

# Plano de Negócio

Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC.

## Entidades Gestoras:

Fundação Parque Tecnológico da Paraíba; Programa de Estudos e Ações para o Semiárido, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar – Universidade Federal de Campina Grande.

Documento elaborado por:

Stand Consultoria e Planejamento

OUTUBRO  
2014

# APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócio ora apresentado constitui a segunda parte do Plano de Ações da IACOC e se fundamenta na exposição de todos os aspectos pertinentes a operação da Incubadora com relação aos empreendimentos incubados e seus aspectos mercadológicos.

O processo de elaboração do documento foi realizado a partir das orientações contidas no Manual de Operações da IACOC, se iniciando com a definição do modelo de negócio da IACOC mediante a construção do *Business Model Canvas*.

Em termos gerais, o plano de negócio da IACOC tem como principal função identificar a viabilidade do negócio e planejar sua atuação no mercado. Para tanto, estruturou-se as definições básicas sobre a IACOC, tais como área de atuação, público-alvo, missão, estrutura operacional do processo de incubação e estratégias de atuação.

A partir da aplicação de modelos analíticos, realizou-se uma avaliação estratégica, onde através da análise SWOT, verificou-se os ambientes interno e externo à IACOC e a interação entre eles, alicerçando a definição do posicionamento estratégico Global do empreendimento. Além disso, embora as características institucionais da IACOC não tenham finalidade lucrativa, também foi realizada uma avaliação econômico-financeira pautada em uma análise entre os custos de instalação e operação e o benefício gerado aos empreendimentos incubados.

Ressalta-se ainda que a construção deste Plano de Negócio está alinhada ao Plano de Ação Institucional, com o qual mantém uma relação de complementaridade e juntos entregam o Plano de Ações da IACOC.

Por fim, identificou-se que o empreendimento apresenta um grande potencial, tendo em vista os resultados apresentados pelos indicadores e a composição institucional da IACOC, que lhe permite uma forte interação com os agentes envolvidos e lhe confere uma posição de destaque no contexto em que irá atuar.



# SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	5
2. DESCRIÇÃO DA IACOC.....	7
2.1. Justificativa.....	7
2.2. Tipo de incubadora.....	7
2.3. Localização.....	8
2.4. Áreas de atuação.....	8
2.4.1. Dimensão Espacial .....	8
2.4.2. Escopo Produtivo .....	9
2.5. Perfil socioeconômico da região do Semiárido da Paraíba .....	9
2.6. Objetivos, Metas e Estratégias da IACOC .....	10
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IACOC .....	16
3.1. Missão .....	16
3.2. Visão.....	16
3.3. Cenários Prospectivos .....	16
3.4. Análise de Stakeholders .....	17
3.5. Análise de Ambiente Interno e Externo – Matiz SWOT.....	17
3.5.1. Ambiente Interno: Strengths (Forças) e Weaknesses (Fraquezas) .....	17
3.5.2. Ambiente Externos: Opportunities (Oportunidades) e Thearts (Ameaças).....	18
3.5.3. Avaliação Estratégica .....	19
4. ANÁLISE MERCADOLÓGICA .....	22
4.1. Análise Macroambiental: ambiente competitivo e ciclo de incubação. ....	22
4.2. Público-alvo.....	22
4.3. Segmentação.....	23
4.4. Modalidade de incubação.....	23
4.5. Capacidade de incubação .....	23
4.6. Estratégias promocionais.....	23
5. ESTRUTURA LEGAL DA IACOC.....	26
6. ESTRUTURA OPERACIONAL E DE PROCEDIMENTOS DA IACOC .....	29
6.1. Convocação das empresas .....	29
6.2. Formato de apresentação de proposta das empresas candidatas.....	29
6.3. Avaliação dos Planos de Negócios.....	30

6.4.	Regras de relacionamento .....	32
6.4.1.	Regras de admissão .....	32
6.4.2.	Regras de desligamento.....	32
6.5.	Acompanhamento e controle das empresas assistidas.....	32
7.	PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	34
7.1.	Avaliação econômica .....	36
ANEXOS.....		38



# 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A fim de estabelecer um mecanismo de fortalecimento dos empreendimentos agropecuários localizados no Semiárido Paraibano, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) em parceria com Programa de Estudos e Ações para o Semiárido (PEASA) e o Centro de Ciências e Tecnologia agroalimentar (CCTA), ambos pertencentes a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), passaram a gerir a Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba, doravante denominada apenas como IACOC, que até então estava localizada na cidade de Monteiro/PB e cujas ações eram realizadas no cariri paraibano.

A IACOC mantém suas características fundamentais de ser uma incubadora de empresas voltada para o fortalecimento das organizações produtivas do agronegócio. Todavia, com o advento das mudanças apresentadas e da nova estrutura de gestão, o horizonte espacial de atuação da Incubadora passou a ser todo o Semiárido Paraibano e sua roupagem administrativa sofreu mudanças fundamentais passando, a partir de então, a estar vinculada ao composto formado pelo PaqTcPB (através do suporte de apadrinhamento da ITCG) e UFCG (por meio do PEASA e do CCTA). Essas organizações, mediante apoio concedido pelo SEBRAE, foram as responsáveis pela renovação institucional da Incubadora e por sua estrutura atual.

O arranjo institucional adotado pela IACOC é baseado em um modelo de governança onde a tomada de decisão será realizada a partir da participação integrada das entidades gestoras e de toda equipe, observando-se em todo tempo a busca pela promoção de resultados. Ademais, o gerenciamento da Incubadora será realizado de acordo com o que prevê os planos institucionais, as deliberações do Conselho Gestor e os instrumentos normativos da IACOC, sendo essa tríade orientada pelas prescrições do Modelo CERNE.

As atividades desenvolvidas pela IACOC terão como palco o Semiárido Paraibano e se constituirão por pacotes de ações de melhoramento produtivo, capacitação e qualificação técnica, boas práticas, fortalecimento da gestão e estrutura de governança. A incubação dos empreendimentos será virtual, ou seja, os empreendimentos não se domiciliarão nas instalações físicas da Incubadora, entretanto contarão com todos os serviços e facilidades que constituem o “Pacote IACOC”.

O lançamento do Edital de seleção para incubação na IACOC será realizado em outubro de 2014 e marcará o início formal das atividades da Incubadora, sendo, para uso do presente documento, o marco temporal de início da oferta de serviços pela IACOC, a partir do qual se contabilizará os recursos, as atividades e os objetivos estabelecidos no decorrer deste plano de negócio.

Dado que a missão da instituição é atuar no fortalecimento do setor agropecuário através de ações de fomento ao desenvolvimento de empreendimentos produtivos do agronegócio inseridos no Semiárido Paraibano, seu público-alvo se constitui por empreendimentos produtivos do agronegócio, que se domiciliem na área de atuação da Incubadora.

A IACOC surge como um projeto vinculado a organizações já constituídas. No presente momento, não houve definição por parte do conselho gestor sobre o futuro enquadramento jurídico da Incubadora, nem tampouco o prazo para que o processo de formalização seja concluído. Este documento aponta algumas sugestões e diretrizes sobre as melhores

possibilidades para tal enquadramento, de modo que o exercício das atividades da IACOC e seu registro enquanto entidade estejam perfeitamente alinhados e contribuam para melhor eficiência desta futura organização.

O momento atual da IACOC é de implantação. As ações que vêm sendo desenvolvidas indicam um grande avanço em um curto espaço de tempo. Tais avanços se devem aos esforços desenvolvidos pelas organizações que dão suporte e dirigem o atual projeto, e a disponibilidade de recursos de capital oriundo de um edital de seleção lançado pelo SEBRAE, cujo projeto original da Incubadora foi aprovado e o aporte financeiro foi viabilizado a partir da realização das parcerias acima descritas.

O recurso tem viabilizado todo o processo de organização e implementação da Incubadora e se configura atualmente como principal aporte financeiro existente no escopo da IACOC. Novas parcerias estão sendo previstas e gestadas para que os processos seguintes possam ser plenamente realizados, dando continuidade ao processo de adequação ao modelo CERNE, proposta fundamental dos termos de cooperação e parceria entre todas as entidades ora citadas.

## 2. DESCRIÇÃO DA IACOC

### 2.1. Justificativa

A atividade agropecuária no sertão paraibano tem como uma de suas características um baixo grau de capacitação para gerenciamento dos negócios e de difusão de tecnologia de produção. As necessidades de melhoramento dos processos produtivos, dos produtos e da gestão dos empreendimentos são aspectos que precisam ser trabalhados para que se potencialize os resultados e a operação desses empreendimentos, bem como sua participação nos mercados locais e regionais.

