



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**MAPEAMENTO DE PRÁTICAS DO MODELO CERNE 1: APLICAÇÃO NA
INCUBADORA DE AGRONÉCIOS DAS COOPERATIVAS, ORGANIZAÇÕES
COMUNITÁRIAS (IACOC)**

SHARON ALVES BARBOZA DA SILVA

Campina Grande
2018

SHARON ALVES BARBOZA DA SILVA

**MAPEAMENTO DE PRÁTICAS DO MODELO CERNE 1: APLICAÇÃO NA
INCUBADORA DE AGRONÉCIOS DAS COOPERATIVAS, ORGANIZAÇÕES
COMUNITÁRIAS (IACOC)**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor (a) Orientador (a): Suzanne Érica Nóbrega Correia, Dr.^a

Campina Grande
2018

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Sharon Alves Barboza da Silva
Discente

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Doutora
Professor (a) Orientador (a)

Lúcia S. Albuquerque de Melo, Mestre
Coordenador (a) de Estágio Supervisionado

Campina Grande
2018

SHARON ALVES BARBOZA DA SILVA

**MAPEAMENTO DE PRÁTICAS DO MODELO CERNE 1: APLICAÇÃO NA
INCUBADORA DE AGRONÉCIOS DAS COOPERATIVAS, ORGANIZAÇÕES
COMUNITÁRIAS (IACOC)**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Doutora
Professor (a) Orientador (a)

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Examinador (a)

Verônica Macário de Oliveira, Doutora
Examinador (a)

Campina Grande
2018

Dedico este trabalho primeiramente ao meu Deus, por ser fundamental em minha vida, a minha família e amigos, que de seu modo me ajudaram a vencer essa batalha.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu agradeço a Deus por ter me dado forças durante toda a minha trajetória universitária, me capacitando para superar todos os obstáculos que se interpunham no meu caminho.

Agradeço muito a minha família, por me aguentar durante esse período turbulento e estressante, buscando sempre acalmar minhas ansiedades e me fortalecendo.

Aos meus estimados amigos, Annie Stephanie, Amanda Araújo, Marta Caroline, Pedro Ivo, Laísa Aguiar e Wesley Silvano, que sempre me deram forças e que estavam sempre me incentivando a continuar.

Agradeço a minha orientadora, por ter me aceitado como orientanda, por ter me passado ensinamentos e me ajudar a concluir esse trabalho, também agradeço desde já a minha banca examinadora, duas professoras que já me passaram muitos conhecimentos ao longo da minha jornada acadêmica, por se disponibilizarem para avaliar meu trabalho.

Por fim, agradeço por finalmente está concluindo essa etapa da minha vida. Para todas as pessoas que torceram por mim, mesmo sem eu saber, por todas as orações dos meus irmãos em Cristo, meu mais sincero obrigada.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

SILVA, Sharon Alves Barboza da. **MAPEAMENTO DE PRÁTICAS DO MODELO CERNE 1: APLICAÇÃO NA INCUBADORA DE AGRONÉCIOS DAS COOPERATIVAS, ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS (IACOC)**. 52f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande.

RESUMO

O Centro de Referência para Apoio de Novos Empreendimentos - Cerne, foi o resultado de uma parceria entre o Sebrae e a Anprotec, e se trata de uma plataforma que tem como objetivo promover uma melhoria impactante nos resultados das Incubadoras atuantes nos diversos setores brasileiros. Esse modelo visa suprir as necessidades das empresas em ampliar seu resultado positivo nas empresas incubadas. Com o objetivo de mapear as práticas do Cerne executadas pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba - IACOC, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com caráter descritivo, foi elaborado um roteiro de entrevista para coletar os dados. A análise de dados foi feita com base na entrevista realizada com a coordenadora geral da IACOC, e a partir dessa análise foi possível mapear as práticas do modelo de gestão Cerne 1 que são adotadas e exercidas pela IACOC. Com base nos dados analisados foi possível concluir que nem todas as práticas-chave do Cerne são exercidas pela incubadora, e em sua maioria as que são exercidas estão ainda em estágio inicial.

PALAVRAS-CHAVE: Cerne 1. Economia Solidária. Gestão de Incubadora. Mapeamento de Práticas.

ABSTRACT

The Reference Center for Support of New Developments - Cerne was the result of a partnership between Sebrae and Anprotec, and it is a platform in which the objective is an impactful goal in the results of the Incubators operating in the different Brazilian sectors. This model aims to meet the needs of companies in their biggest positive result in incubated companies. With the objective of mapping the Cerne practices performed by the Agribusiness Incubator of the Cooperatives, Community Organizations, Associations and Rural Settlements of the Paraíba - IACOC, a qualitative research was carried out, with a descriptive character, an interview script was drawn up to collect the data. The data analysis was based on the interview conducted with the IACOC general coordinator, and based on this analysis and it is possible to map as practices of the Cerne 1 management model that are adopted and exercised by IACOC. Based on the data analyzed, it was possible to conclude that not all the key practices of the Cerne are exercised by the incubator, and most of them are exercised are still at an early stage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Princípios do Modelo Cerne.....	21
Figura 2:	Níveis de maturidade do Modelo Cerne.....	22
Figura 3:	Estágios de Evolução das Práticas-chave.....	23
Figura 4:	Processos-Chave do Cerne 1.....	24
Figura 5:	Processo-chave Sensibilização.....	26
Figura 6:	Processo-chave Seleção.....	27
Figura 7:	Processo-chave Planejamento.....	28
Figura 8:	Processo-chave Qualificação.....	29
Figura 9:	Processo-chave Acessória/Consultoria.....	30
Figura 10:	Processo-chave Monitoramento.....	31
Figura 11:	Processo-chave Graduação e Relacionamento com Graduadas....	32
Figura 12:	Processo-chave Gerenciamento Básico.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de Incubadoras de empresas em operação no Brasil.....	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre uma Incubadora e uma Aceleradora.....	20
Quadro 2: Discriminação das práticas-chave por Processos-chave.....	25
Quadro 3: Serviços de Assessoria/Consultoria.....	40
Quadro 4: Mapeamento de práticas-chave da IACOC.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Distribuição das empresas incubadas e graduadas por porte.....	19
Tabela 2:	Geração de empregos em empresas incubadas e graduadas.....	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ANTEAG	Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
CADEG	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CERNE	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
IACOC	Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MPE's	Micro e pequeno empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SÚMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos Especificos.....	14
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Estrutura do trabalho.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Economia solidária.....	15
2.1.1 Economia Solidária no Brasil.....	16
2.2 Incubadoras de empresas.....	16
2.2.1 Contexto histórico.....	17
2.2.2 Características e definições.....	18
2.3 Modelo Cerne.....	21
2.3.1 Cerne 1.....	24
3. MATERIAS E MÉTODOS.....	36
3.1 Perspectiva da Pesquisa.....	36
3.2 Coleta de dados.....	36
3.3 Ambiente de pesquisa.....	37
3.4 Aplicação e Análise dos dados.....	37
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	38
4.1 Processo-chave Sensibilização.....	38
4.2 Processo-chave Seleção.....	38
4.3 Processo-chave Planejamento.....	39
4.4 Processo-chave Qualificação.....	40
4.5 Processo-chave Acessória/Consultoria.....	40
4.6 Processo-chave Monitoramento.....	41
4.7 Processo-chave Graduação e Relacionamento com Graduadas.....	41
4.8 Processo-chave Gerenciamento Básico.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5.1 Conclusões.....	46
5.2 Limitações da pesquisa.....	47
5.3 Sugestão para trabalhos futuros.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE.....	50

1. INTRODUÇÃO

No Brasil é possível observar que nos últimos anos a geração de empregos está crescendo, e de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados divulgados pelo Ministério do Trabalho no mês de abril de 2017, o número de contratações superou o número de demissões.

Entretanto, apesar do crescente número de empregos formais gerados nos últimos anos, é necessário avaliar a outra vertente em relação à geração de empregos, como os desafios enfrentados por quem quer abrir o próprio negócio. De acordo com Souza (2017), as organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais globalizado e competitivo, tornando necessário possuir como diferencial uma gestão estruturada baseada em práticas e melhorias contínuas dos processos. Em função da dificuldade de se manter em um mercado extremamente competitivo, por diversas vezes esses desafios acabam se tornando quase impossíveis de serem superados ao olhar do empreendedor, o que por consequência, ocasiona no fechamento prematuro de várias empresas.

Grande parte das empresas que fecham em um curto intervalo de tempo de sua abertura são classificadas como empresas de micro e pequeno porte (MPE's). De acordo com um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) sobre a participação das MPE's na economia, 99% das empresas brasileiras são de micro e pequeno porte, e têm uma grande representatividade na economia nacional, sendo elas responsáveis por 52% dos empregos formais e por 27% do PIB – Produto Interno Bruto do país.

Dentro desse cenário, existem as empresas vinculadas a economia solidária, tema este que, porém, é possível afirmar que a economia solidária não visa a obtenção de lucros, mas sim o desenvolvimento da sociedade através da ênfase na autogestão e no cooperativismo. Com o objetivo de oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos de sucesso, tendo como base a economia solidária, surgem as Incubadoras de negócios, que auxiliam empresas para que possam desenvolver ideias inovadoras, oferecendo infraestrutura, suporte gerencial e orientações que visam auxiliar no desenvolvimento da empresa.

De acordo com um estudo realizado no ano de 2016 pela Anprotec em parceria com o Sebrae, no Brasil existem cerca de 369 Incubadoras de empresas, que juntas apoiam mais 2 mil empreendimentos, gerando em torno 53.280 postos de trabalho em diversas regiões do país. Inseridas nesse contexto, uma pequena parte das incubadoras é voltada para o agronegócio, visando a catalisação de empreendimentos rurais e voltados para economia solidária. De acordo com a Anprotec dentro dessas 369 Incubadoras de empresas, 123 tem a implementação e adequação do modelo de gestão Cerne, que beneficia 702 empresas incubadas no Brasil.

O Cerne - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos foi o resultado do trabalho do Sebrae em conjunto com a Anprotec, e consiste em uma plataforma que tem como objetivo promover uma melhoria impactante nos resultados das Incubadoras atuantes nos diversos setores brasileiros. Esse modelo visa suprir as necessidades das empresas em ampliar seu resultado positivo nas empresas incubadas.

Considerando o modelo proposto, existem diferentes tipos de Incubadoras de negócios que operacionalizam o modelo de gestão Cerne, tais como: de agronegócio, de base tecnológica, tradicionais, mistas, dentre outras. Porém, apesar da grande variedade, o foco do trabalho será no mapeamento de práticas do Cerne 1 em uma Incubadora de agronegócios.

