O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INCUBADORAS DE EMPRESAS[1]

SILVA. Élcio José Pereira da[2]

PEREIRA. Mariana Barbosa[3]

Resumo

O presente trabalho procura mostrar a influência das Incubadoras de empresas através do pensamento empreendedor e inovador**.** O Brasil é conhecido como um país que empreende com micro e pequenas empresas no mercado que fica cada vez mais competitivo, sendo que dessa forma algumas delas tem "falecido" logo de inicio, ou seja, a mortalidade dessas empresas é bastante elevada. Pensando no bem-estar das mesmas, surgem as incubadoras, tendo como finalidade, dar suporte às *startups*[4] bem como nos diversos setores empresariais através de um bom planejamento estratégico. O objetivo deste trabalho é apresentar a influência do planejamento estratégico nas incubadoras de empresas, gerando um melhor desenvolvimento econômico para o país.

Palavras-chave: Incubadoras de empresas. Planejamento estratégico. Desenvolvimento econômico.

Abstract

This paper seeks to show the influence of Incubators companies through entrepreneurial and innovative thinking. Brazil is known as a country that undertakes to micro and small enterprises in the market that is increasingly competitive, and thus some of them have died right at the beginning, in other words, mortality of these companies is very high. Thinking about the welfare of that same, there are incubators, with the purpose to support the start-ups as well as in various business sectors through good strategic planning. The objective of this paper is to present the influence of strategic planning in business incubators, creating a best economic development for the country.

---

[1] Artigo realizado para o curso de Administração como requisito parcial para avaliação.

[2] Aluno do 5º semestre do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão.

[3] Aluna do 3º semestre do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão.

[4] É o nome que se dá as empresas inovadoras que estão iniciando no mercado.

Keywords: Business incubators. Strategic planning. Economic development.

1 Introdução

O desenvolvimento tecnológico e o surgimento de empresas inovadoras no âmbito social e econômico brasileiro contribui para uma consolidação de reconhecimento de alguns mecanismos que dão apoio às novas ideias voltadas para a implantação de novas empresas de cunho tecnológico e científico catalisando as ações voltadas para essas empresas que visam inovar no mercado de trabalho. Falamos então da importância do planejamento estratégico nas incubadoras de empresas que vêm como um braço forte objetivando estimular e apoiar empreendedores a desenvolverem protótipos, produtos e serviços em seus respectivos planos de negócios.

Dessa forma o nosso artigo busca explanar o planejamento estratégico dos diferentes tipos de incubadoras que existem no país, bem como a maioria delas em universidades, servindo como guia para empresa de todo porte, seja grande, média ou pequena.

O Brasil possui uma forte identificação como um país com alta atividade empreendedora. “Já que as incubadoras existem para dar suporte a empreendedores e empresas nascentes, pelo fornecimento de serviços que agreguem valor aos negócios de seus clientes, espera-se que essas incubadoras sejam exemplo de organizações bem administradas. Um dos princípios básicos para uma boa administração é o planejamento das ações futuras da organização” Dornelas (2002, p. 1).

2 Incubadoras de Empresas – conceito e classificação

Partindo de uma instituição pública ou privada com o intuito de auxiliar as empresas em seu estágio inicial a se consolidarem no mercado, buscando parcerias, investidores, todo o aparato necessário para o desenvolvimento de um empreendimento inovador. Tratamos então das Incubadoras de empresas e seus planos estratégicos de atuação que consiste em buscar mecanismos para novos empreendimentos.

Na medida em que fortalece e prepara pequenas empresas para sobreviverem no mercado, uma incubadora busca oferecer apoio estratégico com a missão de integrar, coordenar, promover e consolidar, visando estabelecer as

mesmas no seu mercado de atuação. Estes são alguns dos objetivos pretendidos pelas incubadoras. De acordo com Anísio Lopes (2012, p. 41)[5], “Havia um histórico de empresas que, apesar de estarem bem no âmbito técnico, não conseguiam alavancar. É preciso desenvolver aspectos comportamentais nos empresários”.

Vemos assim que algumas empresas podem estar bem estruturadas tecnicamente, mas ao se fazer uma avaliação comportamental de seus gestores, é possível observar, que existem alguns aspectos a serem melhorados. A incubadora entra com o papel de auxiliar a empresa em seus pontos fracos. Segundo Augusto (*ibid*), “Incubadoras de empresas, cada vez mais, avaliam os candidatos a vagas não só quanto a aspectos técnicos, econômicos e comerciais, mas também psicológicos.”

