

Plano de Negócios é indispensável para o sucesso das empresas incubadas?

Álvaro Eduardo dos Anjos Oliveira¹

alvaro@incubadora.uff.br

Stella Regina Reis da Costa²

stellare@ig.com.br

1 Universidade Federal Fluminense, Coordenador da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica – Niterói, RJ, Brasil

2 Universidade Federal Fluminense, Professora do Mestrado em Sistemas de Gestão, Niterói, RJ, Brasil

RESUMO

Este artigo tem por objetivo verificar se a ferramenta gerencial Plano de Negócios - PN é fator crítico de sucesso empresarial e, para isto, o foco da análise se deu por meio da percepção dos responsáveis - donos ou gerentes - das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) residentes nas Incubadoras de Empresas da UFF, UFRRJ, PUC-Rio, UFRJ, CEFET/Maracanã, IPRJ/UERJ/Friburgo e SERRASOFT. Parte de seu conteúdo é produto da dissertação apresentada no Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense intitulada: Plano de Negócios – elaboração, execução e controle. Dois fatores parecem contribuir para o aumento da taxa de sucesso das MPE's incubadas: o ambiente existente nas Incubadoras de Empresas - infra-estrutura e outros benefícios - e a obrigatoriedade das empresas candidatas ao processo de incubação, na grande maioria dos casos, de apresentarem um PN. Conclui-se que, conforme o entendimento dos empresários, a ferramenta de planejamento auxilia no sucesso da empresa, tanto no seu ingresso na incubadora quanto no seu desenvolvimento, até sua graduação. E mais: são as mudanças abruptas dos mercados que podem exercer forte efeito sobre as empresas, submetendo-as ao insucesso e falência quando estas não se suportam em um PN, que cria condições para prevenção desses impactos.

Palavras-Chave: Plano de Negócios. Incubadora. Empreendedorismo.

1. O PLANO DE NEGÓCIOS E SEU IMPACTO NAS MPE's

Há longo tempo os homens praticam entre si relações de troca. O escambo primitivo deu origem às relações comerciais da antiguidade em que as dificuldades eram grandes, desde a distância entre as tribos e posteriormente os povos, até as diferenças de língua, os valores de troca e a forma de abordagem para com o outro, tornando-se, a atividade, uma aventura.

Hoje, a aventura nos negócios está cada vez mais descartada, pois o risco é muito alto e, por isso, usa-se o risco calculado que traz maior possibilidade de retorno do investimento. Os recursos materiais e financeiros disponíveis são escassos, as oportunidades variam de acordo com a conjuntura e o sucesso de um empreendimento não depende exclusivamente do detentor da idéia ou dos meios de produção do novo negócio. O mundo moderno encontrou formas diferenciadas para desenvolver e gerenciar as empresas e seus negócios.

Dos instrumentos utilizados na atualidade, para planejamento e gerenciamento da empresa, o PN foi escolhido como objeto deste estudo. Em primeiro lugar, porque independente da área de atuação da empresa, o PN pode servir como balizador e parâmetro para desenvolver e executar bons negócios. Em segundo, porque se pretendeu desmistificar que tal instrumento, por estar bem redigido, torna-se eficaz em todas as circunstâncias. Na realidade, o essencial em um PN, não é a sua forma e sim a estreita relação que pode

estabelecer com a realidade do mercado, com o seu nicho específico de atuação e com a condição técnica e gerencial dos membros proponentes envolvidos no negócio.

Dornelas (2004) enfatiza que a tarefa de elaborar um PN não é fácil, principalmente para quem nunca o fez. Algumas questões antecedem a sua construção. Em um primeiro momento se faz necessário ter clareza sobre o propósito do plano e, para isto, algumas perguntas são indispensáveis: trata-se da abertura de um novo negócio? Trata-se de uma mudança de rumos da empresa? A finalidade é conseguir algum tipo de financiamento? Deve-se também, em um segundo momento, ter a convicção de que, como qualquer outro tipo de planejamento, as metas serão atingidas se os proponentes do documento em questão se comprometerem, de fato, com o negócio.

