação de incubadoras de empresas e, em consequência disso, trazer prejuízos às empresas nascentes e seus empreendedores, que não encontrarão as facilidades e incentivos necessários para impulsionar seu negócio. Porém, quando esses fatores críticos são observados, há a criação de incubadoras de empresas de base tecnológica que acabam se sobressaindo entre as demais, como ocorre com algumas incubadoras do Estado de São Paulo, como as de São Carlos, Campinas, São José dos Campos, Barretos, e da Capital Paulista. Nesses casos, em que houve algum tipo de sucesso prévio de criação de empresas de base tecnológica, promovendo efetivamente a inovação tecnológica através 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 e não se prender aos sucessos do passado, promovendo inovações na gestão da incubadora e procurando outras formas de crescimento e sustentação, bem como procurar atrair novos empreendedores visionários, dando-lhes o devido suporte para estabelecer seus negócios.

### **3. Estudo de Viabilidade Econômica para Implantação de uma Incubadora de Empresas**

Uma incubadora de empresas, como qualquer negócio, requer um planejamento cuidadoso de sua implementação, incluindo um estudo de viabilidade. Meeder [5] identifica razões que mostram porque 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 uma melhor conscientização da comunidade a respeito do movimento de incubadoras de empresas;
- ❑ Permite, desde o início, manter-se um histórico das atividades do projeto e provê um ponto de referência para o pessoal que futuramente

estará gerindo o projeto;

- 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. De posse desta 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 [6] propôs um ciclo de vida de três fases para as incubadoras de empresas:

- Fase *start-up*, caracterizado por um estudo de viabilidade, identificação do espaço físico, e culminando na criação da incubadora;

- Fase de renovação das instalações e de desenvolvimento inicial;

- Fase de desenvolvimento empresarial, onde os gerentes de incubadoras trabalham 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 que a incubadora de empresas dispõe. Esse deve ser um fator a ser considerado quando se deseja implementar um processo de avaliação de incubadoras de empresas.

#### **4. Plano de Negócios: Mitos e Realidade**

Segundo Sahlman [7], importante 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 tratando do assunto e propondo fórmulas milagrosas de como escrever um plano de negócios que revolucionará a empresa. Isso começa a ocorrer também no Brasil, porém em ritmo mais lento. O cuidado que se deve tomar é o de se escrever um plano de negócios com todo conteúdo que se aplica ao mesmo e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade. Nesse caso, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente, e o pior ainda, conscientemente. Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador, o que também se aplica no caso de gestores de incubadoras de empresas. É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser feitos por todo empreendedor ou gerente de uma incubadora de empresas. A arte estará no fato de como o empreendedor

traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a esse mesmo negócio. Isso é o que se espera de um plano de negócios. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas ou incubadoras de empresas maduras.

A maioria dos planos de negócios resume-se a textos editados sobre um modelo pré-determinado e que não convencem ao próprio empreendedor. Geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do Governo etc, e que são feitos apenas para esse fim, às pressas, sem muita fundamentação ou, como já foi dito, recheado de números mágicos. Como esperar que convençam a um investidor, bancos, potenciais parceiros, fornecedores, à própria empresa internamente, esses que são, geralmente, os públicos-alvos de um plano de negócios? Devese ter em mente que essa ferramenta propõe-se a ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser o cartão de desqualificação do mesmo empreendedor em busca de oportunidades. As oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. E como cartão de visitas, o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

Devido a sua importância, o plano de negócios deveria ser inserido como disciplina regular em cursos de administração de empresas e de empreendedorismo. Isso já vem sendo feito no país em algumas áreas, como o projeto GENESIS do SOFTEX [8]. O importante não é mostrar o roteiro a ser preenchido pelo empreendedor. Deve-se “vender” a idéia do plano de negócios e disseminar seu conceito básico junto aos empresários das MPE – Micro e Pequenas Empresas brasileiras. E esse conceito básico é o planejamento. Outro paradigma que precisa ser quebrado é o fato de achar-se que o plano de negócios depois de feito pode ser esquecido. Este é um erro imperdoável e as consequências serão mostradas pelo mercado que está em constante mutação. A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado, riscos e retornos [7], também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizado constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Uma outra iniciativa que merece destaque e vem sendo implementada com sucesso no Estado de São Paulo, é a utilização do plano de negócios pelas incubadoras de empresas que pertencem à Rede Paulista de Incubadoras de Empresas. Atualmente, o trabalho vem sendo desenvolvido junto a 40 incubadoras de empresas e seus gerentes. Uma das idéias principais desse projeto é o de capacitar os gerentes de incubadoras na