Normalmente as incubadoras lançam editais para que as empresas interessadas pela incubação possam candidatar-se e concorrer a essas vagas passando pelos processos de avaliação citados acima para que se possa ter um melhor resultado nos seus respectivos projetos. A incubadora disponibiliza aos empreendedores espaço físico, treinamentos e acessorias para desenvolver mais o exercício no mercado com o intuito de auxiliá-los na elaboração do estudo de viabilidade técnica, econômica e comercial.

No livro, **Planejando Incubadoras de Empresas** (2002) de José Dornelas, vemos que o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provém dos empreendedores com toda *expertise* necessária para atingirem o sucesso. Com isso queremos dizer que, para que as empresas possam ser incubadas é preciso que haja, de fato, um projeto inovador por parte dessas s*tartups.* Podemos verificar o que foi dito a respeito de incubadora de acordo com os conceitos de Dornelas, na seguinte citação; “Pelo fato de abrigarem empresas emergentes em sua fase inicial, as incubadoras catalisam o processo empreendedor, sendo a ponte entre a concepção e a consolidação da empresa no mercado (Lichtenstein & Lyons, 1996).” (2002, p.17).

De acordo com tudo que já mencionado, consideramos que as incubadoras vem auxiliar os novos empreendedores a alavancarem suas empresas no estágio inicial deixando-as capacitadas em termos estruturais, técnicos e organizacionais para atuarem no mercado.

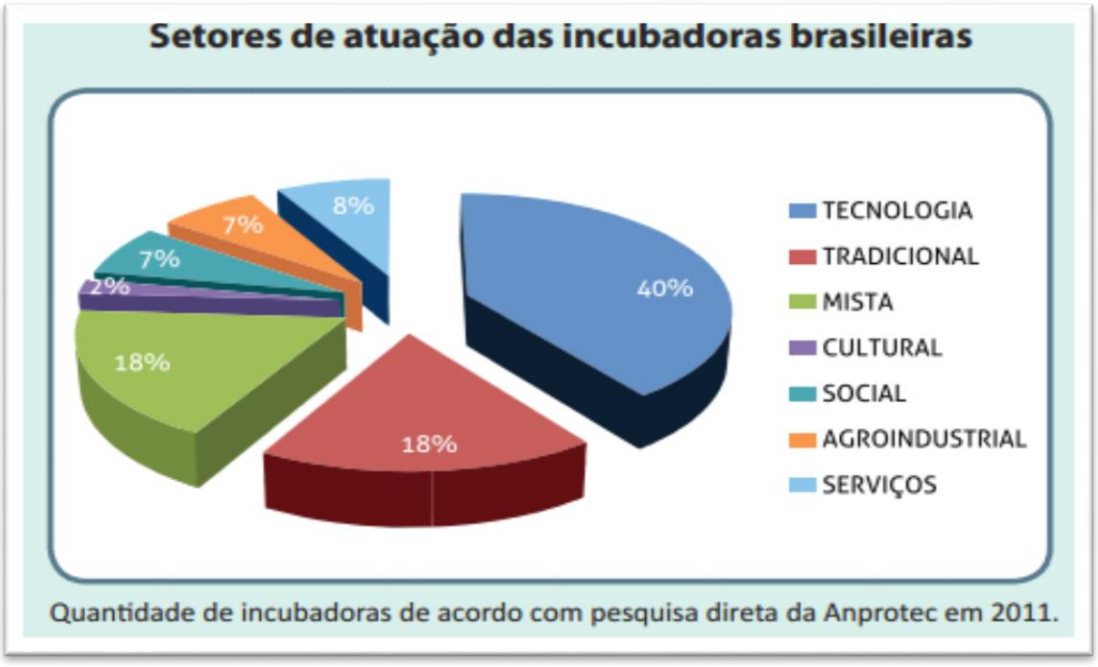
2.1 As atuações estratégicas planejadas e os tipos de incubadoras e suas características

[5] Coordenador da Multincubadora de empresas do Centro Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB).

Também vistas como “habitats de inovação” apropriados para oferecerem apoio administrativo e assistência tecnológica aos empreendedores, as incubadoras podem ser classificadas em três modelos tais como de base tecnológica, tradicionais e mistas. Observemos a seguinte descrição para cada uma delas.

- Base Tecnológica: abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
- Setores Tradicionais: abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia (têxtil, couro, calçados, madeiras e móveis) que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado.
- Empresas Mistas: É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos anteriormente descritos.

Atualmente estão sendo criados outros tipos que vão variar de acordo com a necessidade das regiões onde estão sendo desenvolvidas como, por exemplo: Incubadoras - agroindustrial, cultural, social e serviços. No gráfico abaixo podemos ter uma noção mais objetiva a respeito do quadro de atuação das incubadoras no Brasil, bem como dos setores descritos acima.



