

PLANO DE NEGÓCIOS: A SELEÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS PELAS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS NA INTERNET

Sandro Cé¹

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1105
CEP: 90619-900 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: scepoa@hotmail.com

Mírian Oliveira¹

Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 50 - Sala 1101
CEP: 90619-900 Porto Alegre/RS Brasil
Telefone: (51) 3320.3524
E-mail: informação não autorizada pelo autor

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
CEP: 90619-900 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

Atualmente, empreender na Internet requer muita determinação e muito trabalho por parte do empreendedor. Apenas uma idéia ou proposta, não é suficiente para que os donos do capital invistam no futuro negócio. O empreendedor junto com sua equipe, devem estar habilitados para materializar a sua idéia através de um plano de negócios, ferramenta básica para a captação de recursos, seja através de um investidor ou para ingressar em uma incubadora de negócios na Internet. Por esta razão, a presente pesquisa pretende descrever as incubadoras de negócios na Internet, através de sua capacidade operacional, serviços oferecidos e empresas residentes, buscando-se conhecer os itens priorizados nos planos de negócios para a seleção dos novos empreendimentos. Isto pode auxiliar os empreendedores na elaboração de um plano de negócios e na análise da viabilidade do seu futuro empreendimento, procurando aumentar a probabilidade de seleção do seu projeto por uma das incubadoras de negócios na Internet pesquisadas.

Palavras-chaves: Incubadoras de Negócios na Internet, *start-ups* e plano de negócios.

PLANO DE NEGÓCIOS: A SELEÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS PELAS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS NA INTERNET

1 INTRODUÇÃO

A decisão de empreender na Internet está se tornando mais complexa, principalmente, por que além de uma boa idéia, este processo envolve investimentos, alianças estratégicas e uma boa equipe de gerenciamento. Com a explosão de novas oportunidades geradas pela Internet, grandes organizações estavam enfrentando a concorrência daquelas empresas que entraram no mercado de milhões de clientes com um mínimo de investimento em infra-estrutura: um microcomputador, um modem e uma conta de Internet (Kalakota, 1999). Devido à falta de novos investimentos, concorrência, problemas gerenciais, logísticos e, fundamentalmente, planejamento, muitos desses pequenos negócios desapareceram (Kvinta, 2000).

Na edição de 2002 do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) – Empreendedorismo no Brasil, pesquisa que avalia a taxa de atividade empreendedora no Brasil, identificou que o país ocupa a sétima posição com 13,5% entre os países com maior nível de empreendedorismo. Os setores em que se observa o maior dinamismo na geração de empresas nascentes é o de software de serviços com 12%, biotecnologia com 11% e e-commerce/Internet com 10% (ABCR, 2003).

A maioria destes empreendedores, ao iniciar um negócio, tendem a não ter muito mais do que uma idéia e um montante de capital inexpressivo. A transformação dessa idéia em um projeto viável e em condições de captar recursos de investidores, depara-se naturalmente com a elaboração de um plano de negócios. O processo de administração e o planejamento de marketing, fornecem ao empreendedor a base teórica necessária para elaborar o documento de planejamento exigido pelos investidores nos projetos de Internet: o plano de negócios. Este plano é utilizado pelas novas empresas de Internet como instrumento de captação de recursos e acesso a uma incubadora de negócios.

O objetivo desta pesquisa é conhecer os aspectos privilegiados na seleção de planos de negócios dos empreendedores em Internet, visando ingresso em incubadora. Através dos resultados obtidos por esta pesquisa, busca-se auxiliar os novos empreendedores na elaboração, desenvolvimento e planejamento de seus planos de negócios.

Uma abordagem de como o processo de administração de marketing pode auxiliar na criação e desenvolvimento de empresas, que buscam estabelecer-se no ambiente da Internet, é apresentada na seção 2 deste artigo.

2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, PLANOS DE NEGÓCIOS, A EVOLUÇÃO DA INTERNET E AS INCUBADORAS DE NEGÓCIOS

O processo de administração de marketing permitem uma abordagem mais consistente sobre os aspectos mercadológicos e sobre a estrutura dos planos de negócios, que são utilizados como instrumento na captação de recursos aos novos empreendimentos em Internet, bem como no acesso destes em uma incubadora de negócios.

2.1 O Processo de Administração de Marketing

A missão do empreendedor, na tentativa de alavancar um novo projeto ou negócio, é elaborar um “plano de negócios” convincente e bem estruturado, para apresentá-lo a investidores e obter capital para o seu novo empreendimento. A elaboração deste plano encontra no processo de administração de marketing, os fundamentos importantes na análise de oportunidades de marketing, pesquisa e seleção de mercados-alvo, desenvolvimento de estratégias, organização, implementação e controle do esforço de marketing (Kotler e Armstrong, 1998).

Siegel et al. (1996) observam que, mesmo durante os primeiros dias da moderna explosão do capital de risco nos Estados Unidos, na segunda metade dos anos 70, houve menos formalidade e mais dinamismo no mundo dos negócios, mas havia sempre um processo para resguardar aquele capital. Grande parte desse processo consistia na preparação e no exame criterioso dos planos de negócios por parte dos investidores.

Segundo Siegel et al. (1996), o plano de negócios serve a três funções:

- a) Desenvolver idéias a respeito de como o negócio deve ser conduzido, examinando a empresa sob os pontos de vista mercadológico, financeiro e operacional;
- b) Utilizar como ferramenta retrospectiva, onde o empresário pode avaliar o desempenho atual de uma empresa ao longo do tempo; e
- c) Obter investimentos.

