



Planejamento e controle nas perspectivas do *Balanced Scorecard*: desenvolvimento de uma estratégia para uma incubadora de empresas

Resumo

O planejamento estratégico vem se tornando indispensável em tempos de incertezas, fruto das mudanças ambientais, que apresentam novos e desafiadores cenários competitivos para os negócios. Muito próximo ao planejamento, apresenta-se o controle, da estratégia às operações, para o qual o orçamento empresarial desponta como ferramenta importante no processo de melhoria contínua nas organizações. O objetivo desse trabalho consiste em demonstrar a elaboração do plano estratégico bem como da quantificação dos planos estratégicos por meio do orçamento empresarial. Para o desenvolvimento da estratégia, bem como para facilitar o seu monitoramento, empregou-se o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Durante o processo, constatou-se principalmente a necessidade de maior eficiência na gestão da Incubadora, alinhamento estratégico, mais serviços de apoio e fomento aos incubados, e, sobretudo maior participação das cinco entidades que figuram como mantenedores da entidade. Conclui-se que o simples fato de elaborar o plano estratégico de forma participativa para cinco anos, e o orçamento para um ano, criou uma sinergia que certamente irá permitir um futuro próspero para a entidade, visto a construção de um plano estratégico com enfoque para seus incubados, os processos internos que gerarão serviços aos mesmos, as pessoas e as tecnologias que conduzirão os processos, e por fim as finanças que permitirão a sua consecução.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Orçamento empresarial; *Balanced Scorecard*; Incubadora de empresas.

Linha Temática: Gestão Estratégica (Planejamento e Controle Empresarial).



1 Introdução

O planejamento estratégico e orçamento empresarial são fundamentais para qualquer entidade buscar a sua definição e monitoramento da estratégia, e segundo Ferreira e Diehl (2012), as duas ferramentas possuem alinhamento entre si.

De acordo com Frezatti (2008), é premissa de toda organização o seu desenvolvimento, para isso é feito um planejamento estratégico observando e tratando suas diretrizes, estratégias, metas, objetivos e ações para garantir sua continuidade e vantagem competitiva. Faz-se necessário também, considerar as questões externas e internas à organização, além da compreensão das mudanças e tendências no tempo (passado, presente e futuro).

O orçamento empresarial é o instrumento que integraliza de forma funcional todos os itens analisados no planejamento e os coloca de forma prática e objetiva no rumo que a empresa está tomando. É uma forma de apoio para tomadas de decisões, nele estão contidos todas as informações financeiras e operações da empresa, ele “é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício (Frezatti, 2008, p. 46). É nesta lógica que esmaece o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico, que são aplicáveis a todo tipo de organização.

Assim também para a Incubadora de empresas, Agência de Desenvolvimento Empresarial da Região de Ibirama (ADERI) de Ibirama (SC), que foi criada por cinco entidades no ano de 2009, e conta com um espaço físico amplo, onde pode-se incubar aproximadamente 10 empresas. Ela é designada a servir como plataforma a outras empresas, possibilitando que novos empreendedores prosperem no mercado.

Na construção de capacidades competitivas de longo alcance, a avaliação do desempenho das organizações apenas por indicadores financeiros não é suficiente, pelo fato destes, muitas vezes apenas refletir o passado, no entanto, um conjunto de indicadores não financeiros que remetam a estratégia organizacional ao futuro incluindo clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação se faz valer na metodologia do BSC que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com vetores que impulsionam o futuro. O BSC procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 1997).

Diante do exposto, o objetivo do estudo consiste em demonstrar o processo de desenvolvimento do plano estratégico e do orçamento empresarial para uma incubadora de empresas, empregando em seu desenvolvimento as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

A continuidade e o sucesso das organizações estão diretamente ligados a existência de um bom planejamento e controle de suas atividades. A evidenciação da elaboração e execução das ferramentas de planejamento organizacional e orçamento empresarial utilizadas na gestão de uma incubadora de empresas, associando ainda o BSC apresentam contribuições ao estado da arte da discussão, principalmente se considerada a insipiência das discussões teóricas relacionadas com a incubação de empresas, bem como seus processos de desenvolvimento da estratégia. Com isto, acredita-se que o estudo que integra um conjunto de ferramentas estratégicas apresente contribuição teórica para novos estudos, mas também é importante para a gestão da própria incubadora, e muito além, os seus incubados, e em último plano, a sociedade que poderá usufruir do fomento de negócios inovadores e competitivos.