> Cada uma atua de acordo com as especificidades dos empreendimentos que apoiam e das regiões onde estão localizadas. Não há uma metodologia única, apesar de a maioria das incubadoras fazerem parte de redes. Mas algumas características são comuns: não há métodos rígidos e é realizada uma formação dos empreendimentos não apenas quanto a aspectos econômicos e administrativos, mas também para a auto-gestão, inclusão social, e economia solidária." (AUGUSTO, 2012, p. 24).

De acordo a citação acima podemos perceber que as incubadoras de empresas têm uma ampla abrangência em relação aos empreendedores no sentido em que dá apoio nos mais diversos setores de atuação já mencionados anteriormente.

A fim de promover o empreendedorismo inovador, podemos observar que as incubadoras desenvolvem diversas ações indutivas ao desenvolvimento social e econômico com responsabilidade ambiental e equilíbrio político. Isso é a visão da ANPROTEC[6] em relação de como as incubadoras devem ser vistas em âmbito geral. Cabe a cada gestor de Incubadoras adaptar-se à situação e realidade de sua região, ele deve procurar entender o mercado local, conhecer muito bem o perfil dos empreendedores locais e aplicar um planejamento estratégico de ação que irá atender às principais necessidades dos mesmos de uma forma imediata.

3 O empreendedorismo inovador no Brasil

Segundo dados da ANPROTEC hoje existem pelo menos 384 incubadoras de empresas, 2.640 empresas incubadas, 2.509 empresas graduadas, 1.124 empresas associadas, 16.934 postos de trabalho nas empresas incubadas e associadas, 29.905 postos de trabalho nas empresas graduadas, US$ 266 milhões em faturamento de incubadoras e US$ 2 bilhões em faturamento de graduadas.

As incubadoras no Brasil, apesar de todas as dificuldades de manter seus serviços em um nível alto, tem conseguido ser responsáveis pela criação de mais de 7.000 empresas no país, levando em consideração seus planos de atuação e estratégia. Segundo Horn e Augusto (2012, p. 603), "O movimento segue crescendo no país. Esse crescimento é, em parte, justificado pelo maior interesse dos governos locais na promoção de ambientes que promovam o empreendedorismo".

Esse movimento, entretanto, vem gerando um grande avanço no que tange ao desenvolvimento do empreendedorismo inovador no Brasil que vem com um

[6] Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

histórico crescente desde a década de 1980, semeando e estimulando o espírito inovador no país, gerando emprego e renda nas regiões onde atuam. Segundo Schneider (2012, p. 63).

> Eu diria que temos dois desafios. Um deles – que não é fácil – captar empreendedores com propostas realmente inovadoras. O outro é promover o desenvolvimento regional, ajudando as cidades a identificarem seus próprios desafios, a buscar soluções.

De acordo com a citação acima podemos perceber que para encontrar ideias inovadoras é algo que precisa ser estimulado, ajudar os empreendedores a identificarem as reais necessidades da região e saberem como atendê-las depois de suas próprias necessidades terem sido atendidas pelas incubadoras.

4 Um modelo de planejamento estratégico para incubadoras

No **Manual para a implantação de incubadoras de empresas** (2000), temos exemplos de como devem ser definidas a visão e a missão da incubadora. É a parte do Plano que vai definir e explicar o que a incubadora será (visão), e o que fará para que se transforme no que foi idealizado (missão). O objetivo geral das incubadoras é adaptado ao caso e à localidade, incluindo o nicho de mercado no qual atuará e o tipo de empresa e de tecnologia que serão promovidas pela incubadora.

O objetivo geral das incubadoras é acelerar o processo de criação de micro e pequenas empresas caracterizadas pela inovação tecnológica, pelo elevado conteúdo tecnológico de seus produtos, processos e serviços, bem como pela utilização de modernos métodos de gestão. Os objetivos específicos devem fazer referência às expectativas locais onde estão ou estarão instaladas as incubadoras. São eles:

- Capacitar empresários-empreendedores;
- Estimular a associação entre pesquisadores e empresários;
- Estabelecer uma cultura empreendedora;
- Gerar empregos;
- Apoiar a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado;
- Promover a agregação de conhecimento e a incorporação de tecnologias nas

micro e pequenas empresas;

- Reduzir a taxa de mortalidade de novas micro e pequenas empresas;
- Consolidar micro e pequenas empresas que apresentem potencial de crescimento;
- Promover a interação entre micro e pequenas empresas e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas;

Devem ser estabelecidas metas (quantificação dos objetivos) para orientar as atividades a serem desenvolvidas e, além disso, para que se possa, retrospectivamente, comparar o que foi previsto com o que foi realizado.

