



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

MARESSA RAQUEL GUEDES FORMIGA

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO  
CERNE EM UMA INCUBADORA DE IMPACTO SOCIAL NO SEMIÁRIDO DA  
PARAÍBA**

POMBAL – PB  
2019

**MARESSA RAQUEL GUEDES FORMIGA**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO  
CERNE EM UMA INCUBADORA DE IMPACTO SOCIAL NO SEMIÁRIDO DA  
PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sistemas Agroindustriais, modalidade profissional, do Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Sistemas Agroindustriais.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> D. Sc. Mônica Tejo Cavalcanti

**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> D. Sc. Mônica Correia Gonçalves

F725a Formiga, Maressa Raquel Guedes.

Avaliação do processo de implantação do modelo de gestão CERNE em uma incubadora de impacto social no semiárido da Paraíba / Maressa Raquel Guedes Formiga. – Pombal, 2019.

113 f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Agroindustriais) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar, 2019.

"Orientação: Profa. Dra. Mônica Tejo Cavalcanti".

"Coorientação: Profa. Dra. Mônica Correia Gonçalves".

Referências.

1. Incubadoras de empresas. 2. IACOC. 3. Desenvolvimento inclusivo. I. Cavalcanti, Mônica Tejo. II. Gonçalves, Mônica Correia. III. Título.

CDU 658.11(043)

**MARESSA RAQUEL GUEDES FORMIGA**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO  
CERNE EM UMA INCUBADORA DE IMPACTO SOCIAL NO SEMIÁRIDO DA  
PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sistemas Agroindustriais, modalidade profissional, do Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Sistemas Agroindustriais.

**APROVADA EM: 19 de agosto de 2019**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

  
**Professora: D Sc. Mônica Tejo Cavalcanti**  
Universidade Federal de Campina Grande  
Orientadora

  
**Professora: D Sc. Mônica Correia Gonçalves**  
Universidade Federal de Campina Grande  
Orientadora

  
**Professor: D Sc. Helber Rangel Formiga Leite de Almeida**  
Universidade Federal de Campina Grande  
Examinador Externo

  
**Professora: D Sc. Jussara Silva Dantas**  
Universidade Federal de Campina Grande  
Examinadora interna

*“Lembre-se sempre daquilo que aprendeu. A sua educação é a sua vida; guarde-a bem”.*

*Provérbios 4:13.*

## AGRADECIMENTOS

**A** Deus primeiramente, por me proporcionar inteligência, força e foco para conclusão deste trabalho. Além de agradecê-lo por me conceder esta oportunidade única de acrescentar conhecimento a minha vida.

**A**os meus pais José Izidro Formiga e Maria Gorete Guedes Formiga, por me incentivarem a crescer como pessoa em todos os aspectos da minha vida.

**A**o meu marido, meu melhor amigo e companheiro, Everton Ferreira de Sousa, por me auxiliar na elaboração desta etapa. Por todo carinho, compreensão, dedicação e amor, os quais eu sou muito feliz em ter.

**A** minha irmã, Quézia Guedes Formiga, por ser tão importante e especial na minha vida. Espero ser sempre exemplo e espelho para que ela também cresça e se desenvolva como pessoa e mulher.

**A** minha orientadora, Mônica Tejo Cavalcanti, por ser paciente e por ter me motivado a acreditar e mim e a não desistir, mesmo quando eu não estava conseguindo me desempenhar bem durante a elaboração deste trabalho.

**A** minha coorientadora Mônica Correia Cavalcanti, que me ajudou a organizar o trabalho e sempre foi prestativa e presente durante todo o desenvolvimento do mesmo.

**A** Universidade Federal de Campina Grande, pois espero contribuir com conhecimento e poder repassá-lo de maneira nobre aos demais estudantes.

**A** toda a equipe da IACOC pela colaboração, amizade e desempenho, ressaltando as amigas Jayuri Susy Fernandes de Araújo e Ana Carolina Maia Pinto Cabral. Obrigada por terem acrescentado na minha vida acadêmica, pessoal e profissional.

**A**o consultor Luiz Fernando Gelape, da Empresa GERE Consultoria, Gestão e Marketing, por compartilhar conhecimento administrativo, pessoal e técnico, cooperando não apenas para o crescimento da incubadora, mas estendendo isso para toda a equipe da IACOC, tornando-se mais que um consultor, um amigo. Por isso, obrigada por acrescentar na minha vida profissional tão ricamente.

**A** Equipe do Parque Tecnológico da Paraíba, pelo apoio e exemplo profissional que me deram.

**A** Bolsa de estudos fornecida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, cadastrada por meio do processo de número: 442005/2017-2, tendo com título do projeto: Incentivo ao desenvolvimento de estudos e ações para empreendimentos solidários no semiárido paraibano através da incubadora IACOC. Pois, foi por meio desse apoio financeiro e incentivo intelectual que este trabalho pode ser concluído com sucesso.

## RESUMO

A cada dia, empreendedores em todo o mundo tem se lançado no mercado competitivo sem preparo, planejamento e qualificação, o que contribui para o aumento da mortalidade empresarial. Pensando em diminuir estes índices, as incubadoras de empresas proporcionam suporte gerencial e um ambiente inovador para os negócios emergentes. Com o passar dos anos, o número de incubadoras cresceu surgindo problemas na prestação dos seus serviços e para sanar esse problema foi desenvolvido pela ANPROTEC e pelo SEBRAE, em 2009, o modelo de gestão CERNE para padronizar as incubadoras nacionais de forma que sejam oferecidos serviços e orientação gerencial de qualidade para que o movimento de incubação alcance sucesso em todo o país. No semiárido nordestino, a IACOC, que consiste numa incubadora social, se destaca com o oferecimento de capacitação e orientação para os agronegócios paraibanos, e, objetivando melhorar suas atividades, esta passou por um período de implantação do CERNE, dentro do nível de maturidade 1. Portanto, este trabalho tem como foco relatar o período de implantação do modelo de gestão na incubadora IACOC, assim como, as principais mudanças identificadas dentro e fora de suas dependências, avaliando a eficácia e usabilidade do modelo, por meio da observação junto da equipe da IACOC. A análise das mudanças administrativas obtidas na incubadora, ocorreu a partir do modelo CERNE 1, assim como a eficácia dos procedimentos e documentos criados e as principais mudanças identificadas na IACOC. Também foi possível retratar a inclusão e o desenvolvimento que a incubadora proporcionou aos empreendimentos selecionados em 2014 e 2018, obtendo-se essas informações a partir de um questionário aplicado com todos eles. Como resposta, obteve-se uma análise positiva sobre a mudança administrativa gerada pelo CERNE 1, que refletiu diretamente nos empreendimentos, tendo destaque os do ano 2018, que foram melhor assistidos pela incubadora. Por fim, como produto dessa dissertação, foi elaborada uma cartilha resumida, destinada as incubadoras nacionais, que esquematiza e simplifica o CERNE 1 tendo como proposta a sua implantação, antes da obtenção da certificação, por base o êxito e a estruturação evidenciada pela incubadora social IACOC.

**Palavras-chave:** IACOC. Desenvolvimento inclusivo. Incubadora.

## ABSTRACT

Every day, entrepreneurs around the world have been entering the competitive market without preparation, planning and qualification, which contributes to the increase of corporate mortality. With a view to lowering these ratios, business incubators provide management support and an innovative environment for emerging businesses. Over the years, the number of incubators has grown and problems have arisen in the provision of their services, in 2009, ANPROTEC and SEBRAE developed the CERNE management model to standardize national incubators so that quality management services and guidance provided to them, that the incubation movement achieve success across the country. In the northeastern semi-arid region, the IACOC, which consists of a social incubator, stands out by offering training and guidance to the Paraiban agribusiness, and aiming to improve its activities, it went through a period of implementation of CERNE, within the maturity level 1. Therefore, this work focuses on report the implementation period of the management model in the IACOC incubator, as well as the main changes identified inside and outside its facilities, evaluating the model's effectiveness and usability, through observation with the IACOC team. The analysis of the administrative changes obtained in the incubator occurred from the CERNE 1 model, as well as the effectiveness of the procedures and documents created and the main changes identified in the IACOC. It was also possible to portray the inclusion and development that the incubator provided to the selected enterprises in 2014 and 2018, obtaining this information from a questionnaire applied with all of them. In response, a positive analysis obtained on the administrative change generated by CERNE 1, which reflected directly on the projects, especially those from 2018, which were better assisted by the incubator. Finally, as a product of this dissertation, a short booklet was prepared for national incubators, which outlines and simplifies CERNE 1, with a proposal for its implementation before obtaining certification, based on the success and structure evidenced by the social incubator IACOC.

**Keywords:** IACOC. Inclusive development. Incubator.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Principais setores de atuação das Incubadoras Nacionais.....	30
<b>Quadro 2:</b> Diagnóstico da incubadora emitido pela Podium Consultoria até abril de 2015....	56
<b>Quadro 3:</b> Diagnóstico emitido pela GERE Consultoria até junho de 2018.....	60
<b>Quadro 4:</b> Relato cronológico sobre a implantação do CERNE 2018 na IACOC.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 AGRONEGÓCIO.....	16
2.2 AGRICULTURA FAMILIAR.....	17
2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	20
2.4 EMPREENDEDORISMO.....	22
2.5 INOVAÇÃO SOCIAL.....	24
2.6 INCUBADORAS DE EMPRESAS E O SUPORTE AO EMPREENDEDOR.....	26
2.7 INCUBADORAS SOCIAIS.....	31
2.8 PARQUES TECNOLÓGICOS E OUTROS MECANISMOS DE APOIO AOS EMPREENDIMENTOS EMERGENTES.....	32
2.9 O MODELO DE GESTÃO DE INCUBAÇÃO CERNE.....	34
<b>2.9.1 Processo de Sensibilização e Prospecção</b> .....	37
2.9.1.1 <i>Prática-chave de Sensibilização</i> .....	37
2.9.1.2 <i>Prática-chave de Prospecção</i> .....	37
2.9.1.3 <i>Prática-chave de Qualificação de Potenciais Empreendedores</i> .....	38
<b>2.9.2 Processo-chave de Seleção</b> .....	38
2.9.2.1 <i>Prática-chave de Recepção de Propostas</i> .....	38
2.9.2.2 <i>Prática-chave de Avaliação</i> .....	39
2.9.2.3 <i>Prática-chave de Contratação</i> .....	39
<b>2.9.3 Processo-chave de Desenvolvimento do Empreendimento</b> .....	39
2.9.3.1 <i>Prática-chave de Planejamento</i> .....	39
2.9.3.2 <i>Prática-chave de Agregação de Valor</i> .....	40
2.9.3.3 <i>Prática-chave de Monitoramento</i> .....	41
<b>2.9.4 Processo-chave de Graduação e Relacionamento com Graduadas</b> .....	41
2.9.4.1 <i>Prática-chave de Graduação</i> .....	41
2.9.4.2 <i>Prática-chave de Relacionamento com Graduadas</i> .....	42
<b>2.9.5 Processo-chave de Gerenciamento Básico</b> .....	42

2.9.5.1 Prática-chave de Estrutura Organizacional.....	42
2.9.5.2 Prática-chave de Operação da Incubadora.....	43
2.9.5.3 Prática-chave de Comunicação e Marketing.....	43
2.10 POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO ÀS INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS.....	44
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	49
3.1.1 Abordagem da Pesquisa.....	49
3.1.2 Natureza da Pesquisa.....	50
3.1.3 Procedimentos da Pesquisa.....	50
3.1.4 Objetivos da Pesquisa.....	51
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO PESQUISADO – IACOC.....	51
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>55</b>
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA IACOC.....	55
4.2 PRINCIPAIS IMPACTOS VERIFICADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO CERNE 2018 NA IACOC.....	66
4.3 O IMPACTO DE DESENVOLVIMENTO E INCLUSÃO QUE A IACOC TROUXE AOS INCUBADOS AO IMPLANTAR O MODELO DE GESTÃO CERNE 2018.....	68
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>88</b>

---

# ***INTRODUÇÃO***

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme o empreendedorismo alavancou na sociedade, muitos atores surgiram para sanar os problemas administrativos e tecnológicos identificados nos primeiros anos de atuação e provocados pela falta de preparo e capacitação de muitos empreendedores frente ao mercado competitivo.

Dentre esses atores estão as incubadoras de empresas, que abrangem vários tipos de negócio, sendo classificadas de acordo com o público alvo que se destinam. No Brasil, o movimento de incubação teve início na década de 1980, tendo como objetivo proporcionar um ambiente inovador que fornece assessoria e orientação contribuindo para que os empreendimentos emergentes não venham a decair no mercado poucos anos após o seu “nascimento”.

Dornelas (2002) assevera que as incubadoras assumem um papel importante no desenvolvimento empresarial por tornar-se uma ponte entre a criação e a consolidação destes negócios no mercado. Um dos tipos de incubadoras são as sociais, que tem em vista diminuir os problemas sociais promovendo o desenvolvimento econômico e qualidade de vida dos indivíduos de uma região, ajudando a transformar a sua realidade.

O movimento de incubação ganhou impulso ao longo dos anos o que trouxe a necessidade de padronizar os serviços oferecidos pelas incubadoras nacionais, devido a problemas que surgiram durante os anos de atuação.

Com a finalidade de reduzir os índices de deficiência a Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, em parceria com Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, foi criado no ano de 2009, um sistema de gestão que visa promover a padronização das incubadoras nacionais, o qual recebeu a denominação de Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE.

No semiárido da Paraíba a Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC surgiu com o propósito de promover o incentivo da agricultura familiar nessa região, tendo enfrentado dificuldades e desafios desde o ano de 2004, para alavancar pequenos negócios e empreendimentos, tendo sempre como foco o auxílio e treinamento para que estes inovem e obtenham sucesso.

Atualmente, a IACOC está em processo de obtenção da certificação CERNE, buscando seu aperfeiçoamento e crescimento para fornecer melhores serviços as suas empresas incubadas.

O CERNE possui uma plataforma de solução virtual que tem como meta aumentar a capacidade das incubadoras em produzir empreendimentos bem-sucedidos e que tragam inovação mercadológica, além do modelo trazer muitos benefícios à incubadora que o estipula como padrão de gestão e orientação de suas atividades.

Neste contexto se traz a problemática de inserir a IACOC dentro dos requisitos estabelecidos pelo manual CERNE 2018, que tem como foco inicial tornar compatível com o nível de maturidade CERNE1, necessitando de empenho e de uma administração eficaz para enquadrar todas as atividades da incubadora nos requisitos que este modelo exige, para assim tornar possível que ela se padronize e cresça no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados e na sua administração interna.

Este trabalho justifica-se como um meio de diagnóstico das ações da incubadora durante o período de implantação do CERNE 1 em suas dependências. Assim, serão analisadas as etapas, os procedimentos, os processos-chave e as práticas-chave que a IACOC já desenvolvia e como passou a agir diante das mudanças sugeridas pela empresa de consultoria contratada para implantação do modelo de gestão.

A presente dissertação traz em sua introdução a explicação do que é o empreendedorismo e das atividades econômicas do campo, abordando também assuntos relacionados à inovação, incubação e as formas de como apoiar os empreendimentos emergentes, assim como o modelo de gestão CERNE 2018 e as políticas públicas que apoiam as atividades de inovação, pesquisa, tecnologia e as incubadoras e parques tecnológicos no Brasil.

Em seguida foi relatada a metodologia da pesquisa e os resultados obtidos através do diagnóstico realizado durante o período de implantação do modelo de gestão CERNE 2018 na IACOC, descrevendo as modificações identificadas na incubadora e nos empreendimentos incubados durante este processo.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar a eficácia e usabilidade na implantação do modelo de gestão CERNE 1 na IACOC, descrevendo a gestão da incubadora e o estado dos procedimentos antes do modelo ser implantado.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Acompanhar o desenvolvimento e o cumprimento dos procedimentos relacionados aos processos-chave adotados no modelo de gestão CERNE;
- ✓ Avaliar a implementação dos documentos elaborados para a incubadora;
- ✓ Adequar as ferramentas de monitoramento para construção de indicadores para graduação dos incubados em 2014;
- ✓ Diagnosticar o impacto da IACOC nos empreendimentos incubados, constatando a sua inclusão social e desenvolvimento;
- ✓ Elaborar uma cartilha que se destine a auxiliar na implantação do modelo CERNE 1 nas incubadoras nacionais, tendo como base a experiência obtida com a IACOC.

---

***FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA***

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 AGRONEGÓCIO

No passado, todas as atividades econômicas do campo eram classificadas como agricultura. Araújo (2007) afirma que esse termo foi usado até pouco tempo atrás, e compreendia toda a extensão produtiva do meio rural, mas nas últimas décadas a economia desse setor sofreu muitas transformações, pois as atividades que antes eram realizadas dentro de fazendas e de forma isolada, começaram a ser feitas fora delas, tornando esse contexto mais amplo e complexo.

Com a globalização, houve a necessidade de integrar essas propriedades rurais no mercado industrial, ocasião em que essas passaram a ter que atender tanto o mercado doméstico, quanto o internacional, tomando parte de uma cadeia produtiva que envolvia tecnologia e táticas mercadológicas.

A partir disso, as propriedades rurais começaram a ser entendidas como organizações agroindustriais, sendo posteriormente alvo de estudos que as nomearam como agronegócio, este por sua vez é entendido como a soma de todas as operações que envolvem desde a produção até a distribuição dos itens agrícolas (CALLADO, 2009).

Toda essa cadeia produtiva torna-se um sistema agroindustrial onde este é definido por Callado (2009, p. 2) como sendo “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de insumos até a obtenção do produto final, independentemente do nível de sofisticação utilizado, base tecnológica ou processo de transformação aos quais tenham sido submetidos”.

No aspecto econômico e administrativo, Lopes e Nantes (2006) afirmam que muitas empresas envolvidas com o setor da agricultura e pecuária enfrentam desafios e ameaças, mas as oportunidades serão definidas por meio da capacitação e acesso a informações tecnológicas e gerenciais, que ajudarão a perpetuar o agronegócio.

A administração rural é um ramo da administração que visa ajudar o produtor rural a desenvolver a sua unidade produtiva. Para diminuir esses riscos e proporcionar sobrevivência e sucesso mercadológico, os empreendedores rurais devem estar aptos a desenvolver as quatro funções da administração: o planejamento, a organização, a direção e o controle da atividade produtiva (ARAÚJO, 2014).

Outra contrapartida para o sucesso empresarial no campo é a atuação do Governo, que promove o crescimento desse setor por meio de incentivos legais e esforços que promovam o

empreendedorismo no campo, como é o caso da oferta de capacitação para os agricultores por meio da educação e estímulo ao autodesenvolvimento (LOPES; NANTES, 2006).

No Brasil, o Governo tem modificado alguns pontos para impulsionar o agronegócio nacional. Entre eles está a modernização da Política Agrícola que é indispensável para garantir renda ao produtor rural, promover emprego, acesso, avanço tecnológico e inclusão do setor no mercado de capitais. Outro instrumento é o Fundo de Investimento do Agronegócio – FIA, que financia as atividades agropecuárias nacionais, e traz o setor privado para dentro das políticas públicas, através da modernização dos contratos de venda (CALLADO, 2009).