A ocorrência de novos investimentos nos mercados de ações possibilitou uma oferta de capital às novas empresas digitais. Sendo assim, as *start-ups*¹ atraíram o interesse dos

¹ *Start-ups*: é o estágio onde uma empresa tem um plano de negócios, um produto ou serviço teoricamente definido, uma estrutura básica, mas pouco ou nenhum retorno está sendo gerado. O produto ou serviço é ainda um protótipo.

investidores. Conseqüentemente, muitos empreendimentos digitais desfrutaram de alto valor de mercado e de fácil acesso ao capital (Kvinta, 2000).

No entanto, segundo Mollo (2000) para acessar estes capitais, é necessário um bom e coerente plano de negócios, onde sem ele é quase impossível para novos empreendedores captarem recursos dos investidores. O plano de negócios, sem dúvida é o meio mais apropriado de aprimorar a organização e o planejamento das novas empresas (Mollo, 2000). Sendo assim, é importante compreender o desenvolvimento do plano de negócios, bem como a sua estrutura, objetivando a captação de recursos para o início de um novo projeto.

2.2 Plano de Negócios

Segundo Siegel et al. (1996), os empreendedores costumam ser mais realizadores do que redatores de propostas. Muitas vezes, preferem estar na vanguarda da empresa, do que na retaguarda planejando e articulando os conceitos do negócio. Conseqüentemente, alguns empreendedores podem enfrentar dificuldades na preparação e redação de um plano de negócio. Como um plano de negócios de empresas tradicionais, os planos de negócios para empresas de Internet devem também apresentar detalhes do empreendimento proposto, junto com necessidades e resultados esperados.

O desenvolvimento de um plano de negócios, para um projeto de Internet, apresenta desafios únicos, principalmente, porque muitas pessoas não sabem exatamente o que a Internet é, ou o que ela pode oferecer para os negócios, ou seja, isto é um obstáculo que deve ser superado por um plano de negócios. Alguns processos como, sistemas de pagamento, preços de anúncios, movimento demográfico, estão todos em vários estágios de desenvolvimento *on-line* e necessitam um constante monitoramento por parte dos empreendedores. Desta forma, o ritmo na Internet é acelerado e manter o acompanhamento das rápidas mudanças de tendências, tecnologias e competidores, é crucial para o sucesso do negócio (Mollo, 2000).

Para estruturar e contemplar cada seção do plano de negócios das empresas de Internet, utilizou-se as informações disponíveis no *site* www.bplans.com e os conhecimentos apontados por Siegel et al. (1996) e Dornellas (2001). Verifica-se que, basicamente, a diferença do plano de negócios para empresas tradicionais e de Internet refere-se apenas aos aspectos conceituais, pois estruturalmente, tornam-se semelhantes. Sendo assim, o plano de negócios é dividido em (sete) seções, listadas a seguir:

- a) Índice do Conteúdo;

- b) Primeira Seção: Sumário Executivo;
- c) Segunda Seção: Sumário da Empresa;
- d) Terceira Seção: Plano do *web site* ou Produto;
- e) Quarta Seção: Sumário de Análise de Mercado;
- f) Quinta Seção: Sumário de Estratégia e Implementação;
- g) Sexta Seção: Sumário Administrativo;
- h) Sétima Seção: Sumário Financeiro.

O plano de negócios geralmente é apresentado pelo empreendedor para um investidor, com o objetivo de obter capital para seu novo empreendimento. O plano de negócios é também utilizado, como ferramenta de acesso às incubadoras de negócios na Internet. Para selecionar seus candidatos, as incubadoras utilizam formulários *on-line*, onde o empreendedor irá preencher, baseado no seu plano de negócios, os campos disponíveis e descrever o seu projeto ou sua idéia. Estes formulários *on-line* são elaborados pelas incubadoras, utilizando os aspectos considerados mais importantes de um plano de negócios para Internet, onde os analistas podem verificar se o projeto ou a idéia são consistentes e merecem uma análise mais criteriosa.

Uma vez elaborado o projeto, é chegado o momento do empreendedor enfrentar a seleção das incubadoras. Verifica-se, conforme a tabela 1, que este processo é um tanto árduo. O processo de seleção é realizado através do preenchimento do formulário *on-line* disponível no *site* das Incubadoras ou pelo envio através de correio eletrônico, do plano de negócios completo. Estes projetos são avaliados pelas Incubadoras através do potencial do negócio e, provavelmente, serão escolhidos os planos com as melhores perspectivas de retorno do investimento.

Tabela 1
Processo de seleção

Incubadoras	Dias	Projetos submetidos	Projetos Selecionados
Ideia.com	45	< 1000	9
e-platform	-	1500	5
South-net	-	100 por semana	> 1%
InVent	7 meses	< 800	4

Obs.: (-) o sinal é utilizado para justificar a ausência de informações.

Fonte: Adaptado de Cesar (2000)

No entanto, o grande fluxo de investimentos que financiou a explosão da Nova Economia, agora está mais seletivo. Os donos do Capital precisam ser convencidos de que o caminho até a lucratividade está livre de obstáculos. As empresas de Internet no Brasil receberam cinco vezes mais recursos entre outubro e dezembro de 1999 do que no mesmo período de 1998, mas dados da consultoria Bain e Company mostram que apenas 0,16% das idéias de negócios na *web* se transformam em projetos viáveis (Atkinson, 2000).

O choque que ocorreu no mercado de ações de Nova Iorque em abril de 2000, reverberou nas empresas de Internet em todo mundo. É o choque de realidade. Depois do *crash* de 14 de abril de 2000, quando o índice *Nasdaq* perdeu em um só dia todo o valor que havia acumulado ao longo de um ano, a mensagem para quem quer fazer negócios na *web* é muito clara: é preciso adaptar-se às regras do mundo real (Teixeira, 2000). Esta adaptação pode ser desenvolvida pelas Incubadoras de Negócios na Internet, na preparação dos projetos para novas rodadas de investimentos, proporcionando aos empreendedores na Internet uma chance de alavancar o seu negócio.