Assim, a questão norteadora desta pesquisa é: Como o modelo de gestão Cerne 1 está sendo exercido pela IACOC?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Mapear as práticas do modelo Cerne 1 que são adotadas pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC).

1.1.2 Objetivos Específicos

Em função de realizar o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais práticas-chave do modelo Cerne 1 são realizadas na IACOC;
- Verificar quais processos são de fato aplicados pela Incubadora em questão.

1.2 Justificativa

Tendo em vista a importância da gestão nas Incubadoras de negócios, se faz necessário o mapeamento dos processos e práticas do modelo de gestão Cerne 1 aplicado na Incubadora estudada para que se possa identificar quais são as práticas adotadas e a possível existência de falhas na implantação. Este trabalho se mostrou relevante pois busca a melhoria contínua na gestão das Incubadoras, o que contribui para o desenvolvimento dos empreendimentos que são auxiliados pela Incubadora em questão.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos: o primeiro apresenta uma introdução para apresentar o leitor ao contexto do assunto abordado, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo trata sobre o referencial teórico com os seguintes tópicos: Economia solidária, Incubadoras de negócios e o Modelo de gestão Cerne.

Dando continuidade, o terceiro capítulo evidencia sobre os aspectos metodológicos da pesquisa, detalhando suas características e conceitos. No quarto capítulo é apresentado a análise dos resultados obtidos através da gestora entrevistada. E, para concluir, no quinto capítulo será apresentado as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente é apresentado o conceito de Economia solidária e seu histórico. Em seguida é abordado as definições e características de Incubadoras de empresas, suas definições e características. Posteriormente, para finalizar este capítulo será apresentado o modelo de gestão Cerne com uma breve apresentação sobre as práticas utilizadas pelo Cerne 1.

2.1. Economia Solidária

Por ser um tema ainda relativamente novo, seu conceito que ainda está em construção, e por isso ainda não existe um conceito definitivo sobre Economia Solidária, sua definição é abrangente e diversa.

Segundo o autor francês Guélin (1998, p.13 apud Lechat, 2002, p. 7) é difícil definir um rótulo para a o tema, pois durante um século e meio o termo foi utilizado para referir-se a diversas realidades. Conforme citou o autor, a economia solidária:

É composta de organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros. (GUÉLIN, 1998, p.13 apud LECHAT, 2002, p. 7)

Como dito por Guélin (1998), a economia solidária não visa a obtenção de lucros ou o capitalismo, mas sim o desenvolvimento da sociedade através da ênfase na autogestão e no cooperativismo.

Para Franco (2000, p. 36) o “desenvolvimento deve melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão no futuro (desenvolvimento sustentável)” e é com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento humano e da sociedade em si que surgiu a economia solidária, visando estimular uma mudança positiva na sociedade.

De acordo com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) (2011), a economia solidária pode ser definida em três dimensões, sendo elas: Economicamente, Culturalmente e Politicamente.

- **Economicamente:** um modo de fazer o trabalho baseado na democracia e na cooperação, onde não existe patrão ou empregados, pois todos os componentes e integrantes do empreendimento são ao mesmo tempo, trabalhadores e donos.
- **Culturalmente:** é um modo de consumir produtos locais e saudáveis, os quais não afetam o meio-ambiente, que não tenham transgênicos e nem beneficiem grandes empresas.
- **Politicamente:** é um movimento social cujo o objetivo é uma mudança na sociedade, basicamente é um desenvolvimento para as pessoas, construída pela população, a partir dos valores da solidariedade, da democracia, da cooperação, da preservação ambiental e dos direitos humanos.

Ainda de acordo com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) (2011):

Por economia solidária se compreende um projeto emancipatório que não se restringe à mitigar os problemas sociais gerados pela globalização neoliberal mas trata-se de um projeto de desenvolvimento integral que visa a sustentabilidade, à justiça econômica, social, cultural e ambiental e à democracia participativa. Ela se fundamenta na cultura da cooperação, da solidariedade e da partilha, rejeitando as práticas da competição, da exploração e da lucratividade capitalista. (Documentos oficiais do FBESi).

A economia solidária pode ser vista como uma base para o desenvolvimento local, assim também como uma economia mais humana, que não visa o lucro das empresas, mas sim o bem-estar social da comunidade acima do lucro empresarial, essa modalidade de economia possui valores, busca a sustentabilidade dos negócios, transformar e atender as necessidades de todos os envolvidos, independentemente de serem grandes empreendedores ou simples trabalhadores rurais.

2.1.1 Economia Solidária no Brasil

No Brasil, a Economia Solidária ainda é um fenômeno um tanto recente, surgiu após a crise que atingiu o sistema de trabalho dos assalariados, e que refletiu diretamente no acelerado processo de desemprego que atingiu o país entre os anos de 1980 e 1990, tendo então como consequência, o incentivo a vários movimentos sociais que começaram a apoiar e buscar formas alternativas de criação de trabalho e geração renda para as classes da população que foram mais afetadas (POCHMANN, 2004).

Foi no ano de 1994, na cidade de São Paulo, que ocorreu o 1º Encontro dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão, em que participaram representantes de seis empresas diferentes. Neste encontro foi decidido criar a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), que surgiu com o intuito de ajudar os trabalhadores na preservação de seus postos de trabalho, assim também como ao fim da subordinação desses trabalhadores ao capital, e por fim, para auxiliar as empresas solidárias que foram surgindo (SINGER, 2002).

Atualmente no Brasil é possível ver uma existência cada vez maior de empreendimentos de economia solidária, e um autêntico processo de expansão, apesar dos desafios e barreiras que os empreendimentos que não visam o capitalismo enfrentam.

2.2. Incubadora de Empresas

Atualmente no Brasil existem cerca de 369 Incubadoras de empresas em operação, que juntas apoiam mais de 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando em torno 53.280 postos de trabalho em diversas regiões do país, segundo um estudo de impacto econômico realizado no ano de 2016 pela Anprotec em conjunto com o Sebrae.

2.2.1 Contexto histórico

Foi no ano de 1959 no estado de Nova Iorque (EUA), quando uma das fábricas da concessionária agrícola Massey Ferguson fechou as portas, deixando muitos estadunidenses desempregados, que surgiu o modelo dianteiro do processo de incubação de empresas, quando Joseph Mancuso, o comprador das instalações da antiga fábrica decidiu subalugar o espaço para novas empresas que estavam iniciando no mercado, e assim essas empresas acabaram compartilhando equipamentos. (ANPROTEC, 2015).

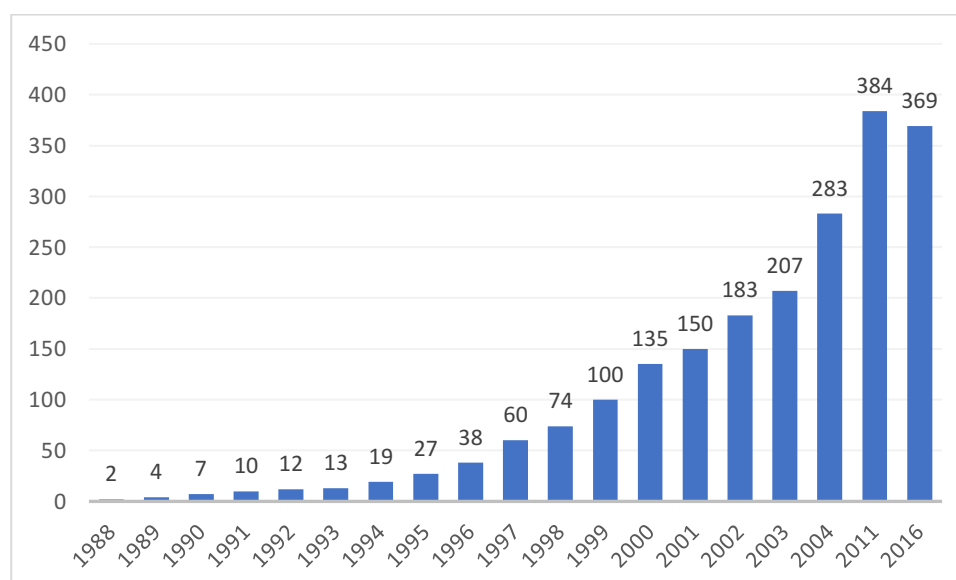
De acordo com a Anprotec (2015), além dos equipamentos, Mancuso também inseriu um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas que estavam utilizando e compartilhando da infraestrutura da antiga Massey Ferguson. Os serviços dispostos foram: secretaria, contabilidade, vendas, marketing e dentre alguns outros que contribuíram para uma redução dos custos operacionais dessas empresas e aumento de sua competitividade. A origem do nome Incubadora, foi devido ao fato de uma das primeiras empresas subalugadas por Joseph Mancuso ser um aviário que acabou por dar este nome para as instalações.

Assim como foi citado no começo do deste capítulo, o termo Incubadora é muito bem empregado, pois expressa bem o conceito do trabalho que um Incubadora de empresas realiza.

Para Dornelas (2002), no Brasil foi apenas a partir de 1980, após a crise que atingiu o mercado de trabalho que finalmente surgiram as primeiras Incubadoras, cinco delas, sendo nas localizadas nas cidades de Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), que foi uma iniciativa do Professor Lynaldo Cavalcanti, que até então era o presidente do CNPq.

Através do gráfico abaixo, é possível acompanhar como foi o crescimento do movimento de Incubadoras a partir do ano de 1988 até o ano de 2016.

Gráfico 1: Número de Incubadoras de empresas em operação no Brasil



Fonte: Anprotec (2004, 2006, 2012, 2016).

Através do gráfico apresentado é possível observar que desde o começo, no ano de 1988 o número de incubadoras em operação foi crescendo aos poucos, logo nos anos 2000 o impulso de crescimento aumentou, estagnando no ano de 2011, que foi o ano em que se apresentou o maior número de incubadoras em operação, até que por fim, no ano de 2016 é possível constatar uma queda no número antes crescente de incubadoras em operação.

2.2.2 Características e definições

Apesar do termo “Incubadora” não ser estranho a ninguém, é possível afirmar que a primeira associação que as pessoas fazem sobre essa palavra são com as Incubadoras neonatais, que servem para fornecer a um bebê recém-nascido, geralmente prematuro, um ambiente propício para que ele possa se desenvolver em segurança e com o mínimo de risco possível a sua vida. Em suma, uma Incubadora de empresas atua basicamente da mesma forma que uma Incubadora neonatal, mas ao invés de cuidar um recém-nascido, a Incubadora de empresas vai auxiliar no desenvolvimento de novas empresas, para que consigam crescer e se tornar em empreendimentos de sucesso.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec, Incubadoras de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.