O estudo do planejamento ao controle apresenta-se em cinco seções enumeradas, inicialmente com a introdução ao estudo (1), seguido do referencial teórico (2), o método



empregado no desenvolvimento do estudo (3), o estudo de caso (4) e por fim as principais conclusões (5), seguido das referências utilizadas.

2 Referencial Teórico

Nesta seção aborda-se o planejamento estratégico, o orçamento empresarial, o *Balanced Scorecard* (BSC) e, por fim, a descrição da atividade de incubação de empresas. Tudo isso para subsidiar a discussão no estudo que visa apresentar o planejamento ao controle utilizando as ferramentas estratégicas em questão.

2.1 Planejamento estratégico

Com base em Lunkes (2011) o planejamento estratégico começou a ser utilizado como ferramenta de suma importância nas guerras, e era indispensável para conseguir ganhar do inimigo. Porém, foi a Segunda Revolução Industrial que começou a trazer esse assunto, para o meio empresário, na elaboração do planejamento estratégico foi introduzido, para a gestão dos negócios.

Segundo Alday (2000) o planejamento estratégico está sendo cada vez mais valorizado pelos administradores das empresas, pois eles estão percebendo os benefícios que tal prática traz para seu negócio, como por exemplo: analisar suas ameaças e saber como enfrentá-las e, além disso, saber como aproveitar as oportunidades que o mercado lhe oferece. O planejamento pode ser utilizado em qualquer empresa, instituição financeira ou instituição sem fins lucrativos.

Para elaborar um planejamento estratégico é necessária uma pesquisa bem complexa, para ter a visão sistêmica da situação, e poder preparar o futuro da empresa. Para planejar é preciso conhecer, entender não só a empresa internamente, mas também as variáveis externas, saber como está o mercado, a economia, a concorrência, dentre outras variáveis que podem afetar a empresa. Por isso, faz-se necessário o conhecimento do passado, e acompanhar o presente para poder se preparar para o futuro (Matteussi & Souza, 2007). É importante frisar que até mesmo o melhor planejamento estratégico só terá sucesso se os administradores tiverem uma boa gestão e juntamente com colaboradores se empenharem para cumprirem o que está no papel.

Para Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008) até mesmo as empresas de pequeno porte fazem algum tipo de planejamento, mesmo que algo bem bruto e informal. Porém, a medida que a empresa vai crescendo percebe-se a necessidade de um tipo de planejamento mais formal. Com isso, faz-se presente a necessidade de formular as diretrizes, as estratégias, as metas, os objetivos e as ações que garantem o lucro para a empresa continuar crescendo. Por esse motivo, percebe-se que é no orçamento empresarial que as metas e os objetivos estão presentes, e a partir dele observar o passado e identificar para onde a empresa está caminhando.

Com base em Frezatti (2008), a premissa básica do planejamento estratégico é levar em consideração as questões externas à entidade, questões em que o ambiente reflete na realidade da entidade, como também considerar as questões internas, que a própria entidade pode resolver.

O primeiro passo para desenvolver o planejamento estratégico na empresa, é definir a missão, visão e valores dela. Eles servem como meio de indicadores para a empresa conseguir alcançar suas metas e objetivos. (Portella, Oliveira, Ferreira, & Borba, 2015).



Lavarda e Pereira (2011) afirmam que a organização que possuir o planejamento estratégico e controle gerencial terá vantagem competitiva. Para Matteussi e Souza (2007), a estratégica escolhida pela empresa deverá suprir alguns requisitos, como por exemplo: ser econômica, viável, saber utilizar corretamente sem desperdiçar seus recursos, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa, pois o mercado está altamente competitivo. Além disso, precisa saber lidar com os problemas, ameaças, e aproveitar as oportunidades que vierem pelo caminho.

Já para Frezatti (2008) o que integra o planejamento estratégico para definir o perfil da empresa são: visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais. É possível em alguns perfis encontrar todos esses elementos ou pelo menos parte deles.

De acordo com Castanheira, Luporini, Souza e Rojo (2012) que produziram um estudo comparado entre as indústrias farmacêuticas de médio porte foi possível observar que a maioria das empresas que fizeram parte do estudo elaboram planejamento estratégico e revisam as decisões anualmente tanto para curto prazo como para longo prazo.

Dada a importância do planejamento estratégico, uma ferramenta que permite a quantificação dos planos e o controle é o orçamento, objeto de discussão na próxima seção.

2.2 Orçamento empresarial

Segundo Castanheira *et al.* (2012) fatores como a globalização, a concorrência cada vez mais competitiva, a carga tributária, e o aumento dos custos dos produtos traz para a realidade da empresa a necessidade de mudarem seus perfis. Nessa mudança de perfil, pode-se citar a implantação de um planejamento estratégico e orçamento empresarial.