Segundo informações publicadas em novembro de 2018, no Site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, o país tem um dos maiores mercados consumidores do mundo, pois cerca de 80% do que é produzido é consumido internamente, já que a população brasileira chega a 170 milhões. Dessa forma, apenas 20% é comercializado externamente.

Ainda se referindo aos dados do MAPA, no ano de 2018, os valores brutos da produção agropecuária, no Brasil, foram de R\$ 578,2 bilhões, deste montante as lavouras geraram R\$ 391,8 bilhões e o setor de pecuária gerou R\$ 186,3 bilhões. Este valor separado pelas regiões mostra que o Centro-Oeste ficou na liderança nacional, obtendo um total de R\$ 167,2 bilhões, enquanto o sudeste ficou com R\$ 142,9 bilhões, o sul com 137,2 bilhões, o Nordeste com R\$ 51,3 bilhões e o Norte com R\$ 30,2 bilhões. Os dados apontam que para o ano de 2019, o valor da produção poderá chegar a R\$ 584,7 bilhões de reais.

Todas essas informações evidenciam que as atividades econômicas rurais, sejam elas nacionais ou não, possuem oportunidades de desenvolvimento em grande escala uma vez que estão dentro do ramo alimentício que é de extrema necessidade mundial, contudo, é fato que todos os empreendedores precisam tornar-se administradores dos seus negócios para que estes ganhem destaque frente à concorrência e tenham a possibilidade de inovar cada vez mais através de conhecimento e tecnologia, atingindo com excelência as necessidades do seu público alvo.

## 2.2 AGRICULTURA FAMILIAR

A definição de agricultura familiar está estabelecida na lei 11.326, de 24 de julho de 2006 que preconiza que agricultor familiar ou empreendedor familiar rural é aquele que pratica atividades do meio rural não detendo área maior que quatro módulos fiscais, utiliza

mão de obra familiar para as atividades do seu empreendimento, tem percentual mínimo de renda originada das atividades do seu estabelecimento e o dirige com sua família.

A agricultura familiar é uma modalidade de organização produtiva que surgiu e se desenvolveu com maior força nos últimos 30 anos, sendo resultado de uma série de reformas políticas e movimentos sociais que visavam à modificação da difícil realidade do campo. Infelizmente para que o desenvolvimento do campo ocorresse, muitas lutas sociais tiveram que ser travadas, como é o caso do combate à pobreza e a exclusão social, decorrentes do capitalismo (WANDERLEY, 2017).

Para Torres e Silva (2016, p. 22), essa mudança foi “fruto de reivindicações feitas pela pequena agricultura e pelos trabalhadores sem-terra que lutavam pela criação de políticas públicas específicas” e da elaboração de estudos e pesquisas nacionais sobre este segmento, que ressaltavam a sua importância para a subsistência e economia social.

A respeito dos dados trazidos pelo censo do IBGE nos anos de 1995/1996, os mesmos autores relatam que no Brasil existiam cerca de 4,86 milhões de estabelecimentos rurais, sendo que destes 4,14 milhões eram familiares, representando 85,2% do número total, e sendo responsáveis por 37,9% do Valor Bruto da Produção Agropecuária – VBP.

É salientado ainda pelos autores que o crescimento constatado pelo censo do IBGE do ano de 2006, onde esse número subiu para 5,18 milhões de estabelecimentos rurais, sendo 4,37 milhões do ramo da agricultura familiar, representando 84,36% do valor total produzido e correspondendo a 34,6% do VBP. Já no ano de 2017, o IBGE publicou o quantitativo que informava 5,072 milhões de estabelecimentos nacionais pesquisados, ressaltando que 72% destes eram compostos de produtores individuais.

No cenário global, os estudos realizados no meio rural começaram a quantificar a agricultura familiar de forma diferente ajudando a criar uma atmosfera que promovia o fortalecimento desse segmento.

Torres e Silva (2016) destacam que a Organização das Nações Unidas – ONU, aprovou em 2011, com o apoio de outras autoridades, a resolução 66/222 que declarou o ano de 2014 como o Ano Internacional da Agricultura Familiar - AIAF, tendo como objetivo promover e aprimorar políticas que visem o desenvolvimento sustentável do campo, que respeitem o meio ambiente e que combatam a pobreza e a fome.

Com base no êxito dessa resolução e celebração, a Secretaria da Agricultura Familiar e Cooperativismo assevera que a iniciativa foi estendida por mais dez anos, chamada de AIAF +10, em que permanece promovendo o fortalecimento da agricultura familiar e gerando maior visibilidade para essa atividade no mundo.

Para solucionar o problema legislativo o Governo brasileiro criou em 1994, o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural – PROVAP, que promovia uma linha de crédito para as pequenas propriedades, mas que não teve êxito devido as grandes exigências impostas aos produtores.

Em decorrência disso, no ano de 1995, foi criado o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, que visava fortalecer as atividades do campo com financiamentos que se adequavam à sua realidade, sendo a primeira política pública que demonstrou apoio a essa categoria promovendo o seu desenvolvimento.

O Programa de Garantia da Atividade Agropecuária – PROAGRO foi outra conquista da classe de agricultores familiares, pois promovia programas específicos aos produtores, tais como o Proagro-Mais e o Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar – PGPAF.

Em 02 de julho de 2003, foi criada a lei 10.696, que estipulava o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, por meio do Ministério do Desenvolvimento Social – MDS, que constituía numa ação que promovia a comercialização da produção agrícola familiar, onde esses alimentos eram adquiridos para fins de estoque público, por meio dos órgãos federais, estaduais, distritais e municipais ou doação para populações que estivessem em situação de insegurança alimentar, além de atenderem programas sociais locais ligadas a instituições da educação pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.

Em 24 de julho de 2006, foi publicada a Lei nº 11.326, que estabelece as diretrizes para formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais e por fim, destaca-se a aprovação no ano de 2007, da Política Nacional de Assistência e Extensão Rural – PNATER, consolidada juntamente com a Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010 e a Lei nº 11.947, de 16 de junho 2009, que dispõe no seu artigo 14 que 30% da merenda escolar deve ser adquirida junto aos agricultores familiares.

Dessa forma evidencia-se que no Brasil o desenvolvimento agrícola progrediu ao adotar novas tecnologias, ao aderir aos programas de créditos e integrar novas formas de comercialização, o que resultou na maior capacidade contributiva da agricultura familiar na oferta de alimentos.

Muitos produtores organizam-se por meio de cooperativas e associações, o que melhora o crescimento da economia nacional e constrói o conceito de Segurança Alimentar e Nutricional no país, garantindo a diminuição da pobreza, da desigualdade no meio rural e proporciona uma maior diversidade na oferta de alimentos e no abastecimento alimentar de localidades de difícil acesso.

O Ministério do Desenvolvimento Social, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, publicou um catálogo de produtos ofertados por essa atividade, compreendendo verduras, bolos, café, bebida láctea, biscoitos, carnes bovinas, suínas, caprinas, aves, peixes, castanha de caju, condimentos, derivados do leite, farinhas de mandioca e de trigo, grãos, frutas, derivados de milho, ovos, sucos, pimentas, dentre outros produtos que compõe um diverso cardápio de alimentos para o abastecimento nacional.

### 2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Economia Solidária surgiu como alternativa para a dificuldade enfrentada pelos trabalhadores durante a Revolução Industrial, que segundo Gaiger (2009), em decorrência foi criado o associativismo como uma forma de gestão autônoma e democrática por parte dos camponeses e operários que enfrentavam as turbulências sociais dessa época.

Em face desse contexto, a Economia Solidária teve a difícil função de amparar aqueles que se encontravam em desvantagem econômica e social, gerando a consciência de que poderia ser possível contornar as situações provindas do sistema capitalista, o que motivou a criação de grupos de trabalho independentes que atuavam pela coletividade.

Dessa forma, Gaiger (2009) destaca que na Europa à economia social se opôs a acumulação privada, desempenhando um papel de regime de bem-estar social, mas que infelizmente, apresentou sinais de enfraquecimento no final do século XIX, marcado pela desmotivação do movimento operário durante o regime Estado-Mercado, recuando para um papel subsidiário.

Na América Latina, Oliveira (2015) aponta que essa atividade surgiu no final dos anos 90, em decorrência de uma grave crise econômica que deixou muitos desempregados, assim, estes tantos se uniram na chamada “economia dos setores populares”.

O conceito de Economia Solidária, no Brasil, se deu pelos estudos e pesquisas do Professor Doutor Paul Singer, da Universidade de São Paulo, que se dedicou a estudar as relações trabalhistas e notou que em decorrência dos altos índices de desemprego, as pessoas estavam trabalhando em cooperativas para conseguir resistir às dificuldades econômicas e gerar para si trabalho e renda (OLIVEIRA, 2015).

No entendimento de Singer (2002, p. 10), esse modelo econômico resgata os valores da economia social e cooperativista, vindo a ser uma alternativa ao capitalismo, sendo dito ainda que:

A Economia Solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda.

O Ministério da Economia – ME publicou, em 2015, um artigo que discorre sobre o tema de Economia Solidária, no qual afirma que esta é uma forma diferente de produção, venda, compra e troca, de forma que os próprios trabalhadores são donos do negócio, tomando decisões e pensando no bem comum. Diante disso é perceptível duas características desse pensamento econômico: autogestão e oposição ao capitalismo.

Ainda segundo o artigo, a Economia Solidária tem muitos princípios relacionados à atividade, sendo destacado pelo órgão quatro deles, a iniciar pela cooperação, que promove o trabalho colaborativo por parte de todos os indivíduos, a fim de buscar os interesses comuns e a partilha dos resultados.

A autogestão é outro princípio que reforça que todas as decisões dos empreendimentos devem ser tomadas de forma coletiva, devendo todos ter voz e direito ao voto, a seguir pela ação econômica, que destaca a Economia Solidária como iniciativa econômica e, finalizando com a solidariedade, que ressalta a necessidade da preocupação com o próximo, por meio da justiça, bem-estar, relacionamentos, atuação em movimentos sociais e populares e na busca de um ambiente saudável e sustentável.

Remetendo-se a esses princípios, Gaiger (2003) ensina que os empreendimentos solidários que se apresentam como associações, cooperativas, grupos de produção e empresas de autogestão, e que combinam suas atividades com ações educativas e culturais ajudando a valorizar a comunidade em que estão inseridas, apresentam formas de economia alternativa que acabam se distinguindo da lógica capitalista, tendo em vista sanar a falta de um marco legal de incentivo e suporte a Economia Solidária, no Brasil foi aprovado recentemente um projeto de Lei PLC 137/2017, que tem por providência garantir os princípios de gestão democrática, garantia de livre adesão e prática de preços justos, além da criação do Cadastro Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários, o que objetiva impulsionar os empreendimentos e as políticas públicas de apoio a essa atividade.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO

A palavra “empreendedor” é de origem francesa (entrepreneur) e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Todo empreendedor para obter sucesso precisa ser um bom administrador, no entanto, nem todo administrador é um empreendedor. O administrador tem sua atuação baseada no modelo clássico ou processual que se concentra nas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo não é uma “matéria” exata para ser compreendido, mas pode ser traduzido como a arte de criar algo novo e promissor com criatividade e motivação, assumindo um comportamento proativo perante de questões que necessitam de resolução. Portanto, o empreendedor é aquele que inova seu contexto e possui entusiasmo e bom humor para solucionar problemas (BAGGIO, F; BAGGIO, K. 2014).

Para ser um empreendedor é necessário ter algumas características e atitudes, além daquelas que são referentes ao administrador tradicional, pois transformar desafios em oportunidade de negócio não é tarefa simples. Para isso acontecer, pontos importantes devem ser considerados sobre essa personalidade, como diz a citação abaixo:

O empreendedor, primeiramente, deve ser, no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados. Disciplina, busca do aperfeiçoamento contínuo, muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação com as pessoas e empresas, visão holística, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos erros serão fatores que tornarão seu empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade de seu trabalho (AFESBJ, 2002, p. 16).

No Brasil, o movimento de empreendedorismo foi ganhando proporção junto à economia na década de 90. Antes desse período o país não oferecia condições políticas e econômicas para que essa atividade se desenvolvesse, além do fato do empreendedor encontrar dificuldades quanto ao acesso de informações que lhe auxiliasse a gerir os seus negócios.

Nessa mesma época, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software – Softex foram criados. O SEBRAE fornece o suporte necessário para os empreendimentos iniciarem suas atividades, sendo hoje um dos órgãos mais conhecidos nacionalmente. Já a Softex, foi criada para levar

as empresas de softwares do Brasil para o mercado externo, estando ativa até os dias atuais (DORNELAS, 2008).

A Global Entrepreneurship Monitor – GEM iniciou-se em 1999, com o intuito de pesquisar sobre a atividade empreendedora no mundo, tem sido a maior referência sobre a relação do empreendedorismo e desenvolvimento social e econômico em diversos países do mundo. As pesquisas realizadas apontam que existem duas principais motivações para o empreendedorismo emergir em determinada região: a necessidade e a oportunidade.

Os que se tornam empreendedores por necessidade decidem essa aptidão por não terem outras oportunidades de emprego, criando um negócio que gere rendimento para a subsistência própria e da sua família. Já os empreendedores por oportunidade são definidos como aquelas pessoas que identificam uma chance de negócio e empreendem, mesmo que possuam concorrência no mercado ou outros meios de emprego e renda (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2016).

O relatório de 2016 da GEM, mostrou que a taxa de empreendedorismo no Brasil por oportunidade obteve a porcentagem de 57,4% dos negócios criados naquele ano, já a taxa por necessidade deu-se em 42,4%. Isso demonstra um contexto no qual as empresas estabelecidas por necessidade são criadas informalmente e sem o devido planejamento e, por este motivo, essas tendem a fracassar nos negócios rapidamente (DORNELAS, 2008).

O fato das empresas fracassarem não se dá por um único motivo, mas é o resultado da somatização de muitos fatores. A respeito disso, em 2016, o SEBRAE publicou um relatório contendo os dados resultantes de uma pesquisa feita com 2.006 empresas que iniciaram suas atividades entre os anos de 2011 e 2012. O objetivo foi identificar a taxa de sobrevivência e os fatores que levaram ao fechamento dos negócios de algumas delas.

Os principais fatores de análise de sucesso ou fracasso empresarial são elencados sob o tipo de ocupação do empresário; a experiência no tipo de negócio; o motivo para abertura do negócio; o planejamento; a gestão e a capacitação dos donos da empresa na área de gestão empresarial.

No relatório também é evidenciado que dentre as empresas que fecharam, a maior parte dos empresários abriram seus negócios porque estavam desempregados e foram motivados pela necessidade, além de não terem investido o tempo adequado para planejar suas atividades nas principais áreas de gestão e administração de um empreendimento.

Como conclusão do estudo, foi evidenciado que as empresas criadas no ano de 2012 tiveram uma taxa de sobrevivência de 76,6% em comparação com as criadas em 2008, que tiveram uma porcentagem de 54,2%. Esse fator de aumento na sobrevivência teve influência

na expansão do Microempreendedor Individual – MEI, do Produto Interno Bruto Brasileiro – PIB, na redução de taxas de juros, na diminuição do desemprego e na melhoria das leis que favorecem os pequenos negócios, criadas entre 2008 e 2014.

Para incentivar o crescimento do agronegócio é fundamental que exista empreendedorismo no setor rural, pois este é um dos ramos mais promissores e crescentes em termos de geração de emprego e oportunidade de trabalho no mundo, por isso aponta-se para a necessidade do produtor rural se modernizar e apostar em novas tecnologias que proporcionem sustentabilidade ao seu negócio (LOPES; NANTES, 2006).

Os economistas afirmam que os empreendedores são essenciais para o desenvolvimento econômico de uma região, pois não existe a possibilidade dessa ocorrência, sem que haja líderes empreendedores (BAGGIO F; BAGGIO K., 2014), mas para que essas taxas de mortalidade empresarial sejam cada vez menores é aconselhado à capacitação gerencial contínua e um planejamento periódico das atividades e ações que serão aplicadas na empresa, pois estes são fatores decisivos para a sobrevivência do negócio.

Para conduzir bem os negócios, sejam eles na cidade ou no campo, os empreendedores e os seus colaboradores precisam de capacitação, apontando para a necessidade de insumos intelectuais para obtenção de êxito. O setor rural é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo, onde o produtor rural tem se modernizado, apostando em novas tecnologias e encontrando-se mais disposto a correr riscos (LOPES; NANTES. 2006).

Dessa forma, percebe-se que o empreendedor é um agente de transformação da economia e que por ter um perfil favorável ao desenvolvimento ele deve atentar para a importância de planejar bem as suas ações, contando com o aperfeiçoamento gerencial dos seus negócios, a fim de alcançar o seu almejado sucesso, pois dessa forma será possível diminuir os riscos de mortalidade empresarial.

## 2.5 INOVAÇÃO SOCIAL

Os estudos sobre inovação têm como suporte as concepções de Schumpeter, publicadas no livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, em 1912, que influenciam até os dias atuais. A inovação está diretamente vinculada ao desenvolvimento econômico compondo um processo dinâmico onde as novas tecnologias substituem as antigas (FARFUS; ROCHA, 2007).

Os autores Pol e Ville (2009) classificaram as inovações em duas: as que anseiam por lucro (inovações empresariais), e as que anseiam por benefícios sociais (que visam o bem-estar), apontando que as inovações tecnológicas, podem ser tanto sociais, quanto empresariais.

Devido à insatisfação da sociedade frente ao desenvolvimento econômico, que tem gerado os problemas contemporâneos, os modelos de gestão culturais e empresariais não têm sido capazes de abranger todas as demandas sociais, dando margem a movimentos sociais que buscam diminuir as disfunções nas diferentes esferas (BIGNETTI, 2011).

Essa situação promoveu a entrada de uma nova economia, na qual “suas características incluem o intensivo uso de redes de relações, as difusas fronteiras entre produção e consumo e o papel importante desempenhado pelos valores e pelas missões” (BIGNETTI, 2011, p. 8).

A interação entre a sociedade e o mercado precisou se modificar envolvendo a atuação das políticas públicas, do meio ambiente, da economia, da cultura e do meio social. Dessa forma, a inovação social contribui para que haja uma mudança no desenvolvimento local por meio de processos, produtos e serviços inseridos no mercado, promovendo a criação de empregos, inclusão social, mudanças na qualidade de vida das pessoas e no desenvolvimento da região (BEZERRA; SILVA; CARVALHO, 2014).

O que é conhecido atualmente sobre inovação social é vinculado ao fato dela procurar o benefício dos seres humanos, distanciando-se dos benefícios financeiros, assim, OECD (2011) afirma que o bem-estar social deve ser uma meta e não uma consequência, requerendo novos meios para melhorar a sociedade, o que abrange a inclusão social, geração de emprego e renda e a melhoria na qualidade de vida dos indivíduos.

Notoriamente, identifica-se a essência de todas essas afirmações: o bem-estar da sociedade em suas multiformas, que é promovido por meio de ações que tem como objetivo satisfazer as necessidades ou problemas sociais. OECD (2011) acrescenta também que a inovação produz mudança, sendo esta incremental (que constrói onde já existe) ou radical (que produz uma mudança total sobre o passado).