Ações de fortalecimento da atividade agropecuária e políticas públicas voltadas a esse segmento da economia têm sido criadas e desenvolvidas tanto pelos governos como por instituições de apoio técnico. Entretanto, alguns problemas aplicados ao nordeste brasileiro e sobretudo ao semiárido paraibano indica que boa parte desses recursos, quando não tem sido utilizado de maneira equivocada, com finalidades diferentes daquelas para as quais foram destinados, são realocados para outras regiões que possuam maior capacidade produtiva e de gestão, o que prejudica a dinâmica do setor no semiárido paraibano.

Outro problema crucial é a dificuldade em se obter certificados e selos de inspeção, não apenas por questões administrativas, mas sobretudo operacionais, como por exemplo a falta de atendimento às normas técnicas vigentes para o manejo correto dos produtos, desde seu armazenamento ao processamento. Além disso, os processos produtivos apresentam características ainda pouco técnicas, ou seja, com um baixo grau de mecanização e de tecnologias empregadas. Quando se dispõem das tecnologias e maquinários, estes são subutilizados o que causa ineficiência dos empreendimentos.

Ao se observar os aspectos gerais da região, tanto em termos históricos como a partir dos resultados mais recentes, observa-se uma vocação intrínseca à região para o agronegócio. Verifica-se que os resultados econômicos atualmente obtidos não figuram como favoráveis devido às características existentes na execução das atividades deste setor da economia, que se constitui como um modelo de gestão com pouca capacitação e com baixo grau de agregação de valor.

Neste sentido, a IACOC surge com vistas ao fortalecimento e à sustentabilidade socioeconômica das atividades agropecuárias no semiárido paraibano. A Incubadora se apresenta como um modelo de negócio cujo foco está no fomento aos empreendimentos de forma a fortalece-los para que estes possam se desenvolver no mercado, proporcionando o aumento do rendimento dos negócios.

### 2.2. Tipo de incubadora

A IACOC se caracteriza como uma incubadora tradicional de suporte a empreendimentos do agronegócio, cujos serviços, produtos ou processos demandem algum tipo de reestruturação ou melhoramento produtivo.

### 2.3. Localização

A IACOC está sediada no campus central da Universidade Federal de Campina Grande, no espaço físico do PEASA, situado à Avenida Aprígio Veloso, 882 – Anexo do Museu do Semiárido, Bodocongó, Campina Grande, CEP 58109-970.

Além da sede, devido a parceria com o PaqTcPB, ITCG, CITTA e com o CCTA/UFCG, a IACOC dispõe ainda da infraestrutura destas organizações para seu uso na execução de suas atividades.

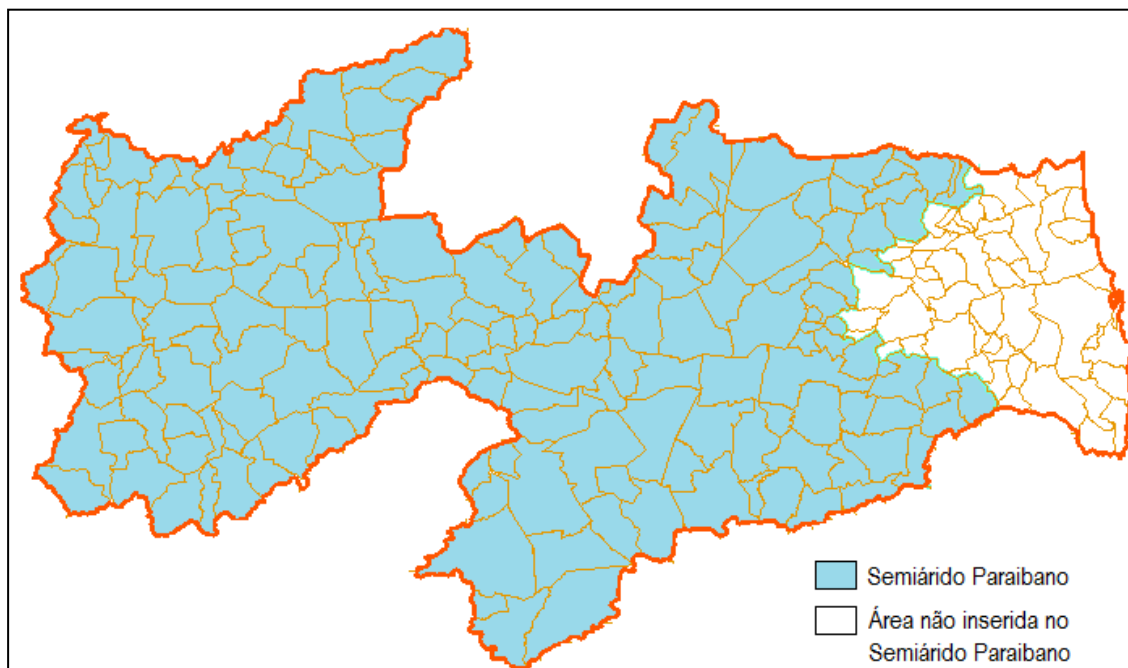
Esses aspectos de localização proporcionam uma boa mobilidade para a Incubadora, tornando mais fácil o atendimento e acompanhamento aos empreendimentos incubados, além da proximidade com corpo técnico capacitado destes órgãos para sanar qualquer tipo de problema e oferecer as capacitações necessárias em diversos locais do estado. É importante salientar que essa se trata de uma incubadora virtual, o que lhe dá ainda mais mobilidade e que, com a infraestrutura apresentada, é possível garantir o atendimento de todas demandas de forma satisfatória.

### 2.4. Áreas de atuação

#### 2.4.1. Dimensão Espacial

Em termos de área de atuação, a IACOC atuará em uma dimensão espacial que abrange todos os municípios do semiárido paraibano, a saber, um volume de 170 municípios. Assim, qualquer empreendimento do agronegócio, inserido nestes municípios, poderá ser incubado pela IACOC.

Figura 1: Delimitação do Semiárido Paraibano segundo Ministério da Integração Nacional – 2005.



Fonte: IBGE.

Elaboração própria, 2014.



#### 2.4.2. Escopo Produtivo

No que tange ao escopo e categoria produtiva dos empreendimentos do agronegócio que a Incubadora se propõe a trabalhar, define-se que todo e qualquer empreendimento produtivo cujo foco esteja na produção e comercialização de produtos e insumos agropecuários, independente do estágio ou fase que estes estejam, são passíveis de receber o apoio e serem incubados pela IACOC, devendo estes estarem inseridos na dimensão espacial de atuação *a priori* estabelecida.

### 2.5. Perfil socioeconômico da região do Semiárido da Paraíba

O semiárido paraibano ocupa uma área territorial de 48.785,3 km<sup>2</sup>, o que corresponde a 86,6% da área do estado, abrangendo 170 municípios. Conta com uma população de aproximadamente 2,1 milhões de habitantes, 56% da população paraibana, distribuídas em 3 mesorregiões e 18 microrregiões.

O PIB da região é de 5,5 bilhões de reais e o PIB *per capita* é R\$ 5.400. A atividade econômica da região é fortemente baseada ao setor de serviços, que corresponde a aproximadamente 80% de todo o produto gerado. O setor industrial contribuindo com 12% e o agropecuário com 8%.

O rendimento mediano mensal *per capita* é de R\$ 437,81, sendo no meio rural de R\$ 177,74. Observa-se um grau de concentração de renda abaixo da média do estado, mas ainda relativamente alta com um Coeficiente de GINI<sup>1</sup> de 0,505.

O Semiárido Paraibano tem o IDH de 0,590 e conta com mais de 1.500 estabelecimentos de saúde e quase 7 mil estabelecimentos de ensino, considerando escolas públicas e privadas, desde a educação básica até escolas técnicas e universidades.

Na região, destaca-se o município de Campina Grande, com quase 400 mil habitantes, sendo este o município que polariza toda a região por ter uma boa estrutura, conforme verificado no estudo *Regiões de Influência das Cidades* realizado pelo IBGE em 2007.

Segundo dados do Censo 2010, a produção agropecuária da região apresentou uma área plantada de aproximadamente 250 mil hectares, gerando um PIB de cerca de 540 milhões de reais.

Observando a produção agropecuária da região, verifica-se, de acordo com a Pesquisa Pecuária Municipal (PPM) do IBGE, que o rebanho é prioritariamente composto pela avicultura, caprino-ovinocultura, apicultura e bovinocultura, que, com exceção da apicultura, além de ser rebanho de corte também tem uma boa participação de produtos de origem animal como leite (e seus derivados), ovos e mel, seguindo a tendência do estado e da região como um todo. Ainda na produção animal, destaca-se a piscicultura com uma participação relativa intermediária e, termos de volume de produção.