Com base em Leite *et al.* (2008) o orçamento empresarial não é um limitador, mas sim um instrumento que serve de base para os administradores buscar suporte para tomarem futuras decisões. Sendo assim, o orçamento controlará os gastos, antecipará possíveis dificuldades financeiras e os gestores devem prezar pelo cumprimento da missão, valores e princípios da empresa.

O orçamento é o “plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício (Frezatti, 2008, p. 46)”. Para Castanheira *et al.* (2012) é por meio do orçamento empresarial que o administrador da entidade terá controle sobre as decisões que foram tomadas e facilitará descobrir se o objetivo da empresa está sendo executado corretamente. Claramente percebe-se que o orçamento está diretamente ligado ao planejamento estratégico. É por meio do orçamento que se pode concluir se esse planejamento será viável ou não. Tanto o orçamento como o planejamento estratégico servem para auxiliar na tomada de decisão. A partir do estudo de Castanheira *et al.* (2012) foi possível verificar que todos os entrevistados afirmaram que utilizam o orçamento empresarial para fins de tomada de decisão e controle gerencial.

Como mostra no estudo de Gonçalves, Albuquerque, Lima e Martins (2009), que envolve instituições do terceiro setor, que o orçamento é de extrema necessidade não só para empresas, mas também para instituições sem fins lucrativos. E principalmente nessas instituições o orçamento é importante para controlar e gerenciar os recursos, que são escassos. Além disso, a decisão tomada pela instituição reflete em seus resultados.

Apresentados o planejamento estratégico e o orçamento empresarial como instrumento de controle, apresenta-se a seguir o BSC, tido como facilitador do processo estratégico no alinhamento de quatro perspectivas.



2.3 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* - BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, é apresentado como ferramenta estratégica e de avaliação de desempenho. O BSC possui características muito particulares que permitem sua aplicação do planejamento ao controle organizacional. Traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis em quatro perspectivas, e que representam o equilíbrio entre os indicadores externos (acionistas, clientes) e internas dos processos críticos de negócios (inovação, aprendizado e crescimento), auxiliando assim na medição do desempenho organizacional e implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 1997)

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC, embora o foco e a aplicação iniciais estivessem voltados para o setor privado, a oportunidade de o BSC melhorar a administração em organizações públicas também é significativa, pois, neste caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações e comunica interna e externamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

Hendricks, Wiedman e Menor (2004) comentam os resultados de uma pesquisa realizada com mais de 700 empresas de cinco continentes, que revelou que o BSC era usado por 62% das organizações entrevistadas, o que representa um índice de adoção mais elevado do que outras ferramentas largamente utilizadas como a gestão da qualidade - TQM, a Integração da Cadeia de Abastecimento ou a Gestão Baseada em Atividades. Somado a esses índices, o êxito do BSC ainda fica evidenciado pela utilização por mais de 50% das empresas listadas na *Fortune* 1000.

Diante da credibilidade do BSC, normalmente as organizações o implementam para clarificar e obter consenso sobre a visão e a estratégia, assim como dos objetivos e metas, alcançar o envolvimento da equipe e o alinhamento dos recursos e iniciativas estratégicas, reforçar a comunicação estratégica, dimensionar os investimentos em ativos intangíveis e intelectuais e proporcionar uma base para a formação estratégica. O BSC é uma estrutura conceitual que traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto de indicadores de desempenho.

Na construção de capacidades competitivas de longo alcance, a avaliação do desempenho das organizações apenas por indicadores financeiros não é suficiente, pelo fato destes, muitas vezes apenas refletir o passado, no entanto, um conjunto de indicadores não financeiros que remetam a estratégia organizacional ao futuro incluindo clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação se faz valer na metodologia do BSC que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com vetores que impulsionam o futuro (Kaplan & Norton, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997, p.155), "o BSC procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros". As perspectivas do BSC apresentadas por Kaplan e Norton (1997) devem ser equilibradas e respeitadas as suas relações de causa e efeito. São elas: finanças, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Diante da evidente necessidade de implantar o planejamento estratégico e o orçamento anual, podendo ser apoiado do BSC, também para uma incubadora de empresa (organização sem fins lucrativos), esta será objeto de discussão na próxima seção.



2.4 Incubadora de empresas

Segundo Bermúdez (2000), uma incubadora de empresas coloca à disposição infraestrutura e tecnologias capazes de fomentar e/ou apoiar novos negócios e a sua consolidação no mercado.

