

Análise do Plano de Negócios nas empresas da Incubadora CENTEV/UFV

Business Plan analyses for companies located in the CENTEV/UFV Incubator Program

Danielle da Silva Monteiro*
Rodrigo Gava**

Resumo

Várias contribuições podem ser associadas às incubadoras, mas cabe aqui examinar as que buscam apoiar empresários potenciais a criar empresas crescentes e lucrativas. Nesse sentido, as incubadoras contribuem para diminuir o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs) e, também, para estimular a cultura do empreendedorismo e a perspectiva de um ambiente socioeconômico positivo para as localidades onde se instalam. A incubadora de empresas pertencente ao Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV), da Universidade Federal de Viçosa (UFV), Minas Gerais, destina-se a apoiar empreendimentos de base tecnológica, especialmente ao promover a interação entre o setor acadêmico e o industrial. Considerando que, para ingressar na incubadora, é necessário que se elabore um Plano de Negócios, este trabalho questionou o papel efetivo dos planos elaborados pelos empresários, tornando-se, assim, um instrumento gerencial útil à coordenação de suas atividades e à orientação competitiva. Os resultados mostram que o mesmo tem utilização incipiente como instrumento para tomada de decisão. Para muitos dos entrevistados, ele é visto apenas como uma exigência para a incubação, com alguma utilidade no início da incubação, tendo na parte financeira e contábil sua maior importância. A maioria dos empresários conhece apenas de forma elementar o que é um plano de negócios e qual sua verdadeira importância. No entanto, a incubadora tem papel chave para aprimorar o conhecimento dos empresários sobre a importância da elaboração de planos e da realização de planejamentos. Ela poderia dar ênfase à elaboração e à utilização do plano de negócios na sua pré e pós-incubação, pois ele faz o empreendedor voltar-se de forma contundente na análise de sua empresa, diminuindo a taxa de risco e subsidiando suas decisões.

Palavras-chave: incubadora de empresas; Plano de Negócios.

Abstract

Various contributions can be attributed to firms incubated but we focus attention on the ones that help potential businessmen establish lucrative, high growth potential business. Hence, these incubated firms help to decrease the mortality index of micro and small enterprises and also stimulate an entrepreneurship culture and the perspective of a healthy social economic environment for the local region. The Incubator Program from the Technological Center of Regional Development of Viçosa (CENTEV), of the Federal University of Viçosa (UFV), Minas Gerais, is aimed at supporting technologically based business, especially those that combine knowledge of both the industrial and the academic sectors. In order to enter the CENTEV the enterprises are requested to elaborate a business plan. In this study we investigate these business plans and try to figure out their effectiveness as management plans to coordinate competitiveness and other activities such as market segment orientation. Results show that these business plans are considered to be very incipient as a decision-making tool. For most of the businessmen surveyed they are considered mainly as a requirement for incubation with some usefulness in the beginning of activities and with higher importance when it comes to financial and accounting aspects of the business. Most of the businessmen are not aware of the importance of a business plan. In this context one of the main goals of the incubator is to promote the idea of the importance of well elaborated business plans. The incubator should promote the use of business plans in the pre and post incubation periods We understand that this is a way to make businessmen pay attention to planning and hence decrease risks and promote better decisions.

Key words: business incubation; Business Plan.

* Administradora, Pós-graduanda em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras. dsmonteiro@yahoo.com.br

** Administrador, Doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/FGV. Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa - UFV. rgava@ufv.br; rgava@fgvmail.br

Introdução

Há várias definições e tipologias de “incubadora de empresas” (ZEDTWITZ, 2003). No contexto do desenvolvimento econômico, as incubadoras existem para apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas, estimulando a interação entre o setor acadêmico e o industrial, com esperados corolários como a geração de empregos e o incentivo ao desenvolvimento e revitalização de áreas economicamente deprimidas.

Uma incubadora de empresas é uma forma interessante de tentar diminuir o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, o qual é elevado, dado que mais da metade das micro, pequenas e médias empresas (ou 56% delas) encerram suas atividades até o terceiro ano de vida (SEBRAE, 2003).

Ao contribuir como resposta à demanda por apoio às idéias inovadoras, visando torná-las um negócio viável, as incubadoras têm importante papel como geradoras de emprego e renda e como estimuladoras da cultura do empreendedorismo, proporcionando a perspectiva de um ambiente socioeconômico positivo para as localidades onde esses empreendimentos se instalam. Isto porque oferecem um ambiente flexível e encorajador, e uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos a um custo menor do que se dá no mercado, na medida em que este é rateado e, às vezes, subsidiado. Outra razão para a maior chance de sucesso de empresas instaladas em uma incubadora é que, com o processo de seleção, tende-se a captar os melhores projetos e a selecionar os empreendedores mais aptos, o que naturalmente amplia as possibilidades de sucesso das mesmas.

Mas, como destacam Vedovello e Figueiredo (2005), os modelos de incubadoras implementados no Brasil têm forte influência do contexto de países desenvolvidos, onde a idéia e as primeiras iniciativas surgiram. A diferença é

que nestes países a infra-estrutura tecnológica já está consolidada, o que lhes permite concentrar os esforços em aprimoramentos contínuos, situação bastante distinta da que ocorre no Brasil.

Assim, acabam sendo uma das partes da infra-estrutura tecnológica que buscam disseminar atividades inovadoras e empreendedoras no setor produtivo. Por isso, a grande maioria das incubadoras no Brasil encontra-se instalada em universidades, que oferecem recursos físicos e intelectuais.

O processo para efetivação da incubadora de empresas na Universidade Federal de Viçosa (UFV), Minas Gerais, começou em maio de 1995, sendo que em agosto de 1997 as primeiras empresas foram incubadas.

Em 2001, a incubadora incorpora-se ao Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa, o CENTEV, órgão da UFV, criado para fortalecer o elo universidade-empresa, estabelecendo, continuamente, parcerias e incentivando a prática do empreendedorismo e de outras formas de capacitação (CENTEV, 2006). Nesse mesmo ano, a incubadora foi escolhida pela ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) como Núcleo de Referência na Área Estratégica de Agropólos e Parque Agroindustrial. Desde então, destina-se a apoiar empreendimentos de atividades de base tecnológica, nas fases de instalação, crescimento e consolidação, propiciando-lhes ambiente e condições de funcionamento apropriadas.

Como parte do processo para incubação das empresas é exigida a elaboração de um plano de negócios, pois o sucesso da incubadora depende, fundamentalmente, da existência de projetos com bom potencial de sucesso mercadológico, que possam dar origem às novas empresas. Além disso, espera-se que o empreendedor, ao se envolver com a elaboração do plano, explore e critique também a natureza comercial do novo negócio.

Apesar da importância do plano de negócios e de sua aplicação para o sucesso das empresas, estas nem sempre o utilizam como ferramenta gerencial após a incubação. Segundo diagnóstico realizado nas empresas incubadas de Minas Gerais pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e pelo SEBRAE (2002), 97% das empresas incubadas elaboraram o plano de negócios, mas apenas 62% o consultam freqüentemente, 21% consultam apenas o módulo financeiro ou comercial, e 17% não o consultam em hipótese alguma.

Diante dessas considerações, este artigo questiona o uso, por parte dos empresários das empresas incubadas e graduadas da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica CENTEV/UFV, do plano de negócios elaborado antes de sua incubação. O objetivo geral final é analisar o uso do plano de negócios como instrumento gerencial para o desenvolvimento das empresas incubadas e graduadas na incubadora de empresas da UFV, verificando se o mesmo tem sido considerado pelo empresário incubado e graduado como uma ferramenta para a condução de sua empresa.