No tocante aos produtos da agricultura, segundo a Pesquisa Agropecuária Municipal (PAM) do IBGE, na lavoura temporária, destacam-se produtos como feijão, batata, tomate, mandioca, fumo e cana de açúcar. Há incidência de atividade produtiva de diversos outros produtos, mas que não apresentam um grande impacto individualmente nos resultados do setor.

Para a lavoura permanente destaca-se a produção de banana, coco-da-baía, sisal e manga. Da mesma forma observada para a lavoura temporária, vários outros produtos compõem o

<sup>1</sup> Índice que demonstra a concentração de renda da população. Seu gradiente está entre 0 e 1, de forma que quanto mais próximo de 1 maior a concentração de renda. Estima-se que um bom coeficiente de GINI é aquele que apresenta valores inferiores a 0,4.

volume de produção deste tipo de lavoura, mas que individualmente apresentam pouco impacto.

Assim, para efeito de um diagnóstico geral do Semiárido Paraibano de forma a fundamentar a elaboração do Plano de Negócio, verificou-se algumas informações gerais sobre os empreendimentos e organizações que atuam no setor agropecuário.

Não se tem ao certo o número de empreendimentos da região atuando no setor. Entretanto, algumas visitas técnicas em diversas regiões da área de cobertura da IACOC tornaram possível uma leitura do cenário e um diagnóstico dessas organizações, pelo qual se detectou que, não de forma contingencial, os problemas por eles listados se equivalem às prerrogativas que justificam a importância da IACOC como organização que se propõe a fortalecer os empreendimentos tanto na produção como na gestão dos negócios.

Tais resultados foram obtidos através de uma pesquisa de diagnóstico onde foram entrevistados 20 estabelecimentos da atividade agropecuária com o perfil requerido para o processo de incubação pela IACOC. Tais resultados revelam algo que, em média e segundo dados do setor, representa o cenário de toda a região.

Identificou-se como principais pontos de estrangulamento as dificuldades no tocante à atuação dos empreendimentos no mercado, à capacidade produtiva e de oferta de produtos de forma regular e contínua durante todo o ano, à diversidade da pauta produtiva, ao emprego de técnicas que promovam agregação de valor aos produtos e aos problemas de gestão dos empreendimentos.

É nesse cenário plural e multifuncional que a IACOC se propõe a atuar. Para tanto, alguns aspectos fundamentais precisam ser definidos. O que se segue é o estabelecimento de normas gerais de atuação e análise geral da atividade da Incubadora, a partir de seus objetivos e metas de mercado que são complementares àqueles estabelecidos no Plano Institucional, estando todos perfeitamente alinhados entre si.

## 2.6. Objetivos, Metas e Estratégias da IACOC

Como incubadora de empreendimentos do agronegócio, a IACOC apresenta seus objetivos, metas e estratégias voltadas ao fortalecimento do setor a fim de proporcionar maior eficiência econômica, produtiva e de gestão.

Com este foco, os objetivos apresentados a seguir têm um viés operacional, ou seja, estão direcionados às perspectivas de mercado que são demandados pelos empreendimentos do setor, tornando-se aspectos prioritários no exercício das atividades da Incubadora.

As metas aqui estabelecidas dizem respeito a sua estratégia e estão postas para que sejam realizadas no período de 1 ano a partir da homologação do resultado do processo de seleção dos empreendimentos que serão incubados.

Ressalta-se ainda que para cada meta estabelecida haverá pelo menos uma ação estratégica e um indicador de resultado. A construção dessas metas foi desenvolvida a partir de uma análise geral e de uma visão holística do Projeto proporcionado a partir da matriz do *Business Model Canvas* elaborado para a IACOC.

### Quadro 1: Conjuntos OMIA.



Código	Descrição	
OMIA 1	<b>Objetivo</b>	Estimular e fomentar o pensamento empreendedor nos empreendimentos do agronegócio do Semiárido Paraibano.
	<b>Meta</b>	Realização de 4 <i>Workshops</i> .
	<b>Indicador</b>	Número de <i>Workshops</i> realizados.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Estruturar os <i>Workshops</i> com temáticas que incentive o comportamento empreendedor nos negócios incubados. Além disso, escolher palestrantes com capacidade técnica e experiências nas áreas e temáticas escolhidas.

OMIA 2	<b>Objetivo</b>	Integrar e difundir conhecimentos e tecnologias de produção e gestão de empreendimentos do agronegócio.
	<b>Metas</b>	Elaboração de 4 de cartilhas de modelos de produção e gestão agropecuária. Distribuir 100 exemplares das cartilhas de modelos de produção e gestão agropecuária.
	<b>Indicadores</b>	Número de cartilhas elaboradas. Número de exemplares de cartilha distribuídos.
	<b>Ações Estratégicas</b>	As cartilhas serão documentos que sintetizarão de forma prática e objetiva alguns dos principais aspectos das áreas de ação prioritárias estabelecidas no diagnóstico dos empreendimentos. Elas deverão ser distribuídas em forma de fascículos e em conjunto, com uma sequência de temas escolhida de forma sistemática.

OMIA 3	<b>Objetivo</b>	Oferecer pacotes de capacitação e qualificação dos empreendimentos produtivos na área de produção (processos, melhores práticas de produção) gestão e inserção de mercado.
	<b>Metas</b>	Realização de pelo menos 1 curso de qualificação técnica, de acordo com os setores identificados como prioritários, por empreendimento incubado.
	<b>Indicadores</b>	Número de estabelecimentos com curso de qualificação técnica.
	<b>Ações Estratégicas</b>	A lógica desse combo é, depois de diagnosticados os

		empreendimentos incubados, cada um deles receberá um pacote de qualificação geral, mas com o foco voltado aos pontos de fraqueza identificados para mitigação dos problemas ou, quiçá, a solução dos mesmos. Todos os empreendimentos incubados serão contemplados com essas ações.
--	--	---

<b>OMIA 4</b>	<b>Objetivo</b>	Incubar projetos e empreendimentos do agronegócio com foco na correção de problemas processuais e na implementação de um modelo inovativo de produção e gestão.
	<b>Metas</b>	Elaboração 1 plano de incubação por empreendimento incubado. Oferecer consultorias técnicas aos 15 empreendimentos incubados.
	<b>Indicadores</b>	Número de empreendimentos com plano de incubação elaborado. Número de empreendimentos com consultorias técnicas realizadas.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Depois de identificado o estágio de produção e implementação do empreendimento, a IACOC elaborará um plano de incubação para cada um deles de forma a estruturar aspectos que potencializem suas capacidades. Nessas ações estão estabelecidas consultorias técnicas para melhoramento produtivo, boas práticas de produção, controle e gestão dos empreendimentos, identidade visual e fortalecimento da marca, dentre outros. Assim, o plano de incubação determinará a “dosagem” correta de cada “remédio” que será cuidadosamente administrado aos empreendimentos.

<b>OMIA 5</b>	<b>Objetivo</b>	Proporcionar a articulação e integração entre empresas incubadas e parceiros, sobretudo com organizações de financiamento.
	<b>Metas</b>	Realizar 2 rodadas de negócio para apresentação dos projetos incubados.
	<b>Indicadores</b>	Número de rodadas de negócio realizadas.
	<b>Ações Estratégicas</b>	A IACOC, através de sua direção, coordenação e das assessorias técnicas buscará estabelecer parcerias com

		diversos órgãos e entidades, conforme classificação estabelecida no Plano de Ações Institucionais. Com isso, se buscará viabilizar a realização de mais e novas ações nos períodos seguintes dentro do ciclo de incubação.
--	--	--

<b>OMIA 6</b>	<b>Objetivo</b>	Proporcionar troca de experiências entre os diversos empreendimentos nas mais variadas fases de maturação em todo o Brasil.
	<b>Metas</b>	Realizar 1 encontro nacional (anual) de empreendimentos e incubadoras do agronegócio para troca de experiências.
	<b>Indicadores</b>	Número de encontros realizados.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Durante o primeiro ciclo de incubação será planejado um evento para troca de experiências. Este deverá ser realizado ao término deste primeiro ciclo e deverá contar com grandes exemplos de casos de sucesso de empresas e incubadoras do agronegócio de todo o Brasil.