Um modelo de PN que pode dar bons resultados é aquele objetivo e com foco no negócio. Das perguntas mais usuais quando se busca a validação do processo – da elaboração a execução do PN - se destacam: qual a importância de sua elaboração para o sucesso da empresa? A adoção deste constitui um diferencial que garanta o êxito dos empreendimentos?

2. AS EMPRESAS INCUBADAS TÊM MENOR TAXA DE MORTALIDADE

Estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004), diagnosticaram que 70% das micro e pequenas empresas tornam-se malsucedidas em, no máximo, três anos de existência. Isto significa dizer que a cada dez empresas que surgem, sete delas fecham. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec (2003) o mesmo não ocorre com as micro e pequenas incubadas, baixando a taxa de mortalidade de 70 para 30%. Englobam este percentual os projetos das empresas que não chegaram a se concretizar, ou seja, aquelas que tiveram insucesso durante o período de incubação.

De acordo com o resultado do diagnóstico da Anprotec, pergunta-se: o processo de se elaborar o PN seria indispensável para o sucesso da empresa? O fato de o empreendedor ter a obrigatoriedade de se debruçar no universo do negócio que se quer abrir, presumindo seus riscos e oportunidades fazem do PN um instrumento eficaz para o controle e, conseqüentemente, para os resultados dos empreendimentos?

Por exigência das incubadoras de empresas, os interessados em ingressar no programa devem apresentar um PN. Uma das condições determinantes é que este seja elaborado adequadamente e, quando é apresentado, a gestão da incubadora faz uma primeira avaliação, o que pode acarretar na solicitação de correções. Após esta etapa, o PN é avaliado por uma banca examinadora, composta por gerentes de negócios e especialistas no ramo de atividade em que se quer atuar. O rigor estabelecido para a confecção deste documento, aliado à consultoria disponibilizada pela incubadora faz com que o negócio a ser desenvolvido torne-se mais claro, com dados atualizados e informações indispensáveis sobre ele. Além disso, pode-se examinar os pontos fortes e fracos do empreendimento, assim como as ameaças e oportunidades a ele aferido.

3. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi aprofundar o estudo sobre o PN questionando se, de acordo com os empresários residentes nas incubadoras, o mesmo é um fator crítico de sucesso

empresarial e se há real utilidade deste instrumento de planejamento para um novo negócio ou mesmo para ampliação e mudança de um já existente.

4. MÉTODO

O método utilizado foi o de estudo de caso, baseado nas afirmações de Vergara (2000) que entende que o foco da investigação, para que funcione, deve estar circunscrito a um número limitado de unidades a serem pesquisadas. Neste caso, às micro e pequenas empresas residentes nas incubadoras fluminenses. Trata-se também de uma pesquisa de investigação explicativa, quando se propõe a esclarecer se, pela percepção dos empresários incubados, o sucesso de suas empresas está ou não atrelado à elaboração, execução e controle do PN. Para isso, utilizou-se de questionário e entrevistas realizados com os empreendedores.

4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo por base duas empresas de cada uma das incubadoras da Universidade Federal Fluminense - UFF, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, do Instituto Politécnico da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - IPRJ/UERJ, em Friburgo, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ e do Agente Softex da Região Serrana - SERRASOFT.

O critério adotado para a escolha de tais empresas se deveu ao grau de maturidade no processo de incubação. Isto significa dizer que foram selecionadas, dentre o universo das empresas incubadas, nas incubadoras citadas, aquelas que se posicionavam em um estágio mais avançado de sua vida produtiva. O tempo decorrido no processo de incubação serviu como termo de comparação entre o planejado, quando por ocasião de suas participações no processo de seleção e ingresso em dada incubadora, e o que foi de fato executado e/ou revisado com o desenrolar do processo. Das sete incubadoras foram escolhidas duas empresas de cada, perfazendo um total de quatorze de seus responsáveis entre donos ou gerentes.