5 O Cerne

A cada momento as incubadoras precisam estar se atualizando e adaptando às tendências do mercado econômico, já que sabemos que ele é muito dinâmico e versátil. Para se conseguir tal objetivo é necessário informação, integração, agilidade e planos estratégicos para buscar melhorias para as incubadoras darem um suporte confiável e seguro às *startups*.

Foi com esse objetivo que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec trabalharam juntos para construir um novo modelo de atuação para as incubadoras brasileiras. A plataforma denominada Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – (Cerne)[7] visa promover melhoria expressiva nos resultados das incubadoras das diferentes áreas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Com a implantação do Cerne, a incubadora passa a atuar de forma proativa na promoção do desenvolvimento sustentável, com base na inovação. Esse modelo de incubação de empresas busca suprir a necessidade das incubadoras em ampliar a capacidade de geração sistemática de empreendimentos de sucesso.

É importante compreender o conjunto de princípios sob os quais os processos e práticas estão estruturados, isto é, foco nos empreendimentos: a ação da incubadora deve ser focada na agregação de valor para os empreendimentos apoiados. Dessa forma, toda a atenção da equipe de gestão da incubadora deve funcionar no sentido de identificação das dificuldades e oportunidades, de forma a acelerar e ampliar o sucesso dos empreendimentos.

[7] Modelo de gestão e planejamento a ser seguido pelas incubadoras.

Vejamos agora alguns critérios a serem seguidos para agregar as práticas empreendedoras aos princípios do Cerne.

Foco nos processos: os processos utilizados pela incubadora influenciam os resultados obtidos. Dessa forma, para melhorar os resultados finais (número de empresas graduadas, taxa de sucesso, entre outros) a incubadora deve focar nos processos que definem esses resultados.

Ética: as ações da incubadora e das empresas incubadas devem estar em sintonia com os valores da sociedade.

Sustentabilidade: a incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.

Responsabilidade: a incubadora deve responder por suas ações e omissões, agindo de maneira ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte.

Melhoria contínua: este princípio implica que a incubadora deve aprimorar, continuamente, seus processos e resultados.

Desenvolvimento humano: a incubadora deve dar prioridade à evolução pessoal e profissional dos membros da equipe de gestão, enfatizando a autogestão e o autocontrole.

Gestão transparente e participativa: as ações da incubadora devem ser realizadas de forma colaborativa. Adicionalmente, todos os processos e resultados devem ser informados de forma transparente aos diferentes atores do processo de inovação.[8]

[8] Aqui merece nota explicativa para mostrar a fonte de tal pesquisa para os respectivos tópicos. (https://www.anprotec.org.br).

6 Conclusão

As incubadoras surgem com a promessa de apoio aos empreendimentos que estão aparecendo no mercado, descobrindo por um meio de gestão a sistematização de conhecimentos e planejamentos a serem aplicados de uma forma estratégica nesses ambientes inovadores, acelerando através de mecanismos catalisadores para o desenvolvimento das novas empresas promovendo a interação benéfica para ambos os lados, incubadoras e *startups*.

Na perspectiva de Dornelas (2002, p. 9), “As incubadoras de empresas assumem importante papel como agentes do desenvolvimento econômico regional e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas.” Com isso, além de disseminar a cultura empreendedora, prepara seus participantes estrategicamente para o mercado de trabalho auxiliando as *startups*.

Dessa forma podemos ver quão grande é a importância do planejamento estratégico da atuação das incubadoras numa região, pois sendo as mesmas um fator de inovação para o desenvolvimento econômico promovendo riquezas para o país e suas regiões contribuindo para a longevidade das empresas avaliando o benefício que uma incubadora fornece a determinadas áreas. Sem dúvidas, não há outro meio de uma Organização – independente do seu ramo de atuação - agir de uma forma eficiente e eficaz sem um Planejamento Estratégico na qual ela pode basear suas ações.

REFÊNCIAS

AUGUSTO, Camila. **Empreendedor no Divã: Incubadoras Passam a incluir avaliações psicológicas nos processos de seleção das empresas, ampliando a análise do perfil para além dos aspectos técnicos**. Revista LOCUS ano XVIII, n° 68/69, Setembro 2012.

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

HORN, Débora. **Um Movimento que Transforma.** Revista LOCUS ano XVIII, n° 68/69, Setembro 2012.

LOCUS, Revista . ano XVIII, n° 68/69, Setembro 2012. Schneider, Fundação Certi, p.63.

Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT: Manual para a implantação de incubadoras de empresas, Novembro de 2000, p. 17.

https://www.anprotec.org.br (acessado no dia 29/03/2013).