As atividades econômicas empresariais são responsáveis pelo desenvolvimento de uma região, estabelecendo assim, a necessidade de ações sustentáveis. Por isso, “a economia é vista como parte da sociedade, e desta forma todas as ações que efetivamente devem ser consideradas” (FARFUS; ROCHA; FERNANDES, 2007, p. 118).

Drucker (2005) defende a ideia de que a inovação é um instrumento que os empreendedores usam para fazer da mudança uma oportunidade de negócio diferente. Assim, os empreendedores sociais devem direcionar seus esforços para o setor social. Para

MacMillan (2006), o empreendedorismo social acontece quando uma empresa aumenta a riqueza social trazendo benefícios para ambos.

No âmbito nacional brasileiro, todos os atores que compõe o cenário da inovação social são enquadrados nos chamados Sistemas Nacionais de Inovação – SNI, onde estes compreendem fatores geográficos, econômicos, sociais, políticos, organizacionais, biológicos e institucionais, demonstrando que o papel das instituições deve abranger a articulação e o fortalecimento das competências de todos os envolvidos, sobretudo das empresas, ressaltando o elo entre as instituições, as redes, os propósitos, as políticas, os provedores e o Governo (FIATES, 2016).

Dessa maneira, é perceptível que a inovação decorre do surgimento de novas ideias que geram oportunidade para muitos, mas para que o progresso continue é importante que a economia entre em contato com as necessidades da sociedade e do meio que a envolve, pois através disso será possível atenuar a desigualdade que ainda persiste em crescer e se disseminar no século atual.

## 2.6 INCUBADORAS DE EMPRESAS E O SUPORTE AO EMPREENDEDOR

Para que um novo negócio tenha potencial e se destaque no mercado é preciso que haja um conjunto de fatores que favoreçam o seu desenvolvimento e desempenho frente ao ambiente de sua atuação. Aranha (2016, p. 5) afirma que “no ambiente empresarial, a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de criar e vislumbrar vantagens competitivas”, que visem proporcionar para ela sustento a longo prazo.

As vantagens competitivas da atualidade encontradas dentro do sistema econômico dos países desenvolvidos estão diretamente ligadas à aplicação de novos conhecimentos, à capacidade de inovar e de cooperar, o que demonstra a necessidade de compartilhar recursos, talentos, tecnologia e informações (SILVA, 2009).

Com base nisso, diversos atores visam sanar os problemas enfrentados pelos empreendedores nos primeiros anos de atuação, como é o caso das incubadoras de empresas, que tem como conceito acompanhar o desenvolvimento do negócio desde o seu estágio inicial e auxiliar no seu desenvolvimento e atuação no mercado, constituindo-se em meios de geração de empreendimentos voltados à inovação (ANPROTEC 2016).

Uma incubadora de empresa pode ser descrita como um ambiente de interação e protagonismo, com a finalidade de troca de experiências e saberes, que quando bem geridos permitem o fortalecimento do capital social das empresas nascentes e o desenvolvimento da

economia local, assim ela vem a ser um fator determinante para reduzir as taxas de mortalidade empresarial nos seus primeiros anos de atuação (SAMPAIO; SANTOS, 2017).

Para Aranha (2016, p. 11), a definição das incubadoras não mudou ao longo dos anos, sendo assim, o autor cita a definição da ANPROTEC, que diz: Incubadoras de empresas são entidades que têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferecem infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

As características comuns das incubadoras são descritas no relatório da ANPROTEC (2012), o qual informa que elas disponibilizam espaços que são cedidos em troca de pequenas taxas de uso; além disso, oferecem serviços de limpeza, secretaria, consultorias, apoio ao desenvolvimento do empreendimento etc.

Além disso, as incubadoras também têm o objetivo proporcionar emprego, renda, e, em sua maioria, não tem fins lucrativos, mas segundo Sampaio e Santos (2017, p. 66), “[...] elas são bem mais do que isto, elas prestam serviços qualificados, possuem corpo gerencial e técnico habilitados a prestar apoio logístico, gerencial, de mercado, de capital e tecnológico”.

A história das incubadoras teve origem no ano de 1959, em Nova Iorque – EUA, com o fechamento de uma das fábricas da Massey Ferguson, que deixou um grande número de trabalhadores desempregados. A partir dessa situação, o senhor Joseph Mancuso, que era o comprador das instalações da fábrica, resolveu sublocar o espaço para empresas iniciantes, que compartilhavam a infraestrutura física, as instalações da fábrica e serviços como secretaria, contabilidade, marketing e outros benefícios que visavam proporcionar a redução dos custos operacionais das empresas proporcionando o aumento na competitividade.

O nome “incubadora” foi dado graças a um aviário que foi instalado na área da fábrica (ARANHA, 2016). Após isso, em 1980, o modelo de Mancuso se consolidou trazendo a consciência aos americanos sobre a importância de sustentar a economia local e se expandir os negócios, replicando paralelo a esse crescimento o modelo de incubação em outras regiões dos Estados Unidos (ARANHA, 2016).

Como resultado, o autor destaca que o movimento de incubação promoveu, em 1985, a criação da National Business Incubation Association – NBI, pelas lideranças industriais, tendo como missão treinar, desenvolver e apoiar a gestão das empresas que possuíam um grande potencial de crescimento mercadológico.

A crise econômica também colaborou para o impulso do movimento de incubação, sendo possível a introdução de novas tecnologias oriundas de empresas de médio e pequeno porte que contribuíram para gerar emprego e renda (ANPROTEC, 2012).

No Brasil, o movimento de incubação só teve início no ano de 1984, por meio de uma iniciativa do presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, Lynaldo Cavalcanti, que criou nas cidades de Campina Grande/PB, Manaus/AM, Porto Alegre/RS, Florianópolis/SC e São Carlos/SP, cinco fundações tecnológicas para a geração de Spin-offs, surgindo desta iniciativa a primeira incubadora do país na cidade de São Carlos (SAMPAIO; SANTOS, 2017).

Destaca-se também que, no ano de 1987, surgiu a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores de empresas – ANPROTEC, que a partir de então, passou a representar as incubadoras e todos os mecanismos que objetivam promover o empreendedorismo inovador brasileiro (ARANHA, 2016).

No Brasil, Dornelas (2002) informa ainda que até a década de 1990 existiam apenas 7 incubadoras registradas no país, tendo um aumento considerável cinco anos depois, subindo este número para 27. Cabe salientar que, em 2012, já existiam 384 incubadoras brasileiras, rendendo mais de 2.509 empresas graduadas. Atualmente, dados da ANPROTEC indicam a existência de “369 incubadoras de empresas em todo o Brasil, que reúnem cerca de 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas” (ANPROTEC, 2016, p. 4).

O estudo da ANPROTEC (2016) ressalta que a evolução das incubadoras no âmbito internacional divide a forma como elas se desenvolveram em três fases: Primeira Geração, Segunda Geração e Terceira Geração. As de primeira geração, têm como foco ofertar um espaço físico com boa qualidade que abrangem o compartilhamento de salas, auditórios, equipamentos, dentre outros, com baixo custo, além de servirem para transformar as tecnologias que eram criadas nas universidades em negócios.

As incubadoras de segunda geração têm como foco não apenas a locação de espaço físico, visando disponibilizar serviços de apoio ao desenvolvimento do empreendimento, desde que obtenha sucesso e crescimento, fornecendo treinamentos, consultorias, coaching, etc.

Atualmente, as incubadoras necessitam se enquadrar no conceito da terceira geração, que além de oferecer os itens das duas gerações anteriores, devem priorizar a elaboração e operação de redes que forneçam acesso a recursos e conhecimentos que promovam a sintonia da incubadora à rede de inovação que ela está inserida, ou seja, oportunidades de networking e integração com clusters para os seus empreendimentos.

Os estudos internacionais indicam que as “empresas que passam por programas de incubação estão mais aptas a sobreviver no mercado de alta competição uma vez que, ao qualificar as empresas graduadas possuem diferencias competitivos que lhes proporcionam maior capacidade de sobrevivência ao longo do tempo” (ANPROTEC, 2016, p. 21).

Todas as incubadoras se dividem em dois grupos conforme a sua origem, os seus objetivos e sua fonte de financiamento, são elas públicas (sem fins lucrativos) e privadas (com fins lucrativos). Segundo Moreira (2002), nas públicas o que as regem são os objetivos sociais, sendo estas financiadas pelo e Estado, cooperando para desenvolvimento econômico da região, sendo muitas vezes, ligadas a fundações e instituições desse mesmo perfil que as gerenciam.

Historicamente, esse tipo de incubadora é fundado em centros acadêmicos e de pesquisa, sendo criadas por parceiros comunitários (ARANHA, 2003). O elo estabelecido entre as incubadoras e essas instituições promove ao público conhecimento desenvolvidos por meio de pesquisas acadêmicas que contribuem para o avanço tecnológico e inovador das empresas incubadas (SILVA, 2009).

As universidades e os governos municipais são as principais instituições de vinculação das incubadoras, onde as empresas pertencentes a elas apresentam a maior parte dos seus objetivos priorizados (ANPROTEC 2012), assim as incubadoras geralmente contam com o apoio das universidades e centros de ensino para poderem unir a relação entre empresa e tecnologia. Sampaio e Santos (2017) ressaltam que as incubadoras de empresas funcionam como um “espaço microeconômico, situado em instituições de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação, capazes de gerar a sinergia para transformar empresas nascentes”.

Já as incubadoras privadas, têm o apoio de investidores financeiros e institucionais, ou são corporativas, sendo parte de empresas maiores que realizam programas de incubação visando o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e/ou novos negócios, ressaltando que o fim social vem em decorrência do desempenho e sucesso das empresas incubadas (MOREIRA, 2002).

Portanto a principal função das incubadoras privadas é fomentar o crescimento das empresas iniciantes que possuem um alto potencial, onde os patrocinadores assumem um papel de acionistas por meio de financiamento (ARANHA, 2003).

A respeito do tipo/foco das incubadoras, não existe um modelo único, dessa forma elas podem ser classificadas em categorias, tendo em vista o “público” que ela pretende atingir, como por exemplo: o seu mercado-alvo, a tecnologia e o tipo de empresa que ela deseja incubar.

No Brasil, as incubadoras tinham o seu foco voltado para os setores tecnológicos, mas atualmente elas procuram contribuir para o desenvolvimento local e setorial.

Dessa forma, o estudo da ANPROTEC (2012) classifica em sete tipos existentes de incubadoras: as de tecnologia, as tradicionais, as mistas, as culturais, as sociais, as agroindustriais e as de serviços. Podendo ser explicado cada um desses setores no Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1:** Principais setores de atuação das Incubadoras Nacionais

<b>TIPO DE INCUBADORA</b>	<b>DESCRIÇÃO/SETOR DE ATUAÇÃO</b>
<b>Tradicional</b>	“O modelo tradicional é uma organização que abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detém tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico” (ARANHA, 2003, p. 26).
<b>Tecnologia</b>	“É uma organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado. Abriga empreendimentos nas áreas de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se da Incubadora de empresas de setores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica” (ARANHA, 2003, p. 27).
<b>Mista</b>	“A incubadora classificada como mista é aquela que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de setores tradicionais” (ARANHA, 2003, p. 27).
<b>Cultural</b>	“Apoiam empreendimentos voltados a área da cultura, como, por exemplo, música, escultura, fotografia, cinema, eventos, entre outras do mesmo grupo de atuação” (SOUZA, 2015, p.6).
<b>Social</b>	“São incubadoras que apoiam empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público, e que atendam à demanda de emprego e renda e de melhoria da qualidade de vida da comunidade” (SOUZA, 2015, p.6).
<b>Agroindustrial</b>	“Organização que abriga empreendimentos de produtos e serviços agropecuários, com vistas a facilitar o processo empresarial e de inovação tecnológica” (SOUZA, 2015, p. 6).
<b>Serviços</b>	“Tem como objetivo apoiar a criação e consolidação de empresas da área de serviços” (ARANHA, 2003, p. 29).

**Fonte:** Adaptado de Aranha (2003) e Souza (2015).

Aranha (2003) assevera que existem outros tipos gerais de incubadoras em sua obra, tais como as TARGET que podem ter focos especializados em atividades voltadas a artes, cooperativas e virtuais, além das que são de objetivos especiais que constituem menos que 5% das incubadoras dos Estados Unidos.

Por fim, entende-se que as incubadoras não são criadas ou atuam da mesma maneira, mas que todas buscam contribuir para a consolidação de empresas nascentes no mercado em diversas regiões do mundo.

## 2.7 INCUBADORAS SOCIAIS

Incubadoras sociais são organizações que promovem a articulação entre empresas, diminuindo os problemas sociais e promovendo o desenvolvimento econômico de uma região (TASKIN; RAONE; VAN BUNNEN, 2013). Suas ações têm como missão acompanhar a criação de empresas que desenvolvem e integram os trabalhadores e a sua produção (AMADOR; CADENA; CASTRO, 2015).

As incubadoras sociais fogem do modelo de desenvolvimento econômico padrão, pois elas promovem o desenvolvimento da sociedade civil e suas relações sociais. Como mostra Malamut, Aranha e Zardo (2002, p. 1):

As incubadoras de desenvolvimento social não incubariam somente organizações de fim produtivo e econômico, como empresas e cooperativas, mas também organizações sem fins lucrativos, em conjunto com a própria sociedade civil e de seus movimentos sociais.

A formação das incubadoras sociais pode decorrer de iniciativas do setor público, por meio das Universidades Públicas, ou de iniciativa privada, por meio das Instituições educacionais particulares. Contudo, em ambos os casos existe a necessidade de parcerias com o setor privado através de empresas, como também de organizações não governamentais de caráter público (GUIMARÃES; MACIEL; EIDELWEIN, 2017).

Portanto, esse tipo de incubadora tem como objetivo oferecer o desenvolvimento pessoal e local, promovendo uma melhor qualidade de vida para os indivíduos. Para Silva; e Farias (2014) os empreendimentos sociais possuem a função de transformar e valorizar o meio social, tendo como resultado a transformação dos profissionais.

O trabalho desenvolvido por esse tipo de incubadora é voltado para comunidades de baixa renda e pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Podendo esses empreendimentos se transformar em associações, cooperativas e microempresas, que irão promover a inclusão e o desenvolvimento dessas pessoas na comunidade (GUIMARÃES; MACIEL; EIDELWEIN, 2017).

As incubadoras sociais apresentam uma proposta de inclusão social onde as pessoas são inseridas por meio das relações de trabalho no mercado e na comunidade local, tendo suas ideias originais mantidas na maioria das vezes, sendo estas apenas aperfeiçoadas e atualizadas para a realidade do mercado consumidor.

Esse aperfeiçoamento ocorre por meio da proposta e do apoio das universidades dentro da dimensão ética, política e cultural, ao passo que se disponibiliza o conhecimento técnico-científico na comunidade em situação de vulnerabilidade (GUIMARÃES; MACIEL; EIDELWEIN, 2017).

Por fim, o mesmo autor complementa que as incubadoras sociais contribuem para o debate de políticas públicas e sociais que promovam o combate do desemprego e da exclusão social, visando promover o trabalhador como agente transformador da economia e dos vícios que geram o bem-estar social.

## 2.8 PARQUES TECNOLÓGICOS E OUTROS MECANISMOS DE APOIO AOS EMPREENDIMENTOS EMERGENTES

Dentro do cenário de suporte ao desenvolvimento empresarial, outro ator se destaca: são os parques tecnológicos. Segundo Aranha (2016), os parques podem ser áreas com alto grau de inovação, tendo o seu conceito encontrado na Portaria MCT nº 139, de 10/03/2009, no artigo 4º, inciso I, onde diz que estes são complexos de desenvolvimento econômico e tecnológico objetivando fomentar e promover atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação entre empresas e instituições científicas e tecnológicas, sejam elas públicas ou privadas, proporcionando apoio financeiro entre o Governo federal, estadual, municipal, comunidade local e setor privado.

Dessa forma, eles são unidades que visam promover apoio a empresas emergentes, sendo definido por Gomes, Santana e Menezes (2017, p. 31) que: “os Parques Tecnológicos têm a função de apoiar na consolidação das empresas de base tecnológica, e, principalmente, de intermediar a relação e interação entre elas”.

O primeiro Parque Tecnológico foi criado em meados do ano de 1950, quando a região do Vale do Silício se tornou um polo de desenvolvimento científico e tecnológico, tendo o apoio inicial da Universidade de Stanford. Já na década de 1960, no Reino Unido surgiu o Parque de Ciência de Cambridge e na França o Sophia Antipolis, que se destacaram como os melhores da Europa sabendo-se que no mundo esse modelo se expandiu no ano de 1990 (GOMES; SANTANA; MENEZES, 2017).

No Brasil, esse modelo só foi implantado no ano de 1984, por meio da criação de um programa do CNPq, mas como não houve incentivo para inovação, os parques deram origem às primeiras incubadoras nacionais e, apenas no ano de 2000 é que estes voltaram a se firmar nacionalmente para a promoção de desenvolvimento tecnológico (ANPROTEC, 2007). O surgimento dos parques tecnológicos, no Brasil, é o resultado das políticas públicas e muitas vezes incorporam em seu planejamento (GARGIONE, 2011).

No país, os Parques possuem um forte relacionamento com as incubadoras de empresas e estão entrelaçados a programas de planejamento regional com o intuito de promover desenvolvimento econômico e tecnológico, tendo os seus espaços físicos situados em órgãos públicos e universidades (ANPROTEC, 2007).

Ainda recorrendo ao relatório da ANPROTEC (2007) os parques são classificados em três tipos de gerações, tendo em vista a época de predominância ao longo dos últimos 50 anos, portanto, são eles: os de primeira geração, chamados também de Parques Pioneiros, que foram criados de forma inusitada e natural, com a finalidade de promover o apoio na criação das empresas que tem por base a tecnologia e a sua interação com as universidades. Assim, estes, de maneira geral, recebem apoio estatal para alcançar um alto grau de relevância estratégica no país que está inserido.

Os de segunda geração, também chamados de Parques Seguidores, são criados de forma “pensada”, apresentando uma estrutura que segue a tendência estabelecida pelos parques de primeira geração, visando promover a interação entre as empresas e as universidades, estimulando o processo de valorização financeira ou institucional, implantando empresas inovadoras em determinada região, com o intuito de torná-las um polo tecnológico e empresarial, contando quase sempre com o apoio estatal.

Por fim, existem os Parques de terceira geração, ou simplesmente Parques Estruturantes, estes acumularam as experiências dos Parques de primeira e segunda geração, somando ao desenvolvimento econômico e tecnológico dos países emergentes, sendo criados por meio de uma política pública regional ou nacional, objetivando promover o desenvolvimento socioeconômico extremamente impactante da região, obtendo um grande investimento estatal onde são destinados ao mercado global.