A Incubadora de empresas objeto desse estudo é mantida por cinco entidades do Município de Ibirama (SC), e foi criada no ano de 2009 com o objetivo de servir de plataforma para novas empresas. Atualmente disponibiliza à seus incubados um espaço físico amplo, com capacidade para abrigar 10 empresas.

A incubadora é pessoa jurídica, de direito privado, sob o regime de sociedade civil, sem fins lucrativos, é regida pelo estatuto, dependente de recursos de seus parceiros. As despesas como: aluguel do galpão, energia elétrica, água e bolsistas são pagas por uma Universidade que é parceira do projeto. Para as empresas que estão sendo incubadas é cobrado um valor mensal simbólico de R\$ 20,00, para despesas de menor escala como troca de lâmpadas queimadas, limpeza do ar-condicionado e água. Porém, as empresas incubadas também recebem da Incubadora: espaço/sala, internet e podem tirar suas dúvidas sobre a parte contábil/tributária com os próprios professores da Universidade.

De acordo com o artigo 5º do estatuto da Incubadora (2008), ela tem como objetivos: “I – Proporcionar campo de trabalho para iniciativa empreendedora; II – Promover cursos de formação e aperfeiçoamento empresarial; III – Fomentar a tecnologia e a produtividade visando a competitividade; IV – Estabelecer condições de integração entre universidade, empresas, governo, órgãos de fomento e comunidade; V – Desenvolver atividades de pesquisa em colaboração com o corpo docente e alunos da UDESC/Ibirama e outras instituições de ensino superior que se fizerem parceiras; VI – Criar condições para ampliar o trabalho na comunidade através de empresas de base tecnológica, tradicional e de serviços; VII – Proporcionar a geração de novas empresas oferecendo-lhes infraestrutura e suporte para o desenvolvimento e crescimento.”

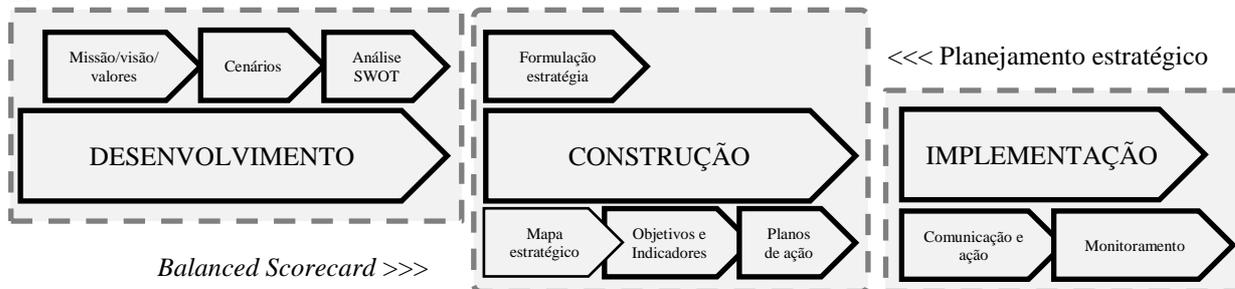
De acordo com o estatuto da incubadora, cada empresa incubada tem contrato de um ano, mas esse contrato pode ser estendido para até dois anos. Após este período de dois anos a empresa precisa retirar-se da incubadora para dar oportunidade a uma nova empresa, porém isso não está sendo executado atualmente, pelo fato de a incubadora estar com espaço sobrando, com pouca procura. Por exemplo, tem uma empresa que está já na incubadora cerca de três anos.

Foi possível observar que a maioria das empresas incubadas são administradas por pessoas que tiveram algum contato com a universidade, a exemplo de acadêmicos.

Dentro da incubadora as empresas têm a oportunidade de se desenvolverem e verificarem na prática como é administrar um negócio. A incubadora tem como foco as pequenas empresas, pois não teria nem espaço físico para empresas de grande porte, além disso, empresas de grande porte, via de regra, já estão formadas e consolidadas no mercado, sendo assim não precisam de tamanha ajuda.

3. Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo quanto aos objetivos, que se utiliza da técnica de estudo de caso para demonstrar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico integrado ao BSC e orçamento empresarial anual. A construção seguiu as etapas demonstradas na Figura 1.



Fonte: Dados do estudo

Figura 01 - Relação do planejamento estratégico e o BSC.