4.2 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

O método de estudo de caso pressupõe um limite pequeno a respeito do público-alvo de respondentes. A este limite pequeno quantitativamente falando corresponde a um aprofundamento qualitativo nas questões, tornando a pesquisa atraente. Segundo Yin, (2001) “engajamento, instigação e sedução – essas são características incomuns dos estudos de caso”. Por esta razão, o pesquisador deve estar envolvido com o tema, de tal maneira que imagine que “o estudo de caso contenha conclusões que causarão uma tempestade na terra” (YIN, 2001, p. 185). Entretanto, neste trabalho não foi possível expandir o universo da pesquisa para outras regiões ou estados brasileiros. De igual modo não foi estudado casos de empresas ligadas a outros tipos de incubadoras, isto é, as empresas ingressadas em incubadoras culturais, mistas e de cooperativas.

A logística para a realização de pesquisa para além da região circunscrita no presente estudo (Grande Rio e Região Serrana do Estado), tornaria mais oneroso o trabalho a ser desenvolvido. O Estado do Rio de Janeiro, entretanto, é um exemplo significativo quando se trata do programa de incubadoras disseminado no Brasil. Por essa razão, mesmo entre as incubadoras destacadas, foram selecionadas apenas duas empresas de cada uma delas, o que

limitou o método em sedução suficiente para a tal “tempestade na terra” referida por Yin (2001).

4.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Em primeiro lugar foi elaborado e aplicado, em duas empresas da incubadora da UFF, um questionário pré-teste para aferir se as questões levantadas eram compreendidas com clareza pelos empresários. As observações dos respondentes foram levadas em consideração e, assim, aprimorado o instrumento para aplicação nas demais empresas.

Aplicados os questionários, os dados foram coletados e, *a posteriori*, foram pré-agendadas as entrevistas com os responsáveis pelas empresas. Estas foram gravadas e transcritas. Para cada questão argüida aos empreendedores foi elaborada, quando pertinente, uma tabela de maneira a dar visibilidade e consolidar os dados colhidos.

Ao todo foram 21 questões respondidas por cada empresário, totalizando 294 questões analisadas.

Examinados os questionários e as entrevistas, observou-se que metade dos entrevistados, 7 empresários, antes do processo de incubação, já conhecia a incubadora por ter sido integrante do público interno da mantenedora: funcionários docentes ou técnicos, alunos, ex-funcionários docentes ou técnicos ou ex-alunos. Neste sentido, parece que a divulgação interna se encontra razoavelmente bem estabelecida. O que não se deu com os 50% restantes, ao tomaram conhecimento por meios variados de divulgação, sendo a por radiodifusão não ter nenhuma resposta. Isto demonstra a necessidade de uma propagação massiva do que é um processo de incubação de empresas, para atrair empreendedores para os programas e, com isto, uma maior competição para a escolha dos projetos, facilitando o acesso ao mercado pelas empresas.

Reportando-se às expectativas quanto às vantagens para o empreendedor ao ingressar numa incubadora, os resultados apontam para em médio e alto grau a necessidade de estrutura física/funcional, a parceria institucional e os apoios logístico e de gestão, conforme tabela 1.

Tabela 1 – O que almejou alcançar em se candidatando ao ingresso na incubadora

Alternativas	Grau de importância		
	Alto	Médio	Baixo
a) Estrutura física	2	6	2
b) Estrutura física/funcional	4	6	1
c) Parceria institucional	6	4	1
d) Apoio logístico e de gestão	6	2	2
e) Não tinha muita expectativa	0	0	1
f) Outras	2	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor

Ao serem perguntados se ingressaram na incubadora por meio de edital de seleção, todos responderam sim. Essa informação se torna relevante por demonstrar que as incubadoras estudadas prezam pela prática dos critérios/procedimentos fundamentados em ampla concorrência, o que por um lado aumenta o fluxo de projetos concorrentes e, por outro,

inibe a apresentação daqueles em que a mantenedora possa falhar em não corresponder com grupos de pesquisa de suporte, dentre outros. Além disso, este procedimento parece preservar a marca da instituição mantenedora, assim como manter em níveis elevados a confiabilidade e a sustentabilidade dos parceiros envolvidos ao fazerem parte do processo de ingresso na incubadora.