Existem outras formas de apoiar os empreendimentos nascentes com a finalidade de estimulá-los ao sucesso no mercado competitivo brasileiro e mundial, com base nessa afirmação Aranha (2016) os elenca como sendo:

- ✓ Escritórios Compartilhados: constituem-se em ambientes equipados com móveis, internet, atendimento telefônico, salas de reunião, etc. que torna mais barato os custos iniciais de um negócio;
- ✓ Coworking: visa unir um grupo de empresários e organizações que trabalham de forma independente, mas que compartilham os espaços de infraestrutura simultaneamente, trazendo o benefício de trocar ideias e ajudar uns aos outros a solucionar seus problemas;
- ✓ Aceleradoras: são mecanismos privados (em sua maioria), e são lideradas por grandes empresários com o foco em negócios que tem alto potencial de crescimento e retorno rápido. Muitas delas investem em empreendimentos que já vieram de processos de incubação e tem em vista aqueles que são bem preparados para atuar no mercado e gerar lucro imediato;
- ✓ Fábricas de Startups ou Venture Builder: apoiam empreendimentos com base nas ideias e recursos dos seus próprios líderes, levando assim desenvolvimento para as equipes internas;
- ✓ Inovadoras: estas verificam a aceitação, a tecnologia e a modificação do produto pelo próprio mercado, tendo em vista a diminuição dos riscos de fracasso, onde só depois desse resultado é que o empreendedor procura seus sócios e elabora seu plano de negócios para dar continuidade ao seu projeto.

## 2.9 O MODELO DE GESTÃO DE INCUBAÇÃO CERNE

Com o crescente aumento do número de incubadoras no Brasil, começaram a ocorrer problemas com os padrões de qualidade dos serviços e dos resultados por elas obtidos, dessa forma, a ANPROTEC buscou solucionar este problema através de uma parceria com o SEBRAE, no ano de 2009, criando um selo que tinha como objetivo a certificação da qualidade para as incubadoras nacionais, padronizando assim os serviços prestados por elas, sendo este chamado de Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos - CERNE (OLIVEIRA; ROOS; PALADINI, 2010).

O manual de implantação CERNE 2018 informa que o processo de implantação do modelo de gestão traz vários benefícios a uma incubadora, como redução da variabilidade, qualidade dos empreendimentos, padronização dos seus processos, aumento da quantidade de empreendimentos incubados, dentre outros, mas exige o comprometimento da equipe e dos parceiros da incubadora para que haja sucesso.

Sendo perceptível que este selo traz como benefícios para as incubadoras a melhoria da qualidade da sua gestão, da prestação dos seus serviços, o aumento da sua visibilidade e

competitividade. No que diz respeito aos incubados, estes terão serviços de qualidade para cada setor e um suporte mais efetivo por parte das incubadoras (OLIVEIRA; ROOS; PALADINI, 2010).

Segundo Oliveira, Roos e Paladini (2010, p. 4): “o CERNE é um selo brasileiro de certificação da qualidade inspirado nos exemplos de atuação dos SBDCs (Small Business Development Centers) e dos BICs (Business Innovation Centers)”, os quais constituem em programas diferenciados de apoio à micro e pequenas empresas dos Estados Unidos e da Europa.

Para Oliveira, Roos e Paladini (2010), o CERNE atende incubadoras de base tecnológica, tradicionais e mistas, demonstrando a abrangência que o modelo de incubação alcança. O que possibilita que muitas incubadoras brasileiras consigam aprimorar seus serviços, obtendo futuramente empreendimentos de qualidade e que geram inovação no mercado onde estão inseridos.

Os princípios que regem o CERNE e estruturam suas práticas estão descritos pela ANPROTEC em seu site, os elencando em: Foco nos empreendimentos, Foco nos processos, ética, sustentabilidade, responsabilidade, melhoria contínua, desenvolvimento humano e, gestão transparente e participativa.

A descrição da sua estrutura também é informada no endereço eletrônico da ANPROTEC, consistindo em três níveis de abrangência: o primeiro refere-se ao empreendimento, incluindo sistemas relacionados à operação do negócio, focando nos sistemas que permitem a empresa desenvolver os seus produtos e serviços, ter acesso ao capital e ao mercado, realizar a sua gerência e promover o desenvolvimento individual dos empreendedores.

O segundo nível remete aos processos, que tem como foco as atividades de prospecção, geração, desenvolvimento das empresas e graduação, possibilitando a transformação de ideias em negócios. O terceiro nível tem como foco a incubadora, onde a sua gestão é encarada como a de um empreendimento, destacando a importância da organização do sistema financeiro, pessoal e do relacionamento estabelecido entre a incubadora e o meio onde está inserida.

Em razão da quantidade de processos e práticas-chave que devem ser implantados dentro da incubadora, o modelo de incubação foi estruturado em quatro níveis de maturidade, tendo como foco proporcionar de forma sistêmica empreendimentos de sucesso, organizando esses níveis por eixos norteadores, tais como: empreendimento, incubadora, rede de parceiros e melhoria contínua.

O primeiro nível de maturidade é o CERNE 1, este implementa processos-chave que estão relacionados de forma direta ao desenvolvimento dos empreendimentos, estreitando a relação da incubadora com os mesmos por meio da inclusão de aspectos relacionados a sua gestão.

O segundo nível de maturidade é o CERNE 2, neste o foco é garantir a gestão efetiva da incubadora para que ela seja vista e estruturada como uma organização que promove resultados. O terceiro nível é o CERNE 3, que objetiva consolidar uma rede de parceiros que possibilite a ampliação dos seus empreendimentos apoiados.

Por fim, o nível de maturidade CERNE 4, vem como resultado de uma estrutura sólida implantada nos níveis anteriores dentro da incubadora, ou seja, chegando nele esta já possui a capacidade de consolidar o seu sistema inovador, com isso, ela passa a gerar, de maneira sistemática a inovação em seus próprios processos.

Acrescentando a proposta de certificação, Oliveira, Roos e Paladini (2010, p. 8) dizem que “uma certificação da qualidade pode trazer maior credibilidade ao negócio e o processo de certificação tende a construir uma gestão mais organizada e sistematizada, decorrendo em eficiência operacional”.

Para obter uma melhor compreensão, a documentação do modelo de certificação está estruturada em três volumes, estando disponível um material bem explicado e destinado aos públicos-alvo específicos, como detalhado abaixo:

- ✓ O Sumário Executivo, que tem como público alvo os dirigentes e disponibiliza os princípios, estrutura, lógica e os benefícios do modelo;
- ✓ O Termo de Referência, que traz o detalhamento de cada prática-chave em cada nível de maturidade;
- ✓ O Manual de Implantação, que busca facilitar o processo de implantação CERNE, contendo dicas e exemplos práticos para a equipe da incubadora, sabendo ainda que esses dois últimos são específicos para os gerentes, consultores e avaliadores (CERNE, 2018).

Para a sua implantação, o manual CERNE (2018) ensina que primeiro são estabelecidas as práticas-chave, pois por meio disso é que cada processo-chave é estabelecido dentro da incubadora, dando forma e estrutura aos procedimentos implantados na incubadora, gerando uma estrutura mais firme em suas dependências. Após isso os níveis de maturidade vão sendo alcançados, tendo como propósito a busca da melhoria contínua. Portanto, quando cada prática é inserida, a incubadora deve fazer com que estas passem por um ciclo de controle, constituindo-se em: planejamento, desenvolvimento/execução, controle e aprimoramento, para que tudo se estabeleça de forma permanente dentro das suas atividades

administrativas (OLIVEIRA; ROOS; PALADINI, 2010). Assim, os autores ressaltam que o fato da incubadora obter o selo de certificação CERNE é de suma importância para os empreendimentos incubados, pois, além dos benefícios administrativos alcançados, que proporciona qualidade de serviços, a mesma terá maior visibilidade na sociedade e no mercado mostrando qualidade e reconhecimento.

A seguir serão elencados, de forma resumida, os processos-chaves e cada uma de suas respectivas práticas, assim como as exigências estabelecidas para o seu cumprimento, contidas no modelo CERNE 2018, dentro do nível de maturidade 1.

## **2.9.1 Processo de Sensibilização e Prospecção**

### *2.9.1.1 Prática-chave de Sensibilização*

Essa prática tem como objetivo “chamar a atenção das pessoas para a oportunidade de empreender e iniciar o próprio negócio” (CERNE, 2018, p. 12), fazendo com que a incubadora receba mais propostas de empreendimentos, o que não significa que a incubadora deve se ater a quantidade de propostas recebidas, mas deve disseminar o empreendedorismo e a inovação independente disso, pois assim, as pessoas poderão contribuir com o desenvolvimento da região em que estão inseridas.

Como evidências da implantação dessa prática, o gestor deve:

- ✓ Criar um procedimento explicando como a incubadora promove essa difusão do empreendedorismo e da inovação;
- ✓ Registrar as ações realizadas;
- ✓ Elaborar um planejamento das ações informando a sua periodicidade;
- ✓ Demonstrar através de registro se as ações foram realizadas, caso não, explicar o motivo do não cumprimento;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

### *2.9.1.2 Prática-chave de Prospecção*

Prospectar significa buscar empreendimentos que tenham um grande potencial de contribuir com o desenvolvimento regional. Assim, o gestor deve decidir como

serão realizadas as ações de prospecção da incubadora. Para evidenciar a prática será necessário:

- ✓ Criar um procedimento explicando como a incubadora prospecta potenciais empreendedores;
- ✓ Registrar as ações realizadas;
- ✓ Elaborar um planejamento das ações informando a sua periodicidade;
- ✓ Demonstrar através de registro se as ações foram realizadas, caso não, explicar o motivo do não cumprimento;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

#### *2.9.1.3 Prática-chave de Qualificação de Potenciais Empreendedores*

O gestor precisa organizar a qualificação dos empreendedores que queiram submeter a sua proposta à incubadora, objetivando fornecer apoio e aprimorar os seus conhecimentos.

Como evidências a gestão da incubadora deve:

- ✓ Criar um procedimento explicando como a incubadora qualifica os potenciais empreendedores;
- ✓ Registrar as ações realizadas;
- ✓ Elaborar um planejamento das ações informando a sua periodicidade;
- ✓ Demonstrar através de registro se as ações foram realizadas, caso não, explicar o motivo do não cumprimento;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

### **2.9.2 Processo-chave de Seleção**

#### *2.9.2.1 Prática-chave de Recepção de Propostas*

A incubadora deve ter documentos padronizados para que os empreendimentos possam submeter suas propostas, garantindo assim a inclusão das informações necessárias ao processo avaliativo. Para gerar evidências, a incubadora precisa:

- ✓ Criar um procedimento que explique as fases, ferramentas e formulários necessários para a recepção de propostas;
- ✓ Registrar as propostas encaminhadas, mantendo-as por um período nos arquivos da incubadora;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

#### *2.9.2.2 Prática-chave de Avaliação*

O gestor precisa organizar o processo avaliativo das propostas recebidas pela incubadora, montando uma equipe qualificada para garantir a realização desta prática, garantindo que empreendimentos inovadores possam ser selecionados. Para evidenciar a prática, a incubadora precisa:

- ✓ Criar um procedimento explicando a equipe avaliativa, todas as etapas e os critérios;
- ✓ Registrar as avaliações realizadas;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

#### *2.9.2.3 Prática-chave de Contratação*

Essa prática visa garantir os direitos e deveres do “relacionamento” entre incubadora e os incubados. Como fins de evidência, são necessários:

- ✓ Criar um procedimento explicando qual a formalização jurídica estabelecida com os empreendimentos;
- ✓ Ter um modelo padrão dos contratos;
- ✓ Ter os contratos assinados por ambas as partes;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

### **2.9.3 Processo-chave de Desenvolvimento do Empreendimento**

### *2.9.3.1 Prática-chave de Planejamento*

A incubadora deve elaborar um plano de desenvolvimento para que cada empreendimento incubado possa se desenvolver em determinado período, dentro de no mínimo cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão. As evidências a serem geradas são:

- ✓ Criar um procedimento explicando como a incubadora auxilia os empreendimentos, quanto ao planejamento do seu desenvolvimento;
- ✓ Registrar as ações realizadas;
- ✓ Elaborar um planejamento das ações informando a sua periodicidade;
- ✓ Demonstrar através de registro se as ações foram realizadas, caso não, explicar o motivo do não cumprimento;
- ✓ Desenvolver um modelo do plano de ação que apoie o desenvolvimento dos empreendimentos incubados;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

### *2.9.3.2 Prática-chave de Agregação de Valor*

A incubadora consegue agregar valor aos empreendimentos incubados quando oferece serviços que promova o seu desenvolvimento. Assim, o gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- ✓ Criar um procedimento que explique como a incubadora oferece serviços que agregue valor aos empreendimentos incubados, em pelo menos cinco eixos;
- ✓ Registrar as ações realizadas;
- ✓ Elaborar um planejamento dos serviços ofertados e sua periodicidade;
- ✓ Demonstrar através de registro se as ações foram realizadas, caso não, explicar o motivo do não cumprimento;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

### 2.9.3.3 Prática-chave de Monitoramento

O modelo CERNE 2018 estabelece quatro tipos de situação que a empresa incubada pode ser enquadrada: 1- Graduação: a empresa já pode sair do processo de incubação por ter alcançado a maturidade suficiente; 2- Incubação: a empresa não está apta para graduar, mas demonstra que no futuro isso poderá acontecer; 3- Incubação com Pivotação: o empreendimento não está apto para graduar, permanecendo no processo de incubação desde que realize as mudanças necessárias para o seu desenvolvimento e; 4- Descontinuação: que consiste na constatação que o empreendimento não terá sucesso no mercado, devendo este deixar à incubadora.

O monitoramento consiste em verificar se a empresa incubada está apta para graduar, dessa forma, a gestão da incubadora deve acompanhar o desenvolvimento do empreendimento com o objetivo de identificar as possíveis falhas, e programar a sua correção. Dessa forma, deve-se promover as seguintes evidências:

- ✓ Criar um procedimento que explique como a incubadora realiza o monitoramento dos seus incubados, em pelo menos cinco eixos;
- ✓ Criar um instrumento para coletar de informações;
- ✓ Elaborar um planejamento das ações de monitoramento e sua periodicidade;
- ✓ Demonstrar através de registro se as ações foram realizadas, caso não, explicar o motivo do não cumprimento;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

## 2.9.4 Processo-chave de Graduação e Relacionamento com Graduadas

### 2.9.4.1 Prática-chave de Graduação

Graduar uma empresa é o processo de mudança de status de incubada para graduada, ou seja, esta já está apta para seguir o curso comercial independente da incubadora, decorrendo da prática de monitoramento. Para evidenciar o cumprimento dessa prática a equipe deve:

- ✓ Criar um procedimento que explique como a incubadora realiza essa mudança de status;

- ✓ Planejar as graduações;
- ✓ Elaborar um planejamento para realizar as graduações;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

#### *2.9.4.2 Prática-chave de Relacionamento com Graduadas*

Quando ocorre a graduação é necessário que a equipe da incubadora entenda que a empresa graduada mudou apenas o relacionamento que tinha com a incubadora e não que rompeu integralmente, estruturando assim, serviços destinados às necessidades destas, que por sua vez, tornam-se diferentes das empresas que ainda estão no processo de incubação.

O contato com a empresa graduada é importante para a incubadora, pois é dessa forma que se confirma como o processo de incubação foi importante para tal e os efeitos positivos decorrentes disso na organização estrutural e gerencial do empreendimento e da região. Para fins de evidência, a incubadora deve:

- ✓ Criar um procedimento que explique como ocorre o acompanhamento da evolução das empresas graduadas;
- ✓ Elaborar um portfólio contendo os serviços oferecidos para as graduadas;
- ✓ Planejar o acompanhamento evolutivo;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações;
- ✓ Registro dos serviços oferecido e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

### **2.9.5 Processo-chave de Gerenciamento Básico**

#### *2.9.5.1 Prática-chave de Estrutura Organizacional*

Essa prática visa viabilizar a operação da incubadora com os seus mantenedores e parceiros de forma jurídica. Por isso é necessário que:

- ✓ Ter documentos jurídicos que comprovem a existência da incubadora;
- ✓ Ter uma equipe com ao menos um membro de dedicação exclusiva, com quarenta horas semanais;

- ✓ Criar um modelo de negócios da incubadora;
- ✓ Criar um plano de ação da incubadora;
- ✓ Providenciar registros com os resultados obtidos pela equipe e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

#### *2.9.5.2 Prática-chave de Operação da Incubadora*

A incubadora deve desenvolver um sistema de gestão financeira para que suas ações sejam viabilizadas e consiga sustentabilidade, sabendo que a gestão deve organizar os serviços operacionais e a infraestrutura da incubadora para que sejam atendidas as necessidades dos empreendimentos incubados. Para gerar evidências, a gestão precisa:

- ✓ Criar um procedimento que explique como a incubadora gerencia suas finanças;
- ✓ Registrar os resultados da gestão financeira;
- ✓ Criar um plano de sustentabilidade;
- ✓ Descrever a infraestrutura física e tecnológica;
- ✓ Elaborar um documento contendo as regras para o uso da infraestrutura física e tecnológica destinado aos incubados;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

#### *2.9.5.3 Prática-chave de Comunicação e Marketing*

Essa prática objetiva divulgar a incubadora e os empreendimentos incubados para a comunidade desenvolvendo estratégias de comunicação e marketing que permitam a visibilidade de ambos. Como evidências, a equipe de gestão da incubadora deve:

- ✓ Ter material de comunicação impresso e digital;
- ✓ Desenvolver estratégias de presença virtual;
- ✓ Registrar os resultados obtidos com as ações e;
- ✓ Realizar uma avaliação da efetividade das ações contendo sugestões de mudanças, se houver a necessidade.

## 2.10 POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO ÀS INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS

Para que seja possível alcançar competitividade e destaque mercadológico, o movimento de incubação necessita de incentivos governamentais por meio de legislação e melhorias nas Políticas Públicas, que amparem suas atividades e promovam o seu desenvolvimento no país.

As incubadoras e os parques tecnológicos foram reconhecidos pelo Governo Federal como ambientes que promovem a interação entre a comunidade científica e instituições e empresas públicas e privadas há pouco mais de 20 anos, assim foram promovidas políticas para criar e consolidar essas instituições (GOMES; SANTANA; MENEZES, 2017).

Por isso, Sampaio e Santos (2017, p. 67) acrescentam que: “Atualmente, os governos em diversos países estimulam a política pública de incubação de empresas nas universidades, de modo geral, em Instituições de Ciência, Tecnologia e de Inovação – ICT”.

A respeito das Políticas de amparo aos Parques Tecnológicos, o estudo realizado pela ANPROTEC, no ano de 2007, informa alguns objetivos essenciais desses textos governamentais, ressaltando que elas visam à promoção e articulação do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC, a fim de consolidar os Parques Tecnológicos reconhecendo-os como meios de apoio a programas estratégicos brasileiros, proporcionam programas de apoio às empresas instaladas para que seja possível obter investimentos públicos em suas atividades e mobilizam agentes do Governo para oferecer investimentos, financiamentos e ações coordenadas que incentivem e favoreçam essas atividades.