A concepção estratégica do BSC parte do planejamento estratégico da organização. O trabalho de planejamento foi realizado de forma participativa, com os gestores da incubadora e algumas das empresas incubadas. Realizou-se reuniões seguindo as seguintes etapas:

Primeira reunião: Definição da missão, visão e valores;

Segunda reunião: Descrição e análise dos cenários/tendências;

Terceira reunião: Autoconhecimento (análise swot);

Quarta reunião: Elaboração do mapa estratégico e painel de monitoramento (BSC);

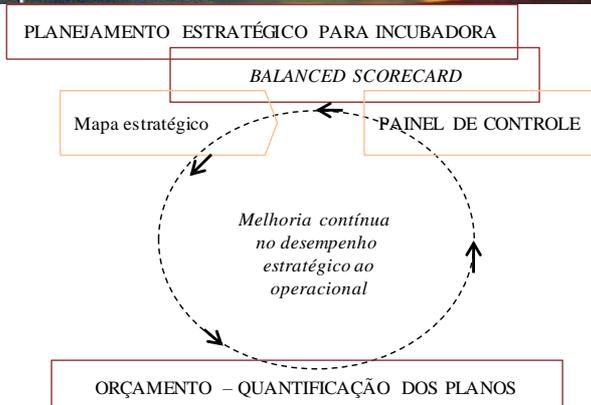
Quinta reunião: Elaboração do orçamento anual baseado em dados históricos e estratégia desenvolvida; e

Sexta reunião: Avaliação final do plano, orçamento anual e ainda preparação para implementação e monitoramento.

A construção do documento final é apresentada na seção que segue.

4. Estudo de caso

Seguindo a lógica de integração das ferramentas de planejamento estratégico, o BSC e o orçamento empresarial, apresenta-se na Figura 2 o conjunto de ferramentas e a estrutura que a construção seguirá, sem deixar de enaltecer a importância do planejamento ao controle.



Fonte: Dados do estudo

Figura 2 – Integração de ferramentas estratégicas propostas no estudo. Inicialmente elabora-se missão, visão e valores, descritos na seção que segue.

4.1 Missão, Visão e Valores

Para Comin (2012, p.328) que afirma que “no meio organizacional, podemos interpretar a missão como a linha mestra de atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos”. Portella *et al.* (2015) define que a missão deve transmitir o motivo daquela empresa ter sido criada, a real razão dela existir.

A incubadora de empresas definiu como missão: Fomentar o desenvolvimento de negócios inovadores, gerando desenvolvimento e sobretudo qualidade de vida para a região do Vale do Itajaí (SC).

A visão traz para todos os envolvidos com a empresa a mensagem de onde a empresa tem pretensão de chegar, visão é bem parecida com meta, em tamanho de alcance. Porém, metas são estabelecidas para serem cumpridas em determinado prazo. E a visão serve de base para todos que estão envolvidos com a empresa, tomarem como base e buscarem alcançar com determinação e empenho, para juntos chegarem onde a visão estabelece (Comin, 2012).

A incubadora de empresas definiu como visão: Ser referência de inovação para empreendedores da região do Alto Vale do Itajaí (SC).

Segundo Trigo e Costa (2008), os valores/princípios que norteiam a empresa tomam como base a missão e visão já estabelecidas pela empresa. Ou seja, os valores precisam se encaixar na missão que a empresa definiu. É necessário mostrar os valores que guiarão a empresa para conseguirem alcançar a visão e a missão.

A incubadora de empresas definiu como princípios: sustentabilidade; eficiência na gestão de recursos; ética; transparência; inovação; criação de valor; e cooperação.

Cientes da missão, visão e valores que deve preservar, o processo de planejamento avançou para a apresentação e análise de cenários.

4.2 Cenários Estratégicos

Rojo (2006) defende um modelo de simulação dos cenários para produzir informações mais concisas visando melhorar a tomada de decisões. Quando o setor em que a empresa se encontra está se tornando cada vez mais competitivo, é necessário analisar a concorrência também. As variáveis ambientais são as mais difíceis de simular algo, pois podem mudar sem



aviso prévio. Além da alta competitividade, busca-se a constante inovação tecnológica. Para estar sempre atualizado e buscando inovações são necessárias constantes pesquisas, por isso é de suma importância parcerias entre universidades e empresas. Essa parceria é benéfica para a empresa, pois a redução de custos, preço acessível para tal infraestrutura, e, para a universidade é bom, pois estará sempre envolvida em projetos inovadores.

A seguir serão apresentadas as tendências que podem afetar a organização Incubadora de empresas no período de cinco anos, por isso segue a Tabela 1.

Tabela 1. Cenários futuros para uma incubadora de empresas. Tendências para a incubadora de empresas num período de cinco anos.

TENDÊNCIAS/VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO – DETALHAMENTO
Tendências tecnológicas	A constante necessidade da utilização da internet requer tecnologias ágeis.
Tendências das concorrentes	Com o sucesso das incubadoras, a tendência é que se instalem em outras na região.
Tendências sociais/culturais	Aumento no número de negócios próprios com o advento da lei da terceirização no Brasil.
Outras tendências	Necessidade constante de atualização no suporte aos incubados.