Segundo Mollo (2000), os investidores, sejam eles *venture capitalists*² ou incubadoras de negócios na Internet, esperam por projetos coerentes, que analisem todos os fatores de sucesso e de risco das empresas, com números que mostrem credibilidade, sustentados por pesquisas e com fontes confiáveis e, mais do que isso, esperam ver projetos que serão implantados por uma equipe comprometida e capaz.

2.3 A Evolução da Internet e as Incubadoras de Negócios

A Internet e seus serviços básicos tais como correio eletrônico e *World Wide Web*, têm criado um novo espaço para a realização de novos negócios. Este espaço está sendo preenchido pelas incubadoras de negócios na Internet. Batizadas de *business accelerators*, *campuses*, *econets*, e *Internet Keiretsus*, estas organizações tornaram-se a maneira mais inteligente de criar e alavancar *start-ups* na economia da Internet (Hansen et al., 2000).

O conceito de Incubadora de Negócios na Internet é simples: tipicamente, as Incubadoras garantem para as *start-ups* de Internet que têm pouco mais que uma idéia, um espaço físico, consultoria, conexões para financiamentos, pessoal de alto nível, serviços administrativos, infra-estrutura e algum capital (Singer, 2000). No Brasil, as Incubadoras de

² *Venture capitalists*: empresas ou grupos, administradas por fundos de risco que investem em projetos de empresas em início de operação (conhecidas como *start-ups*), em ambientes extremamente incertos, mas com possibilidade de altos retornos.

Negócios na Internet começaram a surgir no final de 1999 e recebem mensalmente centenas de projetos de empreendimentos na Internet (Cesar, 2000).

No passado, aspirantes a empreendedores de projetos de Internet, a procura de viabilizar e tornar realidade seu negócio, recorriam a empresas de capital de risco e, mais recentemente, a investidores anjos³. A simples razão: capitalistas de risco e investidores anjos ofereciam dinheiro e, às vezes, orientação. Devido ao baixo desempenho de algumas empresas e ao péssimo retorno dos investimentos, os investidores perceberam que era necessário maior orientação para ajudar a tornar empresas frágeis em negócios viáveis (Guglielmo, 2001). Segundo (Nesheim, 2000), nos EUA as chances de uma idéia para um empreendimento em tecnologia sair do plano de negócios e gerar uma oferta pública de ações são de 6 em 1 milhão. A taxa de mortalidade chega a 98% dos empreendimentos, sendo que, dos empreendimentos que recebem algum capital de risco, esta taxa de mortalidade cai para 60% (Nesheim, 2000).

Esta foi a tendência que levou as empresas de capital de risco a formar suas próprias incubadoras ou associarem-se com uma incubadora, de forma a minimizar o risco de execução, associado a seus investimentos (Guglielmo, 2001). Para negócios de Internet que passam por essas empresas, a taxa de mortalidade gira em torno de 40% (Fortes, 2000).

Sendo assim, para ter acesso ao suporte, serviços e capital, é necessário que o projeto, na forma de plano de negócios, seja selecionado por uma incubadora. Como o índice de projetos selecionados é muito baixo, pretende-se conhecer os aspectos privilegiados nos planos de negócios selecionados pelas incubadoras de negócios na Internet e disponibilizar essas informações aos novos empreendedores.

3 METODOLOGIA

A pesquisa exploratória, por ser mais flexível e versátil, foi utilizada como procedimento metodológico para identificar e compreender as atividades e atuação das incubadoras de negócios na Internet no Brasil.

O trabalho foi dividido em três etapas, conforme a figura 1. A primeira etapa é composta pela revisão da literatura; a segunda etapa pela elaboração, pré-teste e aplicação do questionário *on-line*. A terceira etapa do trabalho é composta pelo pré-teste e aplicação de entrevistas em profundidade com as Incubadoras de Negócios na Internet.

³ Investidores Anjo: indivíduos de posses, muitas vezes, empreendedores de sucesso em setores de alta tecnologia, que decidem investir os ativos acumulados em capital de risco.