<b>OMIA 7</b>	<b>Objetivo</b>	Oferecer capacitação para obtenção dos Selos de Inspeção Federal e Estadual.
	<b>Metas</b>	Realizar vistorias técnicas semestrais nos 20 empreendimentos incubados para viabilização de SIF e SIE.
	<b>Indicadores</b>	Número empreendimentos com vistorias realizadas por semestre.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Aos empreendimentos que por ventura não tenham ainda se certificado com a obtenção dos selos federal e estadual, serão realizadas vistorias e estruturados relatórios técnicos com indicações de tudo que precisa ser realizado para a obtenção dos selos de certificação.

<b>OMIA 8</b>	<b>Objetivo</b>	Mapear a estrutura de logística e os canais de distribuição dos produtos ofertados pelos empreendimentos incubados com foco na eficiência de mercado.
	<b>Metas</b>	Elaborar 1 plano de logística e distribuição para cada

		um dos 20 empreendimentos incubados.
	<b>Indicadores</b>	Número de empreendimentos com o plano de logística e distribuição elaborado.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Como um dos grandes problemas é a inserção e permanência no mercado, tendo em vista ações de indivíduos com o comportamento “Free Rider”, a IACOC deverá estruturar uma cadeia de distribuição direta ao mercado para eliminar esse tipo de barreira que prejudica o rendimento da atividade. Além disso, fortalecerá e construirá novos canais de distribuição de acordo com a capacidade produtiva de cada empreendimento.

<b>OMIA 9</b>	<b>Objetivo</b>	Fomentar o desenvolvimento de uma rede digital das cadeias produtivas do agronegócio existentes no Semiárido Paraibano
	<b>Metas</b>	Fomentar a construção de 1 rede digital das cadeias produtivas do agronegócio existentes no semiárido paraibano.
	<b>Indicadores</b>	Número de redes digitais das cadeias produtivas construídas ou em estágio avançado de construção.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Através de experiências exitosas e já em fase de implementação, serão realizadas ações para expansão de uma rede de cadeias produtivas do agronegócio, com todos os elos das diversas cadeias existentes no Semiárido Paraibano. No primeiro momento a ideia é fomentar tal construção. Para tanto será importante ainda o estabelecimento de parcerias com vistas a elaboração dessa plataforma.

<b>OMIA 10</b>	<b>Objetivo</b>	Estimular a participação dos empreendimentos incubados em feiras e exposições do agronegócio.
	<b>Metas</b>	Subsidiar a inscrição de 1 evento por ano, por empreendimento incubado, para a participação de feiras e exposições do agronegócio.
	<b>Indicadores</b>	Número de inscrições de eventos subsidiadas.
	<b>Ações Estratégicas</b>	Na estruturação de seu orçamento, a IACOC deverá programar auxílios aos empreendimentos incubados para que estes possam participar de eventos nacionais e

		regionais que estejam de acordo com sua finalidade produtiva. Outras ações também podem ser desenvolvidas como organização de pacotes completos para participação destes eventos com a contrapartida da apresentação de trabalhos técnicos, palestras ou algo do gênero, a serem realizados pelos representantes dos empreendimentos incubados.
--	--	---



Realização:

Patrocínio:

Apoio:

## 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IACOC

O planejamento estratégico de uma organização diz respeito à organização de ações de longo prazo que atingem toda a estrutura da organização e baliza a elaboração do planejamento tático e do operacional.

As diretrizes institucionais da IACOC já foram estabelecidas no Plano de Ação Institucional, documento complementar a este plano de negócio. Assim sendo, o planejamento estratégico que se apresenta doravante tem como prerrogativa estabelecer diretrizes voltadas às ações de mercado da IACOC, ou seja, não se trata de estrutura organizacional, mas de um planejamento sobre as ações operativas de atuação da Incubadora.

### 3.1. Missão

Atuar no fortalecimento do setor agropecuário através de ações de fomento ao desenvolvimento de empreendimentos produtivos do agronegócio inseridos no Semiárido Paraibano.

### 3.2. Visão

Tornar-se um instrumento efetivo e eficiente de fomento ao desenvolvimento do setor agropecuário do Semiárido Paraibano com foco no empreendedorismo e na capacitação técnica das organizações produtivas do setor.

### 3.3. Cenários Prospectivos

Ao longo dos últimos anos, muitas ações voltadas ao fortalecimento dos empreendimentos do setor agropecuário têm sido desenvolvidas. Esse setor, que historicamente desempenha um importante papel na construção da economia brasileira, continua sendo aquele que impulsiona a exportação nacional, sobretudo em termos de volume de produtos, além de apresentar um viés social importante, identificado ao se observar o exercício da atividade em pequenos empreendimentos do nordeste brasileiro.

Identificando todo esse potencial e vocação ao chamado *agribusiness*, métodos e modelos de negócio foram sistematicamente se adaptando e sendo implementado nos empreendimentos agropecuários, de forma que os aspectos e princípios gerais da inovação e do empreendedorismo são questões centrais para o fortalecimento e desenvolvimento do setor, agregando valor aos produtos e potencializando os resultados.

A perspectiva de futuro para o setor é bastante favorável, sobretudo quando se observa o segmento da agricultura familiar. Esta modalidade da agricultura se caracteriza por ser muito dinâmica e apresentar uma boa autonomia produtiva, embora tenha forte dependência de financiamentos e dos recursos oriundos de programas de governo.

Embora identifique-se dinamismo e potencial a agricultura familiar nordestina apresenta sérios problemas de gestão, qualidade dos produtos, técnicas e tecnologias de produção.



Observa-se um grande movimento de agências de fomento e organizações voltadas ao desenvolvimento desse segmento. A experiência brasileira, notoriamente do sul do país, demonstra que se uma organização da agricultura familiar considerar os aspectos empreendedores e se capacitar há de obter um crescimento quantitativo e qualitativo significativo.

A tendência de mercado é de que nos próximos anos haja um crescimento importante do dinamismo da agricultura brasileira, sobretudo dos pequenos empreendimentos através da continuidade dos programas de crédito, transferência de renda e do mercado institucional, e com o aumento da capacitação produtiva e gerencial com foco no empreendedorismo. Some-se a isso um cenário relativamente “indigesto” para exportação, dadas as dificuldades de se adquirir as autorizações e certificações necessárias para tal e a instabilidade do câmbio, que tenderá a fortalecer o mercado doméstico.

### 3.4. Análise de Stakeholders

Para o fortalecimento da gestão e o atendimento das metas e objetivos propostos, a IACOC deverá, sistematicamente, estabelecer parcerias com organizações de estudo, pesquisa e extensão, assistência técnica, qualificação e ordenamento, fomento e financiamento. A descrição de cada uma dessas classificações e suas atribuições encontram-se no Plano de Desenvolvimento Institucional.

### 3.5. Análise de Ambiente Interno e Externo – Matiz SWOT

Conhecer bem quais são os potenciais de um empreendimento e quais os problemas efetivos e esperados é fundamental para o planejamento de um negócio. O modelo de Análise *SWOT* traz consigo a capacidade de sistematizar tais informações e sistematizar a identificação de elementos fundamentais para a gestão e de um empreendimento.

A ordem de análise estabelecida foi inicialmente o tratamento dos aspectos intrínsecos à IACOC, ou seja, suas virtudes e problemas internos. Em seguida passa-se a observar as questões extrínsecas, ou seja, variáveis externas que podem potencializar os resultados ou trazer problemas para a Incubadora.

#### 3.5.1. Ambiente Interno: Strengths (Forças) e Weaknesses (Fraquezas)

##### ➤ Strengths (Forças)

- Equipe técnica formada por profissionais qualificados, docentes de instituições federais de ensino, discentes de cursos de ensino superior e pós-graduação na área de atuação da Incubadora;
- Equipe de assessoria técnica e consultores externos formada por organizações e profissionais com *knwo-how* na área de atuação da IACOC;
- Capacidade operacional e de infraestrutura física para atuar com integralidade em todo o recorte espacial estabelecido como área geográfica de atuação da IACOC;
- Parcerias já estabelecidas com importantes órgãos que garantem a execução de suas ações inclusive em termos financeiros e orçamentários pelo período de instalação e boa parte do primeiro ciclo de incubação em virtude da aprovação de um projeto em

um edital do SEBRAE;

- e. Aporte técnico para desenvolvimento da Incubadora por parte do SEBRAE, PaqTcPB e ITCG;
- f. Alta capacidade técnica para elaboração de projetos para captação de recursos em editais de organizações que atuam no setor.

➤ **Weaknesses (Fraquezas)**

- a. Dificuldade de geração de receita própria;
- b. Dependência de órgãos e instituições financiadoras e patrocinadoras;
- c. Baixa diversificação de profissionais no escopo da IACOC;
- d. Necessidade de contratação de consultorias para execução de tarefas básicas da IACOC, como a construção de um ambiente virtual para controle dos empreendimentos.