A partir da elaboração dos cenários estratégicos, é possível fazer a análise Swot, que serve como base para pensar em novas estratégias. Em tempos como o atual, onde a concorrência só aumenta, é preciso inovar, e um bom exemplo de empresa que faz isso é o Cirque Du Soleil, que produz espetáculos marcantes, inesquecíveis e lucrativos. E isso ocorre pelo fato de estar sempre se reinventando, com espetáculos únicos, e estando sempre à frente dos demais circos. Tornaram seus fornecedores seus aliados, e aproximando cada vez mais os seus clientes, estudando as tendências do mercado para agradar e cativar seu público, com isso diminuiu as ameaças das concorrentes, e conseguiram se tornar mundialmente conhecidos e reconhecidos (Vicentine, 2009).

4.3 Análise Swot

Com base em Rojo e Couto (2008) a análise swot apresenta os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades da empresa que está inserida no mercado. Integrando o BSC a esta análise é uma das inovações no processo de planejamento proposto pelo estudo. De acordo com Frezatti (2008, p.37) “o BSC é um artefato do controle gerencial que pode ser utilizado como alinhador estratégico da organização”. Na tabela 2, será apresentada a análise swot nas perspectivas do BSC.

Tabela 2. Análise BSC da Incubadora de empresas.

Perspectiva	AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO		AMBIENTE EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO	
	<i>Elementos sob controle da organização</i>		<i>Elementos sem o controle da organização</i>	
	PONTOS FORTES <i>Devem ser potencializados</i>	PONTOS FRACOS <i>Devem ser eliminados</i>	OPORTUNIDADES <i>Devem gerar mais valor</i>	AMEAÇAS <i>Devem ser Evitadas</i>



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Beneficiário	Disponibilidade de professores para suporte; Dois anos para desenvolviment o do negócio; Assessoria contábil gratuita;	Projetos atualmente se concentram em serviços; O suporte para os incubados é limitado; Falta de empreendedorismo em forma de projetos diferentes nas diversas áreas; Pouca procura dos incubados em busca de orientação; Apenas a Udesc fomenta novos projetos; Pouca divulgação dentro da universidade e também na região; Localização; Poucos incubados ampliam seus negócios a ponto de expandir-se para o mercado fora da incubadora;	Federação de incubadas - RECEPEC; Órgãos de fomento para inovação; Prêmios de inovação; Pesquisas de mercado, projetos de assessoria de gestão, planos de negócio; Participar constantemente de feiras;	Quantidade e qualidade das propostas de projetos; Propostas de projetos basicamente da própria Udesc;
Processos internos	Bolsistas a disposição; Udesc faz limpeza;	Falta de bolsista da área de gestão; Estatuto requer reforma; Plano de negócios para ingresso muito incipiente;	Udesc com diversos cursos da área de gestão;	
Pessoas e tecnologia	Estrutura física; Internet; Disponibilidade de coordenador pela Udesc;	Falta de participação efetiva dos parceiros de recursos humanos; Tempo do coordenador para a gestão; Sem telefone para contato específico da Incubadora; Site próprio;	Laboratórios e pesquisadores da Udesc e IFC próximos;	Distanciamento dos professores da Incubadora;
Finanças	Udesc paga aluguel; Udesc paga energia; Udesc paga a água; Udesc fornece bolsistas; Udesc faz manutenção; Udesc faz limpeza;	Falta de participação efetiva dos parceiros com recursos financeiros; Falta de recursos financeiros para atividades básicas;	Editais com recursos para inovação;	Dependência da Udesc; Incubados com pouco interesse para desembolsar;

4.4 Planos Corporativos

O plano corporativo é voltado para produzir resultados, pelo fato de envolver todos os departamentos da empresa no planejamento estratégico. Com certeza, o benefício mais evidente é a segurança que tal ação trará para o gestor na hora de tomar suas decisões.



Para melhor a compreensão referente aos planos corporativos da incubadora de empresas, segue tabela 3.

Tabela 3. Planos corporativos da incubadora de empresas

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Beneficiário	1. Aumentar incubados; 2. Aumentar divulgação;
Processos internos	1. Melhor na assessoria dos incubados.
Pessoas e tecnologia	1. Fornecer maior contato entre a incubadora e a sociedade.
Finanças	1. Aumento de recursos.

Para o monitoramento da estratégia, segundo Kaplan e Norton (1997), elabora-se o painel de monitoramento que segue no Tabela 4.