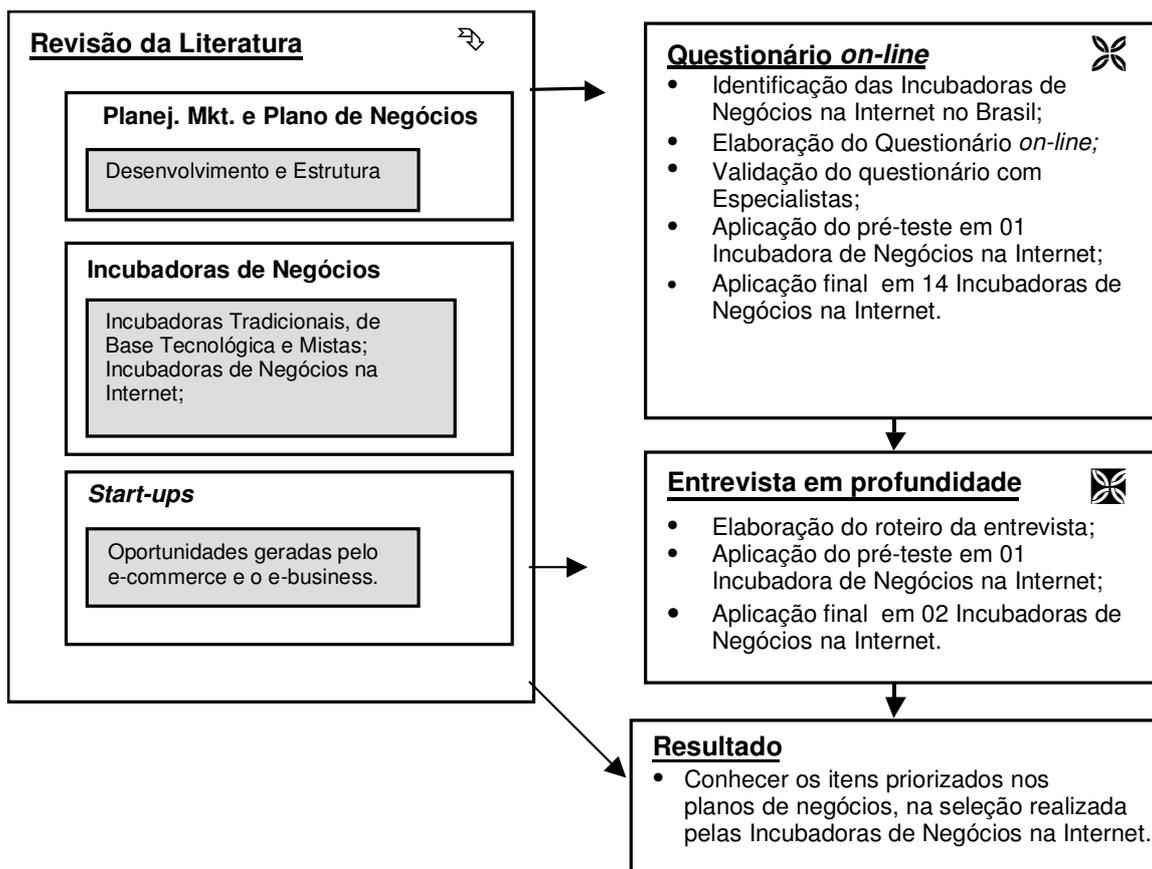


Figura 1 – Desenho de pesquisa

Durante a revisão da literatura, foram identificadas 15 Incubadoras de Negócios na Internet no Brasil. No entanto, após o envio da mensagem eletrônica (questionário *on-line*), este número alterou-se, e constatou-se que, das 15 Incubadoras, duas encerraram as atividades, três são *holdings* ou gestoras de investimentos, duas são consultorias e uma é um concurso de planos de negócios, patrocinado por um grupo de empresas. Dessa forma, a população final consistiu de sete empresas, com as características desejadas para este estudo que foram: incubação interna ou externa (utilizando ou não espaço físico), período de incubação de 12 meses, apoio financeiro de bancos ou fundos de investimento e objetivar lucro para os investidores.

O método para elaboração do questionário *on-line* iniciou com uma visita ao *sites* da incubadoras e posteriormente, com a utilização do seguinte referencial teórico:

- a) processo de avaliação e planejamento das incubadoras de negócios (Hansen et al., 2000 e Morais, 1997), foi possível obter informações relativas a experiência, serviços oferecidos, empresas residentes e graduadas;

- b) os formulários *on-line* para submissão de projetos, disponíveis nos *sites* das 15 incubadoras de negócios na Internet a serem pesquisadas;
- c) processo de planejamento, implementação e controle de marketing (Bplans.com, 2000 e Kotler, 2000), possuem as informações necessárias para elaborar um plano de negócios a ser submetido a uma incubadora de negócios na Internet;
- d) desenvolvimento e estrutura de planos de negócios (Bplans.com, 2000; Power e Hill, 2000 e Siegel et al., 1996), determinaram as seções e as peculiaridades necessárias no processo de elaboração de um plano de negócios;
- e) planejamento de negócios no ambiente virtual (Bplans.com, 2000; Kalakota, 1999 e Sato, 2000).

O questionário *on-line*, possui 52 questões, sendo que, 8 questões abertas e 2 de múltipla escolha, onde procurou-se obter informações sobre a estrutura das incubadoras. Nas outras 42 questões, utilizou-se uma “escala de importância” de cinco pontos. A escala de importância atribuída foi a seguinte: 1- totalmente sem importância; 2 - pouco importante; 3 - de alguma importância; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante (Kotler, 2000). Estas 42 questões contemplaram os principais pontos a serem considerados em um plano de negócios.

O questionário *on-line* foi aplicado nas sete Incubadoras, que apresentavam as características desejadas, onde obteve-se 100% das respostas. Através dos resultados foi possível identificar as incubadoras mais experientes e, desta forma, iniciar os contatos para contemplar a terceira etapa da pesquisa. Nesta etapa, visitou-se as instalações das incubadoras na cidade de São Paulo e realizou-se entrevistas em profundidade com os mesmos analistas de projetos, com a finalidade de qualificar os dados obtidos do questionário *on-line*. Desta forma, os analistas de projetos destas empresas colocaram os itens de um plano de negócios (Tabela 2) por ordem de importância e justificaram suas escolhas. Através destas entrevistas, buscou-se comparar os resultados obtidos no questionário *on-line*, com a ordem de importância apresentada.

Por questões de anonimato das empresas participantes da pesquisa, identificou-se aleatoriamente as sete incubadoras pesquisadas com letras do alfabeto (Incubadoras A, B, C, D, E, F e G).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os principais resultados obtidos através da análise e interpretação dos questionários e das entrevistas em profundidade, analisam os aspectos estruturais das incubadoras. A importância determinada para cada item do plano de negócios selecionado é obtida através do questionário *on-line* e a qualificação destes resultados é realizado mediante entrevistas em profundidade com os analistas de projetos das incubadoras de negócios na Internet.

4.1 Análise das Incubadoras de Negócios na Internet

Nesta análise, são identificadas questões fornecidas pelas incubadoras relativas ao seu planejamento estratégico, assim como, o suporte e serviços oferecidos por cada uma delas aos seus incubados. Com estas informações, os empreendedores podem avaliar como se estruturam estas empresas e a maneira como as novas idéias e projetos são tratados.

Na figura 2, apresenta-se uma síntese da análise das sete incubadoras de negócios na Internet pesquisadas. Verifica-se que estas empresas se concentram no eixo Rio - São Paulo e, o início das atividades ocorreu entre o segundo semestre de 1999 e o primeiro semestre de 2000.