Para Vedovello (2001, p. 291), uma Incubadora de empresas se caracteriza como:

Um conjunto de empresas – normalmente, mas não necessariamente, vinculadas aos setores de alta tecnologia – concentrado em um ambiente físico provido de instalações adequadas e infraestrutura administrativa competente e operacional que gere um ambiente pró-ativo não somente no nascimento, desenvolvimento e consolidação de novos negócios, mas também que seja atraente ao estabelecimento e fortalecimento de ligações com outros provedores de conhecimento, informação e tecnologia, como universidades e centros de pesquisa. (VEDOVELLO, 2001).

Para a Anprotec (2003), a Incubadora se caracteriza por dispor de uma infraestrutura apropriada para dar suporte a novos empresários inovadores, proporcionando assim um meio para que eles possam transformar suas ideias em bens, serviços e/ou negócios.

As Incubadoras proporcionam às empresas incubadas uma assessoria na elaboração do seu plano de negócios e na divisão equitativa de todas as despesas operacionais, como custos com eletricidade, água, contabilidade, equipamentos, dentre outros serviços. Além desses serviços, também se encontra uma troca de informações e experiências, e auxílio comercial para lançar produtos.

Conforme Dornelas (2001, apud Batista, 2006) as Incubadoras contam com o apoio de entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc. para terem um suporte estrutural para que os empreendedores das empresas incubadas possam desenvolver seus negócios. Segundo Batista (2006, p. 04) o apoio destas instituições

“Agregam valor aos produtos e processos, por meio de interação com os centros de ensino e pesquisa, bem como meio de informação e conhecimento tecnológico, visando uma inserção mais competitiva no mercado.”.

Com base na conceituação do Sebrae (2016) do total de empresas incubadas no país, 96% são consideradas micro e pequenas empresas, por faturarem abaixo de R\$ 3,6 milhões. Para ilustrar, segue abaixo a distribuição discriminada das empresas incubadas, e das graduadas por porte.

Tabela 1: Distribuição das empresas incubadas e graduadas por porte

Classificação	Incubadas (%)	Graduadas (%)
Microempresa	31,3	16,4
Pequena	64,7	69,5
Média	3,1	8,9
Grande	0,9	5,2
TOTAL	100,0	100,0

Fonte: FGV, 2016

Empresas incubadas é o termo, ou denominação que os empreendimentos recebem quando são inseridas em uma Incubadora de empresas. Algumas incubadas não fazem uso das instalações físicas da Incubadora, enquanto que outras fazem uso apenas da sua estrutura para conseguirem desenvolver seus produtos, processos e/ou serviços. Já em outros casos algumas empresas são literalmente geradas dentro da Incubadora, e outras são introduzidas a elas (BATISTA, 2006).

Segundo Maculan (2002, p. 14) os empreendimentos que buscam o auxílio das Incubadoras têm dois objetivos: “é ter acesso, a custos reduzidos, aos recursos materiais e humanos indispensáveis às suas operações” e “é reunir um conjunto de competências para se implantar de maneira concreta, autônoma e durável no mercado”.

Com base nos dados fornecidos pela Anprotec, mostram que um total de 93,6% das empresas incubadas gera até 9 empregos, enquanto que para as graduadas esse percentual é de 80,1%. Após observar esses dados é possível ver como o desenvolvimento local dos pequenos negócios refletem diretamente na geração de empregos.

Tabela 2: Geração de empregos em empresas incubadas e graduadas

Classificação	Incubadas (%)	Graduadas (%)
Até 4 empregados	82,3	64,6
5-9	11,3	15,5
10-19	3,7	9,8
20-49	2,3	7,0
50-99	0,2	1,4
100-249	0,0	1,0
240-499	0,2	0,4
Acima de 499	0,0	0,3
TOTAL	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pela FGV, a partir dos dados da RAIS

Frequentemente as Incubadoras estão localizadas em universidades e centros de pesquisa, de forma coerente com a entidade gestoras, contribuem para desenvolvimento de novos produtos e serviços, geração de emprego e renda, e criação de novos negócios de alta qualidade.

Ainda segundo o estudo da Anprotec e MCTI (2015), foi definido quais são os serviços mais demandados pelas empresas incubadas/associadas:

- Ajuda na busca de financiamentos, auxílios, capital de risco;
- Elaboração e revisão de planos de negócios;
- Apoio à participação em feiras e mostras;
- Networking com outros empresários;
- Consultoria para desenvolvimento de novos produtos;
- Pesquisa de mercado;
- Serviços jurídicos;
- Capacitação empresarial;
- Assessoria de comunicação;
- Assessoria para comercialização;
- Design e programação visual.

Após uma releitura sobre o conceito utilizado para “Incubadora”, e os dados apresentados que mostram a sua importância, será também abordado a diferença entre uma Incubadora de empresas e uma aceleradora, que comumente é associado ou até mesmo confundido com o significado de Incubadora.

O Quadro 1 abaixo mostra as diferenças entre o modelo de uma Incubadora e o modelo de Aceleradora:

Quadro 1 – Diferenças entre uma Incubadora e uma Aceleradora

Incubadoras	Aceleradoras
Buscam apoiar pequenas empresas de acordo com alguma diretiva governamental ou regional	Tem seu foco voltado para empresas que tenham o potencial para crescerem muito rápido
Pedem o plano de negócio das empresas e são muito criteriosas ao avaliarem o plano	Estudam o modelo de negócios, e apostam somente em boas ideias
Tem gestores com experiência em mediar o poder público, as universidades e empresas	São lideradas por empreendedores ou investidores experientes
São fortemente baseadas no modelo tradicional de consultores, que são contratados para apoiar incubados com um preço descontado	São fortemente apoiadas em sessões de <i>mentoring</i> – seja em palestras ou conversas pessoais entre empreendedor e mento

Fonte: Sebrae Nacional (2015)

As Incubadoras de empresas têm grande importância para o sucesso dos pequenos e novos empreendimentos, pois possibilitam que o empreendedor adquira competências necessárias e oferecem o auxílio que tornam possível a obtenção dos melhores resultados possíveis para esses empreendimentos, tornando então possível a sua permanência no mercado. Deve-se também levar em consideração a contribuição

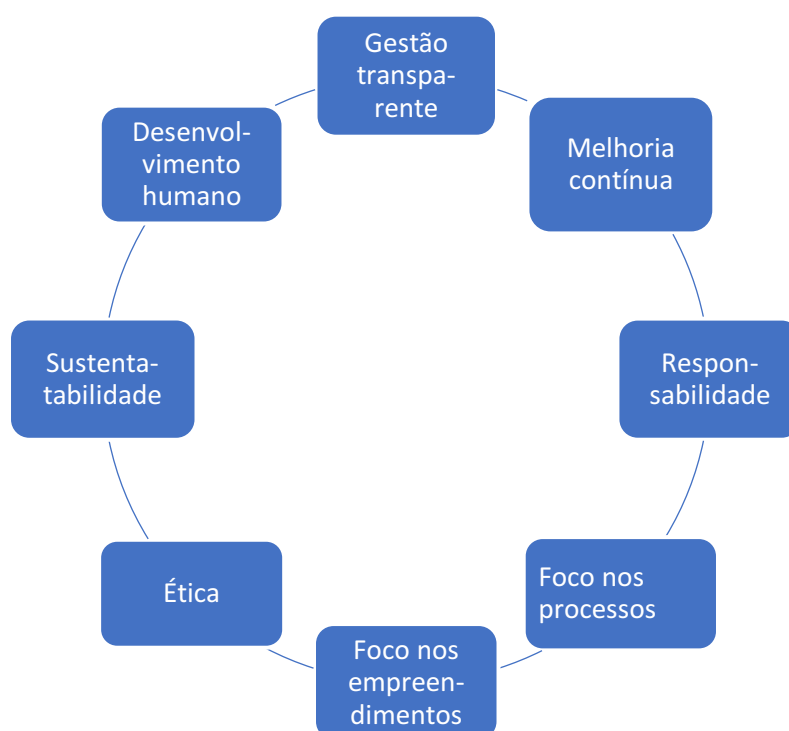
com o desenvolvimento local ao qual a Incubadora e suas empresas incubadas estão ambientados.

2.3. Modelo Cerne

O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – Cerne, foi o resultado do trabalho do Sebrae em conjunto da Anprotec, o Cerne se trata de uma plataforma que tem como objetivo promover uma melhoria impactante nos resultados das Incubadoras atuantes nos diversos setores brasileiros. Esse modelo visa suprir as necessidades das empresas em ampliar seu resultado positivo nas empresas incubadas

A figura 1 abaixo apresenta os oito princípios do modelo de gestão Cerne.

Figura 1: Princípios do Modelo Cerne



Fonte: CERNE (2011)

De acordo com a Anprotec (2011), para compreender o modelo de gestão Cerne, é necessário que se entenda os princípios sobre quais suas práticas estão estruturadas:

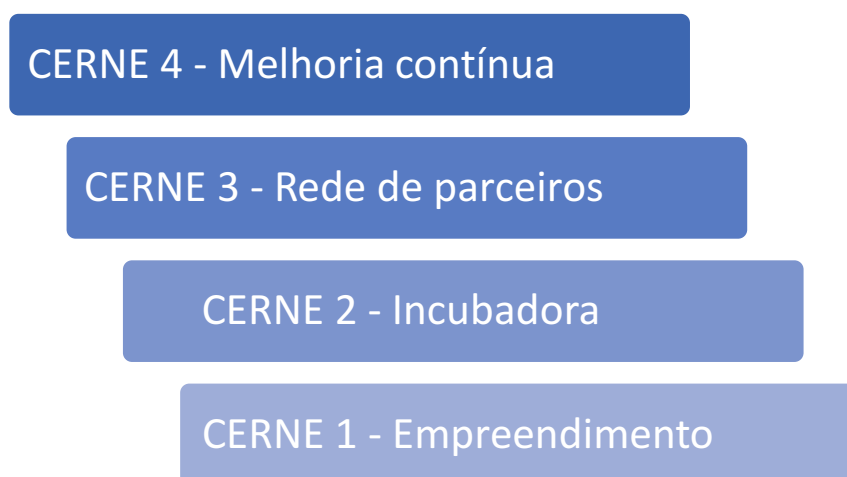
- **Foco nos Empreendimentos:** esse princípio estabelece que a ação da Incubadora deve ser sempre focada na agregação de valor para os empreendimentos apoiados. Assim, toda a atenção da equipe de gestão da Incubadora deve ser no sentido de identificar as dificuldades e oportunidades, de forma a acelerar e ampliar o sucesso dos empreendimentos. Com isso, a Incubadora amplia a quantidade e a qualidade dos empreendimentos gerados.
- **Foco nos Processos:** de acordo com este princípio, são os processos utilizados pela Incubadora que influenciam nos resultados obtidos. Dessa forma, para

melhorar os resultados finais (número de empresas graduadas, taxa de sucesso, dentre outros) a Incubadora deve focar nos processos que influenciam esses resultados.