elaboração e utilização do plano de negócios e também na assessoria junto às empresas incubadas na elaboração de seu plano de negócios [9]. O SEBRAESP vinculou a aprovação dos novos convênios e renovação dos atuais à apresentação de um plano de negócios da incubadora interessada nos recursos da entidade. Essas incubadoras estão sendo assessoradas desde o início, com cursos de capacitação na elaboração de planos de negócios para seus gerentes, consultorias específicas e acompanhamento contínuo das melhorias e atualizações dos seus planos de negócios, que são periodicamente revisados e avaliados, tendo como base uma metodologia desenvolvida pela equipe da Fundação Parqtec, responsável pelo Projeto de Avaliação e Acompanhamento das Incubadoras de Empresas Paulistas. Todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitam ao empreendedor utilizar sua criatividade ou bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão. No caso das empresas ou incubadoras que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas aonde a empresa quer chegar, ou situação futura, mas também onde a organização está no momento, mostrando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho. Outra característica importante é que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro. Indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa em alavancar os seus resultados financeiros no futuro. É importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir a situação futura planejada, mostrando "como" a empresa pretende chegar lá. Então, o que o empresário precisa é de um plano de negócios que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando "vender" a idéia ao leitor desse seu plano de negócios. Como o plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio, as seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10-15 páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para se chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano de negócios até que esteja adequado ao público-alvo do mesmo. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa está organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Outra questão muito discutida é sobre qual deve ser o tamanho ideal de um plano de negócios. Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o plano de negócios. O que se recomenda é escrever o plano de

negócios de acordo com as necessidades do público-alvo que lerá o plano de negócios. Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano e as pessoas que estão no negócio. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará porque se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentar-se-á mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentar-se-á para a saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes, a taxa de crescimento do negócio. Enfim, é importante ressaltar novamente que a estratégia e a quantidade de páginas do plano de negócios dependerão de qual será o seu público-alvo. Como exemplos, encontra-se a seguir descrições de alguns tipos e tamanhos sugeridos de planos de negócios [10].

- *Plano de Negócios Completo*: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas mais material anexo;

- *Plano de Negócios Resumido*: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um plano de negócios completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado, e retorno sobre o investimento, devendo dar ênfase nas informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

- *Plano de Negócios Operacional*: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independente do tamanho e tipo do plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas não de forma isolada e sim com estreito relacionamento, de maneira a completar o ciclo de planejamento do negócio, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis de se obter, com base em uma análise criteriosa de mercado e da situação atual da empresa. Assim, o plano de negócios deixará de correr o risco de ser apenas um mito e se tornará uma ferramenta fundamental que, certamente, auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado, ou ainda, mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras.

Finalmente, 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 empresa de uma forma satisfatória. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa de um executivo não são propriamente utilizáveis e acabam fatalmente por cair no esquecimento. Sendo assim, as informações apresentadas no plano de negócios também devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços de melhoria da empresa. Para



que isso aconteça, é necessário que exista um monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano. Desta forma, o plano de negócios pode se transformar em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa.

## **5. Implantação do Plano de Negócios nas Incubadoras Paulistas**

Uma das principais atividades desenvolvidas pela equipe do Projeto de Avaliação e Acompanhamento das Incubadoras de Empresas Paulistas foi o desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de implantação do plano de negócios junto às incubadoras de empresas do programa em questão. Inicialmente, desenvolveu-se um modelo de plano de negócios adequado à realidade das incubadoras de empresas, tendo como base diversas pesquisas efetuadas internacionalmente, onde foram analisados mais de 10 (dez) modelos de planos de negócios utilizados tanto por empresas, como por instituições sem fins lucrativos e outras organizações. De posse desses modelos, chegou-se a um modelo final que, no entendimento da equipe responsável pelo projeto, melhor se adequou ao caso das incubadoras de empresas brasileiras. O modelo adotado focou os principais aspectos que devem ser abordados em uma incubadora de empresas, sendo estruturado como segue. Esse modelo de 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 a objetividade, sem perder sua essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

### *1. Capa*

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

### *2. Sumário*

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo e que são bastante apresentáveis.

### *3. Sumário Executivo (1 página)*

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continuará, ou não, a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de

negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da incubadora para potenciais parceiros etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

#### *4. Planejamento Estratégico do Negócio*

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos da incubadora, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio, 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, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, instalações etc.

#### *6. Serviços Oferecidos*

Esta seção do plano de negócios é destinada aos serviços oferecidos pela incubadora, como são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais (empresas incubadas e graduadas) etc.

#### *7. Análise de Mercado*

Na seção de Análise de Mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da incubadora conhecem muito bem o mercado consumidor do seu serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características das pequenas empresas e empreendedores e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

#### *8. Plano de Marketing*

O Plano de Marketing apresenta como a incubadora pretende vender seus serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, bem como qual o método utilizado para a seleção de 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.