Para tanto, decidiu-se, como passos intermediários, analisar se as empresas incubadas e graduadas utilizam o plano de negócios elaborado antes de sua incubação como uma ferramenta para tomada de decisão e desenvolvimento da empresa; e verificar, junto às empresas que utilizam o plano de negócios, qual a freqüência de utilização, que parte é mais discutida e consultada e qual o principal motivo que leva as empresas a não utilizá-lo como ferramenta gerencial.

Acredita-se que a exploração desses pontos será de grande utilidade para o processo de incubação na dinâmica de organização do CENTEV.

O artigo apresenta, inicialmente, o amparo analítico para o estudo, abrangendo o conceito de incubadoras de empresas e de plano de negócios. Em seguida, são indicadas as definições metodológicas utilizadas para o alcance dos objetivos, seguindo-se as evidências empíricas apreendidas. Por fim, têm-se as conclusões do artigo.

1 Definição, classificação e importância de uma incubadora de empresas

Inovar para competir e crescer num mercado cada vez mais exigente e sofisticado – este é o desafio que vem sendo enfrentado pelas empresas. Para sobreviver nesse contexto, é preciso investir em qualidade e eficiência. Como nem sempre, ao se iniciar um negócio, têm-se estrutura ou condições adequadas para competir, é essencial a promoção de apoio aos empreendedores, fundamento das incubadoras de empresas.

É nesse sentido que as incubadoras se apresentam como lócus adequado para abrigar e apoiar empresas de micro e pequeno portes, sobretudo as de base tecnológica (VEDOVELLO e FIGUEIREDO, 2005).

De acordo com a ANPROTEC (2003), uma incubadora de empresas pode ser definida como:

Um ambiente especialmente planejado para acolher micro e pequenas empresas nascentes e em operação, que buscam a modernização de suas atividades, de forma a transformar idéias em produtos, processos e serviços.

Ou ainda:

Empreendimento que oferece espaço físico, por tempo limitado, para a instalação de empresas de base tecnológica e/ou tradicional, e que disponham de equipe técnica para dar suporte e consultoria.

Numa incubadora encontram-se as empresas residentes ou incubadas e as empresas graduadas. As residentes ou incubadas correspondem aos empreendimentos em processo de incubação. Utilizam a infraestrutura e os serviços oferecidos pela incubadora, ocupando espaço físico desta por tempo limitado. As empresas graduadas, por sua vez, são os empreendimentos que já passaram pelo processo de incubação, permanecendo ou não no mercado após esse período. O prazo para que cheguem ao mercado varia de dois a seis anos (ANPROTEC, 2003).

Dentre os benefícios oferecidos por uma incubadora, destacam-se:

- Infra-estrutura: salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa cozinha, estacionamento etc.;
- Serviços básicos: assessoria gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização, exportação e desenvolvimento do negócio;
- Qualificação: treinamento, cursos, assinaturas de revistas, jornais e outras publicações;
- *Network*: contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns.

Entre os resultados desse processo de incubação das empresas, cabe citar:

- aumento da taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte;
- apoio ao desenvolvimento local e regional por meio da geração de emprego e renda;
- otimização dos recursos alocados pelas instituições de apoio;
- aumento da interação entre o setor empresarial e as instituições acadêmicas;
- retorno para os agentes que apontam recursos financeiros.

As incubadoras também podem ser classificadas em incubadoras fechadas e abertas. Normalmente, costuma-se chamar de incubadoras fechadas aquelas em que cada empresa possui o seu módulo, ou espaço privativo de trabalho, constituído de uma ou mais salas pequenas, além dos espaços coletivos a serem utilizados por todos. Nas chamadas incubadoras abertas, as empresas incubadas não precisam estar instaladas no mesmo local. Elas contam com os serviços de apoio e usam, circunstancialmente, a estrutura compartilhada, a exemplo das incubadoras de cooperativas (SEBRAE, 2003).

Quanto à tipologia das incubadoras, a ANPROTEC (2006) assim as define:

- Incubadora tradicional: apóia empreendedores que desejam atuar no setor tradicional da economia. São geralmente indústrias, como confecção, de embalagens, eletroeletrônicos, plásticos etc.
- Incubadora de base tecnológica: apóia empreendedores que usam a tecnologia como principal insumo. Seus produtos têm alto valor agregado.
- Incubadora mista: apóia empreendimentos dos dois tipos anteriores.

Os demais tipos de incubadora, por seu caráter ainda incipiente, são aqui enquadrados em "outras", abrangendo aquelas cujas atividades são culturais, agroindustriais ou cooperativas. Considerando essa tipologia, é possível identificar, de forma desagregada, as 207 incubadoras instaladas no Brasil, segundo dados da ANPROTEC (2004) - tabela 1.

TABELA 1 - PERCENTUAL DE INCUBADORAS DE EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL, SEGUNDO TIPOLOGIA - 1999-2003

TIPOS DE INCUBADORA	INCUBADORAS (%)				
	1999	2000	2001	2002	2003
Tecnológicas	64	59	55	57	52
Tradicionais	22	23	31	29	25
Mistas	14	18	14	14	20
Outras (culturais, agroindustriais ou cooperativas)	0	0	0	0	3

FONTE: ANPROTEC (2004)

As incubadoras de base tecnológica representam a maioria do número total de incubadoras existente no País, cerca de 40% (ANPROTEC, 2003). Elas têm o conhecimento como principal insumo e colocam no mercado produtos que possuem aspecto inovador e alto valor agregado. As empresas de base tecnológica residentes neste tipo de incubadora envolvem, em seu corpo de profissionais, pesquisadores com alta capacitação técnica em suas respectivas áreas de competência – cuja tecnologia agregada aos produtos tem peso relativamente mais importante no seu custo final do que a matéria-prima neles incorporada – e que investem constantemente em Pesquisa e

Desenvolvimento (P&D), visando à contínua atualização tecnológica de sua linha de produtos (SANTOS e PEREIRA, 1989 *apud* MACULAN, 1996a).

O alto nível de conhecimento tecnológico é o principal diferencial quando se comparam as empresas de base tecnológica com o universo tradicional das MPEs. Conhecimentos estes que trazem desde sua criação, representados pela formação acadêmica de seus sócios fundadores, muitos com pós-graduação, o que sugere experiência em pesquisa.

Outra tipologia que se destaca é a de Zedtwitz (2003), conforme mostra o quadro 1, aqui descrita a partir de adaptações de Vedovello e Figueiredo (2005), em que as categorias não impõem uma ordem estática às incubadoras, podendo, suas características, estar sobrepostas umas às outras.