INCUBADORAS DE NEGÓCIOS NA INTERNET							
ASPECTOS	A	B	C	D	E	F	G
Localização	SP	SP	RS	SP	SP	RJ	RJ
Fundação	2000/J an	1999/ Set	2000/A br	1999/D ez	1999/M ai	2000/J un	2000/M ar
Empresas residentes	15	3	nenhum a	7	8	2	8
Tempo para graduação	não	3 meses	não	6 meses	1 a 3 anos	não	não
Empresas graduadas	1	12	nenhum a	2	1	nenhu ma	nenhum a
Empresas no mercado	1	11	nenhum a	2	1	2	nenhum a
Suporte/Serviços							
Aluguel de espaço	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Consultoria tecnológica	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Relações públicas	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Recrutamento de pessoal	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Asses. Jurídica, gestão, fin. e mkt	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviços administrativos	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Rec. Aquisição de programas ou softwares	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Aplicativos e ferramentas	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Parcerias estratégicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Planos de Negócios recebidos	<1000	1200	120	1500	2000	300	1500
Planos de negócios recusados que estão no mercado	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Figura 2 - Resumo da Análise das Incubadoras

Das sete Incubadoras, apenas duas iniciaram suas atividades após o *crash* de 14 de Abril de 2000 da Bolsa de Valores de Alta Tecnologia Americana (*NASDAQ*). Todas as incubadoras foram atingidas pelo choque de realidade com relação à valorização excessiva das empresas de Internet e, provavelmente, refletiu-se em certo momento, na redução de investimentos para os incubados.

Percebe-se que, não há um consenso entre as incubadoras sobre o tempo mínimo de permanência das empresas incubadas. As incubadoras B e D, possuem os menores prazos para graduarem ou desistirem de um projeto (3 a 6 meses) e, aparentemente, parecem obter os melhores resultados nesta estratégia de colocar empresas no mercado. A Incubadora B, conseguiu colocar no mercado, 27,3% dos seus projetos incubados, enquanto que a Incubadora D, colocou no mercado 28,6% dos projetos. No entanto, através dos resultados obtidos pela pesquisa, não é possível identificar qual a situação destas empresas e quanto tempo irão permanecer no mercado.

O suporte e os serviços oferecidos aos incubados, de uma forma geral, parecem satisfazer as necessidades de um *start-up*, com exceção das Incubadoras C e F. Estas duas,

configuram-se como *Incubadoras Virtuais*, ou seja, não oferecem espaço físico para os incubados, prestando serviços e assessoria à distância, privilegiando assim, negócios já em fase de consolidação e que necessitam apenas determinados ajustes.

Em relação à ausência de espaço físico para incubação, observa-se um baixo índice de planos de negócios recebidos nas Incubadoras C e F, comparados com as outras Incubadoras que disponibilizam este serviço. Possivelmente, a quantidade de planos de negócios recebidos pelas Incubadoras C e F podem estar relacionado com a carência de espaço físico e pelo volume de investimentos disponíveis para os incubados.

Para finalizar esta análise, observa-se que todas as incubadoras, sem exceção, declararam que não selecionaram alguns planos de negócios e estes projetos encontram-se hoje no mercado. Algumas afirmam que isso ocorre por razões de *portfólio* ou pelo *volume de investimentos* necessários para alavancar o projeto. No entanto, percebe-se que há diferenças no processo de seleção de cada incubadora e, provavelmente, as prioridades não são as mesmas.

4.2 Análise do Grau de Importância de cada item do Plano de Negócios selecionado pelas Incubadoras

Esta etapa da pesquisa está dividida em duas análises. Inicialmente, apresenta-se os resultados relacionados ao grau de importância atribuído pelas Incubadoras de Negócios na Internet a cada item das sete seções que compõem um plano de negócios. Em seguida, analisa-se o grau de importância dado por todas as Incubadoras para cada item citado nas mesmas sete seções do plano de negócios.

Na tabela 2, apresentam-se os valores médios dos graus de importância dos itens que compõem um plano de negócios. Na análise geral das sete incubadoras de negócios na Internet pesquisadas, verifica-se que os valores médios variam entre 5 e 3,15, sendo a média das médias do plano de negócios igual a 4,27.

Entre os itens de menor grau de importância, destacam-se: “Localização e facilidades do negócio” (3,15) e “Estrutura organizacional” (3,58).

Os itens que apresentaram valores médios do grau de importância mais altos, ainda vistos no tabela 2, são: “Barreiras de entrada de concorrentes” (5), “Tamanho do mercado” (4,86), “Segmento de mercado do negócio” (4,86) e “Mercado-alvo” (4,86).

Tabela 2

Valores médios dos graus de importância dos itens do plano de negócios

ITENS DO PLANO DE NEGOCIOS	Média de Importância
SUMÁRIO EXECUTIVO	
• Apresentação do negócio	4,14
• Objetivos	4,14
• Missão da empresa	3,86
• Fatores-chave de sucesso	4,42
Média das médias	4,14
SUMÁRIO DA EMPRESA	
• Situação atual do projeto	4,29
• Os proprietários do negócio e o percentual destinado a cada sócio da empresa	4
• Despesas estruturais e as necessidades de investimento para manter o negócio	4,29
• Localização e facilidades do negócio	3,15
Média das médias	3,94
PLANO DO WEB SITE OU PRODUTO	
• Modelo do negócio	4,43
• Previsão de audiência	3,86
• Visual e apresentação do <i>site</i> (Front End)	3,86
• Arquitetura e infra-estrutura do <i>site</i> (<i>Back End</i>)	4,29
• Flexibilidade e adaptação a novas tecnologias e mudanças no ambiente virtual	4,29
Média das médias	4,15
SUMÁRIO DE ANÁLISE DE MERCADO	
• Tamanho do mercado	4,86
• Segmento de mercado do negócio	4,86
• Mercado-alvo	4,86
• Potencial de mercado	4,72
• Perspectiva de demanda futura	4,43