- **Ética:** as ações da Incubadora e das empresas incubadas devem estar em sintonia com os valores da sociedade.
- **Sustentabilidade:** de acordo com este princípio, a Incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.
- **Responsabilidade:** esse princípio estabelece que a Incubadora deve responder por suas ações e omissões, agindo de maneira ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte.
- **Melhoria Contínua:** esse princípio implica que a Incubadora deve aprimorar, continuamente, seus processos e resultados.
- **Desenvolvimento Humano:** de acordo com este princípio, a Incubadora deve dar prioridade à evolução pessoal e profissional dos membros da equipe de gestão e dos incubados, enfatizando a autogestão e o autocontrole.
- **Gestão Transparente e Participativa:** esse princípio estabelece que as ações da Incubadora devem ser feitas de forma colaborativa. Adicionalmente, todos os processos e resultados devem ser transparentes aos diferentes atores do processo de inovação.

Para conseguir atingir seu objetivo o modelo Cerne estipula procedimentos a serem adotados que permitem uma rede de soluções que capacitem e desenvolvam empresas e empreendedores. Estes procedimentos são feitos através de processos-chave que são diretamente relacionados com os níveis de maturidade, sendo eles: Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4.

Figura 2: Níveis de maturidade do Modelo Cerne



Fonte: Anprotec (2014)

- **Cerne 1 – Empreendimento:** nesse primeiro nível, todos os processos e práticas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos.

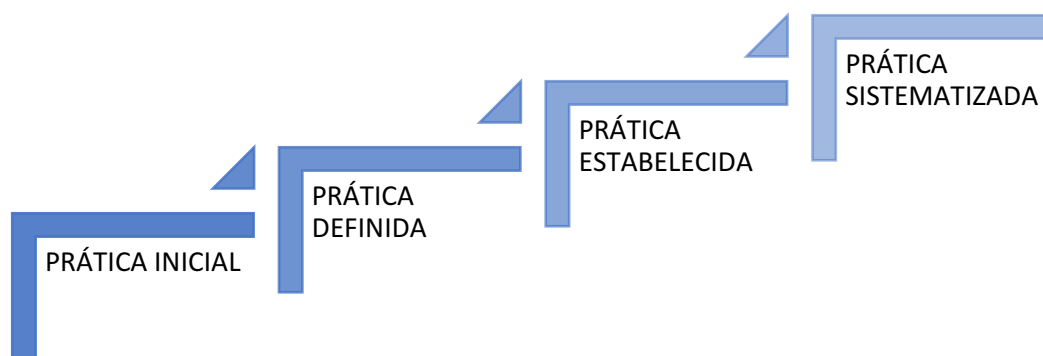
Nesse sentido, além de processos como planejamento, qualificação, assessoria, seleção e monitoramento, foram incluídas práticas diretamente ligadas à gestão da Incubadora. São práticas que, por sua vez, possuem uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo da gestão financeira e gestão da infraestrutura física e tecnológica. Ao implantar esse nível, a Incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos, sistemática e repetidamente.

- **Cerne 2** – Incubadora: o foco deste nível é garantir uma gestão efetiva da Incubadora como uma organização. Assim, a Incubadora deve implantar processos que viabilizem sua gestão estratégica, a ampliação dos serviços prestados e do público-alvo, além da avaliação dos seus resultados e impactos.
- **Cerne 3** – Rede de Parceiros: o objetivo desse nível é consolidar uma rede de parceiros para ampliar a atuação da Incubadora, criando instrumentos capazes e efetivos para atender empresas não-residentes. Assim, nesse nível, a Incubadora reforça sua atuação como um dos “nós” da rede de atores envolvidos no processo de promoção da inovação.
- **Cerne 4** – Melhoria Contínua: nesse nível, a partir da estrutura implantada nos níveis anteriores, a Incubadora possui maturidade suficiente para consolidar seu sistema de gestão da inovação. Com isso, além de gerar empreendimentos inovadores, gerir de forma efetiva a Incubadora como organização de padrão internacional e participar ativamente da rede de atores envolvidos no processo de inovação, a Incubadora gera, sistematicamente, inovações em seus próprios processos.

Cada nível de maturidade do Cerne possui Processos-chaves, que por sua vez contém um grupo de “Práticas-chave”. Por se tratar de um modelo que visa a melhoria contínua é esperado que as Incubadoras estejam sempre aprimorando essas práticas, assim estas práticas podem se encontrar em diferentes estágio de evolução (Anprotec, 2014).

A figura 3 apresenta os estágios de evolução das Práticas-chave do Cerne.

Figura 3: Estágios de Evolução das Práticas-chave



Neste trabalho, a abordagem será limitada apenas ao Cerne 1, e é necessário que se entenda os quatro estágios.

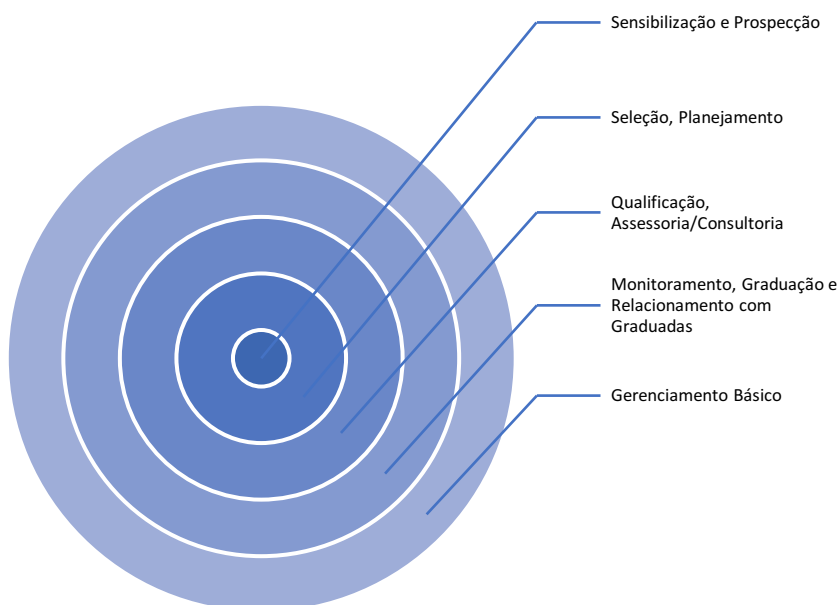
- **Prática Inicial:** a Incubadora utiliza procedimentos para execução da prática e mantém registros dos resultados dessa execução. Assim, a Incubadora descreve como realiza a prática (documenta como faz), executa a prática de acordo com o procedimento documentado (faz como documentado) e possui registros que comprovem que a prática foi executada conforme o procedimento.
- **Prática Definida:** além exigido na Prática Inicial, a Incubadora planeja as atividades relacionadas à prática para um horizonte de 12 meses.
- **Prática Estabelecida:** além do exigido na prática Definida, a Incubadora cria, pelo menos, um indicador para monitorar os resultados obtidos com a execução da prática.
- **Prática Sistematizada:** tomando como base os resultados dos indicadores definidos, a Incubadora realiza reunião crítica para avaliação e aprimoramento da prática em questão.

2.3.1 Cerne 1

Assim como mencionado na seção anterior, a abordagem deste trabalho irá se limitar apenas ao nível de maturidade Cerne 1.

Da mesma forma que consta na Figura 4, esse nível de maturidade possui oito processos-chave: Sensibilização e Prospecção, Seleção, Planejamento, Qualificação, Assessoria/Consultoria, Monitoramento, Graduação e Relacionamento com Graduadas e Gerenciamento Básico.

Figura 4: Processos-Chave do Cerne 1



Fonte: CERNE (2011)

Para finalizar este capítulo, o Quadro 2 abaixo mostra quais são as 33 práticas-chave que formam o modelo de gestão Cerne 1, através da implantação e utilização dos Processos-chave. Cada uma das práticas se encontra em um dos quatro estágios citados anteriormente.

Quadro 2: Discriminação das práticas-chave por Processos-chave

Processos-Chave	Práticas-chave
1. Sensibilização e Prospecção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilização ✓ Prospecção ✓ Qualificação de Potenciais Empreendedores
2. Seleção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepção de Propostas ✓ Avaliação ✓ Contratação
3. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plano de Desenvolvimento do Empreendedor ✓ Plano Tecnológico ✓ Plano de Capital ✓ Plano de Mercado ✓ Plano de Gestão
4. Qualificação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualificação do Empreendedor ✓ Qualificação Tecnológica ✓ Qualificação em Capital ✓ Qualificação em Mercado ✓ Qualificação em Gestão
5. Assessoria/Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assessoria/Consultoria ao Empreendedor ✓ Assessoria/Consultoria Tecnológica ✓ Assessoria/Consultoria em Capital ✓ Assessoria/Consultoria em Mercado ✓ Assessoria/Consultoria em Gestão
6. Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoramento do Empreendedor ✓ Monitoramento da Tecnologia ✓ Monitoramento de Capital ✓ Monitoramento de Mercado ✓ Monitoramento de Gestão
7. Graduação e Relacionamento com Graduadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Graduação ✓ Relacionamento com Graduados
8. Gerenciamento Básico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo Institucional ✓ Gestão Financeira e Sustentabilidade ✓ Infraestrutura Física e Tecnológica ✓ Serviços Operacionais ✓ Comunicação e Marketing

Fonte: CERNE (2014)

- **Sensibilização e Prospecção**

O primeiro processo-chave de acordo com o manual do Cerne envolve a manutenção de um processo sistematizado e contínuo para a sensibilização da comunidade ao empreendedorismo e à prospecção de novos empreendimentos.

Esse processo-chave possui três práticas-chave, sendo elas: Sensibilização, Prospecção e Qualificação de Potenciais Empreendedores (Figura 5).

Figura 5: Processo-chave Sensibilização e Prospecção



Fonte: CERNE (2011)

Na primeira prática-chave, Sensibilização, é necessário que haja uma estratégia e programa para sensibilização em empreendedorismo e inovação, essa sensibilização pode ser feita através de eventos que tratem de temas relacionados ao processo de concepção e de desenvolvimento de empreendimentos nos setores de atuação da incubadora (Cerne, 2011).