3.5.2. Ambiente Externos: Opportunities (Oportunidades) e Thearts (Ameaças)

➤ **Opportunities (Oportunidades)**

- a. Forte demanda dos empreendimentos por auxílios na capacitação produtiva e de gestão dos negócios;
- b. Área de atuação com elevado potencial produtivo voltado à agropecuária e vocação histórica ao agronegócio;
- c. Possibilidade de parcerias com novas organizações que possam potencializar os resultados da IACOC;
- d. Contexto favorável ao empreendedorismo rural;
- e. Existência projetos no escopo do CCTA/UFCEG, PEASA/UFCEG, ITCG e PaqTcPB com potencial de integração à IACOC;
- f. Cenário mercadológico favorável, inclusive em termos de volume de recursos disponíveis através de editais.

➤ **Thearts (Ameaças)**

- a. Embora haja uma forte demanda por serviços que a IACOC se propõe a ofertar, há um componente institucional e cultural muito forte que pode impedir a implementação de modelos, técnicas e estratégias estabelecidas pela Incubadora aos empreendimentos incubados;
- b. Capacidade financeira dos empreendimentos incubados;
- c. Dificuldade obtenção dos selos de Certificação dos empreendimentos em virtude de problemas estruturais que prejudiquem as boas práticas de produção;
- d. Cenário político e econômico da região e do país;
- e. Intemperismo físico da região;

### 3.5.3. Avaliação Estratégica

Com base no estabelecimento das forças e fraquezas da IACOC em seu ambiente interno, faz-se necessário uma avaliação estratégica para interpretação das interações entre os aspectos internos e externos ao ambiente da IACOC, sendo, portanto, uma análise sistêmica dos resultados obtidos por tais interações.

Busca-se identificar as forças mais atuantes, as maiores fraquezas, o grau de acessibilidade das oportunidades e o potencial de impacto das ameaças identificadas. O intuito é oferecer rotinas mais apropriadas a cada um dos cenários vigentes.

Para viabilizar a quantificação dos resultados obtidos na elaboração da análise dos ambientes internos e externos, far-se-á uso do modelo analítico apresentado em anexo. Ressalta-se que atribui-se à pontuação conforme a ideia de forças e fraquezas de maior motricidade, ou seja, os elementos que apresentam maior potencial favorável e de dano. No tocante aos elementos do ambiente externo, a lógica é de observar as oportunidades mais acessíveis e as ameaças com maior probabilidade de impacto negativo à IACOC.



Figura 2: Matriz de Avaliação Estratégica

		AMBIENTE EXTERNO				AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS			OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Q1 -Potencialidade para Atuação Ofensiva	Q2 - Capacidade Defensiva	AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	75,00%	40,00%
	FRAQUEZAS	Q3 - Fragilidade para Atuação Ofensiva	Q4 - Vulnerabilidades		FRAQUEZAS	41,67%	5,36%
<b>Posicionamento Estratégico Global [ PEG = (Q1 + Q2) – (Q3 + Q4) ] = 67,98%</b>							

Elaboração Própria, 2014.

Sintetizando as informações apresentadas na figura anterior, verifica-se que os resultados apontam para a viabilidade do empreendimento. A potencialidade para atuação ofensiva, ou seja, a intensidade com que os pontos fortes auxiliam na captura das oportunidades identificadas, apresenta um resultado de 75%.

Já no que se refere à capacidade defensiva da incubadora, ou seja, a intensidade com que as forças indicadas mitigam os efeitos das ameaças, o indicador aponta um resultado de 40%, sendo um número bastante satisfatório em termos analíticos.

Os resultados relacionados às dificuldades ofensivas, ou seja, a forma como os pontos fracos bloqueiam a captura das oportunidades bem como a vulnerabilidade apresentada pela Incubadora no sentido de acentuar o impacto das ameaças foram respectivamente de 41,67% e 5,36%, ou seja, identifica-se a existência de alguns obstáculos para se capturar as oportunidades, entretanto a IACOC se mostra pouco vulnerável aos efeitos negativos de suas fraquezas relacionados com as ameaças identificadas.

Ainda de acordo com a metodologia analítica e avaliativa dos ambientes interno e externo à IACOC, é importante observar a Capacidade Ofensiva (COI) e Defensiva (CDI) da Incubadora, bem como seu Posicionamento Estratégico Global (PEG).

Sendo a COI a diferença entre Q1 e Q3, e o CDI a diferença entre Q2 e Q4, os valores para estes indicadores foram de 33,4% e 34,7%. O PEG obtido apresenta um valor muito satisfatório de 68%. Estes resultados se apresentam na escala de posicionamento como favoráveis à atuação da IACOC no mercado, tendo em vista o bom potencial ofensivo e defensivo da Incubadora e um PEG próximo de 70%.

## 4. ANÁLISE MERCADOLÓGICA

### 4.1. Análise Macroambiental: ambiente competitivo e ciclo de incubação.

A IACOC volta-se ao mercado produtivo do agronegócio no sentido de ofertar serviços específicos aos empreendimentos que atuam no setor. A demanda por esses serviços de fomento ao desenvolvimento produtivo dos empreendimentos historicamente configurou-se como sendo baseada na busca por recursos financeiros para a viabilidade produtiva. O know-how da produção os produtores já acumulam, mas é um conhecimento, em muitos dos casos, antiquado e de tecnologias obsoletas.

Nesse sentido, a demanda atual se reveste de necessidades diferentes, tendo em vista que, mesmo dispondo dos recursos produtivos, estes são utilizados de maneira ineficiente, o que prejudica os resultados dos empreendimentos deixando-os refém de um processo de dependência que não deveria existir haja vista a peculiaridade do dinamismo do setor.

Algumas organizações atuam de forma a ofertar serviços semelhantes aos que a IACOC se propõe a entregar, tais como o SEBRAE, EMATER, MDA, MAPA, SEDAP, UFCG, dentre outras. Entretanto, como a escala é considerável, há um grande espaço para atuação nesse locus. Segundo dados do Censo do IBGE (2010), há em média 260 mil produtores rurais ocupados na atividade, o que reforça a lógica da existência de uma quantidade considerável de demanda potencial e efetiva.

Uma importante forma de atuação da IACOC é a elaboração de parcerias com essas organizações no sentido de fortalecer a oferta de tais serviços em favor do desenvolvimento do setor. Além disso, não existe um processo concorrencial instalado, o que existe na verdade são ações complementares para o fortalecimento do setor. A finalidade para qual a IACOC se constitui não é meramente mercadológica e não está voltada a geração de lucros.

Os serviços que a IACOC deverá prestar aos empreendimentos terá como característica a construção de um pacote de serviços que será aplicado durante o ciclo de incubação. Esse ciclo terá 12 meses de duração, contados a partir da data de celebração do contrato entre o empreendimento incubado e a IACOC. Durante esse período o incubado receberá todos os produtos que forem a ele destinados, a partir da identificação das prioridades de cada um deles identificadas no plano de incubação individual de cada empreendimento. Ao término do período o empreendimento deverá estar apto a atuar no mercado seguindo todas as diretrizes apresentadas durante o ciclo de incubação.

### 4.2. Público-alvo

Posto que o intuito da IACOC é fomentar o desenvolvimento do setor agropecuário no Semiárido Paraibano mediante o estímulo ao empreendedorismo e a reestruturação de organizações produtivas já em atividade, o público-alvo da Incubadora se caracteriza por ser empreendimentos produtivos do agronegócio que possuam domicílio em algum dos 170 municípios que integram o Semiárido da Paraíba.

Segue abaixo uma classificação dos empreendimentos de acordo com seu enquadramento legal, que podem ser incubados pela IACOC:

- Cooperativas;
- Associações;
- Assentamentos rurais;
- Organizações comunitárias;
- Empresas
- Produtores individuais.

#### 4.3. Segmentação

Em razão de seu propósito, foi definido que a IACOC não irá atuar em segmentos específicos do agronegócio, sendo possível sua atuação em qualquer uma das subáreas que constituem a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE relacionadas à agropecuária e aos demais setores relacionados<sup>2</sup>, de acordo com a lista a seguir:

- Produção de lavouras temporárias;
- Horticultura e floricultura;
- Produção de lavouras permanentes;
- Produção de sementes e mudas certificadas;
- Pecuária;
- Pesca;
- Aquicultura;
- Fabricação de produtos alimentícios;
- Fabricação de bebidas.