• Concorrentes e sua presença na Internet	4,58
• Barreiras de entrada de concorrentes	5
• Forças e fraquezas dos concorrentes	4,58
Média das médias	4,74
SUMÁRIO DE ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO	
• Análise de oportunidades e ameaças	4,15
• Análise de forças e fraquezas	4,29
• Estratégias de marketing	4
• Programas de ação	3,86
• Projeção de resultados	4,58
• Controles	4,29
• Perspectivas de receita	4,29
• Alianças Estratégicas	4,58
Média das médias	4,26
SUMÁRIO ADMINISTRATIVO	
• Estrutura organizacional	3,58
• Equipe gerencial	4,72
• Habilidade e experiência da equipe	4,58
Média das médias	4,29
SUMÁRIO FINANCEIRO	
• Custos do empreendimento	4,29
• Investimentos necessários	4,29
• Análise do ponto de equilíbrio (Break Even)	4,29
• Projeção de lucros e perdas	4,43
• Projeções de fluxo de caixa	4,58
• Balanço corrente estimado	4
Média das médias	4,31
Média das médias totais	4,27

(Escala utilizada: 1 – Totalmente sem importância 5 – Extremamente importante)

Finalizando a análise da tabela 2, através das médias das médias de cada seção do plano de negócios, observa-se que o **sumário de análise de mercado** (4,72) foi a mais

valorizada, seguida do **sumário financeiro** (4,31) e do **sumário administrativo** (4,29). Isto implica em considerar que o empreendedor deverá mostrar que conhece o mercado consumidor do seu produto ou serviço, a atratividade do seu novo negócio e principalmente, as pessoas envolvidas no projeto.

Após a análise de cada seção do plano de negócios, elaborou-se quatro perguntas que fornecessem ao empreendedor a informação sobre o que as incubadoras valorizam ao tomar a decisão de investir em uma proposta ou projeto de Internet.

A média de importância dos itens da tomada de decisão de investimento demonstrou a **qualidade individual do empreendedor** como o mais valorizado (5). Isto reflete a necessidade dos empreendedores aperfeiçoarem-se em técnicas de gestão e principalmente, demonstrar na prática a capacidade de realização das atividades para atingir os objetivos e as metas do negócio. Cumprindo estes requisitos, aumentam as chances de um empreendedor participar do *portfólio* de uma incubadora e receber o capital necessário para desenvolver-se.

A história recente tem mostrado que a valorização excessiva das empresas de Internet no mercado norte americano e sua conseqüência nos demais mercados mundiais começou a retrair. Muitas empresas de Internet começaram a falir tanto nos EUA, como na Europa, e também no Brasil. Os oportunistas, denominados erroneamente de empreendedores, começaram a ter desafios verdadeiros, ou seja, precisam justificar os investimentos maciços recebidos e a ausência de receita dessas empresas. Portanto, nada mais apropriado que todas as incubadoras considerarem o empreendedor e sua equipe “extremamente importantes” para a tomada de decisão sobre o investimento.

4.3 Ordem de Importância dos itens de um Plano de Negócios

Solicitou-se durante as entrevistas, que os analistas de projetos colocassem por ordem de importância as seções e os itens do plano de negócios e justificassem a utilização deste critério. Cabe ressaltar, que não foi apresentado ao entrevistado os resultados obtidos no questionário *on-line*, ou seja, o entrevistado não consultou os dados que havia respondido.

As entrevistas em profundidade possibilitaram de alguma maneira, confirmar a importância dos itens e seções de um plano de negócios, bem como, a estrutura física e o ambiente de trabalho de uma Incubadora de Negócios na Internet. No contato com os analistas de projetos verificou-se que os mesmos valorizaram os resultados do trabalho, assim como, eles apresentaram de uma maneira geral, como são recebidos e tratados os projetos e as idéias que ingressam em uma Incubadora.

5 CONCLUSÕES

Estimulados por enormes altas na Bolsa de Valores de Alta Tecnologia Americana (*NASDAQ*), investidores brasileiros montaram no Brasil inúmeros fundos e incubadoras de negócios em meados de 1999, para identificar e financiar empresas nascentes de alto potencial. Para acessar esses fundos ou ingressar em uma dessas Incubadoras de Negócios na Internet existentes no mercado, era necessário que os empreendedores apresentassem sua idéia no formato de um documento conhecido como plano de negócios.

Das 7020 idéias apresentadas em forma de plano de negócios para as Incubadoras pesquisadas, apenas 0,6% receberam investimentos e apoio técnico, ou seja, mais de 6970 idéias foram recusadas. Segundo os analistas de projetos das Incubadoras, muitas idéias e projetos podem ter sido recusados, por apresentarem-se em formato inadequado, resultado da falta de preparo e experiência do seu idealizador.

Face ao acima exposto, este estudo buscou compreender a atuação das Incubadoras de Negócios na Internet e conhecer os itens priorizados nos planos de negócios durante a seleção dos novos empreendimentos. As principais conclusões são a seguir apresentadas e evidenciam contribuições acadêmicas e gerenciais. Por fim, registram-se algumas limitações deste trabalho e sugerem-se algumas indicações para futuras pesquisas.

Para que os empreendedores possam compreender melhor o *modus operandi*⁴ de uma Incubadora de Negócios na Internet, é necessário um maior entendimento de suas características, bem como dos processos e da tomada de decisão de investimento nos novos negócios.