No Brasil, a legislação de suporte à inovação é citada no trabalho de Loch, Nardi e Silva (2017), no qual são elencados os seguintes marcos:

- ✓ A criação do Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq, por meio da Lei nº 1.310, de 15/01/1951, com a função de coordenar e estimular a pesquisa científica no país;
- ✓ A criação da Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por meio do Decreto nº 29.741, de 11/07/1951;
- ✓ A criação da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, pelo Decreto nº 61.056, de 24/07/1967;
- ✓ O Decreto nº 91.146, de 15/03/1985, que criou o Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT;

- ✓ A criação do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia – CCT, como órgão assessor da Presidência através da Lei nº 9.257, de 09/01/1996;
- ✓ A Lei nº 11.080, de 30/12/2004, que criou o Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial – CNDI, que tem como função propor políticas e medidas que promovam o desenvolvimento industrial no país;
- ✓ A Lei nº 11.196, de 21/11/2005, que estabelece incentivos fiscais a investigação tecnológica e à inovação;
- ✓ Lei nº 10.973 de 02/12/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e a pesquisa científica e tecnológica; e
- ✓ O Plano Brasil Maior, criado por meio do Decreto nº 754, de 02/11/2011.

Em 11 de janeiro de 2016, foi publicada a Lei nº 13.243, que estimula o desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera, dentre outras, a Lei nº 10.973 de 02/12/2004; e a Lei nº 12.545, de 14/12/2011, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento à Exportação – FFEX. Essas são citadas por Aranha (2016) como um novo marco legal, que compõe um importante pacote de avanços, os quais trabalham para a expansão da inovação, pesquisa e desenvolvimento no país.

Gomes, Santana e Menezes (2017) resumem em seu trabalho que o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos – PNI conta com a participação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI; do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP; do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; do Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq; do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; da Confederação Nacional da Indústria – CNI; do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação – CONSECTI; do Fórum de Secretários e Dirigentes de C&T dos Municípios e; da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC.

Os principais objetivos dessa parceria são citados pelos mesmos autores, que se resumem em criar e consolidar as incubadoras e os parques como habitats de inovação que apoiam micro e pequenas empresas, decorrentes de pesquisas universitárias e centros de pesquisa e promover a viabilidade e sustentabilidade econômica nas atividades industriais.

A partir de 1950, o Brasil deu início às pesquisas científicas apoiadas por Políticas Públicas de ciência, tecnologia e inovação, tendo o programa PNI apoiado à incubação por meio dos órgãos de fomento. O trabalho e a atuação desses órgãos são elencados no trabalho de Gomes, Santana e Menezes (2017), e descritos a seguir:

**a) Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq**

O CNPq foi criado em 1951, com o objetivo de formular e conduzir as políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação, além de ter uma agência do Ministério da Tecnologia, Ciência e Inovação, atuando e contribuindo para o desenvolvimento nacional, trazendo o reconhecimento de instituições de pesquisa e dos pesquisadores da comunidade científica brasileira.

**b) O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES**

É uma empresa pública criada em 1952, que trabalha apoiando empreendedores de micro, pequenas e médias empresas, além de realizar investimentos sociais voltados para educação, saúde, agricultura familiar, saneamento básico e transporte urbano, sendo o principal instrumento de apoio ao empreendedor e o financiamento com longo prazo de pagamento.

**c) Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP**

Quando a FINEP foi criada, um dos seus objetivos visava atuar no aperfeiçoamento da tecnologia nacional. A partir de 1985, com a criação do Ministério da Ciência e Tecnologia, a financiadora vinculou-se ao órgão, tendo sua gestão e execução orientadas pelas políticas públicas federais. Portanto, desde então ela proporciona um ambiente de inovação e empreendedorismo no país, apoiando a incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques e o desenvolvimento de empresas e mercados.

**d) Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX**

A APEX visa promover produtos e serviços do Brasil no mercado exterior, o que contribui para desenvolver a economia nacional. Ela está presente em muitos continentes, oferecendo inteligência de mercado, qualificação empresarial, estratégia para internacionalização, promoção de negócios e imagem e atração de investimento, que auxiliam as empresas ao entrarem no mercado internacional.

**e) Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa – FAPs**

As FAPs visam garantir a estabilidade nas linhas regulares de fomento, por meio da criação de programas especiais, além de inovação tecnológica que promove a superação de dificuldades dos sistemas de pesquisas.

**f) Programas de Crédito dos Bancos Públicos**

Estes programas são oferecidos pelos maiores bancos do país, tais como: Banco do Brasil, Caixa, Itaú e Bradesco, nos quais são oferecidos microcréditos aos empreendedores, possibilitando oportunidade de desenvolvimento aos mesmos.

Por fim, é notório que o Governo brasileiro tem se empenhado em criar sistemas de apoio à tecnologia e a inovação por meio de políticas que amparam essas atividades em todo o território nacional, caminhando para que a cada ano seus números, objetivos e metas alcancem patamares cada vez maiores, no que diz respeito ao desenvolvimento empresarial, as pesquisas que incentivam o aprimoramento de novas tecnologias e, o crescimento da economia.

---

***METODOLOGIA DA PESQUISA***

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DA PESQUISA**

A metodologia é o estudo dos caminhos percorridos para a realização de uma pesquisa (FONSECA, 2002) e a pesquisa consiste no processo de fabricação do conhecimento e da aprendizagem (DEMO, 2000), cuja finalidade é “resolver os problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 14).

Portanto, pesquisar é realizar um estudo planejado, onde o método será o que caracterizará a investigação científica, tendo a pesquisa, a finalidade descobrir respostas por meio dos métodos adotados no trabalho (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os tipos de pesquisa podem ser diversos, descritos e enquadrados na literatura que aborda o tema da metodologia acadêmica, assim, para a elaboração deste trabalho, estes foram relacionados tomando por base o estudo de Gerhardt e Silveira (2009), que os elenca pela sua abordagem, sua natureza, seus procedimentos e seus objetivos, dando uma melhor compreensão em como detalhar esta pesquisa.

##### **3.1.1 Abordagem da Pesquisa**

A abordagem da pesquisa se deu de forma qualitativa, pois esta não se atém a dados numéricos, mas, sim, à compreensão do assunto pesquisado, preocupando-se em explicar e compreender a realidade do estudo (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) a interpretação dos fatos e o significado atribuído pelo pesquisador é a chave para a pesquisa qualitativa, não requerendo assim o uso da estatística, pois o ambiente natural é a fonte para coletar dados.

Com base nisso, a pesquisa descreverá o processo de implantação do modelo de gestão CERNE 1 na incubadora de impacto social do semiárido da Paraíba, IACOC, relatando a gestão da incubadora e o estado de execução dos procedimentos antes do modelo ser implantado.

A implantação teve início no mês de junho de 2018, estendendo-se até junho de 2019, ocorrendo durante esse período a contratação de uma empresa de consultoria especializada para implantação do CERNE, a GERE Consultoria, Gestão e Marketing.

Nesse período foi presenciada a mudança da documentação, das ações e dos procedimentos antigos da incubadora pelos novos que estavam de acordo com o modelo em

questão e que foram elaborados pela empresa GERE, tendo em vista a obtenção do selo de certificação do nível de maturidade CERNE 1, por parte da IACOC.

### **3.1.2 Natureza da Pesquisa**

No tocante à natureza, essa se enquadra no modelo de pesquisa aplicada, que visa gerar conhecimentos para aplicação prática, destinados à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Por meio dessa explicação justifica-se o acompanhamento do desenvolvimento dos procedimentos elaborados para cada processo-chave do CERNE 1, 2018.

### **3.1.3 Procedimentos da Pesquisa**

Com relação aos procedimentos a pesquisa se deu por meio de levantamento bibliográfico, documental e pesquisa ação. O estudo bibliográfico ocorre quando é elaborado a partir de materiais publicados em livros, artigos e sites (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

A análise documental pode ser confundida com a bibliográfica, mas se distingue desta pois “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico” (FONSECA, 2002, p. 32), por isso, para a construção desta pesquisa foi analisado documentos internos da incubadora que descreviam sua história e situação com relação a datas anteriores ao processo de implantação CERNE 1, avaliando a implementação dos documentos elaborados para a IACOC pela empresa GERE consultoria.

Por fim, foi realizada também uma pesquisa ação, também explicada por Fonseca (2002) como sendo a participação planejada por parte do pesquisador na situação problemática a ser investigada, com o objetivo de transformar a realidade observada, contribuindo com seus conhecimentos, compreensão e compromisso.

Justifica-se essa afirmação com a contribuição ativa da pesquisadora na implantação do modelo de gestão, em que a mesma fez parte da equipe administrativa, verificando a eficácia dos procedimentos criados pela empresa de consultoria para a IACOC e auxiliando no cumprimento das exigências de cada um deles, ressaltando que outro foco desta parceria era adequar as ferramentas de monitoramento para construir indicadores que servissem para graduar as empresas do edital de 2014.

### 3.1.4 Objetivos da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa abordou os tipos: exploratória e descritiva. O objetivo exploratório remete a proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, tornando-o propício à construção de hipóteses (GIL, 2007), assim, foi possibilitado verificar se a incubadora teve benefícios ao se enquadrar no modelo CERNE 1, e que diferença fez na sociedade por meio do desenvolvimento dos empreendimentos incubados que estão no mercado.

Já o objetivo descritivo envolve demonstrar as características do assunto pesquisado, por meio de questionários ou observação sistemática (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Isso foi realizado através do relato do acompanhamento do desenvolvimento dos procedimentos relacionados aos processos-chave adotados pelo CERNE.

Para comprovar a mudança ocorrida dentro e fora da incubadora foi realizada uma pesquisa por meio de um pequeno questionário, junto aos empreendimentos incubados e graduados, a fim de que estes relatassem as diferenças verificadas em seus negócios depois do período de incubação, objetivando comprovar o impacto e as melhorias que a incubadora proporcionou a estes negócios, a fim de constatar o seu desenvolvimento e inclusão.

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO PESQUISADO - IACOC

A pesquisa foi realizada na Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC. Esta é uma incubadora de tipo social, de modalidade virtual (devido apoiar os seus incubados à distância), cujo objetivo é proporcionar suporte, treinamentos e oportunidades para que os agronegócios paraibanos se destaquem no mercado.

Conforme registros internos da incubadora, a história da IACOC começou em 23 de novembro de 2004, sendo denominada Incubadora do Agronegócio do Cariri Ocidental e Oriental e do Curimataú. A incubadora contou com uma parceria estabelecida pelo Parque Tecnológico - PaqTcPB e SEBRAE, além do apoio recebido da prefeitura municipal de Monteiro/PB, onde a ênfase inicial constituía-se em apoiar os produtos provindos da caprinocultura leiteira do semiárido do cariri ocidental paraibano.

Nessa época quatro empresas foram incubadas, sendo duas delas graduadas ao final do processo. As mesmas desenvolviam cinco produtos que eram considerados viáveis para o mercado, sendo criada a marca de produtos SEMEAR pela incubadora, mas por problemas

com o Serviço de Inspeção Estadual - SIE, não foi possível dar continuidade aos trabalhos da IACOC, estagnando as suas atividades até 2011.

Em 2011, a IACOC teve novo apoio do PaqTcPB e do SEBRAE, onde foi incluída no edital SEBRAE/CERNE 01/2011, visando fortalecer o ambiente inovador da região paraibana, tendo agora como foco o modelo CERNE de incubação, que consiste num conjunto de técnicas que promovem a padronização da gestão das incubadoras nacionais, orientando-as em como progredirem na proposta da incubação, alcançando assim maturidade em suas atividades.

Nesse período surgiu o interesse para sediar a nova gestão da IACOC pelo Centro de Desenvolvimento do Semiárido – CDSA, da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, na cidade de SUMÉ/PB, mas em 2014 a equipe gestora do CDSA/UFCG apresentou dificuldades ao PaqTcPB, onde posteriormente, a fundação realocou a sede da IACOC no Programa de Estudos e Ações para o Semiárido – PEASA, situado na sede da UFCG, na cidade de Campina Grande, ampliando assim a atuação da incubadora para as regiões do Cariri e Curimataú, mudando seu nome para o atual.

Visando a implantação do CERNE, a gestão voltou suas práticas para os instrumentos que planejavam as ações institucionais e concentravam os seus esforços para implantar os procedimentos e práticas que envolviam o modelo de gestão CERNE 1. Dessa maneira a IACOC contou com parceiros e contratações de consultores especializados que promoveram a implementação de uma estrutura mais firme a fim de promover um melhor apoio aos empreendimentos incubados.

No ano de 2018 a incubadora recebeu recursos de um projeto com o SEBRAE, o que possibilitou uma nova estruturação em seus serviços, assim, foi contratada a empresa GERE Consultoria, Gestão e Marketing, que possibilitou a organização dos documentos internos, objetivos, metas, procedimentos e práticas exigidos pelo CERNE, tendo em vista a certificação no nível de maturidade 1.

No ano de 2019, a IACOC realocou sua sede por motivos de melhorias em sua estrutura física, gerencial e de corpo técnico, sendo proporcionada a incubadora uma equipe com dedicação especializada nas diversas áreas de atuação, tais como: Marketing, Finanças, Gestão, comunicação, dentre outros, além de uma funcionária com dedicação exclusiva às atividades da IACOC.

No portfólio da IACOC encontram-se os tipos de atividades econômicas que são alvos para incubação, são elas: produção de lavouras temporárias, horticultura, floricultura, produção de lavouras permanentes, produção de sementes e mudas certificadas, aquicultura,

apicultura, avicultura alternativa, pecuária, pesca, fabricação de produtos alimentícios, além de artesanato e produção de bebidas, estimulando assim a agregação de valor na agricultura familiar da região semiárida da Paraíba.

Os serviços da incubadora estão disponibilizados na plataforma virtual ou são realizados presencialmente através das ações promovidas pela incubadora e os serviços oferecidos são: plano de marketing, agregação de valor aos produtos, manual de identidade visual, transferência de tecnologia e informações para processamento de produtos, controle de qualidade dos produtos, auxílio na aquisição de selos de inspeção ou certificação, treinamentos, consultorias, dentre outros que visam o desenvolvimento e a ampliação dessas empresas no mercado.

---

## ***RESULTADOS E DISCUSSÃO***

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA IACOC

No ano de 2011, a IACOC retomou suas atividades por meio do Edital 01/2011 – SEBRAE/CERNE, o que proporcionou à incubadora, a preparação de suas ações conforme o modelo de gestão do manual CERNE 2011, assim este documento de implantação continha oito processos-chaves, seguidos de dezessete práticas-chaves em seu corpo estrutural.

Em 2014, a incubadora contratou a empresa Integro Gestão, Tecnologia e Integração Rural LTDA – INTEAGRO para realização de um diagnóstico operacional que traçasse o seu perfil. Para elaborar o Plano de Ação e o Plano de Negócios foi contratado a consultoria da empresa STAND Consultoria e Planejamento durante o período de um ano.

Durante esse período a STAND elaborou outros documentos que visavam preparar a incubadora para tornar-se CERNE 1, realizou visitas em alguns dos empreendimentos, proporcionando oficinas de elaboração do Plano de Negócios para os incubados e cursos de qualificação em cada eixo de desenvolvimento do empreendimento.

Foi contratada a consultoria de Gelson, Associação de Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense, para acompanhar a equipe da incubadora a fim de realizar visitas aos empreendimentos rurais, com a finalidade de detectar os potenciais empreendedores da região.

Após o lançamento do primeiro edital de seleção da incubadora, o 01/2014, a IACOC contratou a consultoria da Associação Técnico Científica Ernesto Luis de Oliveira Júnior – ATECEL, para criar o modelo de Plano de Negócios que fosse de fácil preenchimento por parte dos candidatos, realizando posteriormente outros serviços de apoio aos incubados.

Neste mesmo período foram incubados 15 empreendimentos que foram escolhidos por serem voltados a agricultura familiar e ao desenvolvimento socioeconômico, por meio de práticas sustentáveis que objetivassem a melhoria da realidade dos próprios indivíduos e da comunidade.

Durante o período de 13 a 15 de janeiro de 2015, os empreendimentos incubados participaram de uma oficina realizada pelo senhor Valdolirio Santos Soares Júnior ME, e os demais cursos de capacitação e qualificação foram realizados pela CULTIVATECH CONSULTORIA LTDA, abordando os eixos de empreendedorismo, mercado, gestão e finanças.

A incubadora contratou o serviço da PODIUM Consultoria Empresarial LTDA, para analisar a implantação do CERNE em sua estrutura interna, e em maio de 2015, foi emitido um relatório situacional das atividades da incubadora.

A empresa contratada realizou um levantamento de cada uma das práticas-chave, descrevendo o seu nível para analisar e orientar a incubadora em como nivelar seus serviços, atividades e documentação para implementação do CERNE 1, sendo descrito no Quadro a seguir, o resultado desse documento:

**Quadro 2:** Diagnóstico da incubadora emitido pela Podium Consultoria até abril de 2015

<b>DIAGNÓSTICO CERNE 2011 EMITIDO PELA PODIUM CONSULTORIA – ANO DE 2015</b>		
<b>PROCESSO-CHAVE</b>	<b>PRÁTICA-CHAVE</b>	<b>SITUAÇÃO DA IACOC</b>
<b>1 Sensibilização e Prospecção</b>	1.1 Sensibilização	As ações de sensibilização da incubadora não possuíam calendário específico anual, desenvolvendo suas atividades de forma restrita e apenas para as comunidades pré-definidas no projeto. Não tinham vínculo participativo com outros parceiros e a forma de evidenciar estas ações era feita por meio de lista de presença e fotos.
	<i>1.1.1 Sugestões de melhoria: Aprimorar a lista de presença; elaborar cronograma anual de sensibilização; criar modelo de relatório de eventos; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>	
	1.2 Prospecção	Possuía apenas uma forma de prospectar: por meio de visitas, o que tornava o processo frágil. Para evidenciar o cumprimento da prática eram emitidos relatórios das visitas e diagnósticos iniciais dos empreendimentos.
<i>1.2.1 Sugestões de melhoria: Construir documento de oportunidade de negócios; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
	1.3 Qualificação de Potenciais Empreendedores	As qualificações ocorriam durante as atividades de seleção, com oficinas de Plano de Negócios e/ou CANVAS, não mostrando outro momento para que tais ações fossem realizadas. Como evidências, a IACOC providenciava lista de presença e fotos. Foi constatado como falha que as listas não apresentavam data de realização.
<i>1.3.1 Sugestões de melhoria: Definir cronograma atual de atividades; ampliar as qualificações ofertadas; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
<b>2 Seleção</b>	2.1 Recepção de Propostas	No final de 2014 a incubadora lançou um edital de seleção, exigindo, entre outros documentos, o Plano de Negócio elaborado durante as oficinas de qualificação de potenciais empreendedores. Em analisados arquivos da IACOC constatou-se que não havia registros internos das propostas recebidas, o que deixou essa prática incompleta. Outras falhas apontavam para o fato do

		edital não contemplar os 5 eixos exigidos pelo CERNE e problemas quanto aos critérios de desempate. Como evidencias a IACOC apresentou o edital de seleção publicado.
<i>2.1.1 Sugestões de melhoria: Revisar o edital de seleção direcionando-o para os cinco eixos; disponibilizar o modelo do Plano de Negócios no site e elaborar procedimento da prática.</i>		
	2.2 Avaliação	Não havia procedimento para prática, por isso não existia definição em como a incubadora avaliava as propostas recebidas. Para constatar a avaliação das empresas classificadas em 2014, a IACOC apresentou documentos que não continham assinaturas dos avaliadores, o que apresentava falha quanto a sua validação.
<i>2.2.1 Sugestões de melhoria: Esclarecer os critérios avaliados e o que os avaliadores devem observar; incluir avaliadores externos; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
	2.3 Contratação	Nesta prática a incubadora possuía um contrato padrão que descrevia os direitos e obrigações de ambas as partes, porém foi constatado que os contratos de 2014 não continham as devidas assinaturas para sua validação, o que deixou a prática incompleta.
<i>2.3.1 Sugestões de melhoria: Rever modelo de contrato; elaborar procedimento da prática.</i>		
<b>3 Planejamento</b>	3.1 Planejamento	A IACOC não executava essa prática.
<i>3.1.1 Sugestões de melhoria: Elaborar cronograma anual de desenvolvimento dos empreendimentos; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
<b>4 Qualificação</b>	4.1 Qualificação	A incubadora definiu internamente sobre as qualificações e realizou treinamentos básicos dentro de quatro eixos, atendendo de forma simples as deficiências levantadas no diagnóstico situacional dos empreendimentos. Os instrutores foram selecionados no mercado e como evidencias foi apresentado a lista de presença utilizada.
<i>4.1.1 Sugestões de melhoria: Elaborar cronograma anual de qualificação; elaborar uma lista de presença mais eficaz; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
<b>5 Assessoria/ Consultoria</b>	5.1 Assessoria/ Consultoria	Foram realizadas consultorias básicas em três eixos específicos, tendo o eixo tecnologia maior ênfase. Os instrutores foram selecionados no mercado e como evidencias foi apresentado a lista de presença utilizada.
<i>5.1.1 Sugestões de melhoria: Elaborar cronograma anual de assessoria e consultoria; criar modelo de relatório de consultoria; buscar parcerias; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
<b>6 Monitoramento</b>	6.1 Monitoramento	A IACOC não executava essa prática, tendo apenas um acompanhamento intuitivo sobre o desenvolvimento das empresas.
<i>6.1.1 Sugestões de melhoria: Finalizar questionário de monitoramento e aplicá-lo semestralmente; elaborar procedimento da prática.</i>		
<b>7 Graduação e Relacionamento</b>	7.1 Graduação	A prática não era executada e não tinha evidências de graduações anteriores.