Em uma outra questão levantada quanto à percepção das condições requeridas pela incubadora, dentre os respondentes, 55% informaram que tais eram “plenamente satisfatória” enquanto 45% optaram por “parcialmente satisfatória”. Apurou-se que mesmo tendo o processo de escolha critérios rigorosos, os editais de seleção são bem aceitos pelos futuros empresários. A razão para que essa satisfação seja compreendida e aceita, guarda relação com o fato de as empresas terem tido êxito no processo seletivo e obtido a segurança de que são potencialmente capazes em implementar o projeto selecionado.

Foi constatada que a apresentação de um PN é condição obrigatória em todos os processos de seleção das incubadoras estudadas. Essa prática adotada segue a orientação das Redes Estaduais de Incubadoras e Parques e da própria Anprotec. A proposição de um PN faz com que os futuros empresários incubados se disciplinem e se habituem à idéia de se exercitarem quanto à elaboração e monitoramento de tal documento. O aprendizado obrigatório, nesse sentido, auxilia o empreendedor a refletir mais sobre o seu negócio.

Ao serem perguntados se no edital de seleção existia um roteiro para a elaboração de um PN, as respostas alcançaram 72,72%, ou seja, as incubadoras disponibilizam, no corpo dos editais ou em seus anexos, um roteiro que facilita, para os novos empreendedores, a elaboração do PN. Este questionamento visava constatar a existência ou não de um roteiro ou modelo de PN cedido ou sugerido pela incubadora, de forma a auxiliar o empreendedor a elaborá-lo. Apesar de essa conduta ser aplicada nas incubadoras, 27,28% dos empresários incubados desconheciam a existência de um roteiro ou modelo proposto.

Parece ser perfil daquele que empreende apresentar comportamentos como rapidez, tenacidade, praticidade nas ações e tomadas de decisão, além de serem indivíduos altamente capazes de suportar adversidades. Estas condutas, porém, parecem levar ao entendimento de que não há necessidade de elaborarem um documento, para eles sem muita expressão, porque têm idéia clara do negócio que quer montar. Entretanto, é de primordial importância a elaboração de um PN principalmente para o empreendedor que pretende iniciar um novo negócio. Se este tiver características de inovação tecnológica e, por conseguinte, de risco acentuado, a construção do PN é imprescindível. Entretanto, devido ao sistema escolar do ensino superior ainda não ter colocado disciplinas que ensinem aos alunos a elaborarem um PN, alguns dos candidatos ao processo de incubação sequer conheciam esse instrumento antes de se candidatarem. Alguns, porém, 44,45% dos entrevistados, já tinham elaborado um PN. Todavia, se 55,55% jamais havia elaborado qualquer PN, este percentual aponta para a necessidade de se massificar o conhecimento deste instrumento.

Apesar de existir bibliografia sobre elaboração de PN's, cursos, material disponibilizado em sítios na Internet, alguns de boa qualidade, alguns sofríveis, houve um predomínio - 55,55% - daqueles que alegaram dificuldades em encontrar esses documentos. Esse obstáculo se deu em parte pelo desconhecimento de fato dos entrevistados, em buscar as fontes bibliográficas.

Aqui deve ser lembrado o papel das incubadoras como contribuição e sustentação das empresas: consultoria disponibilizada, acesso às bibliotecas das mantenedoras e, eventualmente, laboratório de informática e outros serviços. Quanto às respostas dos

entrevistados, foi observado que do grupo que alegou não ter tido dificuldade – 44,55 % - todos já haviam elaborado pelo menos um PN.

Ao serem perguntados se a incubadora a qual tinham se candidatado os auxiliou na confecção do PN, 63,64% responderam sim e 36,36% não. Nesta questão parece haver nítida separação entre as incubadoras mais bem estruturadas daquelas menos favorecidas ou ainda em processo de implantação. As primeiras, consolidadas, podem proporcionar boas condições aos seus clientes, mesmo quando ainda são candidatos ao processo de incubação.