Através deste trabalho, foi possível identificar 7 Incubadoras de Negócios na Internet no Brasil com as características desejadas para este estudo. Estas empresas realizam a incubação física ou não dos projetos selecionados, proporcionando aos novos residentes a sinergia necessária para o rápido desenvolvimento do negócio através do suporte, dos serviços e principalmente, do capital disponibilizado. De uma forma geral, todas as 7 Incubadoras parecem satisfazer as necessidades de um *start-up*, no que tange ao suporte e serviços oferecidos e na obtenção de capital.

No entanto, identificaram-se diferenças no processo de seleção dos novos empreendimentos em cada Incubadora de Negócios na Internet. Essas diferenças foram

⁴ *Modus operandi*: Houaiss e Villar (2001) consideram o modo pelo qual um indivíduo ou uma organização desenvolve suas atividades ou opera.

identificadas no questionário *on-line*, respondido pelos analistas de projetos, através do grau de importância atribuído a cada item dos planos de negócios selecionados pelas Incubadoras.

Ao analisar o grau de importância desses itens, verifica-se que as Incubadoras selecionam diferentemente seus novos empreendimentos, valorizando os itens e seções de um plano de negócios de uma forma particular. Dificilmente, um empreendedor fará um plano de negócios para cada Incubadora, desta forma, é necessário elaborar um plano que possa contemplar de uma forma geral, todas as exigências das Incubadoras durante o processo de seleção.

Na análise geral dos itens que compõem um plano de negócios, verifica-se que os valores médios do grau de importância mais altos foram atribuídos às barreiras de entrada de concorrentes, tamanho, segmento e mercado-alvo do negócio. No quesito “tomada de decisão de investimento”, a qualidade individual do empreendedor obteve a maior média dos itens. Entre os itens de menor grau de importância, destacaram-se a localização e facilidades do negócio e a estrutura organizacional. Através da média das médias de cada seção do plano de negócios, foi possível identificar o **sumário de análise de mercado** como as mais valorizadas, seguida do **sumário financeiro** e do **sumário administrativo**.

Objetivando qualificar estas respostas obtidas do questionário *on-line*, realizou-se entrevistas em profundidade com 3 Incubadoras. Os analistas de projetos destas empresas, colocaram os itens de um plano de negócios por ordem de importância e justificaram suas escolhas. Através deste resultado, comparou-se os resultados obtidos no questionário *on-line* com a ordem de importância apresentada.

Nas entrevistas, o **sumário de análise de mercado**, foi considerado pelo analista de projetos da Incubadora A como o mais importante. A Incubadora C considera o **sumário financeiro** como seção mais importante no plano de negócios e a Incubadora E opta pelo **sumário administrativo**. Estes resultados, comparados com a média das médias das seções de um plano de negócios do questionário *on-line*, indica estas três seções como as mais valorizadas pelas Incubadoras conforme a figura 3.

Com relação aos itens de um plano de negócios, a ordem de importância revelou o modelo do negócio, o mercado-alvo, perspectivas de receita, equipe gerencial e projeções de fluxo de caixa como os mais importantes. Sendo assim, na figura 3, apresentam-se os itens e as seções mais valorizadas pelas Incubadoras, nas duas formas de coleta de dados: questionário *on-line* e entrevista em profundidade.

Dos 38 itens que foram utilizados na pesquisa para compor um plano de negócios, o questionário *on-line* e as entrevistas em profundidade revelaram oito itens: modelo do

negócio, tamanho do mercado, segmento de mercado do negócio, mercado-alvo, barreiras de entrada de concorrentes, perspectivas de receita equipe gerencial e projeções de fluxo de caixa, como os priorizados pelas incubadoras durante o processo de seleção dos novos empreendimentos. A identificação desses oito itens, contemplam o objetivo geral proposto neste estudo.

ITENS E SEÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIOS (> Média ou 1º Lugar)	Questionário	Entrevista
PLANO DO WEB SITE OU PRODUTO		
• Modelo do negócio		X
SUMÁRIO DE ANÁLISE DE MERCADO	X	X
• Tamanho do mercado	X	
• Segmento de mercado do negócio	X	
• Mercado-alvo	X	
• Barreiras de entrada de concorrentes	X	
SUMÁRIO DE ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO		
• Perspectivas de receita		X
SUMÁRIO ADMINISTRATIVO	X	X
• Equipe gerencial		X
SUMÁRIO FINANCEIRO	X	X
• Projeções de fluxo de caixa		X

Figura 3 – Itens e seções mais valorizadas no questionário *on-line* e nas entrevistas em profundidade

A partir dos resultados encontrados, algumas considerações podem ser feitas com vistas à compreensão mais precisa sobre as Incubadoras de Negócios na Internet. Tal

compreensão traz subsídios para os empreendedores e seus novos projetos em forma de planos de negócios, bem como para aqueles que ainda possuem somente uma idéia.

Sob o ponto de vista gerencial, os oito itens do plano de negócios priorizados pelas Incubadoras, se elaborados corretamente, revelam para um futuro empreendedor através de números e projeções, a viabilidade do negócio. No passado, muitos projetos não deveriam ter sido lançados, deveriam ter gasto menos capital, onde muitos eram cópias de líderes com poucas chances de sucesso.

Nesta perspectiva, cabe ao empreendedor viabilizar o seu negócio, encontrando um modelo inovador, que tenha seu espaço e barreiras para manter-se sozinho no mercado. Uma estratégia de marketing arrojada, elaborada por uma equipe gerencial destacada que permita projetar e obter as receitas desejadas o mais rápido possível. No entanto, devido as mudanças do mercado de Internet, a capacidade gerencial do empreendedor está em destaque. Os projetos devem ser coerentes no quesito “receitas e despesas”, sem gastos estrondosos com marketing, ou seja, na realidade muitos empreendimentos de Internet darão certo como pequenas ou micro-empresas.