TIPOS DE INCUBADORA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Comerciais independentes	Emergem como resultado de atividades prospectivas desenvolvidas por empresários ou empresas vinculadas ao capital de risco. Gozam de maior liberdade para desenvolver seus próprios modelos de negócios. Orientadas para o lucro, estas incubadoras se baseiam fortemente nas suas competências internas e focam suas atividades em uma dada tecnologia, indústria ou região (por exemplo, <i>software</i> de reconhecimento de linguagem, mercado japonês).
Regionais	Geralmente são estabelecidas pelos governos locais ou organizações com interesses econômicos e políticos regionais similares, buscando prover espaço e apoio logístico para os negócios iniciantes em uma dada comunidade. Objetivam acoplar seus resultados aos interesses delineados pelas políticas públicas: geração de empregos, aprimoramento da indústria local, ou aprimoramento da imagem pública de uma dada região.
Vinculadas às Universidades	Universidades podem ser consideradas berço de novas invenções/inovações e tecnologia de ponta. Estas incubadoras podem, ou não, estar vinculadas a parques tecnológicos já implantados, e atuam como laboratórios desenhados para aprimorar e fortalecer a colaboração entre acadêmicos e industrialistas.
Intra-empresariais	Vinculadas às atividades de P&D corporativas, têm como principais objetivos lidar com a descontinuidade tecnológica, incrementar a comunicação entre as funções técnicas e corporativas, minimizar a inflexibilidade das estruturas organizacionais e gerenciais, e aprimorar a habilidade de alinhar a visão de longo prazo da corporação com as suas necessidades de curto prazo.
Virtuais	Diferentemente das incubadoras tradicionais, as virtuais não oferecem espaço físico ou apoio logístico. Buscam, porém, construir e fortalecer plataformas e redes de acesso a empresários, investidores e consultores. Esta modalidade de incubadora tem sido considerada adequada para estágios de negócios muito iniciais e, preferencialmente, vinculados às tecnológicas de informação.

QUADRO 1 - TIPOLOGIA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS
 FONTE: Vedovello e Figueiredo (2005)

A partir de experiências recentemente vivenciadas com a realização de uma pesquisa desenvolvida pelo Departamento de Administração da UFV junto às incubadoras de empresas localizadas em Minas Gerais, dentre vários fatores que influem para o sucesso das empresas incubadas destaca-se o plano de negócios, o qual tem sido um elemento decisivo no apoio de empresas que têm experimentado trajetórias de sucesso.

Para Maculan (1996b), justamente a competência gerada pela vivência da elaboração de um plano, assim como seu uso posterior como referência à tomada de decisões, têm representado apoio de grande valia aos empresários. Esta conclusão é coerente com Baeta (1997), que também ressalta que a atuação das incubadoras pode auxiliar as MPEs de base tecnológica no processo de capacitação empresarial.

2 O Plano de Negócios

O mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las. Esses empreendedores são levados cada vez mais a pensar bem sobre os vários fatores que envolvem seu negócio, e a realizar um planejamento bem detalhado antes de iniciar suas atividades.

Neste novo mundo de negócios não se pode mais pensar em abrir ou manter uma empresa sem antes elaborar um bom plano de negócios. Apesar disto, a utilização desse instrumento é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia.

Dolabella (1999, p.80) afirma:

O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e

riscos. Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.

Para Salim *et al.* (2001, p.16), trata-se de um documento que caracteriza o negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Contudo, ao mesmo tempo em que o plano de negócios serve como uma referência para que o empresário conduza suas atividades comerciais, evitando perder o foco das necessidades que atende no mercado, a própria dinâmica e instabilidade do ambiente mercadológico nos conduz a questionar este instrumento: se ele não acompanha a velocidade das mudanças e os reflexos nas inúmeras interações inerentes, qual sua importância? Neste sentido, a importância de se ressaltar mais o processo e menos o produto parece ser suficiente para relevar a busca pela elaboração de um plano. Dolabella (1999, p.80) argumenta:

É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado [...]. O Plano de Negócio pode indicar que o empreendimento tem grande oportunidade de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou ilegais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do negócio [...]. É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com os sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc. É um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores [...].

Segundo Salim *et al.* (2001, p.47), a estrutura básica de um plano de negócios é a seguinte:

1. Sumário executivo: é um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual

o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? O sumário trata de todas essas questões, sem detalhamento, mas de maneira clara, objetiva e sucinta.

2. Produtos e serviços: esta seção detalha os produtos e serviços que a empresa ou unidade de negócios vai vender. Os pontos importantes a serem abordados são:

- descrever com clareza cada um dos serviços e produtos que a empresa vende;
- caracterizar seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa;
- identificar quem são os competidores. Comparar a solução da empresa, seus produtos e serviços, com os oferecidos pelos competidores. Quais são os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores?;
- definir como vai ser o material usado para apoiar a venda de seus produtos e serviços;
- analisar os custos para seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado;
- avaliar as margens de seus produtos e serviços que podem ser praticadas;
- analisar a questão tecnológica envolvida com seus produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade; qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade);
- definir a visão futura de seus produtos e serviços: como devem ser desenvolvidos, qual a evolução das necessidades do mercado, de seus concorrentes, da demanda, de segmentos específicos do mercado, da própria tecnologia adotada.

3. Análise do mercado: os itens que compõem a análise do mercado do plano de negócios são:
- fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidades e valor, desempenho recente do mercado e sua projeção;
 - analisar como o mercado pode ser segmentado e quais os critérios de segmentação (nível econômico, tipo de negócio, tipo de necessidade de clientes, localização geográfica, por produto, por padrões de compras identificados);
 - caracterizar a concorrência;
 - analisar qual é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos neste tipo de negócio: há vendedores atuando diretamente com os clientes?; a venda se dá em lojas?; é preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto?; a venda se produz por revendas?; a venda é direta pela empresa ou é feita por meio de distribuidores?;
 - examinar os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível, isto é, se é sensível a preços, a prazos de entrega, ao prestígio da marca, às características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto);
 - avaliar a concorrência quanto a seus pontos fracos e fortes, comparando-os com os da empresa em pauta. Considerar os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que opera, segmentos que domina ou pelos quais não se interessa, grau de segmentação do mercado e nível de sua ocupação;
- avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto é mais importante?; o preço, a garantia, o prazo de entrega e o atendimento são mais importantes?; o cliente percebe a diferença na qualidade do produto?.
4. Estratégia do negócio: é o resultado da análise conjunta de diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes. A partir disso, é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e fracos da empresa, comparativamente com os dos concorrentes e, também, sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou dificultam, à empresa, o alcance dos seus objetivos. Tendo esses elementos devidamente trabalhados, a empresa deve traçar uma estratégia.
5. Planejamento financeiro: serve para “fazer a prova dos nove” do negócio. É nele que vão se juntar todas as despesas, desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, constituir sua base, até as que serão feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e funcionando regularmente suas atividades de venda e produção. Aí também se alinha a receita obtida com a venda dos produtos, serviços e soluções e, finalmente, avalia-se como fica o conjunto e qual o saldo disso tudo. Nesta fase, pergunta-se: a empresa é lucrativa? Depois de quanto tempo ela se mostrou lucrativa após sua constituição? Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto em que a empresa seja auto-sustentável?

3 A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica CENTEV/UFV

A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica CENTEV/UFV, formada a partir de uma parceria (convênio de cooperação mútua) entre a Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE) e a Universidade Federal de Viçosa, é um órgão que se destina a apoiar empreendimentos de atividades de base tecnológica, nas fases de instalação, crescimento e consolidação, propiciando-lhes ambiente e condições de funcionamento apropriados.

A incubadora foi criada há dez anos, sendo, assim, a segunda mais antiga do Estado, e conta atualmente com oito empresas residentes e seis graduadas. Segundo Martins (2006), de outubro de 2004 a novembro de 2005 essas empresas faturaram cerca de R\$ 3 milhões, levando a um ingresso de aproximadamente R\$ 600 mil na economia fiscal do município, gerando em torno de 200 empregos diretos.