<b>com Graduados</b>		
<i>7.1.1 Sugestões de melhoria: Elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
	7.2 Relacionamento com Graduadas	A prática não era executada e quando necessário, a incubadora obtinha dados junto às empresas incubadas de maneira informal.
<i>7.2.1 Sugestões de melhoria: Construir parcerias com as empresas graduadas; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
<b>8 Gerenciamento Básico</b>	8.1 Modelo Institucional	A incubadora possuía muitos vínculos informais, mas o departamento possuía formalidade com a UFCG e com o PaqTcPB. Quanto a sua equipe a IACOC mantinha funcionários formalizados pelo projeto de extensão.
<i>8.1.1 Sugestões de melhoria: Criar documento de vinculação entre a IACOC, UFCG e PaqTcPB; criar regimento interno; definir o modelo de gestão da incubadora; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
	8.2 Gestão Financeira e Sustentabilidade	A incubadora não executava essa prática e não possuía controle financeiro.
<i>8.2.1 Sugestões de melhoria: Montar fluxo de caixa; criar Plano Orçamentário Anual da incubadora; elaborar procedimento da prática, dentre outros.</i>		
	8.3 Infraestrutura Física e Tecnológica	A incubadora possuía vários laboratórios, mas não apresentou evidências em seu Plano de Negócios quanto a estes, nem ao menos um documento que autorizasse o uso dos laboratórios da UFCG pela IACOC.
<i>8.3.1 Sugestões de melhoria: Evidenciar aprovação do Plano de Negócios; inserir no Plano de Negócios a descrição dos laboratórios; montar regras de uso e elaborar procedimento da prática.</i>		
	8.4 Serviços Operacionais	Não apresentava evidências e garantias desses serviços.
<i>8.4.1 Sugestões de melhoria: Descrever serviços; montar documento de regras de uso e elaborar procedimento da prática.</i>		
	8.5 Comunicação e Marketing	Não apresentava estratégia de marketing e comunicação.
<i>8.5.1 Sugestões de melhoria: Atualizar mídias digitais; redigir manual de comunicação com relação às redes sociais e trato com os clientes, assim como garantir a confiabilidade das informações publicadas e redigir a prática.</i>		

**Fonte:** Autoria própria, 2019.

Após este diagnóstico, a IACOC providenciou outras contratações com a finalidade de sanar alguns dos erros evidenciados, tendo em vista proporcionar o seu desenvolvimento e as melhorias esperadas pela equipe, bem como pelos mantenedores e pelos empreendimentos incubados.

Para ampliar o desenvolvimento do site, foi contratada a empresa DAZZO TECNOLOGIA LTDA – ME, bem como o seu sistema de monitoramento foi realizada pela ATECEL.

O sistema de gestão agroindustrial foi desenvolvido pela INTEAGRO, e transferido para IACOC por meio de consultoria, sendo transmitido por meio de oficina para os empreendimentos incubados.

O serviço da manutenção da plataforma foi feito pela E-GEN CONSULTORIA PARA INFOMRAÇÃO LTDA e a publicação de vídeos institucionais foi feita pela ROX Publicidade, dentre outros serviços e treinamentos investidos para que a IACOC se desenvolvesse ao longo dos anos.

Devido a muitos formulários, documentos e ações ainda precisarem ser implantados nas atividades da incubadora, no ano de 2018 a IACOC iniciou uma nova etapa ao receber recursos do SEBRAE/PB para que se preparasse para a certificação CERNE 1.

Dessa forma, foi contratado durante o período de um ano, que abrangeu de junho de 2018 a junho de 2019, os serviços de consultoria prestados pela GERE Consultoria, Gestão e Marketing.

Esta é uma das primeiras consultorias credenciadas pela ANPROTEC para implantação CERNE nas incubadoras nacionais, assim, por meio da atuação do consultor Luiz Fernando Gelape, foram elaborados os documentos e procedimentos que estavam faltando, além de estabelecer na IACOC o nível de maturidade pretendido e posteriormente a obtenção da certificação, o que proporcionaria a incubadora ocupar um local de destaque frente às demais do Brasil.

Após o primeiro encontro com o consultor, foi elaborado o segundo diagnóstico sobre a situação atual da incubadora, ressaltando que este abordou o CERNE 2015, pois até o momento era o modelo atual fornecido pela ANPROTEC, mas foi salientado pelo consultor que o CERNE 2018 seria publicado em breve, por isso, os procedimentos, formulários e documentos que seriam elaborados para IACOC atenderiam as necessidades do novo modelo de gestão.

No Quadro 3 abaixo, encontra-se descrito o diagnóstico situacional emitido pela GERE Consultoria, posterior o primeiro contato com a IACOC, no qual contém os processos e práticas-chave estabelecidos na IACOC, dentro do modelo CERNE 2015, juntamente com o relato das atividades da incubadora para realizar tais práticas, além das sugestões que possibilitariam as devidas mudanças em suas dependências, tendo em vista a implantação do CERNE 2018.

**Quadro 3:** Diagnóstico emitido pela GERE Consultoria até junho de 2018

<b>DIAGNÓSTICO CERNE 2015 EMITIDO PELA GERE CONSULTORIA –ANO DE 2018</b>		
<b>PROCESSO-CHAVE</b>	<b>PRÁTICA-CHAVE</b>	<b>SITUAÇÃO DA IACOC</b>
<b>1. Sensibilização e Prospecção</b>	1.1 Sensibilização	A incubadora realizava palestras e visitas nas comunidades e possuía procedimento para a prática, mas o mesmo necessitava de alterações em virtude das mudanças do CERNE 2018. A incubadora usava lista de presença, fotos e relatórios para evidenciar a prática, portanto estaria dentro dos padrões estabelecidos para prática inicial.
	<i>1.1.1 Providências para CERNE 1: Revisão do procedimento e da lista de presença; realizar ao menos uma ação de sensibilização por ano.</i>	
	1.2 Prospecção	Eram realizadas visitas às comunidades rurais e feiras para prospectar novos empreendimentos. A incubadora possuía procedimento para a prática, mas o mesmo necessitava de alterações em virtude das mudanças do CERNE 2018. Não havia registro das prospecções e não havia banco de oportunidades criado, dessa forma a prática não estava em conformidade para o estágio inicial.
<i>1.2.1 Providências para CERNE 1: Revisão do procedimento; criar formulários para registro de empreendimentos prospectado; criar banco de oportunidades e realizar ao menos uma ação de prospecção por ano.</i>		
	1.3 Qualificação de Potenciais Empreendedores	Possuía procedimento para a prática, mas o mesmo necessitava de alterações em virtude das mudanças do CERNE. Não haviam registros de qualificação de potenciais empreendedores dos últimos 12 meses, os que haviam eram apenas do ano de 2015, portanto a prática não estava em conformidade para o nível inicial.
<i>1.3.1 Providências para CERNE 1: Revisão do procedimento; criação de formulários de registro das qualificações e realizar ao menos uma ação de qualificação de potencial empreendedor por ano.</i>		
<b>2. Seleção</b>	2.1 Recepção de Propostas	Possuía procedimento para a prática, mas o mesmo necessitava de alterações em virtude das mudanças do CERNE 2018. Existia modelo padronizado para recepção de propostas nos cinco eixos, mas o edital não citava o eixo capital, por isso a prática não estava conforme o nível exigia.
	<i>2.1.1 Providências para CERNE 1: Revisão do procedimento; revisão do edital; revisão do modelo de Plano de Negócios, a fim de tornar o processo de inscrição simples para o empreendedor e armazenar as propostas recebidas.</i>	
	2.2 Avaliação	O procedimento encontrava-se incompleto e não havia registros do último processo seletivo, dessa forma a prática não estava em conformidade.
<i>2.2.1 Providências para CERNE 1: Revisão do procedimento; criação de formulário avaliativo e</i>		

<i>providenciar o armazenamento das avaliações.</i>		
	2.3 Contratação	Possuía modelo de contrato padronizado, mas o procedimento encontrava-se incompleto e necessitando de alterações em seu texto, concluindo-se que por ter contrato a prática encontrava-se em conformidade com o status “Prática Definida”.
<i>2.3.1 Providências para CERNE 1: Revisão do procedimento e armazenar as cópias de contratos.</i>		
<b>3. Planejamento</b>	3.1 Planejamento	O procedimento estava incompleto, pois não havia registros de que a incubadora planejava ações destinadas aos empreendimentos incubados, o que deixava a prática no status de não conformidade para o nível exigido.
<i>3.1.1 Sugestões de melhoria: Revisar o procedimento; criar formulário de planejamento dos incubados e armazenar os planejamentos de cada empreendimento.</i>		
<b>4. Qualificação</b>	4.1 Qualificação	Procedimento incompleto. Não havia registros de qualificações nos últimos 12 meses, tendo ocorrido qualificações no ano de 2016. No ano de 2017 a incubadora realizou algumas que não abordavam todos os eixos de incubação, deixando a prática em não conformidade com o nível exigido.
<i>4.1.1 Sugestões de melhoria: Revisar o procedimento; criar formulários de registro das qualificações e realizar ao menos uma ação de qualificação por ano em cada um dos cinco eixos.</i>		
<b>5. Assessoria/ Consultoria</b>	5.1 Assessoria/ Consultoria	O procedimento estava incompleto e não havia registros de assessoria e consultorias dos últimos 12 meses, pois no ano de 2016 ocorreram ações de assessoria e consultoria, mas no ano de 2017 estas abordaram apenas os eixos de tecnologia, mercado e gestão, portanto a prática não estava em conformidade.
<i>5.1.1 Sugestões de melhoria: Revisão do procedimento; criar formulários de registro e realizar ao menos uma ação de assessoria e consultoria em cada eixo por ano.</i>		
<b>6. Monitoramento</b>	6.1 Monitoramento	A incubadora tinha um formulário de monitoramento, mas ainda não estava sendo utilizado, também realizava acompanhamento com as empresas incubadas, mas não tinham registros. O procedimento estava incompleto, portanto a prática não estava em conformidade com o nível desejado.
<i>6.1.1 Sugestões de melhoria: Revisão do procedimento; revisão do formulário de monitoramento e providenciar o armazenamento do monitoramento.</i>		
<b>7. Graduação e Relacionamento com Graduados</b>	7.1 Graduação	A IACOC possuía um instrumento para mudança de status dos incubados, mas este não tinha sido aplicado. O procedimento estava incompleto e por isso, a prática não estava conforme o requisito.
<i>7.1.1 Sugestões de melhoria: Revisar o procedimento; revisar formulário de mudança de status e criar modelo de certificado para graduação.</i>		

	7.2 Relacionamento com Graduatedas	Havia apenas o relacionamento institucional, não estabelecendo o levantamento de informações da evolução das empresas graduadas. Não havia procedimento, por isso a prática não estava em conformidade.
<i>7.2.1 Sugestões de melhoria: Criar procedimento e formulário para registrar a evolução dos empreendimentos graduados.</i>		
<b>8. Gerenciamento Básico</b>	8.1 Modelo Institucional	A incubadora possuía regimento interno e tinha três servidores vinculados integralmente à IACOC, mas não tinha documento que vinculasse a mesma com a instituição mantenedora. Não havia plano de ações que orientasse a atuação da incubadora e não havia procedimento para prática, por isso esta não estava conforme o requisito.
<i>8.1.1 Sugestões de melhoria: Elaborar procedimento; criar plano de ações estratégicas para incubadora e armazenar a documentação relativa à prática.</i>		
	8.2 Gestão Financeira e Sustentabilidade	Não havia procedimento e fluxo de caixa da IACOC, tendo apenas um controle financeiro no PEASA, dessa forma a prática não estava em conformidade com o requisito.
<i>8.2.1 Sugestões de melhoria: Criar procedimento e fluxo de caixa.</i>		
	8.3 Infraestrutura Física e Tecnológica	Não existia documento com descrição de infraestrutura e regras de uso dos espaços da incubadora, assim como não havia procedimento, por isso a prática não estava conforme requisito.
<i>8.3.1 Sugestões de melhoria: Elaborar procedimento; criar documento com descrição da infraestrutura e regras de uso.</i>		
	8.4 Serviços Operacionais	Os serviços operacionais eram de responsabilidade da UFCG, já que a IACOC estava alocada no PEASA. Não havia procedimento, dessa forma a prática não estava conforme requisito.
<i>8.4.1 Sugestões de melhoria: Criar procedimento; criar documento que comprovasse a execução e responsabilidade dos serviços operacionais; criar formulário avaliativo dos serviços operacionais e realizar avaliação anual desses serviços.</i>		
	8.5 Comunicação e Marketing	A IACOC possuía material impresso e site próprio, mas não tinha procedimento, portanto enquadrava-se em conformidade devido ao material apresentado, deixando a prática dentro do status “Prática Definida”.
<i>8.5.1 Sugestões de melhoria: Elaborar procedimento; providenciar a atualização do site e criar rede social ativa.</i>		

**Fonte:** Autoria própria, 2019.

A partir da realização do diagnóstico foram elaborados os procedimentos para realizar cada prática contida no modelo de gestão de 2018, este possui cinco processos-chave e

quatorze práticas-chave ao todo, portanto a forma que isso foi feito por parte do consultor e da equipe da IACOC conforme descrito cronologicamente no Quadro 4 a seguir.

**Quadro 4:** Relato cronológico sobre a implantação do CERNE 2018/2019 na IACOC

<b>CRONOLOGIA DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO CERNE 2018 NA IACOC</b>	
Junho	<p>Realização da primeira reunião com o consultor Luiz Gelape para obter informações sobre a IACOC junto à equipe técnica e administrativa, onde foram analisados cada um dos processos-chave dentro da incubadora, para elaborar o diagnóstico situacional e dos primeiros procedimentos e práticas a serem implantados em suas atividades.</p> <p>Elaboração pelo consultor da lista de presença padrão, facilitando o uso por parte da equipe para sanar os problemas dos processos de sensibilização e prospecção e desenvolvimento do empreendimento.</p> <p>Ativação da rede social instagram e atualização do facebook da incubadora.</p> <p>Aquisição do programa Smartsheet para servir de arquivo eletrônico da IACOC.</p>
Julho	<p>Aplicação por parte da equipe da lista de presença durante as atividades de sensibilização, qualificação de potenciais empreendedores e agregação de valor.</p>
Agosto	<p>Realização da segunda reunião com o consultor da GERE , onde foram analisadas cada prática-chave realizada pela IACOC, tendo após esta a elaboração pelo consultor dos procedimentos de sensibilização, prospecção e qualificação de potenciais empreendedores, recepção de propostas, avaliação, contratação, planejamento, agregação de valor, monitoramento, graduação, relacionamento com graduadas, estrutura organizacional, operação da incubadora, comunicação e marketing.</p> <p>Cada um destes tinha a indicação do respectivo formulário ou documento que deveria ser preenchido e seguido para gerar evidências que comprovariam a realização da prática por parte da incubadora, sendo descritos a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evidência para procedimento de sensibilização: preencher lista de presença padrão e tirar fotos quando a prática ocorresse em palestras e atendimentos coletivos. Em momentos que não fossem oportunos repassar a lista, esta deveria ser substituída por um formulário chamado relatório de evento.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de prospecção: preenchimento do relatório de prospecção.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de qualificação de potencial empreendedor: durante as qualificações presenciais deveria ser utilizada a lista de presença, juntamente do registro fotográfico, mas caso o evento não permitisse oportunidade para repassar a lista, esta deveria ser substituída pelo relatório de evento. Se a qualificação fosse individual o formulário preenchido seria o controle de atendimento.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de recepção de propostas: registrar a chamada pública que foi disponibilizada no site da incubadora, o formulário de inscrição, manter uma cópia dos e-mails recebidos e das devidas documentações enviadas pelos empreendedores interessados, devendo estas ser arquivadas na IACOC.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de avaliação de propostas: arquivar todos os</li> </ul>