#### *9. Plano Financeiro*

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a incubadora e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com

horizonte de, pelo menos, 3 anos; balanço patrimonial (se aplicável); necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; contrapartidas oferecidas etc.

#### 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 da incubadora, bem como uma relação de empresas incubadas, empregos gerados, média salarial e faturamento global dessas empresas. Pode-se anexar ainda informações como 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.

Com o modelo definido, estruturou-se um primeiro treinamento a todas as incubadoras do programa, com o intuito de se nivelar conceitos, padronizar formatos e prover esclarecimentos aos gerentes das incubadoras. Após esse treinamento, todos os gerentes tiveram 3 meses para a elaboração da primeira versão do plano de negócios de sua incubadora de empresas, com o apoio de especialistas e assessoria da equipe da Fundação Parqtec.

No final do prazo estipulado, todos os planos de negócios foram enviados à equipe da Fundação Parqtec para análise, avaliação e sugestão de melhorias. Essa avaliação foi efetuada em pares com o intuito de se obter um resultado com isenção e mais apurado. Um método foi desenvolvido para se avaliar os planos de negócios, onde foram selecionados 12 tópicos de maior importância do plano de negócios, os quais foram graduados com notas de 1 a 5, equivalendo aos conceitos ruim, inadequado, adequado, bom e excelente, respectivamente (vide quadro 1). Cada plano de negócios, após avaliado, foi entregue pessoalmente a cada gerente de incubadora, acompanhado da respectiva avaliação, com comentários e sugestões de melhorias. Pelo fato da avaliação dos planos de negócios ser entregue em mãos aos gerentes, houve um resultado bastante positivo já que cada gerente pôde sanar dúvidas remanescentes diretamente com os avaliadores dos planos de negócios.

Mais uma vez deu-se um prazo (4 meses) para cada gerente de incubadora desenvolver a segunda versão do plano de negócios de sua incubadora. Novamente, todos os gerentes tiveram todo o suporte necessário para a elaboração da segunda versão do plano de negócios. Após o prazo de 4 meses, houve uma segunda avaliação dos planos de negócios baseada no mesmo critério anterior. Observou-se uma melhora acima de 30% em termos da pontuação geral obtida em relação à primeira avaliação. Isto mostrou que os gerentes assimilaram o conceito e se mostraram preparados para utilizar seu plano de negócios como ferramenta gerencial na incubadora de empresas, pleitear recursos junto aos órgãos de fomento que destinam recursos às incubadoras, e ainda, que estão preparados para agir como multiplicadores do conceito do plano de negócios junto às empresas incubadas.

A metodologia aplicada mostrou-se adequada, tendo em vista os resultados obtidos e encontra-se em aplicação junto a um segundo grupo de novas incubadoras paulistas que foram criadas recentemente.

## **1. Sumário Executivo**

(claro, objetivo e efetivo como uma prévia do plano; inclui uma breve descrição de cada seção importante do plano, respondendo aos 5W 1H e podendo ser lido em menos de 5 minutos).

## **2. Planejamento Estratégico**

(Apresenta a visão, missão, análise dos ambientes externo e interno, oportunidades e riscos, análise SWOT, situação atual, fatores chaves de sucesso, estratégia, metas e objetivos do negócio).

## **3. Serviços**

(descreve as características e benefícios chaves, estágio atual de desenvolvimento e as vantagens competitivas dos serviços).

## **4. Análise de Mercado**

(apresenta as tendências de crescimento do mercado; identifica as características chaves e as necessidades do mercado alvo; avalia o ambiente competitivo; demonstra a aceitação do serviço pelo mercado).

## **5. Estratégia de Marketing**

(apresenta uma estratégia bem definida de posicionamento, preços, praça e promoção).

## **6. Equipe Gerencial**

(experiência e papéis das pessoas chaves; histórico e habilidade para trabalho em equipe, formando um time; necessidades de pessoal; estrutura organizacional).

## **7. Descrição da Incubadora**

(descrição do negócio, aspectos legais, localização, segurança, instalações, contratação de pessoas, aspectos administrativos da descrição da incubadora).

## **8. Demonstrativo de Fluxo de Caixa**

(apresenta uma avaliação realista das necessidades de caixa –entradas e saídas– para um período projetado de 3 anos; fluxos de caixa são consistentes com as estratégias de marketing e operacional da empresa que estão expressas no plano; fluxo de caixa detalhado para o primeiro ano e anual para os demais anos).

## **9. Demonstrativo de Resultados**

(demonstra resultados realistas e atrativos para o negócio; resultados são consistentes com a estratégia de marketing; horizonte de 3 anos).