#### 4.4. Modalidade de incubação

A IACOC se classifica como uma incubadora de empresas do agronegócio e atuará sob o modelo de incubação virtual, que preconiza a não necessidade de domicílio dos empreendimentos incubados nas instalações físicas da Incubadora, mas aos quais, mediante acompanhamento sistemático e em loco, serão destinados todos os serviços previstos no Pacote IACOC.

#### 4.5. Capacidade de incubação

O arcabouço organizacional da IACOC, formado pelo seu corpo técnico, recursos e parcerias, permite que a instituição possa prover apoio, por ciclo de incubação, a 15 empreendimentos.

#### 4.6. Estratégias promocionais

Anteriormente apresentaram-se os conjuntos OMIA, que são o arranjo composto por um objetivo, pelas metas, indicadores e ações estratégicas. A fim de atender as prerrogativas de

<sup>2</sup> Com exceção para as atividades referentes à Produção Florestal.

cada um desses conjuntos, estabeleceu-se abaixo um agrupamento de serviços que constituirá o que doravante será chamado de Pacote IACOC.

Esse pacote será elaborado para cada um dos empreendimentos, de acordo com a identificação das necessidades, podendo ser mais intensivo em alguns serviços e menos intensivos em outros, dependendo dos aspectos individuais.

Os serviços que compõem o Pacote IACOC estão divididos em quatro eixos, que foram criados de maneira alinhada às prerrogativas do modelo CERNE e com base no plano de graduação da IACOC apresentado no Plano Institucional.

Quadro 2: Pacote IACOC.

<b>Eixos</b>	<b>Serviços</b>
<b>Empreendedor</b>	1. Realização de eventos voltados a mobilização e sensibilização dos empreendedores; 2. Oferta de subsídios para participação dos empreendimentos incubados em eventos relacionados à sua finalidade produtiva;
<b>Produção</b>	3. Transferência de tecnologias para diversidade e processamento de produtos; 4. Capacitação em Boas Práticas de Fabricação – BPF; 5. Realização de diagnósticos situacionais; 6. Assessoria para aquisição de selos de inspeção e certificação; 7. Assessoria em controle de qualidade;
<b>Mercado</b>	8. Assessoria para inserção e fortalecimento de mercado; 9. Realização de rodadas de negócios; 10. Assessoria para desenvolvimento de planos de logística e estratégias de distribuição; 11. Intermediação e apoio no processo de negociação de produtos;
<b>Gestão</b>	12. Capacitação em gestão de empreendimentos agropecuários; 13. Assessoria para a construção de plano de marketing e definição da identidade visual.

Além desses serviços, a IACOC oferecerá algumas vantagens aos empreendimentos incubados que emergem da realização desses e de outras atividades que serão desenvolvidas pela Incubadora em seu processo gerencial e que se transformam em benefícios adicionais aos empreendimentos. Os principais são:

- Acesso a informações sobre empresas de consultoria adequadas a necessidade de cada empreendimento;
- Acompanhamento sistemático do desenvolvimento pessoal do empreendedor.
- Acesso e participação em uma rede digital das cadeias produtivas do agronegócio existentes no Semiárido Paraibano.



No tocante aos canais de distribuição, define-se que os serviços da IACOC sejam disponibilizados aos empreendimentos incubados de forma mais simples e conveniente. Por ser uma incubadora virtual, propõe-se a construção de uma plataforma virtual *online* para acompanhamento dos empreendimentos no tocante ao desempenho de suas funções de produção e gestão.

Além desse ambiente, o contato contínuo, inclusive presencial por meio de visitas técnicas, oferecerá a distribuição direta dos serviços. Além disso, cabe ressaltar que a IACOC dispõe da infraestrutura física do CCTA/UFCG na cidade de Pombal, como sendo um grande ponto de apoio para oferta dos serviços na área mais distante da região.

A oferta desses serviços ocorrerá de forma gratuita nesse primeiro ano de atuação da IACOC, sendo previsto a cobrança de um valor mínimo de contribuição mensal por empreendimento incubado apenas para a garantia do serviço a ser prestado. Essa contribuição deverá circundar um valor de R\$ 65,00 (sessenta e cinco reais) que garantirá a execução das atividades prioritárias da incubadora.

A promoção da incubadora se dará a partir do desempenho de suas funções, ou seja, será realizada em função do atendimento aos objetivos e metas propostas. Com os relatórios de execução das metas e a análise dos indicadores, a IACOC buscará novos empreendimentos para incubação ao término de cada ciclo. Assim, a promoção para obtenção de clientes se desenvolverá a partir do marketing através de reuniões, eventos, *workshops* e também da plataforma virtual. Serão selecionados os empreendimentos a partir do lançamento de editais, com ampla divulgação e com suporte técnico para a elaboração dos projetos aos postulantes à incubação.

Outra importante forma de promoção será a apresentação dos mesmos resultados aos órgãos de financiamento de ações para o desenvolvimento regional, rural e da prática do empreendedorismo. De igual modo, serão realizadas reuniões técnicas para elaboração de parcerias.

Como promoção de vendas, define-se que os empreendimentos que serão incubados no primeiro ciclo da IACOC serão isentos da cobrança da taxa mensal de serviços.

Toda essa estratégia de marketing da IACOC está pautada nos resultados obtidos a partir da avaliação dos indicadores. Assim, o que conferirá o estabelecimento desse empreendimento no mercado será seu próprio desempenho na prestação de serviços ao longo do tempo, de sorte que não existe um processo concorrencial instalado pela própria característica da incubadora.

## 5. ESTRUTURA LEGAL DA IACOC

Uma peculiaridade de organizações que são classificadas como Incubadora é o agrupamento de outras organizações ou de projetos que se tornarão organizações posteriormente em seu escopo. Também comumente uma organização sob essa perspectiva surge a partir do aporte técnico e, em alguns casos, financeiros de outras organizações.

No caso da IACOC, esta surgiu e ainda encontra-se dentro do escopo da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, sob auxílio operacional da UFCG através do PEASA e do CCTA. Além disso, a IACOC encontra-se apadrinhada pela ITCG através da qual obteve aporte financeiro junto ao SEBRAE.

Contudo, todo esse arranjo institucional vigente no contexto atual deverá se alterar em um momento futuro. Existem prazos estabelecidos e recursos também definidos e como prazo de utilização. Sendo assim, é importante um planejamento para formalização e estruturação legal da Incubadora.

Observando alguns modelos de gestão vigentes no Brasil, a maioria das incubadoras, depois de sua fase de implantação e um primeiro ciclo operacional, constitui-se como cooperativas, ou seja, assumem uma personalidade jurídica sob a égide dos princípios da economia solidária, cooperativismo e associativismo.

Entretanto, do ponto de vista da estruturação de arranjos institucionais e da estrutura de governança que tem se planejado para a IACOC, postula-se que outras formas de enquadramento também podem ser possíveis de se implementar. A seguir é apresentado um quadro com as principais formas jurídicas que a incubadora poderá assumir, com suas características fundamentais, aspectos favoráveis (vantagens) e desfavoráveis (desvantagens) de implementação e funcionamento.

Analisando as informações apresentadas no quadro abaixo, observa-se que o enquadramento que mais se distancia das prerrogativas da IACOC é o de associação, tendo em vista os limites para obtenção de recursos financeiros bem como as dificuldades para negociar produtos e serviços no mercado.

No tocante ao enquadramento como cooperativa, realizando uma análise crítica identifica-se que ele apresenta ganhos e distribuição de recursos financeiros no sentido de seu objetivo ser a comercialização de produtos. Além disso, o objetivo da IACOC não é comercializar produtos, mas oferecer serviços aos empreendimentos que praticam o comércio, fortalecendo tais empreendimentos e gerando eficiência e competitividade aos mesmos. Outrossim, os princípios de economia solidária e do cooperativismo são difíceis de se implementar no cenário institucional vigente na região de atuação. Ademais, todo cooperado tem poder de voto e decisão, podendo interferir nas decisões institucionais da cooperativa, o que gera dificuldades de gestão e, principalmente, destoia do modelo de gestão da IACOC.

Quadro 3: Tipos de Enquadramentos Jurídicos e Características Gerais.