As incubadoras de menor envergadura, quando ofertam seus préstimos aos empresários, o fazem apesar de não possuírem estrutura condizente de forma a, inclusive, auxiliá-los na elaboração do PN. Não obstante, é atribuição e função precípua de uma incubadora a prestação de serviço de consultoria, como também a de propiciar o desenvolvimento e sustentabilidade de uma empresa nela incubada, dando-lhe condições tangíveis como estrutura física, ou mesmo as intangíveis, como consultorias e outros serviços.

Dos auxílios prestados aos incubáveis o mais presente nos discursos dos empresários foi o da “promoção de curso de gestão empresarial e de Plano de Negócios” que obteve 41,66% de aceitação no conjunto de alternativas. Tal índice revela que os empresários dão importância a este quesito, embora ele não esteja consolidado em parte das incubadoras pesquisadas. Condição necessária, porém insuficiente. Houve relato de um empresário que a incubadora a qual pertencia sua empresa orientou-o a procurar uma das empresas juniores da própria mantenedora para que este pudesse auxiliá-lo na elaboração do PN.

De modo a auxiliar os empreendedores/empresários, as gerências das incubadoras propõem modelos de PN aos candidatos. Essa medida busca promover certo padrão aos projetos que são elaborados durante o processo seletivo. Além do caráter de incentivar, em sua primeira construção, a padronização dos PN's, facilita o trabalho dos comitês de seleção, responsáveis pela aprovação dos projetos que ingressam na incubadora..

Sendo assim, procurou-se inquirir qual a percepção da estrutura sugerida pela incubadora para a elaboração do PN. As respostas indicam a concentração nas alternativas “b” e “c”, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Percepção da estrutura sugerida pela incubadora para a elaboração do PN

ALTERNATIVAS	PERCENTUAIS
a) Plenamente satisfatória	10%
b) Satisfatória	60%
c) Parcialmente satisfatória	20%
d) Não satisfatória	0%
e) Inadequada	0%
f) Não havia estrutura sugerida	10%

Fonte: Elaborada pelo autor

A expectativa inicial do empreendedor/empresário guarda estreita relação com as vantagens ofertadas pela incubadora, durante o período de seleção e da incubação propriamente dita: a de propiciar o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa. Para isto, nos itens tangíveis, são oferecidos: espaço físico para abrigo das empresas sejam salas,

laboratórios, galpões e aqueles outros compartilhados entre elas como auditórios, telefone, rede de comunicação (Internet e Intranet), sala de reunião e de exposição de seus produtos, suporte de informática, bibliotecas e outros meios físicos.

Quanto às condições intangíveis, a incubadora promove o acesso das empresas incubadas aos mecanismos de financiamento. Destes podemos citar o das agências de fomento como a Financiadora de Estudos e Projetos - Finep e a Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro – Faperj. Além destas, recorre-se ao Sebrae, aos bancos de investimento como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Bndes e ao Banco do Brasil - BB.

Verifica-se, entretanto, que há uma assimetria entre as vantagens/condições que a incubadora oferece e diz oferecer, frente a real necessidade da empresa incubada. Encontram-se aí problemas do mercado como, por exemplo, da oferta e demanda. Nem sempre o que a incubadora oferta é a prioridade demandada pelas empresas. Esta constatação, crê-se, explica a distribuição dos percentuais de opiniões, concentrando-se – 36,37% - como “parcialmente satisfatória” a qualidade da infra-estrutura disponibilizada pela incubadora, seguindo a “satisfatória” e empatadas as “plenamente satisfatória” com a “não satisfatória”, conforme se pode ver na tabela 3.

Tabela 3 – Qualidade da infra-estrutura disponibilizada pela incubadora

GRAU DE SATISFAÇÃO DA EXPECTATIVA	PERCENTUAL
a) Plenamente satisfatória	18,18%
b) Satisfatória	27,27%
c) Parcialmente satisfatória	36,37%
d) Não satisfatória	18,18%
e) Inadequada	0%

Fonte: Elaborada pelo autor

Das dificuldades encontradas na elaboração do PN, destacam-se, em alto grau, as alternativas “c”, “e” e “g”. Em grau médio, as “b” e “h”. A incidência concentrada destas alternativas parece ter origem, no fato de considerável contingente de empreendedores ter se originado do meio acadêmico e não do empresarial. O PN, contudo, é um projeto de características empresariais e não deve ser elaborado a partir de, somente, premissas acadêmicas e conceituais.