Quanto a Prospecção a incubadora deve possuir um processo sistematizado de prospecção de oportunidades de empreendimentos nos setores definidos em seu portfólio de atuação. E para a última prática-chave do primeiro processo-chave, a Qualificação de Potenciais Empreendedores, essa prática-chave tem como objetivo qualificar o potencial empreendedor no processo de criação de um novo empreendimento. Essa qualificação pode ser feita através de palestras ou cursos que abordem os aspectos importantes do processo de empreender (Cerne, 2011).

- **Seleção**

Para o processo-chave Seleção, a Incubadora desse possuir um sistema formalizado que deve incluir uma metodologia bem definida, critérios de seleção e profissionais capacitados para avaliar os empreendimentos. Deve ser levado em consideração os cinco eixos, sendo eles: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

Esse processo-chave é composto por três práticas-chave, sendo elas: Recepção de Propostas, Avaliação e Contratação (Figura 6).

Figura 6: Processo-chave Seleção

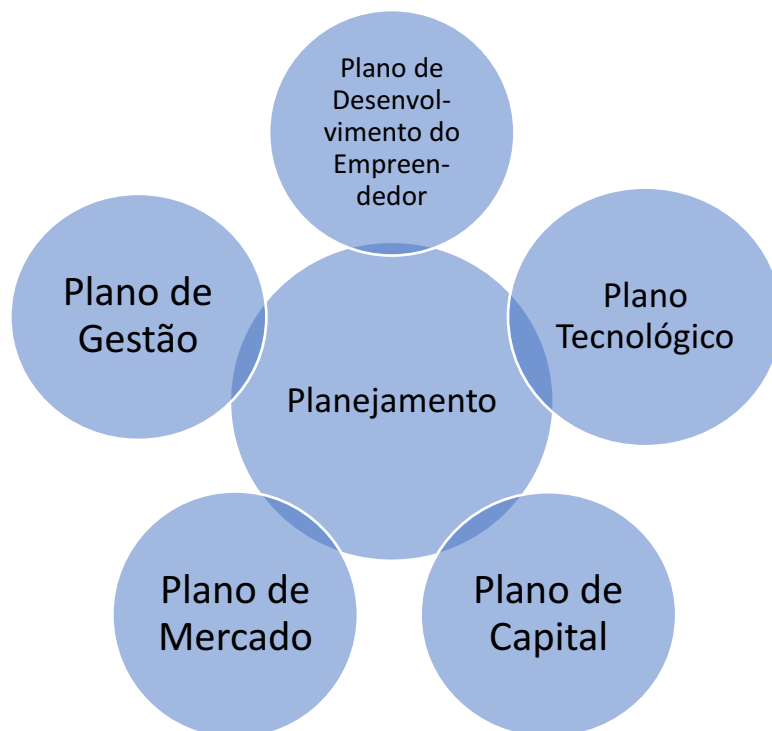
Fonte: CERNE (2011)

Para o processo-chave de Seleção, para exercer as três práticas-chaves, iniciando pela Recepção de Propostas, a incubadora deve possuir procedimentos formalizados para que os empreendedores possam apresentar suas propostas de empreendimentos. Na prática-chave de Avaliação se faz necessária uma sistemática de avaliação de propostas de empreendimentos para incubação, utilizando profissionais experientes e altamente qualificados, que possam avaliar os empreendimentos a partir de diferentes pontos de vista: perfil empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão. E por fim, para a última prática-chave desse processo, a Contratação, é necessário que a Incubadora possua um conjunto de documentos padronizados que estabeleçam os direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores, com relação a prestação de serviços, aspectos comerciais, acesso a informações, dentre outros (Cerne, 2011).

- **Planejamento**

A Incubadora deve possuir processos sistemáticos e formais que possibilitem o planejamento do desenvolvimento do empreendimento com relação, pelo menos, aos eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

Esse processo-chave é composto por cinco práticas-chave: Plano de Desenvolvimento do Empreendedor, Plano Tecnológico, Plano de Capital, Plano de Mercado e Plano de Gestão (Figura 7).

Figura 7: Processo-chave Planejamento

Fonte: CERNE (2011)

Quantas as práticas-chaves desse processo-chave, na primeira delas, o Plano de Desenvolvimento do Empreendedor, a Incubadora deve possuir uma sistemática para definição de estratégias, metas e ações para o desenvolvimento pessoal do empreendedor, ainda também oferecer apoio para que cada empreendedor consiga desenvolver seu Plano de Desenvolvimento. Quando ao Plano Tecnológico, a incubadora deve ter uma sistemática para orientar os empreendimentos na elaboração do “Plano Tecnológico”, o qual caracterize a solução inovadora (tecnologia, produtos, serviços) que é oferecida para atender às necessidades e demandas dos clientes, oferecendo também uma orientação específica para esse quesito. O Plano de Capital, a terceira prática-chave, incubadora deve ter uma sistemática de elaboração do Plano de Capital do empreendimento, visando identificar as principais necessidades, demandas e estratégias de alavancagem de capital ao longo do processo de evolução do empreendimento. Para o Plano de Mercado também deve-se possuir uma sistemática para sua elaboração, incluindo estratégias, metas e ações que possibilitem o desenvolvimento comercial do empreendimento. Por fim, para a última prática-chave, o Plano de Gestão, a incubadora deve ter uma sistemática para sua elaboração, onde fique explícito as estratégias, metas e ações sobre a instalação e o crescimento da empresa, sempre considerando os aspectos do empreendimento em questão (Cerne, 2011).

- **Qualificação**

O processo-chave de Qualificação envolve a implantação de Sistema de Qualificação formalizado, que aborde os principais aspectos relacionados ao

empreendimento, englobando, ao menos os cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

Esse processo-chave é composto por cinco práticas-chave: Qualificação do Empreendedor, Qualificação Tecnológica, Qualificação em Capital, Qualificação em Mercado e Qualificação em Gestão (Figura 8).

Figura 8: Processo-chave Qualificação



Fonte: CERNE (2011)

Quanto as práticas-chaves desse processo-chave, a primeira é a Qualificação do Empreendedor, onde incubadora deve ter uma sistemática de qualificação focada no empreendedor, visando seu desenvolvimento pessoal, com uma agenda formal que inclua os aspectos comportamentais e habilidades empreendedoras. Na Qualificação Tecnológica, a incubadora segue o mesmo modelo, possuindo tendo que possuir uma sistemática que contemple conteúdos para promover a melhoria da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produtos, serviços). Quanto a terceira prática-chave, Qualificação em Capital, a incubadora deve ter uma sistemática de desenvolvimento empresarial, envolvendo aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos, etc., considerando os aspectos relacionados ao capital. Na Qualificação em Mercado, a incubadora deve ter uma sistemática de desenvolvimento mercadológico, com foco em práticas e ferramentas para gestão comercial do empreendimento, com uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao mercado. Por último, na prática-chave Qualificação em Gestão, a incubadora deve ter uma sistemática que promova o desenvolvimento das competências gerenciais para a administração dos processos e das funções críticas dos empreendimentos

apoiados, com uma agenda formal de qualificação, considerando os aspectos como ferramentas de gestão, gestão de pessoas, dentre outros (Cerne, 2011).

- **Assessoria/Consultoria**

Nesse processo-chave, a incubadora deve implantar e manter um conjunto de assessorias/consultorias especializadas, orientadas em função dos principais desafios a serem superados pelos empreendimentos, incluindo, pelo menos, os eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

Esse processo-chave é composto por cinco práticas-chave: Assessoria/Consultoria ao Empreendedor, Assessoria/Consultoria Tecnológica, Assessoria/Consultoria em Capital, Assessoria/Consultoria em Mercado, Assessoria/Consultoria em Gestão (Figura 9).

Figura 9: Processo-chave Acessória/Consultoria



Fonte: CERNE (2011)

Quanto a essas práticas-chaves, iniciando por Assessoria/Consultoria ao Empreendedor, A incubadora deve planejar as assessorias/consultorias a serem oferecidas, com foco no desenvolvimento do perfil pessoal do empreendedor, e manter registros formais dos resultados obtidos. Na Assessoria/Consultoria Tecnológica, a incubadora deve orientar os empreendedores na elaboração da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produtos, serviços). Para a prática-chave Assessoria/Consultoria em Capital, a incubadora deve possuir uma sistemática de desenvolvimento empresarial, envolvendo aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos, etc., deve também organizar uma agenda formal de assessoria/consultoria que aborde os aspectos relacionados ao capital. Na Assessoria/Consultoria em Mercado, assim como as demais, deve possuir uma sistemática de desenvolvimento mercadológico, visando à realização de assessorias e consultorias com foco em práticas e

ferramentas para o desenvolvimento comercial dos empreendimentos. Por último, na prática-chave de Assessoria/Consultoria a incubadora deve possuir uma oferta de assessoria/consultoria para o desenvolvimento das competências gerenciais e para a administração dos processos e das funções críticas do empreendimento (Cerne, 2011).

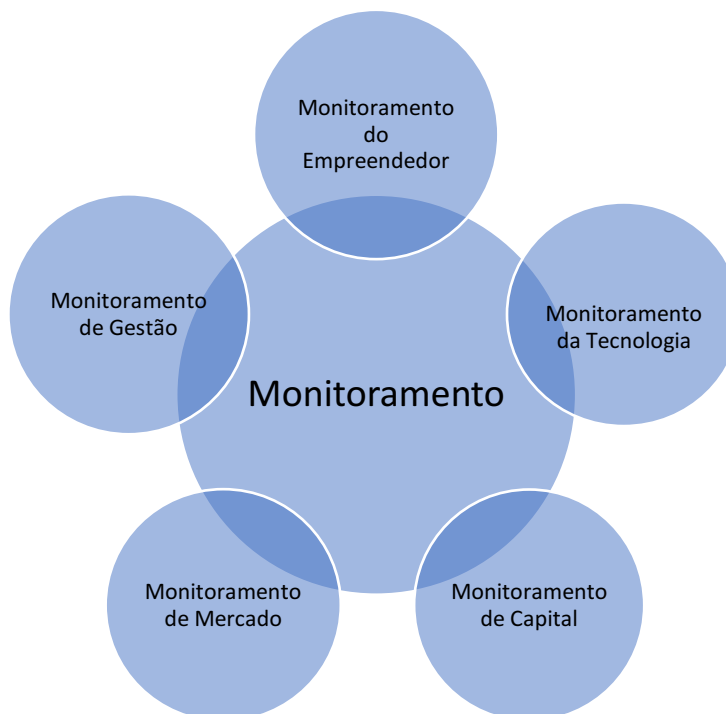
- **Monitoramento**

Para esse processo-chave é necessário que a incubadora mantenha um processo sistemático para:

1. Monitoramento e orientação dos empreendimentos, pelo menos, nos cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.
2. Definição do momento em que o empreendimento esteja preparado para a graduação.