Localizada no *campus* da UFV, a incubadora tem como objetivo geral promover o desenvolvimento, gerar o bem-estar social (impostos, renda e empregos de qualidade) e preservar a qualidade de vida, através do estímulo à criação e ao desenvolvimento de empresas que ofereçam produtos e serviços tecnologicamente inovadores (CENTEV, 2006).

A iniciativa de criação do CENTEV se deveu à busca de maior interação da estrutura e conhecimento da UFV com a dinâmica do processo de desenvolvimento tecnológico nacional, estimulando a exploração da capacidade inovativa da universidade e contribuindo, assim, para a melhoria da realidade local, regional e nacional.

Desse modo, para contornar uma possível fragmentação de iniciativas isoladas em atividades inovadoras, tais como empresas juniores, incubadora e parque tecnológico, a idéia de criação do CENTEV reflete

um comprometimento com a agregação sistêmica dessas entidades. Nesse sentido, procura relacionar, sob uma coordenação geral, as iniciativas de apoio a ações de empreendedorismo junto aos alunos de seus cursos de graduação, com a criação de empresas juniores, o incentivo às empresas com base tecnológica, através de um programa de incubação, assim como um passo mais audacioso, no sentido do desenvolvimento de capacidades tecnológicas mais complexas, como atividades de P&D, com a criação do Parque Tecnológico.

Muitas das potencialidades tecnológicas da UFV acabam possibilitando a conversão de invenções em inovações, ou seja, a transformação dos resultados de suas pesquisas em inovação tecnológica. Já a organização estrutural do CENTEV tem a seguinte forma: um Conselho de Administração, uma Diretoria Executiva e quatro Coordenadorias de Unidades. São justamente estas últimas que têm sido comentadas nesta seção, quais sejam, a Central de Empresas Juniores (CEMP), a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, o Parque Tecnológico de Viçosa e o Núcleo de Desenvolvimento Social e Educacional.

O Núcleo de Desenvolvimento Educacional, ainda não comentado aqui, reflete uma característica peculiar que envolve a criação do CENTEV. Considerando sua busca por maior iteração e proximidade com a realidade local, o Núcleo tem papel fundamental, apoiando o desenvolvimento de jovens e crianças carentes e especiais mediante maior inserção social. Alguns de seus projetos, que também envolvem as demais unidades, são: a APAE Rural, o curso de marcenaria, a produção de mudas e a vaca mecânica.

Reforçam esse perfil flexível de ação não só a possibilidade, mas também o incentivo aos interessados a incubar suas iniciativas empresariais no Programa de Incubação do CENTEV e a não necessidade de estar inseridos no contexto universitário, mas apenas que tenham um projeto com base tecnológica.

4 Definições metodológicas

Esta pesquisa constitui um estudo de caso, uma vez que seu objeto é restrito, visando aprofundar seus aspectos característicos. Segundo Gil (2002, p.54) “um estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Seguindo orientação de Yin (2001), o estudo de caso não deve restringir-se à fase exploratória de uma investigação, podendo, neste sentido, envolver os levantamentos próprios da pesquisa descritiva. Assim, seu sentido pluralístico permite a utilização dos propósitos exploratórios, descritivos e causais.

A partir dessas considerações, a pesquisa ainda pode ser classificada, quanto aos objetivos, como exploratório-descritiva. Seu caráter exploratório pode ser entendido em Selltiz (1967, p.63), para quem

uma pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Sua natureza descritiva segue orientação de Gil (2002, p.42), para quem as pesquisas descritivas “são aquelas que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis”. Mas, além de descrever a utilização do plano de negócios e sua implicação na tomada de decisão das empresas, este artigo visa proporcionar, também, uma visão específica e inexplorada do problema, o que o aproximará de um estudo exploratório.

4.1 Local de estudo e unidades de análise

Nas ciências sociais, as unidades de análise são, geralmente, os indivíduos, mas não somente eles, apesar de, em última instância, serem a principal fonte das informações (BABBIE, 1999). Neste sentido, as unidades de análise podem ser tudo aquilo que se estuda com o propósito de agregar e descrever suas características ou algum fenômeno. Assim, podem ser definidos como unidades de análise, além dos indivíduos, grupos, organizações ou artefatos sociais.

No caso desta pesquisa, as unidades de análise foram os empresários de empresas incubadas e graduadas da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica CENTEV/UFV, tomados como fontes principais para se analisar o papel dos planos de negócios e sua influência no desempenho de suas empresas.

Dadas as características associadas aos passos necessários ao alcance dos objetivos desta pesquisa, considerou-se importante a coleta de evidências empíricas primárias, essencialmente qualitativas, sobre as atividades relacionadas à elaboração e uso de plano de negócios por parte dos empresários.

4.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta considerou técnicas variadas, quais sejam, entrevistas formais, encontros casuais, consulta à documentação (procedimentos, arquivo técnico, dados históricos etc.) e observação direta.

Nas entrevistas, procurou-se seguir um padrão de flexibilidade suficiente para a percepção de fatores que pudessem não ter sido planejados previamente, mas que poderiam acrescentar informações importantes para o êxito da análise. Ao mesmo tempo, procurou-se conduzi-las com “precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação” (GOODE e HATT *apud* LAKATOS, 1991, p.196).

As entrevistas foram realizadas de acordo com um formulário elaborado, e efetuadas considerando um planejamento que selecionou as pessoas previamente, conforme indicação de Lakatos (1991). Algumas questões foram simplesmente anotadas e outras foram registradas com o auxílio de um gravador.

Apesar de as entrevistas seguirem um roteiro previamente estabelecido, isto não evitou os desvios, naturais em diálogos, os quais, contudo, acabaram revelando pontos importantes da investigação. As entrevistas foram feitas entre os dias 14 de abril e 21 de maio de 2004.

Soma-se às entrevistas a coleta de dados a partir de pesquisa bibliográfica, especialmente sobre o desenvolvimento de incubadoras, de empresas incubadas e graduadas, e sobre o plano de negócios, sua importância e aplicação, informações que deram suporte decisivo à análise do estudo de caso na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica CENTEV/UFV e suas empresas incubadas e graduadas.

4.3 Instrumento de coleta de dados e variáveis utilizadas

Considerando as observações anteriores sobre a realização das entrevistas, foi elaborado e aplicado um questionário semi-estruturado com 27 questões. Mesmo sendo classificado como questionário, sua elaboração e aplicação foram feitas com o objetivo de realizar uma análise qualitativa, tendo, portanto, o mesmo objetivo de um formulário. Foram abordados os seguintes aspectos:

- Principal motivo que levou o empresário a pensar que sua proposta de negócio teria sucesso no mercado. Este item foi analisado por meio da pergunta: "Por que você acha que sua proposta de negócio terá sucesso no mercado?" O objetivo era avaliar se a idéia inicial do empresário tinha sido trabalhada, desenvolvida, e se representava

uma oportunidade. Características estas que fazem parte da primeira etapa da elaboração de um plano de negócios, que consiste justamente em avaliar se a idéia representa uma oportunidade, ou seja, se é viável.