	<p>formulários de habilitação, classificação e consolidação dos candidatos, assim como o resultado que foi disponibilizado no site da incubadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evidência para procedimento de contratação: arquivar todos os contratos firmados com cada empreendimento, devendo estes estar assinados por ambas as partes.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de planejamento: arquivar todos os formulários de plano de incubação de cada empreendimento incubado.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de agregação de valor: durante as ofertas de qualificações, cursos, workshops etc., repassar a lista de presença padrão e fazer o registro fotográfico. Já nos casos de assessoria, consultorias e acesso aos laboratórios, o registro deveria ser realizado por meio do preenchimento do relatório de apoio ao incubado, tendo em última situação as visitas técnicas e participação de eventos, que além do preenchimento do relatório deveria fotografar cada ação.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de monitoramento: para esta prática foi estipulado o formulário de monitoramento deveria ser preenchido junto às empresas incubadas e graduadas a cada seis meses, para servir de base para as práticas de graduação e relacionamento com graduadas.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de graduação: para graduar as empresas deveriam ser preenchidos os formulários de mudança de status e realizar um evento onde fossem entregues os certificados de conclusão do processo de incubação e fazer o registro fotográfico.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de relacionamento com graduadas: preencher anualmente o formulário de informações da evolução das graduadas e o formulário de evolução das graduadas, registrando a cópia dos e-mails trocados para obter essas informações. A incubadora também deveria inserir as empresas graduadas dentro dos serviços e ações que agregam valor às empresas, comprovando a participação de cada uma nesses eventos.</li> <li>✓ Evidência para procedimento de estrutura organizacional: A IACOC precisaria ter uma declaração que comprovasse a responsabilidade pela sua gestão por parte da UFCG e do PaqTcPB, assim como uma declaração assinada pelas mantenedoras sobre a equipe da incubadora. A sua planilha de gestão estratégica deveria estar sempre atualizada, assim como o preenchimento dos termos de parceria.</li> <li>✓ Evidência para operação da incubadora: a incubadora precisaria atualizar a planilha do fluxo de caixa e providenciar o plano anual de sustentabilidade financeira, além de atualizar o plano de descrição de infraestrutura e das regras de utilização da sua infraestrutura.</li> <li>✓ Evidência para comunicação e marketing: ter material impresso e atualizado, estar com o site e as redes sociais atualizados e com postagens frequentes.</li> </ul> <p>Planejamento da edição do edital 01/2018 para incubação de novos empreendimentos, que foi lançado em 20/08 no site da IACOC, ressalta-se que a incubadora continuou as atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor até o lançamento do edital de seleção.</p>
Setembro	Continuação das atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor por

	<p>parte da equipe da IACOC.</p> <p>A avaliação dos candidatos inscritos no período de 11 a 18/09, foi dividida em três fases: habilitação, classificação e consolidação, onde os documentos foram preenchidos pela equipe avaliadora e arquivados na IACOC, conforme procedimento.</p> <p>O período de contratação dos novos empreendimentos ocorreu de 24 a 28/09.</p>
Outubro	<p>Continuação das atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor por parte da equipe da IACOC.</p> <p>Início do monitoramento com todas as empresas incubadas até o momento, sendo estipulado a sua repetição a cada seis meses.</p> <p>Contratação da empresa OPEN Educação para promover a capacitação e as consultorias das empresas incubadas, durante o período de outubro a março de 2019, nos cinco eixos de incubação: empreendedor, gestão, tecnologia, capital e mercado.</p> <p>A realização da primeira capacitação e consultoria que abordou o eixo empreendedor ocorreu nos dias 20 a 25/10 na cidade de Pombal/PB e nos dias 26 a 30/10 na cidade de Sumé/PB.</p>
Novembro	<p>As atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor continuaram a ser feitas por parte da equipe da IACOC.</p> <p>Conclusão do monitoramento com todas as empresas incubadas.</p> <p>A realização da segunda capacitação e consultoria que abordou o eixo gestão ocorreu nos dias 19 a 22/11 na cidade de Pombal e nos dias 21 a 24/11 na cidade de Campina Grande/PB.</p>
Dezembro	<p>Continuação das atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor por parte da equipe da IACOC.</p> <p>A realização da terceira etapa da capacitação e consultoria que abordou o eixo tecnologia ocorreu nos dias 10 a 12/12 na cidade de Pombal e nos dias 13 a 15/12 na cidade de Campina Grande.</p> <p>Realização da terceira reunião com o consultor Luiz, para planejar as práticas que ainda estavam pendentes, sendo construído junto da equipe da IACOC o modelo CANVAS para ajudar a direcionar as suas atividades.</p> <p>Foi enviada posteriormente pelo consultor a planilha de planejamento e gestão operacional para que a equipe preenchesse e cumprisse a prática de operação da incubadora.</p> <p>Realização do evento de graduação com as empresas incubadas no ano de 2014, na sede do PEASA, em Campina Grande, no dia 27/12.</p>
<b>CRONOLOGIA DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO CERNE 2019 NA IACOC</b>	
Fevereiro	<p>A realização da quarta etapa da capacitação e consultoria que abordou o eixo capital ocorreu nos dias 18 a 20/02 na cidade de Pombal e nos dias 21 a 25 na cidade de Campina Grande.</p>
Março	<p>Continuação das atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor por parte da equipe da IACOC.</p> <p>A realização da quinta etapa da capacitação e consultoria que abordou o eixo</p>

	mercado ocorreu nos dias 18 a 20/03 na cidade de Pombal e nos dias 25 a 27/03 na cidade de Campina Grande.
Abril	Realização da quarta reunião com o consultor Luiz foi realizada nos dias 09 e 10/04, tendo em vista avaliar as atividades que foram propostas no encontro anterior e concluir o que estava pendente antes da certificação. Na ocasião foi programado que a equipe deveria preencher o plano de sustentabilidade financeira, a planilha de gestão estratégica e elaborar um portfólio de serviços e valor agregado para a incubadora.
Maio	Continuação das atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor por parte da equipe da IACOC.
Junho	Continuação das atividades de sensibilização, prospecção e agregação de valor por parte da equipe da IACOC. Programação da última reunião com o consultor para auditoria interna de todas os procedimentos e práticas que foram realizadas durante a implantação do CERNE 2018 nas atividades da incubadora, servindo para prepará-la para a certificação CERNE 1.

**Fonte:** Autoria própria, 2019.

#### 4.2 PRINCIPAIS IMPACTOS VERIFICADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO CERNE 2018 NA IACOC

Com a implantação do modelo de gestão CERNE 2018 muitas mudanças foram geradas para a incubadora e seus incubados. Inicialmente constatou-se que quando todos os procedimentos referentes a cada prática-chave foram criados e entregues a equipe da IACOC as atividades administrativas tiveram foco, eficácia e controle, sendo possível instalar uma rotina que sanava os problemas encontrados até o momento devido à desestruturação de cada um deles.

Como foi constatado no estudo de Oliveira, Roos e Paladini (2010), a certificação no CERNE pode trazer credibilidade incubadora e proporciona a construção de uma gestão organizada e sistematizada, com qualidade operacional. Além disso, o autor concluiu o quão importante o CERNE é para uma incubadora, porque a partir dele ela pode estruturar as empresas incubadas dando a elas maior chance de sobrevivência no mercado.

Algo que trouxe bastante praticidade foi à padronização da lista de presença e a elaboração dos documentos específicos para o cumprimento das práticas de sensibilização, prospecção, qualificação de potenciais empreendedores e desenvolvimento do empreendimento, pois diante das mais diversas situações a equipe tinha a opção equivalente para evidenciar o cumprimento das suas ações.

Durante o período de lançamento do novo edital para incubação de 2018, a reunião com o consultor foi de extrema importância, pois foi a partir dela que a equipe percebeu a necessidade de simplificar o ato de inscrição para os empreendimentos interessados, assim como modificar o edital e o contrato, que não continha o eixo capital em seu texto. A análise minuciosa da fase de aprovação, classificação e contratação dos novos incubados, estabelecida por meio de documentos específicos, deu credibilidade e segurança para que a incubadora comprovasse a razão de sua escolha na fase de seleção, o que não ocorria até o momento.

A estruturação da prática de monitoramento foi outro marco importante para a IACOC, pois até o momento a equipe vinha tentando elaborar documentos que servissem para graduar as empresas incubadas em 2014, mas não obtinha êxito. Ao serem entregues as planilhas e documentos para o monitoramento e mudança de status dos incubados, a incubadora pôde acompanhar o desempenho de cada empreendimento no período de 6 meses e comprovar as mudanças ocorridas ao longo do processo de incubação, proporcionando o suporte que antes não ocorria e a elaboração dos planos de ação de ambas as partes, tendo como consequência, o estreitamento da relação incubadora-incubado.

A prática implantada de relacionamento com graduadas também proporcionou aliados para a incubadora, pois por meio desse vínculo a IACOC tanto pôde promover eventos em que estas se beneficiassem, quando pôde estabelecer um relacionamento que promovesse incentivo, inspiração e motivação para os incubados e empresas externas quanto ao valor agregado durante o processo de incubação.

A comunicação interna e com os empreendimentos incubados e graduados também melhorou consideravelmente durante a implantação do CERNE 1, pois a partir da incubação dos novos empreendimentos, foi criado um grupo na rede social whatsapp, para que os mesmos pudessem ter acesso prático com a equipe da incubadora de forma fácil e rápida, facilitando a disponibilidade de informações sobre os eventos, qualificações, capacitações, consultorias, comunicados etc, além da IACOC obter um feedback em momentos oportunos e poder tirar dúvidas dos empreendedores, quando necessário, ajudando a diminuir as falhas contatadas até então.

A contratação da empresa OPEN Educação e o comprometimento da equipe da incubadora em oferecer conhecimento, eventos, palestras, workshops, qualificações, consultorias etc, proporcionou agregação de valor para as empresas e o elo entre algumas empresas do primeiro ciclo com as do segundo ciclo, fazendo com que todas tivessem oportunidade de compartilhar suas experiências e aperfeiçoar, por meio das ferramentas

trabalhadas, os seus serviços e produtos dentro dos cinco eixos, além de terem a oportunidade de estar próximo da equipe da incubadora para estreitar laços.

Foi percebido que o empenho da incubadora em atualizar as mídias digitais promoveu um melhor acompanhamento por parte do público em geral e dos próprios empreendimentos para obter informações sobre as atividades da IACOC em tempo real e acompanhar a publicação dos eventos que seriam promovidos para as empresas, consertando os erros provindos da prática de comunicação e marketing.

Nas práticas de estrutura organizacional foram elaborados os documentos de gestão estratégica, que estipularam o gerenciamento de curto e longo prazo das atividades da IACOC e os termos de parceria, que ainda não tinham sido estabelecidos ao longo dos anos anteriores, o que trouxe solidez a incubadora quanto ao elo entre os parceiros institucionais e a incubadora.

Por fim, ainda sobre o processo-chave de gerenciamento básico, a concretização da prática de operação da incubadora trouxe a IACOC a organização financeira que faltava, o plano de sustentabilidade e a elaboração dos documentos que descreviam sua estrutura física e tecnológica, contendo suas regras de uso para ambas as partes no ato da incubação, que eram de suma importância.

Essas modificações de cenário asseguram o que Sampaio e Santos (2017) informam em seu trabalho quando dizem que o CERNE tem como propósito central padronizar e flexibilizar a atuação das incubadoras nacionais para que elas gerem resultados mais efetivos e confiáveis, ampliando a sua capacidade e missão de gerar empreendimentos inovadores, bem-sucedidos e que transformem a realidade econômica em que estão inseridos.

#### 4.3 O IMPACTO DE DESENVOLVIMENTO E INCLUSÃO QUE A IACOC TROUXE AOS INCUBADOS AO IMPLANTAR O MODELO DE GESTÃO CERNE 2018

Considerando que a proposta das incubadoras sociais se volta para a cidadania, uma vez que promove o desenvolvimento de projetos que geram emprego, renda e trazem capacitação técnica para comunidades de baixa renda e em situação de vulnerabilidade social, estas acabam transformando a sociedade por meio da inserção de pessoas capacitadas no mercado. Dessa forma, essas incubadoras também promovem o estreitamento do vínculo dos empreendimentos com as universidades contribuindo para a facilitação do acesso a informação e para o debate de políticas públicas e sociais (GUIMARÃES; MACIEL; EIDELWEIN, 2017).

Para evidenciar de forma simplificada essas afirmações, foi enviado um pequeno questionário para todas as empresas do ciclo de 2014, e de 2018, o qual visava obter informações sobre o impacto que a IACOC proporcionou para as empresas durante o período em que estavam incubadas.

O questionário abordava as seguintes questões: 1 – Qual a diferença que a IACOC trouxe ao seu negócio?; 2 – Você acha que a IACOC proporcionou a inclusão social do seu negócio no mercado?; e, 3 – Compare o seu negócio antes e depois de ser incubado. Inicialmente, foram apresentadas as respostas das empresas de 2014, no total de quatro sujeitos que deram suas respostas: COPEAVES, COOASC, Fonte de Sabor e Bolo das Oliveiras.

Para a primeira pergunta, a COPEAVES respondeu em termos gerais, que a incubadora proporcionou a criação da marca e das embalagens padronizadas destacando que esta foi a grande participação que poderia ser citada. A empresa COOASC relatou que os aspectos de comercialização, formalização e organização foram aqueles trabalhados pela incubadora e que proporcionou maior segurança interna para o negócio.

Ainda sobre a diferença que a IACOC trouxe aos empreendimentos, a empresa Fonte de Sabor indicou que foi a partir da incubação que esta obteve conhecimento sobre gestão, marketing, identidade visual e empreendedorismo, o que fez toda diferença para o negócio. Já o empreendimento Bolo das Oliveiras descreveu que a experiência da incubação foi muito gratificante pois por meio desta as cooperadas puderam obter conhecimento, experiência e informações por meio das capacitações etc.

Quanto à segunda pergunta, a COOASC cita que percebe a inclusão social por meio das parcerias que foram firmadas depois da incubação da IACOC. A empresa Fonte de Sabor descreve isso pelo aumento do faturamento o que indica aceitação dos produtos e reconhecimento por parte dos consumidores. O empreendimento Bolo das Oliveiras informou que a inclusão foi gerada por meio das capacitações, elaboração de embalagens e rótulos dos produtos assim como da divulgação que fez a comunidade reconhecer a qualidade dos produtos que as cooperadas produziam, demonstrando assim a aceitação do público e o aperfeiçoamento das cooperadas.

A terceira e última pergunta visava obter um breve relato sobre o antes e o depois das empresas, ao passar pela incubação. A COOASC respondeu que suas atividades melhoraram significativamente, pois os cooperados iniciaram o negócio sem nenhuma padronização e a IACOC trouxe diversas mudanças positivas na rotina administrativa da empresa.

A empresa Fonte de Sabor ressaltou que antes da incubação esta não possuía controle financeiro, orientação, planejamento e demais fatores que abordavam a gestão de um empreendimento, o que foi resolvido após a incubação o que proporcionou o fortalecimento da coletividade e o crescimento da cooperativa. Já a empresa Bolo das Oliveiras apontou para a falta de organização interna que ocorria antes da incubação e para a diferença positiva que elas sentiram depois do processo de incubação.

A mesma pesquisa foi realizada com as empresas incubadas em 2018, ressalta-se que todas as oito empresas responderam ao questionário, o que reforça a evidência percebida quanto à mudança na comunicação que o CERNE proporcionou na IACOC. Assim, as empresas participantes foram: ACRRC, Associação dos Agricultores, Extrativistas e Artesãos do Cariri Paraibano, CAMPOL, COPRAVIDA, CAPRICOL, AGUBEL, RUFINOS e ASPA.

Quanto à diferença que a IACOC trouxe a esses negócios, a empresa ACRRC respondeu que participar da incubação transformou a mente das associadas, pois a partir disso elas puderam ver-se como empreendedoras, migrando para outros públicos consumidores e expandindo o seu negócio. A Associação dos Agricultores, Extrativistas e Artesãos do Cariri Paraibano, relatou que a incubadora trouxe transformação na qualidade dos produtos e agregou valor e conhecimento no mercado para eles.

A empresa CAMPOL afirmou que a grande diferença foi conhecimento amplo sobre o produto e seus serviços, além da evidente motivação proporcionada à equipe interna. A COPRAVIDA citou que a gestão foi melhorada a partir dos treinamentos recebidos, o que também gerou a união dos cooperados.

As empresas CAPRICOL e AGUBEL ressaltaram que a incubadora trouxe conhecimento nos cinco eixos, promovendo ampliação da visão gerencial e a percepção de como lidar com os consumidores. O empreendimento RUFINOS retratou que por meio da incubação o negócio passou a vivenciar grandes transformações, como por exemplo a organização no processo de fabricação, divulgação, união com a equipe etc.

A ASPA por sua vez destacou que a IACOC trouxe perspectiva de futuro e ampliação da visão sobre o empreendimento, por meio da criação de estratégias e mecanismos que visavam o seu desenvolvimento, sucesso e solidez.

Sobre a segunda pergunta, as empresas responderam no geral que perceberam a inclusão social do negócio através da divulgação das empresas na sociedade, por meio da participação de cada uma delas nas feiras e eventos nos quais são expostos os produtos, por meio do *feedback* obtido por parte dos clientes e consumidores que demonstram satisfação

com a qualidade dos produtos e por meio de contatos e parcerias realizados através das oportunidades que a incubadora promoveu.

No que se refere às respostas dadas à terceira pergunta que abordou o antes e o depois da realidade das empresas incubadas em 2018, a ACRRC afirmou que houve a ampliação na visão empreendedora, com metas e sonhos que promoveram a percepção interna de empresa, sem deixar de ser voltada a Economia Solidária, mas tendo a possibilidade de expansão. A Associação dos Agricultores, Extrativistas e Artesãos do Cariri Paraibano, informou que antes da incubação eles vendiam apenas os produtos *in natura*, mas que a partir desse momento eles promovem a agregação de valor.

A empresa CAMPOL ressaltou que depois da incubação o empreendimento passou a ter consciência que precisavam aumentar a produção e ampliar a variedade dos produtos oferecidos, além da necessidade de ter controle financeiro, ter união com toda a equipe e dar mais importância para a cooperativa.

A empresa COPRAVIDA informou que antes de ser incubada possuía uma gestão sem disciplina, com pouca participação dos cooperados nas decisões da organização, não havia um objetivo claro e nem roteiro a ser seguido para se conseguir os resultados almejados, mas que atualmente há mais participação dos cooperados nas decisões administrativas junto ao núcleo de direção, além de estar sendo feito um trabalho de padronização dos produtos e aquisição de insumos em conjunto tendo menor preço e custo. A cooperativa também relatou estar se organizando para gerir um abatedouro com eficiência que permita introduzir os produtos de forma mais valorosa.

O empreendimento CAPRICOL informou que antes da IACOC ajudá-los, os empreendedores não tinham conhecimento sobre custo, despesas e qualidade dos produtos, assim como notaram a diferença positiva interna proporcionada pelos treinamentos, assessorias e consultorias que foram disponibilizados. Já a AGUBEL respondeu que possuía uma visão limitada sobre sua gestão, situação que depois da incubação foi melhorada.

O empreendimento RUFINOS destacou que anteriormente à incubação o processo de produção não era bem controlado nem esquematizado, além do fato de não possuírem parceiros, não participarem de feiras e eventos e não possuírem estratégia de divulgação. Depois da participação na incubação, eles puderam notar que ao modificar as ações e estrutura interna, por meio dos cursos, treinamentos e oficinas propiciados pela IACOC houve o crescimento do negócio e a motivação da equipe.

Por fim, a ASPA também afirmou que a visão gerencial era limitada, tendo apenas a comercialização como principal objetivo, mas depois da incubação isso mudou nos cinco

eixos, sendo perceptível que poderiam ter sucesso a longo prazo e o fortalecimento do empreendimento.

O resultado dessa pesquisa remete ao grande diferencial que a incubadora tem proporcionado aos empreendimentos do semiárido paraibano, os quais estavam produzindo bons produtos, mas nenhum deles tinha aperfeiçoamento na sua administração, planejamento, informações técnicas ou tecnológicas, visão de futuro e de empreendedorismo, noção sobre gestão de pessoas, assim como de inovação, mercado etc. sendo perceptível o acréscimo intelectual que a IACOC trouxe para esses grupos de empreendedores, gerando renda, inclusão social, qualidade de vida e agregação de valor para esses indivíduos e suas famílias, que são os objetivos básicos de uma incubadora social.