A construção da análise estratégica, utilizando os instrumentos adequados, como por exemplo, o SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat* - força, fraqueza, oportunidade e ameaça), deve estar em sintonia com a situação real dos mercados. A falta de visão mais aprofundada do mercado tende a explicar o porquê da dificuldade em se trabalhar com estes instrumentos, como se pode ver na tabela 4.

Tabela 4 – Maiores dificuldades encontradas na elaboração do PN

ALTERNATIVAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	ALTO	MÉDIO	BAIXO
a) Não conhecia o método (dinâmica ou instrumento)	2	3	5
b) Distinguir corretamente suas partes integrantes	1	4	5
c) Estimar valores financeiros como custos de produção, ponto de equilíbrio e preço de venda	6	2	4
d) Pesquisar tecnologias similares para compará-las	0	3	7
e) Estimar de forma mais realista possível o mercado	6	4	2
f) Identificar quais os clientes potenciais	3	3	4
g) Identificar quais os concorrentes	4	2	4
h) Discriminar visão, missão, objetivos e metas	0	6	3

Fonte: Elaborado pelo autor

O fato de não conhecer o método, como demonstra a alternativa “a” parece não ter causado dificuldade no decorrer do período de elaboração do PN. Pode-se presumir com isto que se se divulgasse mais o instrumento, tornando-o conhecido, por meio de treinamentos, oficinas, seminários e cursos regulares, é possível que a dificuldade fosse resolvida.

Ao contrário do que se previa - que os autores dos PN's não os revisavam durante o processo de incubação, 72,72% afirmaram que reviram seu PN e somente 27,28% disseram que não o fizeram. O PN, como um documento vivo da empresa, não deve estar desatualizado. Pavani, Deutscher e Lopez (1997, p. 18 e seguintes) apontam para o dinamismo que deve existir na elaboração e constante revisão do planejamento.

O mercado é ágil. Muda, às vezes, de maneira abrupta, conforme as conjunturas local, nacional e mundial. A globalização dos mercados leva a que os negócios se tornem mais específicos, impondo, por vezes, mudanças radicais nos seus mecanismos. Os nichos de mercado surgem a todo o momento e as inovações tecnológicas suplantam as barreiras até então estabelecidas.

Por isso, há necessidade em se atualizar o PN. Dentre os empresários que o fizeram, a maioria se concentra na parte de “mercado e competidores”, seguido de “plano de marketing”, “análise estratégica” e “produtos e serviços”. A explicação para tal necessidade de revisão, parece ser a de que os candidatos a empresários crêem, devido a experiências anteriores no ramo de negócio em que atuam que conheçam tão bem o mercado quanto seus competidores atuais e potenciais. Acreditam, ainda, que seu produto, serviço ou novo processo, comparado com o que é ofertado no mercado, é inigualável e original, e que, portanto, dado a esta circunstância de “exclusividade”, não sofrerão concorrência.

Partindo deste princípio, transportam para o PN da empresa essas premissas e, após um intervalo de tempo, quando estabelecem negócio, passam por um período de constatação de não conhecimento do mercado como imaginavam. Descobrem que há concorrentes e produtos substitutos tão bons quantos os que ofertam e comprovam ainda, em muitas ocasiões, que seus produtos podem não estar adequados ao que o mercado necessita, e que os mesmos podem não inovadores conforme estimavam.

A tabela 5 mostra esse momento do contato real com o mercado.

Tabela 5 – Revisão do Plano de Negócios

PARTES REVISTAS DO PN	PERCENTUAIS
a) Plano Financeiro	13,33%
b) Plano de Marketing	20%
c) Análise Estratégica	20%
d) Mercado e Competidores	23,33%
e) Produtos e Serviços	20%
f) Outros (especificar)	3,34%

Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação às dificuldades encontradas, cada entrevistado houve por bem enfatizar aquilo que mais lhe criou obstáculo. Para que não houvesse repetição de um mesmo aspecto, foram selecionados alguns trechos das respostas coletadas: “... diferenças na resposta do mercado”; “demanda obriga a rever produto, custos e planejamento estratégico”; “buscar clientes”; “gestão administrativa (boa prática)”; “atingir volume de vendas planejado”; “falta de informação”; “não ter elaborado uma boa pesquisa de mercado” e “...envolvimento com o dia-a-dia da empresa”.