Enquadramento	Principais Características	Vantagens	Desvantagens
Cooperativa	Sociedade de pessoas de natureza civil, constituídas para prestar serviços aos associados e que se distinguem das demais sociedades por: i) Adesão voluntária e livre; ii) Gestão democrática; iii) Participação econômica dos membros; iv) Autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) Interação; vii) interesse pela comunidade. Como a cooperativa não visa ao lucro, seu resultado é denominado “sobras”, se positivo, ou “perdas”, se negativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benefícios fiscais;</li> <li>2. Não gera vínculo empregatício;</li> <li>3. Não tributação dos produtos entregues à cooperativa, apenas na comercialização;</li> <li>4. Promoção de competitividade de forma equitativa para todos os cooperados;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão dos princípios gerais do cooperativismo por parte dos cooperados;</li> <li>2. Dificuldades de gestão.</li> </ol>
Associação	Pessoa jurídica constituída pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos, mas sim entre os associados e a associação. Tem um patrimônio formado com as taxas pagas pelos associados, reservas e doações.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os associados têm direitos iguais;</li> <li>2. Não gera vínculo empregatício;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não tem capital social e isso dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.</li> <li>2. A associação pode realizar atividades comerciais para acrescentar em seus objetivos sociais, porém essa não é sua finalidade.</li> <li>3. Não apresenta benefícios fiscais para a comercialização.</li> </ol>
OSCIP	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que atenda objetivos sociais e normas estatutárias previstas na lei 9.790 de 23 de março de 1999. Cabe esse enquadramento para a IACOC devido pelo menos dois objetivos expostos no artigo 3º essa lei: promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; e estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidade de financiamento;</li> <li>2. Possibilidade de captação de recursos a partir de parcerias com os governos através de convênios, contratos de repasse e termos de parceria;</li> <li>3. Não tributação dos produtos entregues à OSCIP, apenas na comercialização;</li> <li>4. Controle social e transparência;</li> <li>5. Autogestão;</li> <li>6. Isenção de Imposto de Renda;</li> <li>7. Possibilidade de parcerias com empresas e agências nacionais e internacionais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não existe benefícios fiscais e tributários para comercialização;</li> </ol>

O enquadramento que se orienta que seja tomado pela IACOC é o de OSCIP. Embora este não apresente vantagem fiscal ou tributária, apenas na isenção de Imposto de Renda, este tipo de organização oferece inúmeras vantagens, dentre elas a capacidade de se firmar termos de parcerias, convênios e contratos de repasse com entidades públicas das três esferas de governo, bem como participar, submeter projetos e realizar parcerias com organizações nacionais e internacionais. Some-se a isso a possibilidade de implementação dos aspectos institucionais e de gestão perfeitamente alinhados com os estabelecidos para a IACOC.

## 6. ESTRUTURA OPERACIONAL E DE PROCEDIMENTOS DA IACOC

### 6.1. Convocação das empresas

O processo de seleção de empresas terá início em outubro de 2014 com o lançamento do Edital de Convocação de Empreendimentos para Incubação, cujo propósito será selecionar empreendimentos do agronegócio domiciliados no Semiárido Paraibano, cujas características processuais e/ou mercadológicas demandem apoio tecnológico.

Considerando a relação de apadrinhamento existente entre a ITCG, incubadora de empresas de base tecnológica do PaqTcPB, e a IACOC e o intuito de padronizar as atividades desenvolvidas pelas organizações sobre o escopo da Fundação, o arquétipo de edital desenvolvido para a IACOC teve como parâmetro o modelo desenvolvido pela incubadora madrinha.

A seguir, pontua-se a estrutura do edital, que pode ser visualizado anexo a este documento.

- Apresentação;
- Objetivo;
- Público-alvo;
- Processo de incubação;
- Serviços e vantagens;
- Processo de seleção;
- Forma de avaliação;
- Contratação
- Cronograma da seleção
- Interposição de recursos
- Considerações finais.

### 6.2. Formato de apresentação de proposta das empresas candidatas

A seleção terá início com a manifestação de interesse por parte dos empreendimentos, a qual terá a seguinte estrutura:

- Preenchimento de formulário padrão;
- Apresentação da empresa;
- Apresentação dos documentos solicitados no edital.

Os empreendimentos selecionados após a manifestação de interesse serão orientados quanto a definição de um plano de negócios de acordo com um modelo disponibilizado pela Incubadora, a ser apresentado na segunda etapa da seleção.

### 6.3. Avaliação dos Planos de Negócios

A avaliação dos empreendimentos será dividida em dois momentos que correspondem as duas etapas da seleção. Na primeira, haverá ponderação sobre o enquadramento das propostas ao escopo da IACOC, o capital humano do empreendimento e seu potencial de mercado.

Quadro 4: Critérios de avaliação etapa 1.

<b>Eixos</b>	<b>Critérios de Elegibilidade (Eliminatórios)</b>
Enquadramento da proposta	Empreendimento instalado no Semiárido Paraibano.
	Empreendimento do agronegócio enquadrado em alguma das atividades listadas no público-alvo da IACOC.
<b>Eixos</b>	<b>Critérios de Classificação</b>
Enquadramento da proposta	Empreendimento demanda apoio e/ou assessoria em alguma das áreas de atuação da IACOC.
Capital humano	Empreendimento dispõe de recursos humanos suficiente para o desenvolvimento de suas atividades.
Potencial de mercado	Os produtos apresentam alguma vantagem competitiva.
	Empreendimento já está inserido no mercado.
	Conhecimento do mercado

No segundo momento serão analisados os planos de negócios. Para isso, haverá uma comissão formada por membros do corpo técnico da Incubadora designada para tal fim.

A avaliação dos planos de negócios será orientada pelos quatros eixos de atuação da Incubadora – empreendedor, produção, mercado e gestão – e deverá selecionar os empreendimentos a serem incubados.

Quadro 5: Critérios de avaliação etapa 2.

<b>Eixos</b>	<b>Critérios</b>
<b>Empreendedor</b>	Perfil empreendedor.
	Escolaridade e formação dos dirigentes.
	Conhecimento e/ou experiência profissional em área relacionada a atividade.
<b>Produção</b>	Já recebe ou recebeu assistência técnica em produção.
	Existência de uma carteira de produtos diversificada.
	Possui mecanismos ou processos de produção bem definidos.
	Sistema de produção com grau de tecnologia satisfatório.
	Boas Práticas de Fabricação.
	Ocorrência de capacidade ociosa.
<b>Mercado</b>	Existência de canais de distribuição eficazes.
	Venda direta ao mercado.
	Participação no mercado institucional.
	Contratos firmados com empresas para oferta de produtos.
	Plano de marketing já elaborado.
<b>Gestão</b>	Já recebe ou recebeu assistência técnica em Gestão.
	Estrutura contábil organizada.
	Plano de negócio já elaborado.
	Controle de documentos institucionais.
	Capacidade Financeira.
	Prestação de contas atualizada.

## 6.4. Regras de relacionamento

### 6.4.1. Regras de admissão

Serão admitidos no processo de incubação da IACOC, todos os empreendimentos que disciplinarmente cumprir todas as normas e prazos estabelecidos pelo processo de seleção e que estejam dispostos a respeitar todos os artigos e cláusulas dispostos em todos os documentos normativos da Instituição, bem como de suas entidades gestoras.

### 6.4.2. Regras de desligamento

Serão desligados do processo de incubação empreendimentos que sejam graduados ou excluídos.

A graduação dos empreendimentos se dará quando, ao término do período de incubação, esses apresentarem nível de desenvolvimento adequado.

Salienta-se que após a graduação os empreendimentos graduados poderão manter vínculo com a Incubadora, de acordo com o que prevê o Modelo Cerne.

A exclusão de empreendimentos do processo de incubação da IACOC se dará apenas nos seguintes casos:

- O monitoramento e a avaliação de desempenho do empreendimento não apresentar o desenvolvimento necessário para continuação no processo de incubação;
- Houver alteração na finalidade do empreendimento;
- Ao fim do período de incubação, o empreendimento não apresentar grau de maturidade suficiente à graduação e o Conselho Gestor decida pela não prorrogação do período;
- Por insolvência do empreendimento;
- Infração de qualquer artigo ou cláusula constante nos instrumentos jurídicos que regem o processo de incubação;
- Exercício, ou iniciativa neste sentido, de executar atividades ilegais ou incompatíveis com a postura da IACOC e de suas entidades gestoras;
- Exercício, ou iniciativa neste sentido, de desenvolver práticas que coloquem em risco à vida humana, o meio ambiente ou a idoneidade da Incubadora e de suas entidades gestoras;
- Por solicitação do empreendimento.

## 6.5. Acompanhamento e controle das empresas assistidas

Haja vista ao propósito da IACOC de se alinhar as prerrogativas do Modelo Cerne, o processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação de desempenho das empresas incubadas será



realizado de acordo com as práticas estabelecidas pela metodologia no tocante a essas atividades.