Tabela 4. Objetivos e seus respectivos controles da incubadora de empresas.

Perspectiva do beneficiário			
Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
1. Aumentar incubados	Número de incubados	Preencher todas as salas até Julho/18.	Envolver os parceiros na divulgação; Promover palestras para os empreendedores incubados e para a população em geral sobre inovação no mercado de negócios;
2. Aumentar divulgação	Popularidade da incubadora medida na rua	Ser conhecida regionalmente até dezembro de 2019.	Participar constantemente de feiras e eventos na região; Promover projetos que envolvam os acadêmicos da Universidade; Construir um site próprio para a incubadora; Estar sempre atualizando as redes sociais; Promovendo eventos ou visitas na sede da incubadora.
Perspectiva de finanças			
Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Aumento de recursos	Quantidade de dinheiro repassado	Conseguir o primeiro repasse até junho de 2018.	Conseguir fomentos do Governo; Promover reuniões trimestralmente com os parceiros para captar recursos e prestar contas.
Perspectiva dos processos internos			
Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
1. Melhorar a assessoria dos incubados	Satisfação incubados; Número de contatos de professores com incubados;	Assessoria de forma efetiva e com qualidade para as empresas incubadas até maio de 2018.	Contratar bolsista que esteja cursando ciências contábeis pela universidade; Reunião semanal do bolsista com os empreendedores para auxiliar com problemas relacionados a gestão; Quando necessário o bolsista acompanhar a rotina do empreendedor para ensinar a utilizar ferramentas simples de gestão como, por exemplo, planilhas eletrônicas.
Perspectiva das pessoas e tecnologia			
Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar o contato entre a incubadora e a sociedade	Número de contatos	Aumento do contato entre incubadora e sociedade até março de 2018.	Instalação de telefone próprio da incubadora;

O painel de monitoramento deve ser atualizado trimestralmente, para controle e processo de melhoria contínuo. Apresentado o plano estratégico das perspectivas do BSC, aqui ajustadas para uma organização sem fins lucrativos, o próximo passo se refere a elaboração do orçamento anual.

4.5 Orçamento Anual 2018

O orçamento empresarial é considerado mais que uma estimativa, é um estudo aprofundado da empresa o qual leva em consideração as metas que os gestores têm planejado. “Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício” (Frezatti, 2008, p.46).

A seguir na Tabela 5 apresenta-se a previsão das receitas e despesas de 2018 da Incubadora de empresas. Observa-se que o valor cobrado das incubadoras é um valor simbólico.



Tabela 5. Despesas orçadas para o ano de 2018.

Item	Valor (em R\$)
Total Receita	R\$ 6.040,00
Mensalidades dos incubados	R\$ 2.040,00
Repasse dos demais parceiros	R\$ 4.000,00
Total Despesas Geral	R\$ 81.640,00
- Aluguel do galpão	R\$ 54.000,00
- Energia Elétrica	R\$3.600,00
- Água	R\$1.440,00
- Serviços de Limpeza (Faxineiras)	R\$3.000,00
- Bolsistas	R\$9.600,00
- Gastos com manutenção	R\$2.400,00
- Gastos com feiras, congressos e publicidade	R\$4.000,00
- Demais Gastos	R\$3.600,00

Vale ressaltar que a Incubadora recebe de maneira gratuita 20 gigabytes de internet fornecida por uma parceira. Tal valor não foi considerado junto no orçamento pelo fato de ser difícil estipular um valor.

A partir da Tabela 5, é possível verificar que o valor da receita é muito inferior ao valor das despesas, o que mostra a importância e necessidade da ajuda financeira recebida pela Udesc. A diferença entre as receitas e despesas custeada pela Udesc no ano de 2018 será de R\$75.600,00.

No valor das mensalidades dos incubados já foi considerado que até metade do ano serão 7 empresas incubadas, e conforme o objetivo depois passará para 10 empresas. O valor de repasse de parceiros foi estipulado um valor mínimo de R\$1.000,00 para cada parceiro.

5. Considerações finais

O objetivo do estudo, demonstrar a importância do planejamento estratégico e orçamento empresarial para o desenvolvimento da estratégia de desenvolvimento de uma incubadora de empresas, foi alcançado com sucesso. A partir das ferramentas auxiliares do planejamento estratégico percebe-se que a incubadora de empresas ainda não alcançou seu auge, e tem muito caminho pela frente para alcançar suas metas. Para tal fato ocorrer, é necessário a participação efetiva dos cinco patrocinadores que auxiliaram na criação da incubadora. A partir do orçamento, ficou mais nítida ainda a dependência que a incubadora tem em relação aos recursos advindos da Universidade.