Os problemas encontrados pelos empresários que podem dificultar a execução do PN, observando-se o cômputo geral das respostas, são aspectos do próprio mercado.

Perguntados se tiveram monitorados pela equipe gerencial da incubadora o desenvolvimento de seu planejamento, as respostas majoritárias foram “não” - 63,64% e somente 36,36% responderam “sim”. No acordo firmado entre a incubadora e a empresa incubada há algumas condições que não devem ser negligenciadas e, o monitoramento é uma delas. Torna-se essencial para o sucesso do empreendimento, e para os recém empresários, que haja mecanismos de acompanhamento da empresa incubada pela incubadora.

Pereira & Pereira (2002, p. 15) destacam que as “...incubadoras devem trazer resultados positivos para todos os envolvidos no processo...”. Nesse sentido, o primeiro cliente a ser atendido deve ser o empresário incubado. Aplicar um modelo de gestão que satisfaça os requisitos das empresas incubadas bem como estabelecer indicadores de desempenho, torna-se importante para os dois lados.

Ao serem inquiridos se sentiram “necessidade de um melhor acompanhamento e/ou controle pela gerência (direção) da incubadora do seu desempenho durante o tempo que permaneceu incubado”, 82% responderam sentir necessidade de um acompanhamento mais efetivo e próximo por parte dos gestores da incubadora e somente 18% disseram que “não”.

Parece que a aproximação da incubadora com as empresas e, conseqüentemente, a regularidade do monitoramento pode diagnosticar eventuais problemas que estejam acontecendo no desenvolvimento do negócio. Dentre eles, pode-se citar a questão do desenvolvimento do produto em que, apesar de ser conceitualmente bom, o foco da empresa em relação a mercado, preços, consumidor-alvo pode estar mal direcionado. As medidas de acompanhamento pela gestão da incubadora, se implementadas, podem evitar fracassos de bons projetos.

A grande maioria dos entrevistados - 82% - afirmou sentir “necessidade de novos cursos ou treinamentos, principalmente no que diz respeito ao planejamento de seu negócio

(PN e suas partes componentes)”, alegando que cursos e treinamentos, entre outros, podem auxiliá-los no desenvolvimento do negócio – seja do produto ou do gerenciamento. Enfatizaram, os entrevistados, que a concorrência se encontra cada dia mais acentuada e, por isso, é saudável que se busque capacitação contínua, principalmente a gerencial. Isto os ajudará a aplicarem novos conceitos e a ganharem habilidade de gestão empresarial. A cada momento surge um produto novo, uma nova tecnologia, uma ferramenta de gestão mais apropriada para o negócio em que se atua e, por isso, a necessidade de atualização é constante.

Por fim, embora as mudanças no cenário local, nacional e mundial aconteçam simultânea e constantemente, 18% crêem que não haja necessidade de aprendizado contínuo.

Dentre as condições imprescindíveis já citadas ao longo do artigo, deve-se ressaltar a da transferência de conhecimento. Não será proveitoso ter estrutura física com salas, telefones, auditórios, dentre outros, se o conhecimento não fluir entre a mantenedora e a empresa incubada. E a maneira mais adequada a isto é por intermédio da incubadora, que faz esta ponte entre uma e outra.

Dos indagados a respeito se das “dificuldades encontradas na sua área de atuação (negócio) foram minimizadas pela atuação da capacidade instalada de conhecimento da instituição mantenedora”, somente 45% informaram que houve transmissão de conhecimento da mantenedora/incubadora para a empresa incubada. A maioria relativa - 55% - respondeu que, de fato, não houve a interação desejada, no ponto transferência de conhecimento entre as empresas e as incubadoras.

Finalizando, ao perguntar aos empresários se o PN que “vigora é coerente com o que a empresa atua no momento”, apenas 27% disseram “sim”, contra 73% que disseram “não”.