- Principais motivos que levaram o empresário a desejar incubar a empresa. Na análise deste item foram apresentados alguns fatores, que deveriam ser classificados pelo entrevistado segundo uma escala de importância. Visava-se, com isto, identificar os atributos da incubadora considerados mais importantes e que influenciaram os empresários a querer incubar suas empresas.
- O envolvimento dos empresários na elaboração do plano de negócios, exigido como pré-requisito para a incubação. Nesta etapa foram feitas algumas perguntas, como: se o empresário já tinha elaborado um plano de negócios; qual sua opinião sobre ter que elaborar um plano de negócios como pré-requisito para a incubação; se teve alguma dificuldade na elaboração do mesmo e se recebeu algum apoio; o tempo gasto na elaboração do plano; e, se a elaboração do plano de negócios ajudou-o a melhor visualizar e analisar sua empresa.
- O conhecimento do mercado e a decisão gerencial. Procurou-se, neste ponto, analisar se a elaboração do plano de negócios fez com que os empresários conhecessem melhor o seu mercado. Apesar de um dos objetivos do plano ser exatamente este, desejou-se observar se ele não era encarado simplesmente como um esforço burocrático, fazendo com que o empresário não procurasse conhecer o mercado. Foram feitas algumas perguntas: grau de conhecimento que o empresário tinha do mercado em que atuava, dos principais clientes, dos principais concorrentes, dos custos fixos e variáveis; se tinha um preço determinado dos produtos ou

serviço e como foi determinado esse preço; se foi definido algum segmento de mercado; se realizou alguma pesquisa de mercado e se elaborou algum plano de *marketing*; se tinha conhecimento de como a economia, a tecnologia, a política e as leis poderiam influenciar o seu negócio. Na entrevista foi solicitado ao entrevistado que respondesse a essas questões pensando no momento anterior à incubação, quando o plano de negócios já estava elaborado.

- O uso do plano de negócios. Buscou-se, aqui, analisar se o plano de negócios era utilizado pela empresa como instrumento gerencial; quando era utilizado; qual parte era a mais consultada e qual o principal motivo desta consulta; se o plano era reavaliado e atualizado; e, também, para aqueles que não utilizavam o plano, qual o principal motivo dessa não utilização.
- Participação da incubadora na elaboração do plano de negócios. Aqui procurou-se analisar qual a orientação e que subsídios eram oferecidos pela incubadora para a elaboração do plano de negócios.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

O tratamento dos dados teve forma qualitativa, em que se procurou agregá-los numa estrutura temática, tendo como referência os objetivos da pesquisa. Assim, as respostas foram codificadas visando acumular formas mais estruturadas que facilitassem a análise.

As respostas e argumentos dos entrevistados sofreram a interpretação dos pesquisadores, caracterizando a natureza subjetiva deste tipo de estudo, onde “a lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos” (ALASUUTARI,

1957 *apud* VIEIRA, 2004, p.17). O que, como bem ressalva Vieira, não significa que se trate de mera especulação subjetiva, dado que em sua base reside conhecimento teórico-empírico suficiente para conferir-lhe cientificidade.

4.5 Limitações da pesquisa

Para este trabalho estabeleceu-se, no primeiro momento, que todas as empresas incubadas e graduadas na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UFV seriam entrevistadas. Fazem parte desta categoria 08 empresas incubadas e 06 empresas graduadas. Porém, devido a problemas para agendamento de entrevistas e disponibilidade de tempo dos entrevistados, uma empresa incubada e três graduadas deixaram de ser entrevistadas.

Vale ressaltar, ainda, as limitações próprias do subjetivismo deste tipo de procedimento de análise, em que o papel do pesquisador é central nos resultados apontados.

5 Descrição e análise dos dados

O primeiro item abordado foi verificar por que o empresário considerava que sua proposta de negócio teria sucesso no mercado. Procurou-se analisar se sua idéia de negócio tinha sido trabalhada, desenvolvida, e se apresentava uma oportunidade. Foram obtidas as seguintes respostas: “Porque meu produto atende a uma demanda existente. O mercado está crescendo”; “Porque tenho um bom produto”; “Porque tenho um bom produto, consigo reunir bons profissionais e realizar parcerias”; “Pela falta de qualidade que as pessoas falam dos produtos que existem hoje e devido ao foco da empresa”; “Porque meu produto atende a uma demanda existente e devido à inovação que levamos para o mercado”; “Porque meu produto é

inovador"; "Porque meu produto atende a uma demanda existente, principalmente em Viçosa, onde o produto é diferenciado"; "Devido à missão da empresa"; "Porque tenho poucos concorrentes".

Observou-se, pela reação dos entrevistados e pelo conhecimento que a entrevistadora obteve das empresas, que, de certa forma, os empresários tinham uma noção do mercado em que iriam atuar, apesar de não terem realizado uma pesquisa de mercado. Sua idéia de negócio havia sido trabalhada e poderia ser viável. Isto sem levar em conta outros fatores que influenciam na viabilidade de um negócio, por exemplo: conhecimento gerencial do empresário, recursos financeiros e conhecimento detalhado do mercado e das necessidades dos consumidores. De qualquer forma, a idéia do negócio poderia ser viável, já que havia demanda para os produtos e serviços. Algumas empresas já existiam antes da incubação, e seus proprietários já tinham algum conhecimento do mercado. Mesmo as empresas que eram novas, isto é, que haviam sido criadas com a incubação, eram formadas por pessoas que tinham experiência ou conhecimento na área em que iriam atuar.

Para a segunda questão, sobre quais os fatores que influenciaram para que cada empresário quisesse incubar sua empresa, estabeleceu-se uma escala de importância onde os entrevistados classificariam cada fator. Essa classificação pode ser visualizada no quadro 2, a seguir:

FATORES	MUITO IMPORTANTE	IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
A estrutura física oferecida pela incubadora	02	06	02	-
O apoio gerencial oferecido pela incubadora	02	05	01	02
O custo baixo	04	03	02	01
A força da marca UFV	08	02	-	-
Os cursos oferecidos	03	04	03	-
A maior credibilidade que obterá no mercado	07	02	01	-
O movimento crescente das incubadoras	01	06	03	-

QUADRO 2 - MOTIVOS APONTADOS PELOS ENTREVISTADOS PARA INCUBAR A EMPRESA
 FONTE: Pesquisa de campo

Como se observa, os fatores que mais influenciaram o empresário a incubar sua empresa foi o respaldo da universidade, por poder usar a marca da UFV (considerado por 80% dos entrevistados como um fator muito importante), e a maior credibilidade que poderá vir a ter no mercado por ter saído de uma incubadora de empresas (considerada por 70% deles como um fator muito importante).

Cerca de 40% dos entrevistados ressaltaram, antes de responder a essa questão, que isso era o que eles esperavam em termos de apoio por parte da incubadora, mas que o que ocorreu depois da incubação não foi o que esperavam. Segue-se o depoimento de um dos entrevistados: *"Esses eram os itens que eu esperava obter antes de incubar. O que ocorreu depois da incubação foi totalmente diferente"*.

Dos fatores abordados, segundo alguns entrevistados, as principais carências da incubadora são a falta de apoio gerencial e de cursos. Muitos ressaltaram que a maior vantagem de se incubar uma empresa hoje é a possibilidade de poder fazer parcerias com outras empresas. E as parcerias que surgem se dão por iniciativa das próprias empresas, não tendo um incentivo direto da incubadora.

Pode-se perceber que as empresas que estão incubadas caminham sozinhas, ou seja, apesar de estarem dentro da incubadora, há pouco acompanhamento, por parte desta, do andamento das empresas. É como se a incubadora só oferecesse o espaço físico e, depois, as empresas tivessem que se manter sozinhas, como sugerem as palavras de um empresário: *"[...] aposto que se você perguntar para as pessoas que administram a incubadora o que cada empresa incubada faz, eles não vão saber responder [...]"*.