## **10. Balanço Patrimonial (se aplicável)**

(apresenta uma avaliação realista do capital e ativos da incubadora; reflete de maneira apropriada a estrutura de capital da incubadora – dívidas de longo prazo e posições dos ativos; balanço projetado anualmente para 3 anos).

## **11. Recursos Solicitados**

(apresentação clara e consistente da quantidade de capital requerido, quando, onde e como será usado o recurso solicitado).

## **12. Contrapartida**

(articula claramente as propostas aos investidores (SEBRAE-SP); identifica o que está sendo requerido dos investidores e porque; estabelece possíveis cenários de saída e formas que se dará o acordo entre as partes).

Quadro 1 – Método de Avaliação de Planos de Negócios de Incubadoras de Empresas

## **6. Considerações Finais**

Com o constante aumento do desemprego, muitos ex-funcionários de empresas têm se jogado, sem qualquer preparo, na aventura de montar um negócio próprio, com o sonho de independência financeira, de liberdade e de ficar rico. A história tem mostrado que uma pequena parcela desses mesmos aventureiros, também chamados de empreendedores, são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico e crescimento do país. Porém, a grande maioria encontra uma nova decepção quando opta pelo negócio próprio e acaba conhecendo uma realidade cruel, a qual mostra quão vil é o mercado com aqueles que não estão preparados.

A economia de mercado não permite aos principiantes ou apenas sonhadores saírem vitoriosos. Isso não significa que se deve aceitar os fatos e deixar que o mercado sempre imponha as regras do jogo. Pode-se sim, com um planejamento eficaz, contínuo e, o mais importante, com uma análise realista, construir empresas de sucesso mesmo em tempos de crise. Para isso, o futuro empreendedor deve compreender as regras do jogo antes de jogar e se convencer, a partir de dados concretos, que há uma possibilidade de sucesso no futuro empreendimento. O problema é que as ferramentas disponíveis a esses empreendedores, destinadas a fornecer-lhes suporte nesta tarefa, são mal compreendidas e precariamente utilizadas. O plano de negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão comprovadamente eficiente em muitos casos, mas que, em outros, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, acaba não agregando valor à ação empreendedora e cai no descrédito. Os fatores principais que levam a esse cenário são muitos, mas o principal é o fator cultural do brasileiro que não crê no planejamento e prefere errar e aprender com os erros. Essa experiência de aprender com os erros seria sempre válida se fosse possível repeti-la mais de uma ou duas vezes, o que geralmente não ocorre.

Apesar dos problemas citados, ações estão sendo tomadas ainda que em alguns setores específicos, e que certamente serão multiplicadas pelos que estão passando pela experiência de conhecer e usar o plano de negócios. O caso das incubadoras de empresas paulistas pode ser considerado como um exemplo de sucesso de utilização dessa ferramenta de gestão, pois vem auxiliando muitas destas incubadoras no amadurecimento do seu negócio, com aumento de demanda pelos seus serviços e otimização do uso dos recursos disponíveis, e principalmente, por instituir a cultura do planejamento nessas organizações das quais dependem dezenas de empreendedores dispostos a criar empresas competitivas, tendo como consequência a geração de mais empregos e a melhoria das condições sociais do país.

## 7. Referências Bibliográficas

- [1] **Business Incubation Works – The results of the impact of incubator investment study.** NBIA – National Business Incubation Association, 1997.
- [2] Mark P. Rice and Jana B. Matthews. **Growing New Ventures, Creating New Jobs**, Quorum Books, 1995.
- [3] Raymond W. Smilor and Michael D. Gill, Jr. **The new business incubator**, Lexington Books, 1986.
- [4] Dertouzos, M. Four Pillars of Innovation. **MIT's Magazine of Innovation Technology Review**. Nov-Dez. 1999.
- [5] Meeder, R. A. **Forging the incubator: How to design and implement a feasibility study for business incubation programs.** NBIA – National Business Incubation Association. Ohio, 1993.
- [6] Allen, D. N. Business incubator life cycles. **Economic Development Quarterly**, 2(1), 19-29, 1988.
- [7] Sahlman, W.A. How to Write a Great Business Plan. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1997.
- [8] Silva, F.Q.B. The Setting Up of Environmental Conditions for the Creation of Software Enterprises in Brazil: the GENESIS Project and its Results. /apresentado no **43rd International Conference on Small Business World Congress**, Singapura, Jun. 1998/.
- [9] 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. /apresentado no **IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, Porto Alegre-RS, set. 1999/.
- [10] JIAN. **Handbook of Business Planning: BizPlan Builder Interactive.** JIAN Tools. Mountain View – CA, 1997.