Esse processo-chave é composto por cinco práticas-chave: Monitoramento do Empreendedor, Monitoramento da Tecnologia, Monitoramento de Capital, Monitoramento de Mercado, Monitoramento de Gestão (Figura 10).

Figura 10: Processo-chave Monitoramento



Fonte: CERNE (2011)

Nas seguintes práticas-chave, iniciando pela primeira delas, o Monitoramento do Empreendedor, é necessário que haja um monitoramento que permita acompanhar o desenvolvimento do empreendedor, em seus aspectos profissionais, pessoais e sociais.

Seguindo para a segunda prática-chave, Monitoramento da Tecnologia a incubadora deve possuir um monitoramento que permita acompanhar o desenvolvimento e a evolução da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produto, serviço). Quanto ao Monitoramento de Capital, a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, por meio de indicadores, o processo de captação e utilização de recursos próprios e oriundos de investidores pelos empreendimentos. Para a prática-chave Monitoramento de Mercado, a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, por meio de indicadores, o desenvolvimento mercadológico e comercial dos empreendimentos incubados. Por fim, na última prática-chave desse processo-chave, o Monitoramento de Gestão a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, por meio de indicadores, a gestão dos empreendimentos incubados (Cerne, 2011).

- **Graduação e Relacionamento com Graduadas**

De acordo com o termo de referência a incubadora deve manter um processo sistemático para auxiliar os empreendimentos na “mudança de status” de “Empreendimento Incubado” para “Empreendimento Graduado”, além de estruturar ações para a continuidade da interação entre a incubadora e o empreendimento graduado.

Esse processo-chave é composto por duas práticas-chave: Graduação e Relacionamento com Graduados (Figura 11).

Figura 11: Processo-chave Graduação e Relacionamento com Graduadas



Fonte: CERNE (2011)

Nas seguintes práticas-chave, iniciando pela primeira delas, o Monitoramento do Empreendedor, é necessário que haja um monitoramento que permita acompanhar o desenvolvimento do empreendedor, em seus aspectos profissionais, pessoais e sociais. Seguindo para a segunda prática-chave, Monitoramento da Tecnologia a incubadora deve possuir um monitoramento que permita acompanhar o desenvolvimento e a evolução da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produto, serviço). Quanto ao Monitoramento de Capital, a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, por meio de indicadores, o processo de captação e utilização de recursos próprios e oriundos de investidores pelos empreendimentos. Para a prática-chave Monitoramento de Mercado, a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, por meio de indicadores, o desenvolvimento mercadológico e comercial dos empreendimentos incubados. Por fim, na última prática-chave desse processo-chave, o Monitoramento de Gestão a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, por meio de indicadores, a gestão dos empreendimentos incubados (Cerne, 2011).

- **Gerenciamento Básico**

Para o Cerne, esse processo-chave envolve a manutenção de uma estrutura mínima em termos gerenciais, físicos e tecnológicos, que permita a geração sistemática de empreendimentos de sucesso. Isso inclui a existência de práticas que operacionalizem o modelo institucional, serviços operacionais, gestão financeira, comunicação e marketing, estrutura física e tecnológica, fornecendo apoio aos empreendimentos.

Esse processo-chave é composto por cinco práticas-chave: Modelo Institucional, Gestão Financeira e Sustentabilidade, Infraestrutura Física e Tecnológica, Serviços Operacionais, Comunicação e Marketing (Figura 12).

Figura 12: Processo-chave Gerenciamento Básico



Fonte: CERNE (2011)

Iniciando pela primeira prática-chave, o Modelo Institucional a incubadora deve possuir documentos que comprovem a sua existência formal e o seu relacionamento com a mantenedora e os parceiros, de forma a viabilizar a gestão e os relacionamentos interinstitucionais. Na segunda prática-chave, a Gestão Financeira e Sustentabilidade, é necessário que a incubadora possua um processo sistematizado e documentado para a sua efetiva gestão financeira, incluindo fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, indicadores econômico-financeiros e plano de sustentabilidade. Quanto a Infraestrutura Física e Tecnológica a incubadora deve possuir um sistema formalizado de gestão da infraestrutura física e tecnológica que seja compatível com as necessidades dos empreendimentos apoiados. É essencial que a incubadora comprove a existência de espaços para empreendimentos, uso comum e atendimento, além de estrutura tecnológica. Na quarta prática-chave, Serviços Operacionais, a incubadora deve possuir um conjunto de serviços operacionais, incluindo, pelo menos, vigilância, limpeza, recepção e manutenção. Para a última prática-chave desse processo-chave, a Comunicação e Marketing, a incubadora deve possuir um plano de comunicação e marketing que utilize ferramentas de comunicação, assessoria de imprensa e relações públicas, de forma a fortalecer a sua imagem e visibilidade (Cerne, 2011).

Quanto a primeira prática-chave desse processo, a Graduação, a incubadora deve possuir uma sistemática para a “mudança de status” de “Empreendimento Incubado” para “Empreendimento Graduado”, e para a segunda e última prática-chave desse processo-chave, o Relacionamento com Graduados, a incubadora deve possuir alguma interação com os graduados, de

forma a monitorar seu desenvolvimento e prestar serviços de valor agregado (Cerne, 2011).

O modelo Cerne 1, cobre todas as bases para uma boa gestão, desde a sensibilização até o gerenciamento básico, apresentando quais são os requisitos necessários para que os empreendimentos sejam tão bem-sucedidos quanto possível para sua realidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta sobre os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, expondo todos os aspectos que auxiliaram para a direcionar o alcance dos resultados obtidos.

3.1 Perspectiva da Pesquisa

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois não tem o intuito de quantificar opiniões e informações sobre o modelo de gestão da Incubadora estudada. Segundo Bogdan e Biklen (1982), conforme citado por Ludke (1986) uma das cinco características básicas da que configuram uma pesquisa qualitativa é que:

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como o principal instrumento. Segundo os dois autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de através do trabalho intensivo de campo. (LUDKE, 1986).

Considerando-se que o trabalho tem como objetivo de verificar e mapear as práticas do modelo Cerne que são adotadas pela Incubadora de Agronegócios, é possível afirmar que a pesquisa possui caráter descritivo. Para Oliveira (2011), a pesquisa descritiva é feito um estudo aprofundado sobre o assunto ou tema abordado, seguido de uma análise dos dados coletados neste estudo e por fim, uma interpretação dos dados, não havendo qualquer envolvimento ou interação do pesquisador no assunto abordado.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados realizou-se uma entrevista com a coordenadora geral da IACOC, visando determinar como eles operacionalizam o modelo de gestão Cerne 1 que é adotado pela mesma. Sobre o método de coleta de dados entrevista, de acordo com Duarte (2004):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. (DUARTE, 2004, p.02).

A entrevista foi realizada por meio de um roteiro pré-definido com perguntas abertas. Na entrevista foram pautados pontos em relação a natureza do trabalho do entrevistado, assim como uma abordagem sobre cada um dos processos-chave definido pelo modelo de gestão Cerne, apresentado anteriormente, sendo eles: Sensibilização e Prospecção, Seleção, Planejamento, Qualificação, Assessoria/Consultoria, Monitoramento, Graduação e Relacionamento com Graduadas e Gerenciamento Básico.

Com base nos pontos citados acima foi criado o roteiro de entrevista, objetivando o mapeamento das práticas do modelo de gestão Cerne 1 que são utilizadas pela IACOC, assim como quais são as práticas que não estão sendo utilizadas, ou se realmente se fazem necessários para a continuidade e melhoria dos trabalhos na Incubadora.

3.3 Ambiente de Pesquisa



A pesquisa foi realizada na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC, 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, CEP 58109-970, Campina Grande/PB, é um mecanismo de fortalecimento aos empreendimentos agropecuários localizados no Semiárido da Paraíba.

O objetivo da incubadora é oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos de sucesso no meio rural do Semiárido da Paraíba. De modalidade virtual, visa apoiar os empreendimentos à distância, estimulando a agregação de valor na agricultura familiar da região.

O público alvo da incubadora são empreendimentos de agronegócio, domiciliados no Semiárido Paraibano, cujas atividades se enquadram nas seguintes áreas: 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 e Artesanato. Atualmente a incubadora possui 13 (treze) empreendimentos incubados.

3.4 Análise dos dados

Para coleta de dados, foi realizada uma entrevista com Coordenadora Geral da Incubadora, a professora Mônica Tejo, por meio do *Skype*, que teve duração de 44 (quarenta e quatro) minutos, onde a entrevistada respondeu todas as questões já pré-definidas no roteiro e mais algumas que surgiram no momento da entrevista.

Quanto a análise dos dados, será apresentado a descrição de cada processo-chave, elencado quais os processos que são de fato realizados pela Incubadora, para finalizar a análise dos dados será exposto em qual nível de evolução quanto as práticas-chave a Incubadora se encontra.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo comparar as práticas exercidas pela IACOC com o que prevê o modelo de gestão Cerne 1 de acordo com a descrição dos processos e práticas-chave do Termo de Referência do modelo, criado e publicado pela Anprotec em parceria com o Sebrae.

4.1 Processo-chave: Sensibilização e Prospecção

Para todas as três práticas-chave, Sensibilização, Prospecção e Qualificação de Potenciais Empreendedores, a Incubadora se encontra no primeiro estágio de evolução, a prática inicial, na qual a mesma faz a sensibilização através de reuniões na Casa da Economia Solidária, reuniões com os parceiros, como a diocese da cidade de Cajazeiras e da Cidade de Patos, a Incubadora, porém ainda não possui nenhum “Plano anual de Sensibilização”, que contenha as ações de sensibilização que devem ser realizadas ao longo de um ano.

A sensibilização da comunidade, também ocorre através de vídeos e publicações divulgados nas mídias sociais, como por exemplo: o *facebook*, *twitter* e *youtube* que a Incubadora possui. Nelas são disseminados conteúdos de interesse tanto para empreendedores do ramo do agronegócio, como também para jovens administradores ou empenhados em trabalhos que visam o desenvolvimento local.

A Incubadora ainda não possui um processo sistematizado para a prospecção, porém quando os possíveis empreendedores buscam a Incubadora para conseguir informações sobre o processo de incubação, elas são consideradas para o “Banco de Oportunidades”, e esses possíveis empreendimentos são considerados para um possível suporte da Incubadora.

Por ainda não possuir um “Banco de Oportunidades” oficial, isso acaba impossibilitando a realização de eventos de qualificação para esses potenciais empreendimentos de uma maneira mais formal. Porém, no processo de seleção é feita uma lista de empreendimentos reserva, que no caso, podem ser vistos também para um “Banco de Oportunidades”, pois esses empreendimentos são considerados para contratação caso ocorra desistência ou desligamento de algum outro empreendimento que foi selecionado anteriormente e estava no processo de incubação.