É importante ressaltar, que os cuidados na elaboração de um plano de negócios descritos na pesquisa de Power e Hill (2002), encontram-se na sua maioria nas seções do plano de negócios que se destacaram na pesquisa (figura 3), confirmando, assim, a importância do sumário de análise de mercado, do sumário administrativo e do sumário financeiro de um plano de negócios.

O modelo de incubadoras está se ajustando e sofrendo grandes mudanças no Brasil. Algumas já encerraram suas atividades e para consolidarem-se precisarão de tempo, incubação de projetos viáveis e uma melhor administração dos recursos. Para tanto, a quantidade dará espaço a qualidade dos projetos selecionados. A probabilidade de selecionarem um projeto que ainda esteja no papel será difícil, o objetivo é fazer investimentos conjuntos com pequenas empresas que já tenham um produto, clientes, fornecedores e torná-las líderes no mercado. Sendo assim, segundo os analistas de projetos, as idéias e os projetos em fase embrionária serão responsabilidade das Incubadoras universitárias, consideradas uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de futuros empreendedores.

Cabe destacar, que os resultados e as conclusões apresentadas neste estudo, limitam-se apenas às incubadoras de negócios na Internet analisadas e por conseguinte não podem ser generalizadas. Face a algumas dificuldades citadas anteriormente, as entrevistas pessoais realizadas com apenas duas Incubadoras podem ser consideradas uma limitação que envolve o

presente estudo. Como o número de empresas era reduzido, a realização das entrevistas com todas as Incubadoras seria interessante, porque possibilitaria uma comparação dos questionários *on-line*, com as entrevistas de toda a população pesquisada.

Por fim, pelo caráter recente das incubadoras de negócios na Internet, que estão impondo uma nova dinâmica no quesito “empreender na Internet”, há questões para futuras pesquisas nesta área. Primeiramente, muitos negócios incubados ainda não estão no mercado e caberia uma avaliação, se estas empresas foram incubadas porque tinham, bem elaborados, os 08 itens priorizados do plano de negócios da pesquisa.

Outra questão seria utilizar o banco de dados de plano de negócios das incubadoras e traçar, cientificamente, o perfil do empreendedor de Internet brasileiro e as possíveis causas do seu insucesso para ingressar em uma Incubadora. Finalmente, baseado nos critérios de avaliação para seleção de negócios das Incubadoras pesquisadas, encontrar os subsídios e informações necessárias para a elaboração ideal dos 08 itens priorizados pelas Incubadoras. Sendo assim, estudos mais aprofundados devem ser realizados, buscando um entendimento sobre os caminhos seguidos pelos empreendedores brasileiros, no seu processo de busca de informações para o desenvolvimento de um plano de negócios.

Segundo os executivos das incubadoras pesquisadas, em 2003 haverá um novo “salto” na Internet em todo o mundo, ou seja, novas demandas, novas ofertas e grandes oportunidades. Espera-se, então, que este projeto possa contribuir na construção e no desenvolvimento de novos negócios na Internet.

6 REFERÊNCIAS

- ABCR. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global 2002**. Disponível em: <<http://www.abcr-venture.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inoid=603&sid=4>>
Acesso em: 20 jun. 2003.
- ATKINSON, K. **Venture Capitals are landing hot investments in Latin America**.
REDHERRING. Disponível em: <<http://www.redherring.com/cgi-bin/edit/printable.cgi>>.
Acesso em: 11 ago. 2000.
- BPLANS.COM. **Internet sample business plan: InteliChild.com**. Copyright Palo Alto Software, Inc., 2000. Disponível em: <http://www.bplans.com/samplebusinessplan.htm>.
Acesso em: 06 jun. 2000.
- CESAR, R. P. **Como financiar um projeto de Web**. Disponível em:
<<http://200.231.246.53/idgnow/carreira/2000/04/0009>>. Acesso em: 11 jul. 2000.

- DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FORTES, D. A vida real dos incubados. **Revista InfoExame**. São Paulo, p.106-110, jul. 2000.
- GUGLIELMO, C. **Originando bebês da geração pontocom**. Disponível em: <<http://www.revistadigital.com.br/tendencias.asp./NumEdicao=69&CodMateria=217>>. Acesso em: 22 jun. 2001.
- HANSEN, M. et al. Network incubators: hothouses of the new economy. **Harvard Business Review**, p. 74-84, sep.-oct. 2000.
- KALAKOTA, R. **Electronic commerce: a manager's guide**. USA: Addison-Wesley Books, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- KVINTA, P. Cash. Here's how to get it. **Revista Smart Business**. San Francisco, v. 13, n. 8, p. 74-89, aug. 2000.
- MOLLO, R. Um bom Business Plan. **Revista Internet Business**. São Paulo, a. 3, n. 36, p.23, ago. 2000.
- MORAIS, E. F. C. **Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas**. Brasília: Anprotec/CDT, 1997.
- NESHEIM, J. **High Tech Start Up**. The Free Press. 1997-2000. Disponível em: <<http://www.aceleradora.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2000.
- POWER, D. e HILL, B. **The quest for capital: a financing guide for entrepreneurs**. Profit Dynamics, Inc. Capítulo 3, 1999. Disponível em: <<http://www.capital-connection.com/chapter3.html>>. Acesso em: 13 jun. 2000.
- SATO, R. Mercado e ambiente do *e-business*. **Anais do evento Negócios.com: empreendedorismo e competitividade na Internet**. FIERGS, 22 nov. 2000.
- SIEGEL, E. et al. **Guia da Ernst & Young para desenvolver seu plano de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- SINGER, T. **Inside an Internet incubator**. Revista Inc. Boston, Jul 2000. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 01 set. 2000.
- TEIXEIRA, S. CHOQUE DE REALIDADE NA INTERNET. **REVISTA EXAME**. SÃO PAULO, E. 719, A. 15, P.42-52, 26 JUL. 2000.