Quanto ao plano de negócios, verificou-se primeiramente o envolvimento do empresário em sua elaboração.

Das dez empresas pesquisadas, 90% elaboraram um plano de negócios pela primeira vez. E a maioria nunca o tinha feito porque, segundo os entrevistados,

nunca precisaram. O tempo gasto pela maioria dos entrevistados na elaboração do plano foi de 30 a 45 dias.

Para 70% dos entrevistados, o plano ajudou a pensar um pouco mais no seu negócio e na empresa. As respostas nesta direção foram: *"O plano aborda toda a empresa, todos os aspectos"*; *"O plano dá uma visão global"*; *"Observei alguns pontos que não tinha parado para pensar"*; *"Foi discutido algumas questões com os sócios"*; *"O plano faz a gente pensar"*; *"O plano mostrou-me que eu teria que aprender muito"*. Por outro lado, na visão de outros entrevistados: *"O plano só funciona na teoria, a prática é outra"*; *"É um simulado, um imaginário, mas não chega nem perto do que passamos de um ano para cá"*; *"O plano não me ajudou. As questões referentes a impostos, encargos, contabilidade e administração foram negligenciadas"*.

Pelas respostas e observação da entrevistadora, verifica-se que o plano de negócios não é visto como uma ferramenta gerencial de grande utilidade para o desenvolvimento da empresa. É como se ele fosse útil no início, porque a empresa está começando e é um instrumento exigido pela incubadora. Contudo, não é visto pelo empresário como um planejamento de toda a empresa que possa servir de base para a tomada de decisão. Tal constatação parece corroborar Dornelas (1999), para quem o plano de negócios, em muitos casos, serve apenas como um *check list* inicial para a admissão da empresa.

Relativamente ao conhecimento do mercado, as questões ajudam a indentificar o grau de profundidade e dedicação dado à elaboração do plano, procurando-se verificar se os empresários haviam feito uma verdadeira análise do mercado.

A primeira questão abordada foi o conhecimento dos empresários, segundo sua própria opinião, sobre o mercado em que atuavam, os principais clientes, concorrentes e custos, após a elaboração do plano de negócios. Eles deveriam classificar seu grau de conhecimento segundo uma escala que vai de 'pouco conhecimento' a um 'ótimo conhecimento'. As respostas estão no quadro 3:

FATORES	CONHECIMENTO DOS ENTREVISTADOS			
	Ótimo	Bom	Razoável	Pouco
Sobre o mercado em que atuavam	02	05	01	02
Sobre seus principais clientes	05	04	01	
Sobre seus principais concorrentes	01	04	03	02
Sobre seus custos fixos e variáveis	01	03	04	02

QUADRO 3 - CONHECIMENTO DOS ENTREVISTADOS SOBRE FATORES MERCADOLÓGICOS

FONTE: Pesquisa de campo

Espera-se, com a elaboração de um plano de negócios, que o empresário se volte para os fatores abordados no quadro 3, levando-os a um maior conhecimento sobre estes. Afinal, um dos propósitos do plano é este. Observou-se que não houve, por parte dos entrevistados, uma maior profundidade na elaboração do plano, pois, no geral, o conhecimento que mostraram ter dos itens acima não foi satisfatório. Algumas empresas vieram de concorrentes ou já existiam no mercado antes de incubarem, o que justifica um maior conhecimento de alguns entrevistados sobre os pontos abordados.

A maioria dos entrevistados tinha um preço determinado para seus produtos e serviços. Para determiná-lo, alguns se basearam no mercado, e outros no custo e lucro da empresa, usando, na maioria das vezes, planilhas para o seu cálculo. Observou-se que a área financeira do plano de negócios foi a que recebeu maior importância dos empresários, tendo sido a mais aprofundada.

Dos entrevistados, 70% tinham definido um segmento de mercado que seus produtos atendiam. Isto devido à própria característica do produto, que, na maioria das vezes, atende a uma clientela específica, a princípio facilmente definida pelos empresários, mesmo que de forma superficial.

A pesquisa de mercado foi realizada por metade dos entrevistados. Contudo, pôde-se observar que esta pesquisa não foi bastante aprofundada pela maioria, nem tampouco feita de modo científico. Foi mais uma análise sobre o mercado por meio de dados secundários,

ou um levantamento superficial sobre a viabilidade dos produtos, usando, muitas vezes, os conhecimentos e a experiência dos próprios empresários.

Dentre as empresas entrevistadas, cerca de 90% não chegou a elaborar um plano de *marketing*, instrumento importante do plano de negócios, por agregar as estratégias para produtos e serviços ofertados. Muitas empresas não sabiam ao certo o que era um plano de *marketing*. Somente uma delas mostrou conhecimento do assunto, e que também já havia elaborado esse plano, mas a empresa já existia antes da incubação, e os planejamentos para a sua condução eram adotados pelo empresário.

Outra questão abordada foi se as empresas haviam feito a análise de alguns itens do seu macroambiente, que representa o nível externo da organização, constituído por componentes de ampla magnitude e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. Também chamado de ambiente geral, configura oportunidades e impõe ameaças. As forças macroambientais são: Ambiente Demográfico, Econômico, Natural, Tecnológico, Político e Cultural (KOTLER, 1999).

Buscou-se analisar se as empresas sabiam avaliar como a economia, a tecnologia e as políticas e leis podiam influenciar o seu negócio. Para a resposta a esta questão estabeleceu-se uma escala entre “sim”, “mais ou menos” e “não”. As respostas vêm apresentadas no quadro 4:

FATORES	NÚMERO DE EMPRESAS		
	Sim	Mais ou menos	Não
Economia	03	05	02
Tecnologia	07	03	-
Políticas e Leis	06	02	02

QUADRO 4 - CONHECIMENTO DAS EMPRESAS SOBRE FATORES MACRO-AMBIENTAIS DE MARKETING

FONTE: Pesquisa de campo

As empresas não fizeram uma análise detalhada de seu macroambiente, outro fator importante no plano de negócios. Entretanto, sobre os fatores que

influenciavam seus negócios mais diretamente, pode-se dizer que, de certa forma, os empresários mostraram-se cientes.

O item seguinte tratado nas entrevistas foi a utilização do plano de negócios pelas empresas após a incubação. Investiga-se, aqui, o quanto os empresários consideram que a elaboração do plano de negócios os ajudou a se tornarem incubados, se eles consultaram o plano alguma vez depois da incubação, quando foi feita esta consulta e que parte do plano foi consultada. E, para as empresas que não utilizam o plano, indagou-se o motivo dessa não utilização.