Sendo assim, para todas as práticas-chave desse processo, pode-se considerar que a Incubadora está no estágio de evolução de prática inicial.

4.2 Processo-chave: Seleção

Para a prática-chave Recepção de Propostas, a Incubadora possui um plano ação, definido da seguinte maneira: primeiro um edital é elaborado e em seguida lançado. Após a publicação do edital, é realizada uma divulgação nos meios de comunicação, para que o edital possa chegar ao conhecimento do seu público-alvo, que em suma são os empreendimentos sociais de agronegócios. No edital lançado há uma breve explicação sobre a Incubadora, onde está sediada e qual sua atuação, seguida pelo objetivo do mesmo, que visa ordenar o processo de prospecção, seleção e admissão de empreendimentos do agronegócio, domiciliados no Semiárido Paraibano, cujas

características processuais e/ou mercadológicas demandem apoio tecnológico em alguma das áreas de atuação da IACOC. É exposto no edital quais são os empreendimentos que se enquadram como público-alvo, assim também sobre como é o processo de incubação, que geralmente é dentro do período de um ano, e caso ocorra prorrogação, podendo ser feita por no máximo seis meses. Há uma apresentação sobre quais os serviços serão dispostos pela incubadora, sobre o processo de seleção, a contratação e o cronograma da seleção, que inclui desde o lançamento do edital até período de contratação.

Quanto a primeira prática-chave, a Recepção de Propostas, a Incubadora está no estágio de evolução de prática inicial, possuindo um plano de ação para a recepção das propostas, no caso, as empresas inscritas no processo de seleção.

Na IACOC, a realização da avaliação é feita a partir do plano de negócios elaborado pelos próprios potenciais empreendedores, esse plano de negócios é elaborado em um dia de treinamento com profissionais da Incubadora que auxiliam os empreendedores no passo a passo da elaboração, sempre cobrindo os cinco eixos, de Empreendedor, Tecnológico, Capital, Gestão e Mercado.

Para a prática-chave Avaliação, a Incubadora está no estágio de prática definida, pois além de ter uma avaliação das propostas encaminhadas, por meio da utilização de critérios bem definidos e que possibilitam analisar o empreendimento levando em consideração, pelo menos, os eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão, faz também uso de especialistas externos à mesma para avaliar as propostas de empreendimentos.

Quanto ao aspecto da Contratação, a Incubadora deve possuir um conjunto de documentos padronizados que estabeleçam os direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores, com relação a prestação de serviços, aspectos comerciais, acesso a informações, dentre outros. Na IACOC, após a avaliação dos planos de negócios, são selecionados os empreendimentos considerados para a incubação. Porém, antes da efetiva contratação, os empreendedores selecionados precisam fazer cursos que abrangem os cinco eixos, caso os cursos não sejam devidamente frequentados o potencial empreendimento é imediatamente desligado do processo de incubação. A incubadora também possui um modelo de contrato que é assinado pelos empreendedores, para essa prática-chave, a Incubadora já está em estágio de prática definida.

4.3 Processo-chave: Planejamento

Por a IACOC lidar com empreendimentos muito distinto uns dos outros, se faz necessário que a Incubadora realize uma avaliação de cada empreendimento para que se possa elaborar um “Plano de Voo”, que de acordo com a coordenadora geral entrevistada *“que é, basicamente, o que eles vão fazer para se desenvolver e conseguir chegar a um certo grau de maturidade.”*

É considerado que a Incubadora está em estágio de prática inicial, para todas as práticas-chave desse processo, pois oferece orientação ao empreendedor para elaboração do “Plano de Voo”, o que abrange todos os cinco eixos, ou seja, todas as cinco práticas-chave desse processo-chave. Essa orientação ao empreendedor é realizada através de

uma capacitação com profissionais e o auxílio da IACOC, de modo que cada empreendimento pode elaborar seu próprio “Plano de Voo”.

4.4 Processo-chave: Qualificação

Em todos as cinco práticas-chave não é elaborado nenhum “Plano anual de qualificação”, sendo assim, a incubadora se encontra no estágio de evolução de prática inicial, na qual periodicamente são realizadas ações voltadas para cada eixo, e essas ações são geralmente cursos, workshops, conferências, encontros empresariais ou treinamentos, que assim possibilitam um melhor desenvolvimento para os empreendimentos incubados. Além dessas ações, uma qualificação é realizada no momento da elaboração do plano de negócios, também há uma capacitação para cada um dos empreendimentos, para que eles possam evoluir de acordo com o seu desenvolvimento.

4.5 Processo-chave: Acessória/Consultoria

Considerando todas as práticas-chaves desse processo, na medida com que os empreendimentos vão evoluindo são realizadas consultorias específicas para cada um deles, pois como os empreendimentos são muito heterogêneos entre si seu desenvolvimento não é igual ao do outro, e sua necessidade de consultoria e assessoria também pode variar.

No momento da seleção são realizadas as capacitações em todos os cinco eixos para auxiliar na elaboração do plano de negócios, e então, logo após a seleção, na etapa de planejamento individual são realizadas as consultorias e acessórias com os empresários, sendo elas apresentadas no quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Serviços de Assessoria/Consultoria

Eixos	Serviços
Empreendedor	Realização de eventos voltados a mobilização e sensibilização dos empreendedores; Oferta de subsídios para participação dos empreendimentos incubado em eventos relacionados à sua finalidade produtiva;
Produção	Transferência de tecnologias para diversidade e processamento de produtos; Capacitação em Boas Práticas de Fabricação – BPF; Realização de diagnósticos situacionais; Assessoria para aquisição de selos de inspeção e certificação; Assessoria em controle de qualidade;
Mercado	Assessoria para inserção e fortalecimento de mercado; Realização de rodadas de negócios; Assessoria para desenvolvimento de planos de logística e estratégias de distribuição; Intermediação e apoio no processo de negociação de produtos;

Gestão	Capacitação em gestão de empreendimentos agropecuários; Assessoria para a construção de plano de marketing e definição da identidade visual.
---------------	--

Fonte: Edital IACOC

Em todas as cinco práticas-chaves, a Incubadora se encontra no estágio inicial de evolução, ainda não possui nenhum “Plano Anual de Assessoria/Consultoria” para qualquer um dos eixos, porém realiza assessorias/consultorias para auxiliar no desenvolvimento das competências dos empreendimentos.

4.6 Processo-chave: Monitoramento

Quanto a esse processo-chave, considerando as cinco práticas-chaves que ele possui, essas práticas são consideradas como um gargalo para a incubadora. Por a incubadora ser de modalidade virtual, os empreendimentos não estão sediados no mesmo ambiente, o que já cria uma barreira para um monitoramento mais próximo, a incubadora possuía uma equipe pequena, mesmo juntando todos os gestores e bolsistas que auxiliavam no gerenciamento, e dentro dessa equipe o monitoramento nos cinco eixos era feito através de uma conversa informal, anteriormente realizada por um bolsista que era responsável pelo monitoramento, na qual eram feitos questionamentos sobre o andamento das empresas incubadas, se estavam conseguindo obter lucro, se surgiu qualquer dificuldade ou situação da qual eles precisem do auxílio da incubadora para resolver. Atualmente, com a perda dos bolsistas que o Parque Tecnológico dispunha, esse monitoramento é realizado pela Coordenadora Geral, também na forma de uma conversa informal.

Para as cinco práticas o estágio de evolução da incubadora ainda é o inicial, pois apesar de haver um planejamento futuro para a montagem de um sistema gráfico que auxilie a visualizar o desenvolvimento das empresas incubadas, o mesmo ainda não foi elaborado, e a incubadora apenas avalia periodicamente o desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

4.7 Processo-chave: Graduação e Relacionamento com Graduadas

Até o momento em que a coleta de dados foi realizada, a incubadora possuía apenas dois empreendimentos graduados, que foram graduados antes do processo de implantação do modelo de gestão Cerne 1. Quanto as empresas incubadas após a implementação, existem apenas dois empreendimentos que estão prontos para graduar, porém que ainda não foi iniciado o processo de Graduação.

Quanto ao relacionamento entre a Incubadora e os empreendimentos graduados, é classificado como um relacionamento, quando há qualquer necessidade de visitas técnicas ou de qualquer urgência de apoio, a incubadora se dispõe a estar lá para o empreendido graduado, seja com auxílio ou consultorias. Porém, não existe nenhum procedimento planejado para verificação periódica de como está o andamento do empreendimento, ou mesmo qualquer pesquisa de satisfação com os empreendimentos graduados.

Para a primeira prática-chave, Graduação, a incubadora se encontra no estágio de prática inicial, porém, quanto a segunda prática-chave, a incubadora não a exerce de maneira formal, onde possui procedimentos para disponibilizar portfólio de serviços para atender às necessidades dos graduados.

4.8 Processo-chave: Gerenciamento Básico

Anteriormente na incubadora a pessoa responsável por entrar em contato direto com as incubadas era um bolsista do Parque Tecnológico, o mesmo era responsável também pelo gerenciamento básico da incubadora, cuidava das mídias sociais, *Twitter*, site, *WhatsApp*, e era quem publicava vídeos de prospecção no *Youtube* da IACOC, porém, como citado anteriormente, a incubadora foi desligada do Parque Tecnológico, o que ocasionou na perda desse, e outros bolsistas que auxiliam a IACOC no gerenciamento.

Devido a IACOC ser uma incubadora virtual, os empreendimentos não estão situados em seu espaço físico, o que dificulta encontros entre os empreendimentos para realizar reuniões, pois as empresas incubadas estão muito espalhadas geograficamente, o que também anula a prática-chave de Serviços Operacionais. Anteriormente a incubadora era situada no Parque Tecnológico, porém, atualmente não possui infraestrutura física, com área para atendimento ao público ou empresas incubadas.

Para as práticas-chaves Modelo Institucional, Gestão Financeira e Sustentabilidade, e Comunicação e Marketing, desse processo-chave, a IACOC está em estágio inicial de evolução, quanto as outras, como esclarecido acima, a incubadora não exercer essas práticas-chave.

Segue abaixo um Quadro com o mapeamento das práticas-chave do modelo de gestão Cerne 1.