Segundo Pavani; Deutscher; Lopez (1997, p. 21) em qualquer planejamento deve haver sempre um plano de contingência. Destacam ainda que o PN proporciona “...a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência...”. Mudanças no rumo devem ser implantadas, desde que embasadas em fatos observados no mercado.

Nos tempos atuais, devido à globalização, os cenários mudam abruptamente. O mercado reage imediatamente às injunções impostas. As empresas necessariamente precisam adaptar-se a nova realidade do mercado. Demandas e ofertas sofrem alterações. Clientes mudam suas expectativas de compras; fornecedores também reagem ao novo estado das transações vigentes. Daí, conseqüentemente, o PN deve corrigir suas metas, focar mais em um determinado ponto e menos em outro. Enfim, adaptar-se aos novos cenários.

A mudança no planejamento deve partir, no caso das empresas incubadas, de um esforço conjunto entre a incubadora e a empresa incubada. O apoio logístico e de gestão ofertado pela incubadora às suas empresas torna-se fator crítico do sucesso ou do fracasso. Essa também é uma daquelas condições imprescindíveis que foram citadas. Não é de se estranhar o fato de que 73% dos empresários entrevistados tenham no decorrer de seu período de incubação, revisto seu PN.

5. CONCLUSÃO

Na percepção dos entrevistados, o PN é um fator crítico de sucesso das empresas incubadas, principalmente quando os empreendedores não o elaboraram de forma precisa e realista. Entretanto, a ferramenta em si, seu ordenamento, capítulos e partes, bem como suas exigências, não criam obstáculos ao sucesso de um empreendimento.

A qualidade e a maior ou menor precisão dos dados e informações coletadas pelos empreendedores, aliados aos seus próprios conhecimentos do nicho de mercado influenciam no desdobramento das fases do novo empreendimento. Assim como as mudanças nos cenários global, regional e local dos mercados, incluindo-se aí as conjunturas políticas, econômicas e sociais, além do aparato legal vigente. Toda essa gama de variáveis pode impactar diretamente no sucesso ou fracasso de um empreendimento.

As condições inerentes à infra-estrutura física/funcional e a capacitação da equipe da incubadora, ligados ao comprometimento da administração superior da mantenedora, podem influir nos fatores que determinam o sucesso de uma empresa incubada. Além destes, o empenho que a equipe gerencial da empresa incubada dedica ao projeto do negócio a ser desenvolvido pode causar um diferencial importante para o sucesso do empreendimento.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Anuário. Brasília, 2003.

BEARSE, P. **The Evolution of Business Incubation Projects**. Comprehensive Manual, Ohio NBIA, 1993.

DORNELAS, J. C. A. **Por que escrever um Plano de Negócios?** Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica-artigo.asp>>. Acesso em 12 ago. 2004.

DUFF, A. **Best Practices in Business Incubator Management**. Austrália: AUSTEP Strategic Partnering Pty Ltd. Disponível em: <http://www.wantree.com.au/~aduff/>. Acesso em 18 jul. 2004.

MORAIS, E. F.C. **Manual de Acompanhamento e Auto-avaliação de Incubadoras e Empresas Incubadas**. Brasília: ANPROTEC/CDT, 1997.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A; LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Lexikon Informática, 1997.

PEREIRA, E. G.; PEREIRA, T.G. Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas. ANPROTEC, 2002.

PINSON, L. Anatomy of a Business Plan. 3. ed. Chicago: Upstart Publishing Company, 1996. 255p. RENTES, A.F.; VAN AKEN, E.M.; BUTLER, R.; An Organizational Assessment Method for Transformation Efforts. **Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology**, Portland, OR, USA, July, 1999.

SAHLMAN, W.A. How to Write a Great Business Plan. **Harvard Business Review**, jul-aug, 1997. SBA. United States Small Business Administration.

SALIM, C. [et al.]. **Construindo plano de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus,. 2001

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE
Programas e Projetos. Disponível em
<http://www.sebrae.com.br/br/programaseprojetos/programas>. Acesso em 11 ago. 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 3º ed, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.