De modo que, conforme posto no Plano de Graduação da IACOC, é necessário o desenvolvimento de um sistema de controle que permita o monitoramento dos cinco eixos – definidos pelo Cerne – como de desenvolvimento do negócio, empreendedor, produtor, recursos e gestão.

Para tanto, será elaborado um (ou mais) instrumento(s) para coleta de dados (formulário, questionário, reuniões com registro, etc.), a ser(em) aplicado(s) com os empreendedores e que permita(m) avaliar:

- O desenvolvimento pessoal do indivíduo;
- O desenvolvimento da proposta de valor oferecida aos clientes;
- O nível de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados;
- O estágio de desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados;
- O grau de desenvolvimento da gestão dos empreendimentos.

## 7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da IACOC segue uma lógica bastante distinta dos empreendimentos mais comumente verificados. Por não ter como ideário o lucro e por subsistir, *à priori*, a partir de recursos de financiamento e patrocínio, a Incubadora apresenta uma estrutura de custo e receita com elevado grau de dependência.

Segue abaixo a descrição da estrutura de custos da IACOC. Apresenta-se os custos pré-operacionais, que foram recursos disponibilizados *pro-tempore* pelo PEASA, tendo em vista o espaço físico da incubadora estar instalada em sua sede. Como entidade parceira o PEASA disponibilizou toda movelaria e equipamentos para estruturação do escritório da IACOC. Ressalta-se que tais recursos entram na estrutura de custos pois não foram doados, apenas disponibilizados, o que indica a possibilidade de repasse desses recursos no momento conveniente.

Posteriormente apresenta-se os dados de custo referentes ao primeiro ano de execução da IACOC. Os recursos para tal foram disponibilizados pela UFCG, através das portarias de designação de servidores para a atuação na incubadora, pela Fundação PaqTcPB, através da cessão de técnicos da fundação, e de recursos oriundos do edital 01/2011 – SEBRAE. Além destes, se prevê a necessidade de captação de novas fontes de recursos para a garantia da atuação da IACOC pelo período de 1 ano, conforme previsto neste documento. Para tanto, algumas ações deverão ser desenvolvidas no sentido de viabilizar tais recursos.

**Tabela 1: Despesas Pré-operacionais.**

Item	Despesas	Valor R\$
1.	Movelaria	4.900,00
2.	Equipamentos	8.500,00
3.	Material de Escritório	700,00
<b>Total</b>		<b>14.100,00</b>

**Tabela 2: Despesas Correntes Operacionais\*.**

Item	Despesas	Valor R\$
1.	Diárias	6.800,00
2.	Consultoria Técnica Especializada	64.200,00
3.	Capacitação Técnica	88.200,00
4.	Combustível	6.800,00
5.	Passagens Aéreas	11.900,00
6.	Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	30.300,00

7.	Manutenção de estrutura física	6.000,00
8.	Material de Consumo	6.000,00
9.	Equipe Técnica PaqTcPB**	54.000,00
10.	Equipe Técnica UFCG***	68.477,22
11.	Valor destinado à ITCG por apoio à gestão****	15.000,00
<b>Total</b>		<b>357.677,22</b>

\* Previsto para os 12 meses. A execução é prevista de acordo com a distribuição dos valores de forma igual para os 12 meses. O valor mensal das despesas da IACOC para o primeiro ano de atuação será de R\$ 29.806,44 (o quociente de 357.677,22 por 12)

\*\* 2 técnicos, conforme previsto no roteiro do projeto apresentado ao SEBRAE - Edital 01/2011.

\*\*\* 4 profissionais – valor calculado para 40h mensais.

\*\*\*\* Valor previsto conforme roteiro do projeto apresentado ao SEBRAE - Edital 01/2011.

**Tabela 3: Receitas da IACOC.**

Item	Origem	Valor R\$
1.	SEBRAE (itens 1, 2, 4, 5, 6 e 11 da tabela 2)	135.000,00
2.	PaqTcPB (itens 8 e 9 da tabela 2)	60.000,00
3.	PEASA (itens 1, 2 e 3 da tabela 1)	14.100,00
4.	UFCG (item 10 da tabela 2)	68.477,22
5.	Outras Receitas* (itens 3 e 7 da tabela 2)	94.200,00
<b>Total</b>		<b>371.777,22</b>

\* Recursos necessários para atender os valores previstos para a atuação da IACOC por 12 meses.

**Tabela 4: Demonstração de Resultado de Exercício\*.**

Item	Descrição	Valor R\$
1.	Receitas	371.777,22
2.	Despesas	371.777,22
3.	Saldo do Exercício	0,00

\* Para um período de 12 meses e considerando a origem "Outras Receitas".

**Tabela 5: Demonstração de Resultado de Exercício\*.**

Item	Descrição	Valor R\$
1.	Receitas	277.577,22
2.	Despesas	371.777,22
3.	Saldo do Exercício	- 94.200,00

\* Para um período de 12 meses e não considerando a origem "Outras Receitas".

A partir do segundo ano de atuação da IACOC, ou seja, a partir do segundo ciclo de incubação será cobrada dos empreendimentos um valor referente à taxa de serviços. Essa taxa comporá a base para a realização das despesas básicas para a operação da Incubadora. Ela foi calculada com base na soma dos itens 7 e 8 da tabela 2. Assim, o valor destinado a essa taxa será de aproximadamente R\$ 65,00 (sessenta e cinco reais). Sua composição foi estimada conforme tabela abaixo.

**Tabela 6: Cálculo para Definição da Taxa de Serviço\*.**

Item	Descrição	Valor R\$
1.	Despesas ordinárias (fixas) anuais estimadas	12.000,00
2.	Número de empreendimentos incubados por ciclo	15
3.	Valor da taxa de contribuição	66,67

### 7.1. Avaliação econômica

A estrutura econômico-financeira da IACOC muito se assemelha à de empreendimentos e projetos sociais, ou seja, o retorno econômico deve ser mensurado em função dos benefícios sociais que o empreendimento oferecerá aos seus incubados. A viabilidade do empreendimento em termos de avaliação de ambiente já fora realizada anteriormente através do modelo de Análise SWOT. O que se desenvolverá a partir de agora será um modelo de avaliação econômico-financeira de projetos sociais em função de tais benefícios.

Para compreensão do modelo, assume-se que o benefício social do projeto será um valor monetário de seu impacto. Neste caso, será o acréscimo de renda aos empreendimentos oportunizados pelos serviços da IACOC.

No Plano de Ação Institucional estipulou-se como meta a elevação de 30% da receita líquida dos empreendimentos. Portanto, assume-se o valor do benefício total ao término de 1 período de incubação como sendo de 1,3, que representa os 100% da receita normal obtida, adicionados 30% de incremento em virtude da IACOC.

O custo econômico de operação da IACOC é soma do custo contábil com o custo de oportunidade. Assim o valor presente do custo total para um ano é de R\$ 357.677,22. Subestima-se as receitas anuais<sup>3</sup> dos 15 empreendimentos como sendo de R\$ 651.600,00. O custo total médio para operação de cada empreendimento é de 50% de seu rendimento (R\$ 21.720,00), totalizando R\$ 325.800,00 para os 15 incubados. Dessa forma, para a taxa de 1,3 apresentada, tem-se que o valor presente do benefício total da IACOC seria de R\$ 847.080,00. Aplicando o cálculo do valor presente líquido<sup>4</sup>, estima-se o resultado como sendo de R\$ 163.602,78, sendo de aproximadamente R\$ 11.000,00 por empreendimento.

Calculando-se ainda a razão Custo-Benefício da IACOC, estima-se um valor para tal indicador de 1,24. Assim, a ideia é que para cada unidade de Real gasto na operação da IACOC e operação dos empreendimentos incubados, o retorno à estes é de R\$ 1,24. Assim, o retorno da IACOC é de 24%.

A partir dos resultados obtidos pela mensuração dos indicadores econômico-financeiros, conforme a metodologia de análise apresentada, postula-se a viabilidade econômica da IACOC em termos de retornos em forma de benefícios aos empreendimentos incubados.

---

<sup>3</sup> Admite-se cada empreendimento com remuneração de R\$ 724,00 por indivíduo e sendo o empreendimento composto por 4 indivíduos, assume-se uma renda líquida de R\$ 724,00 x 4 indivíduos x 12 meses x 1,25 (sendo 25% a taxa de reinvestimento), obtém-se o valor de R\$ 43.440,00 por empreendimento. Esses valores foram estimados com base nos diagnósticos realizados junto aos empreendimentos com perfil para incubação pela IACOC.

<sup>4</sup>  $VPL = VPTB - VPTC$

# ANEXOS