Quadro 4: Mapeamento de práticas-chave da IACOC

Prática-chave	Estágio de Evolução				
	Prática Inicial	Prática Definida	Prática Estabelecida	Prática Sistematizada	Não exerce
Processo-Chave: Sensibilização e Prospecção					
Sensibilização	X				
Prospecção	X				
Qualificação de Potenciais Empreendedores	X				
Processo-Chave: Seleção					
Recepção de Propostas	X				
Avaliação		X			
Contratação		X			
Processo-Chave: Planejamento					
Plano de Desenvolvimento do Empreendedor	X				
Plano Tecnológico	X				
Plano de Capital	X				
Plano de Mercado	X				
Plano de Gestão	X				
Processo-Chave: Qualificação					
Qualificação do Empreendedor	X				
Qualificação Tecnológica	X				

Qualificação em Capital	X				
Qualificação em Mercado	X				
Qualificação em Gestão	X				
Processo-Chave: Assessoria/Consultoria					
Assessoria/Consultoria ao Empreendedor	X				
Assessoria/Consultoria Tecnológica	X				
Assessoria/Consultoria em Capital	X				
Assessoria/Consultoria em Mercado	X				
Assessoria/Consultoria em Gestão	X				
Processo-Chave: Monitoramento					
Monitoramento do Empreendedor	X				
Monitoramento da Tecnologia	X				
Monitoramento de Capital	X				
Monitoramento de Mercado	X				
Monitoramento de Gestão	X				
Processo-Chave: Graduação e Relacionamento com Graduadas					
Graduação	X				

Relacionamento com Graduados					X
Processo-Chave: Gerenciamento Básico					
Modelo Institucional	X				
Gestão Financeira e Sustentabilidade	X				
Infraestrutura Física e Tecnológica					X
Serviços Operacionais					X
Comunicação e Marketing	X				

Fonte: do próprio autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo aborda-se as conclusões do pesquisador sobre a pesquisa realizada no trabalho, assim como expostas as limitações enfrentadas para elaboração do mesmo.

5.1 Conclusões

Através dos resultados obtidos é possível observar que a IACOC ainda está em processo de transição para o modelo de gestão Cerne 1, apresentando uma grande dificuldade quanto a disponibilidade de recursos financeiros, pois anteriormente, por terem o apoio do Parque Tecnológico, a Incubadora dispunha de bolsistas que auxiliavam em seu gerenciamento, tanto na parte organizacional, como no monitoramento dos empreendimentos.

No período em que a coleta de dados foi realizada, a Incubadora não contava mais com o suporte dos bolsistas, o que ocasionou impossibilitou uma entrevista para coleta de dados com os mesmos, e sobrecarregou a coordenadora geral, que além da Incubadora, também é responsável por outros projetos na universidade.

Apesar das condições da IACOC, os gestores da incubadora estão conseguindo gerenciar da melhor maneira possível, mesmo com as adversidades e dificuldade dos gestores em obter um melhor monitoramento por conta da distância territorial entre os incubados e a falta de pessoal. Quanto a adaptação do modelo de gestão de Cerne 1, a Incubadora, está aprimorando os processos e incluindo-os em sua gestão de maneira gradativa, onde as mudanças estão acontecendo aos poucos e ainda não foram concluídas.

É possível concluir que a IACOC ainda não exerce todas as 33 práticas dos processos-chave previsto do modelo de gestão Cerne 1, e em sua maioria, 22 práticas-chaves exercidas, ainda estão em estágio de evolução de prática inicial, 2 em estágio de evolução de prática definida e 3 práticas-chave não são exercidas pela IACOC. Assim, faz-se necessário ainda uma melhor estruturação das práticas dentro da Incubadora.

Esse trabalho é de grande importância para o melhoramento da gestão da Incubadora, pois apresentou as falhas em seu gerenciamento, mapeando quais os processos que precisam ser exercidos e quais já deveriam ter desenvolvido quanto ao estágio de evolução.

Antes da conclusão desse trabalho surgiram algumas mudanças na gestão da IACOC, por conta do desligamento com o Parque Tecnológico, porém, a partir deste ano de 2018, já estão sendo elaboradas as mudanças para melhor adequação para o modelo de gestão Cerne, assim também como ajustes para contribuir com os gestores, uma das mudanças que está sendo considerada é que as empresas incubadas terão de pagar uma mensalidade para auxiliar no suporte dos gastos. Após uma conversa com a Coordenadora Geral, Mônica Tejo, sabe-se que a incubadora logo irá receber recursos financeiros para a continuidade de seu trabalho.

5.2 Limitações da Pesquisa

Uma das principais dificuldades foi o acesso a informação sobre a Incubadora pesquisada, durante o processo de elaboração do trabalho a IACOC perdeu membros que auxiliavam a equipe e que conseqüentemente que tinham um relacionamento mais próximo com as incubadas.

Devido aos empreendimentos estarem localizados em diferentes municípios, alguns em localidades de difícil acesso para o pesquisador, se fez impossível uma visita para observação direta dos empreendimentos incubados pelas IACOC. Além disso, os gestores da Incubadora também residem em diferentes municípios, porém com o auxílio das mídias e da tecnologia, se fez possível realizar conversas e uma reunião mais formal por meio do *Skype*.

Apesar das dificuldades, os gestores da IACOC se dispuseram a tirar dúvidas e esclarecer vários dos aspectos sobre a gestão da Incubadora.

5.3 Sugestão para trabalhos futuros

Para trabalhos futuros, poderia ser relevante uma aproximação direta e pessoal não apenas com os gestores da incubadora, mas também com os empreendimentos incubados, para que se possa obter o “outro lado da moeda”, como sobre qual a perspectiva dos empresários que tem seus empreendimentos aos cuidados da IACOC, como eles se adaptaram as mudanças, e como é visto o auxílio que a incubadora presta a essas empresas.

Além dessa aproximação e um melhor trabalho de observação, seria interessante também, se possível, acompanhar algumas ações de sensibilização e prospecção, presenciar o processo de seleção para ter uma visão mais clara de como se procede na prática o processo, assim também como um período mais prolongado de exposição e aproximação para com a Incubadora.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo. Disponível em: <http://goo.gl/38pBKZ>. Acesso em 08 dez. 2017.

BATISTA, M. A. de S.; BATISTA, P. D. de S.; ANGONESI, E. P. Relevância dos Serviços e Recursos Disponibilizados por uma Incubadora de Empresa e as Expectativas Percebidas na Incubação. Gramado, RS. 2006. Disponível em: <https://goo.gl/jJdERX>. Acesso em 12 dez. 2017.

Cerne – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Volume II – Termo de Referência, Brasília, DF: ANPROTEC, 2011.

Cerne – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Volume III – Manual de Implantação, Brasília, DF: ANPROTEC, 2011.

Dornelas, José Carlos Assis. Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Disponível em: <https://goo.gl/S32a27>. Acesso em 12 dez. 2017.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educ. rev.[online]. 2004, n.24, pp.213-225. Disponível em: <https://goo.gl/mBbnz2>. Acesso em: 31jan.2018.

Estudo de impacto econômico: segmento de Incubadoras de empresas do Brasil / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. – Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE,2016. 26 p.:il.grafs. Disponível em: <https://goo.gl/BFZ6w9>. Acesso em 12 dez. 2017.

G1 - O portal de notícias da Globo: Brasil registra criação de 59,8 mil empregos formais em abril. Disponível em: <https://goo.gl/NpQUhS>. Acesso em 11 dez. 2017.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, vol. 28, n. 82, p. 211-259, Junho 2013.

GAIGER, Luiz Inácio. A Economia Solidária na Contramarcha da Pobreza. Sociologia, Problemas e Práticas, n. 79, p. 43-63, 2015.

LECHAT, Noëlle Marie Paule. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. Palestra proferida na Unicamp por ocasião do II Seminário de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, em 20/3/2002. Disponível em: <https://goo.gl/kizvtE>. Acesso em 11 dez. 2017.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p. Disponível em: <https://goo.gl/QFcrVt>. Acesso em 31 jan. 2018.

MACULAN, Anne Marie. *Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: ambiente empreendedor e*

aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica. Rio de Janeiro, UFRJ. Set. 2002. Disponível em: <https://goo.gl/LfrqjS>. Acesso em: 10dez.2017.

Oliveira, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Disponível em: <https://goo.gl/nJXzKq>. Acesso em: 10 fev.2018.

Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas / Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI; – Brasília: MCTI, 2015.

POCHMANN, Márcio. Políticas de Inclusão Social: resultados e avaliação. São Paulo: Cortez, 2004.

Sebrae Nacional: Entenda a diferença entre incubadora e aceleradora. Disponível em: <https://goo.gl/SCW5f7>. Acesso em 10 dez. 2017.

SINGER, Paul. Introdução à Economia Solidária. 1ª ed. - São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. Disponível em: <https://goo.gl/EsmzkU>. Acesso em 09dez. 2017.

SOUZA, Wesley Silvano de Oliveira. Mapeamento de Competências: um estudo em uma empresa do ramo de construção e manutenção de redes elétricas. 141 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, Paraíba, 2017.

VEDOVELLO, Conceição. Perspectivas e limites da integração entre universidades e MPMEs de base tecnológica localizadas em Incubadora de empresas. Revista do BNDES. Rio de Janeiro. v. 8, n.16, p. 281-316, dez, 2001. Disponível em: <https://goo.gl/k5KnDe>. Acesso em 12 dez. 2017.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA – IACOC

Objetivo da Entrevista:

Esta entrevista tem a finalidade de extrair informações sobre quais são as práticas do modelo de gestão Cerne 1 que são efetivamente exercidas pela IACOC.

1. Qual sua função/ cargo na incubadora?
2. Qual a sua área de formação acadêmica?
3. A incubadora faz alguma ação visando a sensibilização da comunidade ao empreendedorismo e à prospecção de novos empreendimentos?
4. Como é realizado a seleção de empresas incubadas? Desde a recepção de propostas, avaliação à contratação?
5. Como é realizado o planejamento a incubadora auxilia as empresas? Existe um plano de desenvolvimento do empreendedor, tecnológico, de capital, de mercado e/ou de gestão?
6. Como é o processo de qualificação nos pontos: empreendedor, tecnológico, de capital, de mercado e gestão?
7. Existe alguma assessoria/consultoria especializada para as empresas incubadas? Como é, e quais eixos (empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão) abrange.
8. Como é o processo de monitoramento das empresas incubadas?
9. A incubadora deve manter um processo sistemático para auxiliar os empreendimentos na “mudança de status” de “Empreendimento Incubado” para “Empreendimento Graduado”, além de estruturar ações para a continuidade da interação entre a incubadora e o empreendimento graduado. Isso é feito? Como?
10. Sobre o gerenciamento básico, como ele é feito? Existe alguma prática que operacionalizem o modelo institucional, serviços operacionais, gestão financeira, comunicação e marketing, estrutura física e tecnológica, fornecendo apoio aos empreendimentos?
11. É realizada alguma pesquisa de satisfação com as empresas incubadas?