Quanto à importância da elaboração do plano de negócios para que a empresa se tornasse incubada, foram obtidas as seguintes respostas: *“Dar conhecimento às pessoas do que a gente fazia e como a gente fazia”*; *“Sinceramente eu não consigo visualizar isso [...] No processo de incubação não houve, assim, nenhuma influência [...] em termos de ajuda da maneira que foi conduzido, nenhum”*; *“Eu acho que [...] primeiro para que eles pudessem perceber o quanto seguro eu estava com relação a minha idéia”*; *“Foi o instrumento que eles puderam avaliar, ver o risco da empresa [...] saber, através do plano de negócios, se tem uma visão geral [...] se deixa de abordar algum aspecto [...] a gente apresentou uma vez o plano já pronto, e eles falaram que tinha muita coisa incompleta, que não dava para ter uma visão geral, aí retornamos e a gente elaborou só essas partes”*; *“Porque foram definidas a atividade e a tecnologia”*; *“Atendeu a um pré-requisito”*; *“Uma característica importante para se incubar é mostrar que tem um diferencial. O plano ajudou a clarear o conceito de diferencial e inovação. É o que pede”*; *“Como a incubadora é para empresas de base tecnológica, o plano serviu para mostrar o diferencial da empresa no mercado. Foi a preocupação principal na hora de elaborar o plano, que era mostrar o diferencial”*; *“Convencer avaliadores da viabilidade do negócio”*; *“O plano de negócios apresentou o mercado crescente e o potencial da empresa na área, considerando principalmente o domínio tecnológico de produção”*.

Pelas respostas, percebe-se que o plano foi elaborado para a incubadora, e não para as empresas. É evidente a preocupação das empresas em mostrar que seus produtos eram inovadores, que tinham um diferencial. Os empresários estavam preocupados em mostrar que suas empresas se encaixavam no tipo de empresa que a incubadora buscava. Mais uma vez, o plano não é encarado pelos empresários como uma ferramenta gerencial. Ele tem também a função de mostrar a viabilidade de um negócio, mas sua utilidade não é só esta. E, principalmente, por se tratar de uma incubadora de empresas, cuja finalidade é diminuir os riscos de suas empresas incubadas, preparando-as para sobreviver no mercado, o plano deveria, além de ser utilizado para mostrar essa viabilidade, constituir uma ferramenta administrativa. Assim, deveria ser enfatizada a importância da prática de planejamentos para a tomada de decisão e condução da empresa, uma vez que a falta de planejamento é uma das causas do insucesso das pequenas empresas. Dornelas (1999) reforça a importância da disseminação do planejamento nas empresas de um modo geral. O autor chama a atenção principalmente para a capacitação dos gerentes das incubadoras na utilização do plano de negócios como ferramenta de gestão nas próprias incubadoras e, também, junto às empresas incubadas. Ele lista três fatores críticos quando se considera o conceito de planejamento:

- toda empresa necessita de um planejamento de seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc.;
- toda entidade "provedora" de financiamento, fundos e outros recursos necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio;
- poucos empresários conseguem elaborar adequadamente um bom plano de negócios. A maioria deles compõe-se de micro e pequenos empresários, que não possuem conceitos

básicos de planejamento, vendas, *marketing*, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento, entre outros. Quando entendem o conceito, não conseguem inseri-lo adequadamente num plano de negócios.

Das dez empresas entrevistadas, 70% responderam que consultaram o plano de negócios elaborado por elas depois da incubação. Porém, destas, menos da metade afirmou que o consulta constantemente como uma ferramenta de decisão. Os demais afirmaram que o consultaram no início, quando tinham alguma dúvida, ou, quando o consultam, atentam somente à parte financeira, principalmente custos e formação de preços.

Depois que cada entrevistado respondeu qual foi a parte do plano mais consultada por ele, perguntou-se o porquê de aquela parte ser a mais consultada. Identificou-se que o plano foi mais consultado no começo da incubação e, sobretudo, a parte financeira. Algumas empresas responderam que consultaram outros itens no plano, como *marketing*, e, também, que o consultam até hoje, antes de tomar decisões, sendo a parte financeira, novamente, a mais consultada. Mas, o plano como um todo não foi atualizado pela maioria das empresas após sua elaboração. É como se ele não fizesse parte do dia-a-dia da empresa e fosse consultado de vez em quando, para se "ter uma base", não sendo utilizado de forma concreta e determinante.

Ao se verificar as respostas às perguntas: "Você procura reavaliar o plano e fazer atualizações?; Em que parte?; e Por que você não o atualiza?; obteve-se: "Não. Falta de tempo"; "Periódico, quase sempre. Justamente nestas planilhas. E agora a gente está fazendo um outro plano mais detalhado, que é pra gente pedir um financiamento"; "Sim. Sei a importância do plano. Deveria ter uma esporadicidade, mas não tem"; "Não. Não teve necessidade. Ele foi muito útil no começo e o papel dele era esse. Agora é irrelevante"; "Sim. Mas foi modificado. Foram feitos planos separados para cada unidade estratégica de negócio"; "Para definir novas estratégias e rumos";

"Foram feitas várias atualizações em função de erros cometidos no plano de negócios, na análise dos custos e também em função da entrada da empresa em novos segmentos do mercado".

Às empresas que não utilizaram o plano de negócios após a incubação, perguntou-se o motivo e as respostas foram: *"Porque foi o que eu disse, da maneira que foi conduzido esse plano de negócios, ele não nos orienta em nada até hoje. O que nos está orientando é esse um ano de experiência que a gente passou. Foi o tempo que determinou o plano de negócios em si da nossa empresa e não o que tá escrito no papel, foi a experiência, mesmo, que determinou"; "Consultei naquele momento da redefinição da versão, não refizemos o plano novamente não"; "Não vi utilidade".*

Constatou-se, desse modo, que o plano de negócios não é utilizado pelas empresas como deveria ser. Algumas o vêem apenas como um pré-requisito para a incubação, outras consultam apenas a parte financeira, custos, e outras o utilizam mais no começo da incubação e na formação da empresa. Mesmo as empresas que sabem da sua importância não recorrem a ele constantemente, como instrumento gerencial.

Percebe-se, na verdade, que as empresas, no geral, não sabem o que é realmente um plano de negócios e como deve ser utilizado. Provavelmente isso se deva à forma como ele é apresentado às empresas, a como se dá a orientação sobre sua execução e à falta de acompanhamento por parte da incubadora do desenvolvimento gerencial das empresas.

A questão que se seguiu discutiu, justamente, se houve, na opinião do empresário, alguma orientação da incubadora sobre como deveria ser elaborado o plano de negócios e sua importância, bem como se houve algum retorno da incubadora quanto à avaliação feita do plano e se foi dada alguma sugestão.

Dos empresários entrevistados, 80% afirmaram que houve orientação da incubadora sobre como elaborar o plano de negócios. Eis algumas respostas: *"Sim, lemos um livro"; "Sim, houve um treinamento de final de semana"; "Sim, uma coisa mínima. Passaram o make*

money"; "Sim, colocaram o conteúdo, a burocracia"; e "Sim, deram um roteiro para seguir".

Sete das dez empresas afirmaram que depois da apresentação do plano à incubadora houve um retorno desta. Mas esse retorno, segundo algumas delas, foi para corrigir a apresentação, para cumprir a parte burocrática da incubadora. Ainda, uma das empresas mencionou que a finalização do plano se deu depois da aprovação, sendo que, após sua elaboração, não houve retorno da incubadora. Das três empresas que afirmaram não terem tido retorno da incubadora, uma mencionou que o sistema é inconsistente, e as outras não justificaram a resposta.

Percebe-se que a incubadora de empresas oferece uma orientação de como elaborar o plano de negócios, mas dá ênfase ao cumprimento da parte burocrática exigida por ela, e não para que os empresários tenham uma ferramenta de gestão. Confirmam isso comentários de dois entrevistados sobre a incubadora de empresas e o plano de negócios.