Com a necessidade constante de atualização e evolução das empresas, percebe-se uma tendência para as escolhas daquelas que sejam mais inovadoras e bem planejadas. O mesmo acontece com a incubadora de empresas, objeto de estudo.

O estudo apresentado mostra como o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, podem mudar o rumo de uma empresa ou de uma organização, o que se encaixou perfeitamente com a Incubadora, gerando um resultado de pesquisa viável e aplicável.

Com a integração do BSC ao planejamento, mesmo o controle poderá ser efetuado de forma mais eficiente, visto a elaboração de objetivos estratégicos, indicadores, metas e



iniciativas que facilitam o monitoramento da estratégia. Como por exemplo, maior divulgação e controle das atividades, forçando a incubadora a dinamizar as suas atividades. A busca do aumento de recursos tem a ver diretamente com o crescimento da empresa que está usufruindo dos serviços da Incubadora.

Percebe-se que o planejamento estratégico traça metas e objetivos e os coloca de forma tangível e realizável, por estabelecer cronogramas e objetivos antes não descritos, se tornando parte fundamental da gestão.

O orçamento ajuda na aplicação do planejamento estratégico, prevendo os custos e gastos com a manutenção das atividades para a conclusão dos objetivos apontados na análise e planos corporativos.

A limitação maior encontrada na realização do estudo refere-se à falta de cultura de planejamento das organizações, o que fez com que os participantes inicialmente tiveram que buscar ampliar suas habilidades cognitivas para poder contribuir de forma eficiente no processo.

Por fim, salienta-se a importância da incubadora de empresas para os acadêmicos e a população. É uma forma de incentivar o empreendedorismo e o crescimento da região. Novos estudos devem ser fomentados na área, visto a pouca incidência de trabalhos na literatura. Pesquisas voltadas a casos de sucesso em incubadoras teriam muita valia para o estado da arte da discussão.

Referências bibliográficas

- Alday, H. E. C. (2000). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *FAE*, 3(2), 9-16.
- Bermúdez, L. A. (2000). Incubadora de Empresas e Inovação Tecnológica: o caso de Brasília. *Revista Parcerias Estratégicas*, 8,31-44.
- Castanheira, D. F. R., Luporini, C. E., Sousa, A., & Rojo, C. A. (2012). O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio de decisão e ao controle gerencial: Um estudo comparado em indústrias farmacêuticas de médio porte. *Revista de Finanças Aplicadas*, 1, 1-20.
- Comin, F. S. (2012). Missão, Visão e Valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Revista Psico*, 43(3), 325-333.
- Estatuto da Agência de Desenvolvimento Empresarial da Região de Ibirama. 2008.
- Ferreira, F. B., & Diehl, C. A. (2012). Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. *Pensar Contábil*, 14(54), 48-57.
- Frezatti, F. (2008). *Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial* (4ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Gonçalves, L. S., Albuquerque, L. S., Lima, D. H. S., & Martins, J. D. M. (2009, julho) Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: Um estudo



nas OSCIP do semi-árido da Paraíba. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Controladoria*, São Paulo, SP, Brasil, 6.

- Hendricks, K. B., Wiedman, C., & Menor, L. (2004). The BSC: to adopt or not adopt? *IveyBusiness Journal*, 69(12), 1-7.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. A. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (9a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Lavarda, C. E. F., & Pereira, A. M. (2011). Planejamento e Controle Orçamentário Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão. *Revista ABCustos*, 6(1), 39-56.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. D. F. N., & Bufrem, L.S. (2008) Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista contabilidade & Finanças*, 19(47), 56-72.
- Lunkes, R. J. (2011). *Manual de Orçamento* (2a ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Matteussi, L., & Souza, E. D. (2007). Análise do planejamento estratégico da empresa Cetil sistemas de informática S/A -Filial Blumenau e proposta de acompanhamento. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 1(2), 01-10.
- Portella, A. R., Oliveira, M. C. D., Ferreira, D. D. M., & Borba, J. A. (2015). Responsabilidade Socioambiental por meio da missão, visão e valores: Um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(1), 217-241.
- Rojo, C. A. (2006). Simulação de Cenários e a Estratégia nos Negócios. *Revista CAP Accounting and Management*, 1(1), 37-44.
- Rojo, C. A., & Couto, E. R. D. (2008). Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. *Revista TECAP*, 2(2), 72-81.
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). A Liderança nas organizações educativas: A direção por valores. *Revista Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação*, 16 (61), 561-581.
- Vicentine, C. M. (2009). Inovação e administração estratégica para os novos cenários competitivos do século XXI. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(3), 225-232.