A visão que tinha antes da incubadora e tenho agora é toda ao contrário. Atingiu as expectativas? De forma alguma [...]. O que estava escrito que a incubadora colocaria à nossa disposição não existe. Então, no papel, no contrato, tá uma coisa, mas a realidade é outra. Se você não sair atrás e não fizer a sua parte, você não tem marketing, você não tem ação, não tem nada. Você vai ficar aqui derivando, até você sair.

[...] E a gente sabe da importância do documento, do plano de negócios em si, só que a gente entra aqui, se são empresas que já estão consolidadas e aí passam por um processo de incubação... de repente seja diferente, mas a gente e a grande maioria das empresas que você entrevistou são empresas novas, recentes. Elas foram, ao mesmo tempo em que o processo de incubação estava correndo, é o processo que a empresa estava sendo montada. Então há a questão da experiência para você se deparar com plano de negócios, sem apoio. Houve treinamento, mas foi um treinamento de dois finais de semana, uma coisa muito corrida, então o software é quase auto-explicativo, mas não adianta ter o software, que é uma ferramenta, sem ter base, igual o plano de negócios, envolve uma pesquisa de mercado, uma série de fatores. O que a gente conseguiu fazer no plano de negócios foi a missão da empresa, o que era interno, mas o que era referente ao mercado a gente não tinha base, não tinha um embasamento.

Conclusão

A importância de um plano de negócios para qualquer empresa tem ampla divulgação na literatura em administração e áreas afins. É por meio dele que os empresários conhecem o mercado, os concorrentes, os clientes, suas despesas e receitas, elaboram as melhores estratégias e desenvolvem os melhores produtos. A utilização de um plano como ferramenta gerencial contribui para que as empresas diminuam os riscos na tomada de decisão.

A realização deste trabalho trouxe a percepção da incipiente utilização do plano de negócios, como um instrumento para decisão gerencial, em empresas que pertencem ou pertenceram ao programa de incubação de uma universidade federal. Percebeu-se que o plano é visto, para muitos dos entrevistados, apenas como algo que deve ser feito para conseguir incubar suas empresas, e cuja maior utilidade está no começo da incubação, sendo sua parte mais importante a financeira e de custos. A maioria dos empresários não sabe verdadeiramente o que é um plano de negócios e qual sua real importância. E, mesmo aqueles que possuem uma verdadeira noção do plano não o utilizam como deveriam. O que reforça argumento de Dornelas (1999), quando afirma que o plano de negócios serve apenas como um *check list* inicial, que, após a admissão da empresa pela incubadora, é deixado de lado.

Dada sua decisiva característica estruturante e fomentadora do empreendimento tecnológico, a incubadora tem papel chave para aprimorar o conhecimento dos empresários sobre a importância da elaboração de planos e da realização de planejamentos. Seu apoio no preparo e treinamento das empresas para melhor sobreviverem no mercado pode ser decisivo para o futuro destas. Isto reforça a já discutida falta de preparo e conhecimento dos gerentes das incubadoras em disseminar a cultura do plano de negócios junto às empresas incubadas e às próprias

incubadoras (DORNELAS, 1999). Assim, diante da proposta de criar empresas competitivas, a incubadora deveria disseminar a cultura do planejamento, dado que a falta de planejamento é uma das principais razões de falência das MPEs.

Com a pesquisa, observou-se que a Incubadora de Base Tecnológica da UFV tem ampla capacidade de intensificar ações nesse sentido, principalmente por se situar numa universidade com produção técnica e acadêmica de destacada expressão. O próprio plano de negócios, exigido como pré-requisito para a incubação, é visto como um documento que enfatiza o diferencial do negócio ou sua viabilidade. Mas, ao mesmo tempo, não há, por parte da incubadora, treinamento e conscientização sobre a importância do plano, quando se evidencia certa carência de acompanhamento efetivo das empresas incubadas e muito graduadas.

Em relação a isso, a pesquisa revelou que há insatisfação dos empresários em relação à incubadora, principalmente quando se evidenciam as expectativas da incubação. Houve queixas por parte de cerca de 80% dos entrevistados em relação ao suporte que a incubadora deveria oferecer às empresas. Talvez isso não aconteça devido à própria falta de planejamento da incubadora em relação aos seus objetivos e forma de atuação. Voltar-se para uma atuação mais incisiva junto às empresas, treinando-as e obtendo mais retornos sobre como têm buscado alcançar seus objetivos talvez contribua para que elas se tornem mais preparadas.

Nesse sentido, há informações, já posteriores à conclusão desta pesquisa, de que a incubadora vem tomando providências para solucionar essas questões. Especificamente quanto ao que se discutiu aqui, foram implementados os programas de Pré-Incubação e Pós-Incubação. O primeiro busca oferecer maior apoio ao desenvolvimento da inovação e à capacitação gerencial dos empreendedores e, o segundo, ainda em fase de desenvolvimento, está voltado para uma postergação de contatos sobre os passos das incubadas após se graduarem.

Esses passos parecem confirmar que o plano é uma ferramenta de fundamental importância para as empresas. Ele leva o empreendedor a mergulhar profundamente na análise do seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, devendo ser utilizado para auxiliar as empresas no direcionamento de seus negócios.

Ao se disseminar o planejamento nas empresas, espera-se que haja corolários, também, para a capacitação dos gerentes das incubadoras na utilização do plano de negócios como ferramenta de gestão nas próprias incubadoras e, também, junto às empresas incubadas.

- Recebido em: 20/04/2005
- Aprovado em: 25/05/2007

Referências

- ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas**. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 04 nov. 2003.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAETA, A. M. C. **As incubadoras de empresas de base tecnológica: uma nova prática organizacional para inovação**. 1997. Rio de Janeiro, 1997. Tese (Doutorado) – COPPE/UFRJ.
- CENTEV - Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa. Disponível em: <www.centev.ufv.br>. Acesso em: 15 jul. 2006.
- DOC 16. **Documento de orientação metodológica e de formatação do Trabalho de conclusão de Curso - TCC**. Departamento de Administração, Universidade Federal de Viçosa – DAD/UFV. 2003
- DOLABELA, Fernando Celso. **O Segredo de Luísa**. 11. ed. São Paulo: Cultura, 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. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS. 9., 1999, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO EUVALDO LODI; SEBRAE. **Diagnóstico das incubadoras e empresas incubadas do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2002. 1 disquete.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MACULAN, A. M. D. **As pequenas empresas de base tecnológica**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1996a.
- MACULAN, A. M. D. Estratégia tecnológica de micro-empresas localizadas numa incubadora. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1996b, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1996b. v.2, p.357-369.
- MARTINS, José Paulo. Incubadora de empresas: um negócio de boas idéias ou boas idéias gerando negócios. **Jornal da UFV**, Viçosa, ano 34, n.1.399, p.7, 8 jul. 2006.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Boletim**. Disponível em <<http://www.redeglobo5@globocom.com>>. Acesso em: 16 set. 2002.
- SALIM, César Simões *et al.* **Construindo planos de negócios**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SEBRAE. **Mini-curso Iniciando um pequeno grande negócio**. Rio de Janeiro, 2003. 5 disquetes.
- SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Regimento Interno Incubadora de Empresas de Base Tecnológica FUNARBE/UFV**, 2003. Disponível em: <<http://www.ufv.br/incubadora>>. Acesso em: 05 nov. 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- VEDOVELHO, C.; FIGUEIREDO, P. N. e. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, jan./jul. 2005.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- ZEDTWITZ, M. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v.3, n.1/2, 2003.