---

## ***CONSIDERAÇÕES FINAIS***

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato de que muitos empreendedores não possuem preparo adequado para desempenharem suas atividades, assim como grande quantidade não organiza sua gestão, tecnologia e serviços antes de se lançarem no mercado competitivo, onde estes acabam fazendo parte de números alarmantes sobre mortalidade empresarial evidenciadas no país até os dias de hoje.

Assim, as incubadoras sociais têm trabalhado para ajudar a sanar os problemas das comunidades carentes com relação aos empreendimentos que essas pessoas administram contribuindo com a geração da inclusão social, de emprego, de renda e de educação. Por isso, é tão necessário que essas incubadoras padronizem e qualifiquem suas atividades e serviços para obter o sucesso institucional, que envolve o sucesso e desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

Dessa forma, foi possível fazer um diagnóstico de forma cronológica sobre o desenvolvimento da incubadora durante o período de implantação do modelo de gestão CERNE, no nível de maturidade 1, que por meio da contratação da GERE Consultoria, foi possível reestruturar toda a sua documentação, procedimentos em cada prática e estruturação das suas ações relativas a gestão e incubação dos empreendimentos selecionados em 2014 e 2018.

Sobre os aspectos identificados, foi possível constatar que a IACOC estava com sua estrutura comprometida e a prestação dos seus serviços falhava em muitos aspectos, tais como nas áreas e práticas de sensibilização, prospecção, qualificações, consultorias e assessorias ofertadas, mostrando também que na sua estrutura administrativa, a falta de organização na sua documentação e procedimentos fazia com que os erros corriqueiros não fossem resolvidos, o que comprometia nos resultados esperados com impacto social, econômico e intelectual dos incubados.

Ao contratar empresas especializadas com a padronização das incubadoras nacionais CERNE, a sua gestão pôde sofrer modificações positivas que reestruturaram a administração das suas atividades e dos serviços prestados, mas o potencial obtido veio com a contratação da GERE Consultoria, que fez total diferença para a IACOC, pois foi o que possibilitou a migração para o modelo de gestão CERNE 1.

Portanto, conforme a IACOC foi implantando cada prática e processo-chave as suas atividades ganharam mais firmeza e comprometimento, tanto por parte da equipe, quanto por parte da gestão, partindo assim para a construção de tudo o que faltava na sua administração,

desempenho e oferta de serviços, o que confirmou a usabilidade e eficácia do modelo de gestão CERNE para incubadoras sociais, como é o caso da IACOC, sendo perceptível que o mesmo se adequa aos diversos tipos de incubadoras nacionais.

Na prática de monitoramento, foi possível construir junto da equipe, os indicadores que serviriam para graduar as empresas incubadas, sanando o problema encontrado com documento existente para efetuar essa ação, o que proporcionou a graduação das empresas selecionadas em 2014, o acompanhamento para mudança de status das incubadas em 2018 e relacionamento com graduadas nos períodos seguintes.

Quanto às empresas incubadas, foi visto que o relacionamento mudou e a oferta de qualificações e consultorias fez com que as empresas novas e antigas pudessem repaginar os seus negócios por meio da criação de planos de negócios e de ação que promoveram a atualização de suas atividades para assim gerar produtos de qualidade e inovadores no mercado consumidor, além de identificarem problemas com a gestão de pessoas, finanças, atuação no mercado, dentre outros. A agregação de valor, proporcionada pelas ações da IACOC, também trouxeram oportunidades de parcerias, novos contatos e publicidade dos produtos e serviços dos empreendimentos incubados, expandindo-os ao público e a sociedade, o que gerou inclusão, aperfeiçoamento, educação, visão empreendedora dentre outros fatores positivos para essas comunidades de trabalhadores que se encontravam em associações, cooperativas e demais setores da Economia Solidária do semiárido paraibano, evidenciando o impacto da incubadora a esses negócios.

Ao final deste trabalho e com base na experiência de implantação do modelo de gestão CERNE 1, na IACOC, foi possível construir uma cartilha contendo orientações básicas para que as incubadoras nacionais possam se preparar para implantar o CERNE 1 em sua estrutura, contribuindo para a facilitação da certificação das interessadas.

Conforme foi observado e evidenciado, para que as incubadoras nacionais continuem a progredir é essencial que elas se aperfeiçoem para que possam prestar serviços de qualidade e de maneira estruturada em sua gestão interna, pois foi notório que quando a IACOC participou da implantação do CERNE, toda a sua estrutura administrativa passou a ter foco, eficácia e firmeza, podendo a partir disso oferecer qualidade e mudança eficaz a todos os seus empreendimentos incubados.

Portanto, confirma-se que na IACOC, o CERNE 2018, no nível de maturidade 1, comprovou sua funcionalidade neste tipo de incubadora, que é social, atendendo a todos os requisitos, sendo a partir dele que essa entidade conseguiu concretizar sua estrutura interna e externa, que, até o momento, apresentava erros que comprometiam a maioria de suas ações.

---

***REFERÊNCIAS***

## REFERÊNCIAS

AMADOR, E. M. O.; CADENA, M. G.; CASTRO, J. A. V. Incubadoras sociais em las universidades como promotoras de inovación y emprendimiento social para El desarrollo de lãs regiones: El caso del estado de Hidalgo, México. **R. Bras. Planej. Desenv.**, Curitiba, v. 4, n~1, p. 128-148, jan./jun. 2015.

ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores.** Mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/e46b2a7c-b1a5-4f15-b49f-b961901a2cee/anprotec-mecanismos-geracao-de-inovacao.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

ARANHA, J. A. S. **Modelos de Incubadora.** Instituto Gênese para Inovação e Ação Empreendedora. Rio de Janeiro. Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <[http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Modelos\\_de\\_incubadora.pdf](http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Modelos_de_incubadora.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2019.

ARAÚJO, F. **Administração rural:** o agronegócio no Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/administracao-rural-o-agronegocio-no-brasil/81695/>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007. 157 p.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **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: <[http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil** – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília, 2012. 24 p.: Il. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **CERNE, Qualificação Ambientes de Inovação:** Conceito. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/conceito/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **CERNE, Qualificação Ambientes de Inovação:** Documentos CERNE. Disponível em:

<<http://anprotec.org.br/cerne/menu/conhecimento/documentos-cerne/>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia. 1(1): 25-38, 2014 – ISSN 2359-3539. Disponível em: <<file:///C:/Users/UFCEG/Downloads/612-2762-2-PB.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2019.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BEDÊ, M. A. (Coord.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. – Brasília: Sebrae, 2016. 96 p. il. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

BEZERRA, A. F. A; SILVA, W. S. C; CARVALHO, Z. V. **As incubadoras sociais e o desenvolvimento local: o que é e porque apoiar a iniciativa**. ANPROTEC XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. 2014. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(57\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(57).pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2019.

BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações (Campo Grande)** [online]. 2017, vol. 18, n. 1, PP. 3-15. ISSN 1518-7012. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.18-n.1\(01\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.18-n.1(01))>. Acesso em: 15 jan. 2019.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**. v. 47 (1): 3-14, janeiro/abril 2011. Disponível em: <[http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/1040](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040)>. Acesso em: 9 mar. 2019.

BISPO, C. S. et al. **Empreendedorismo e Inovação**. Artigo publicado pelo Centro Universitário de Salvador – UNICEUSA. Salvador. Disponível em: <[http://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo\\_empreendedorismo\\_inovacao.pdf](http://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto 29.741, de 11 de julho de 1951**. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior. Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-norma-pe.html>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

BRASIL. **Decreto 61.056, de 24 de julho de 1967**. Regulamenta o art. 191 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, constitui a Financiadora de Estatutos de Projetos S.A (FINEP) e dá outras providências. Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-61056-24-julho-1967-402196-norma-pe.html>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

BRASIL. **Decreto 91.146, de 15 de março de 1985**. Cria o Ministério da Ciência e Tecnologia e dispõe sobre sua estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91146-15-marco-1985-441419-norma-pe.html>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

**BRASIL. Lei 1.310, de 15 de janeiro de 1951.** Cria o Conselho Nacional de Pesquisas, e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L1310.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L1310.htm)>. Acesso em: 03 mar. 2019.

**BRASIL. Lei 10.696, de 02 de julho de 2003.** Dispõe sobre a repactuação e o alongamento de dívidas oriundas de operações de crédito rural, e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília - DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.696.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.696.htm)>. Acesso em: 27 mai. 2019.

**BRASIL. Lei 10.973 de 02 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 19 mai. 2019.

**BRASIL. Lei 11.080, de 30 de dezembro de 2004.** Autoriza o Poder Executivo a instituir Serviço Social Autônomo denominado Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI, e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília - DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11080.htm)>. Acesso em: 05 mai. 2019.

**BRASIL. Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005.** Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras – RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; [...] e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília- DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11196.htm)>. Acesso em: 09 jul. 2019.

**BRASIL. Lei 11.326, de 24 de julho de 2006.** Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm)>. Acesso em: 20 mai. 2019.

**BRASIL. Lei 11.947 de 16 de junho de 2009.** Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm)>. Acesso em: 22 mai. 2019.

**BRASIL. Lei 12.188 de 11 de janeiro de 2010.** Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a agricultura familiar e reforma agrária – PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária – PRONATER, altera a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12188.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12188.htm)>. Acesso em: 19 mai. 2019.

BRASIL. **Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm)>. Acesso em: 20 mai. 2019.

BRASIL. **Lei 9.257, de 09 de janeiro de 1996.** Dispõe sobre o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9257.htm)>. Acesso em 01 de junho de 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.545, de 14 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o Fundo de Financiamento à Exportação (FFEX), altera o art. 1º da Lei nº 12.096, de 24 de novembro de 2009, e as Leis nº 10.683, de 28 de maio de 2003, 11.529, de 22 de outubro de 2007, 5.966, de 11 de dezembro de 1973, e 9.933, de 20 de dezembro de 1999; e dá outras providências. Portal da Legislação. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12545.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12545.htm)>. Acesso em: 27 mai. 2019.

BRASIL. **Portaria MCT nº 139, de 10 de março de 2009.** Institui o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos - PNI. Disponível em: <[http://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-139-2009\\_214417.html](http://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-139-2009_214417.html)>. Acesso em: 01 fev. 2019.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. Agricultura familiar e o novo mundo rural. *Sociologias*, n. 10, p. 312-347, 2003.

CALLADO, A. A. C. (organizador). **Agronegócio**. 2ª ed. – 22. Reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2009. 338 p. ISBN 978-85-224-5054-1.

CATTANI, D. A. (org.). **A outra Economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. – 2º reimpressão. il.

DORNELAS, J. **Planejando incubadoras de empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. ISBN 85-352-1141-1. Disponível em: <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando\\_incubadoras.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf)>. Acesso em: 16 de janeiro de 2019.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ESQUERDO-SOUZA, V. F. de; BERGAMASCO, S. M. P. P. Políticas públicas para a agricultura familiar brasileira: um estudo sobre o PRONAF nos municípios do circuito das frutas – SP. **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, RS, v. 22, n. 1, jan./mar. 2015.

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S.; FERNANDES, B. K. **Transformando ideias em planos de negócios:** a experiência do programa SESI empreendedorismo social no estado do Paraná. In: FARFUS, Daniele (org.); ROCHA, Maria Cristhina de Souza (org.); CARON, Antoninho [et al.]. – Curitiba SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. 246 p.: il. ; 30 cm. – (**Coleção Inova;** v. 2) . Disponível em: <[http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/871e5d0b-7cbf-4c74-bb13-9ce4575f05bf/livro\\_inovacoes-sociais-vol-II\\_agetec.pdf?MOD=AJPERES](http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/871e5d0b-7cbf-4c74-bb13-9ce4575f05bf/livro_inovacoes-sociais-vol-II_agetec.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em: 15 mar. 2019.

FARFUS, D; ROCHA, M. C. S. **Inovação Social:** Um conceito em Construção. Inovações sociais. In: FARFUS, Daniele (org.); ROCHA, Maria Cristhina de Souza (org.) ; CARON, Antoninho [et al.]. – Curitiba SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. 246 p. : il. ; 30 cm. – (**Coleção Inova;** v. 2) . Disponível em:<[http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/871e5d0b-7cbf-4c74-bb13-9ce4575f05bf/livro\\_inovacoes-sociais-vol-II\\_agetec.pdf?MOD=AJPERES](http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/871e5d0b-7cbf-4c74-bb13-9ce4575f05bf/livro_inovacoes-sociais-vol-II_agetec.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

FIATES, G. G. S. et. al. **Sistemas de Inovação.** In: CORAL, Eliza; CAMPAGNOLO, Jorge Mário; CARIONI, Leandro (orgs). Estratégias de inovação como vetor de desenvolvimento do Brasil: Políticas públicas para parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Curitiba: CRV, 2016. 172 p.

FLEURY, S. Observatório da inovação social. In: Congresso Internacional del Clad Sobre La Reforma Del Estado y de la Administración Pública, 9, 2001, Buenos Aires. **Anais [...]** Buenos Aires: S. ed., 2001.

FONSECA, J.J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GAIGER, L. I. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 84, P. 81-99, março 2009.

GARGIONE, L. A. **Um modelo para financiamento de parques Tecnológicos no Brasil:** explorando o potencial dos fundos de investimento. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. Escola Politécnica, São Paulo, 2011.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2016. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.: il. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

GOMES, I. M. de A.; SANTANA, J. R. S.; MENEZES, A. S. L. **Políticas Públicas para Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos no Brasil**. REDE NIT NE, textos de referência em Inovação Tecnológica & Empreendedorismo. Aracajú: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual. 2017. 324 p. Disponível em: <<http://api.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Livro-Rede-NIT.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

GUIMARÃES, G. T. D.; MACIEL, C.; EIDELWEIN, K. Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais. **Revista Textos & Contextos**. Porto Alegre v. 6. N. 1. P. 19-33. Jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/1043>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

HISRICH, R. D. et al. **Empreendedorismo**. Tradução: Teresa Cristina Felix de Sousa. – 7. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p.: il.; 28 cm.

HOWALDT, J.; KOPP, R.; SCHWARZ, M. **Social Innovations as Drivers of Social Change – exploring Tarde-s contribution to social innovation theory building**. In: HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. (Ed.). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund, May 2010.

INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DAS COOPERATIVAS, ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS, ASSOCIAÇÕES E ASSENTAMENTOS RURAIS DO SEMIÁRIO DA PARAÍBA (IACOC). **Compromisso com o Desenvolvimento Socioeconômico do Semiárido Paraibano**. Histórico. Disponível em: <<http://www.iacoc.org.br/iacoc/historico/>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DAS COOPERATIVAS, ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS, ASSOCIAÇÕES E ASSENTAMENTOS RURAIS DO SEMIÁRIO DA PARAÍBA (IACOC). **Compromisso com o Desenvolvimento Socioeconômico do Semiárido Paraibano**. Portfólio. Disponível em: <<http://www.iacoc.org.br/2016/02/19/portfolio-iacoc/>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Resultados preliminares do Censo Agro 2017**. Disponível em: <[https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo\\_agro/resultadosagro/estabelecimentos.html](https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/estabelecimentos.html)>. Acesso em: 23 mai. 2019.

KAUARK, F; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/713/1/Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

LOCH, P.; NARDI, A. C.; SILVA, E. da. **Políticas públicas e o incentivo à inovação em incubadoras: um estudo comparativo entre o Brasil e a Argentina**. São Paulo/SP. Anais do VI SINGEP. Disponível em: <<https://singep.org.br/6singep/resultado/154.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

LOPES, L. de A. B.; NANTES, J. F. D. **Capacitação e Empreendedorismo no Setor Rural**. In: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos Queiroz (orgs). Agronegócio: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACMILLAN, I. **Empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança na sociedade**. Disponível em: <[www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=597&language=portuguese](http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=597&language=portuguese)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

MALAMUT, A.; ARANHA, J. A. S.; ZARDO, J. **Incubadora de desenvolvimento social: da concepção à implementação**. 2002. Disponível em <[http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Incubadora\\_de\\_Desenvolvimento](http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Incubadora_de_Desenvolvimento)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

MEDEIROS, C. B; GALVÃO, C. E. S; CORREIA, S; et. al. Inovação Social Além da Tecnologia Social: Constructos em Discussão. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 957-982, set./dez. 2017 . Disponível em: <<file:///C:/Users/UFCEG/Downloads/Dialnet-InovacaoSocialAlemDaTecnologiaSocial-6228745.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Valor da Produção Agropecuária é de R\$ 578,2 bilhões**. 2018. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/valor-da-producao-agropecuaria-e-de-r-578-2-bilhoes>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA – TRABALHO. **Economia Solidária**. 2015. Disponível em <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL: SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL. **Catálogo de produtos ofertados pela agricultura familiar**. Brasília – DF. 2018. Disponível em: <[http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca\\_alimentar/Simposio\\_PAA/SIMPOSIO\\_NACIONAL/Catalogo\\_Produtos\\_Agricultura\\_Familiar.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/Simposio_PAA/SIMPOSIO_NACIONAL/Catalogo_Produtos_Agricultura_Familiar.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2019.

MOREIRA, J. H. **Modelo de Gestão para Incubação de Empresas Orientando a Capital de Risco**. Florianópolis, 2002. 131 f. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82653/188461.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. 2010. **The Open Book of Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation. Disponível em: <[http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2019.

OLIVEIRA, D. L. **Economia Solidária**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/economia-solidaria/87081/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

OLIVEIRA, F. C; ROOS, C; PALADINI, E. P. **Certificação da qualidade para incubadoras de empresas no Brasil: Estratégias para obtenção dos selos “CERNE”**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos,

SP, Brasil. 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_114\\_748\\_16069.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_114_748_16069.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Fostering Innovation to Address Social Challenges**. Paris, 2011 .pdf>. Acesso em: 19 fev. 2019.

POL, P.; VILLE, S. **Social innovation**: Buzz word or enduring term. *The Journal of Socio-Economics*, v. 38, p. 878-885, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

RUFINO, J. L. S. Origem e conceito de agronegócio. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 20, n. 199, p. 17-19, 1999. Disponível em <<https://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=495833&biblioteca=vazio&busca=Origem%20e%20conceito%20de%20agroneg%C3%B3cio.&qFacets=Origem%20e%20conceito%20de%20agroneg%C3%B3cio.&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

SAMPAIO, M. V. D.; SANTOS, V. M. L. Planejamento, Implantação e Gestão Estratégica de incubadoras de empresas. **REDE NIT NE**, textos de referência em Inovação Tecnológica & Empreendedorismo. Aracajú: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual. 2017. 324 p. Disponível em: <<http://api.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Livro-Rede-NIT.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SANTOS, F. M. 2009. **A Positive Theory of Social Entrepreneurship**. Fontainebleau, França, INSEAD, Social Innovation Centre. (INSEAD Working Paper Series, 2009/23/EFE/ISIC). Disponível em: <[www.insead.edu/facultyresearch/centres/insic/](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/insic/)>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.169 p.

SENADO FEDERAL. **Criação do Sistema Nacional de Economia Solidária é aprovada em comissão**. Redação feita em 10 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/10/10/criacao-do-sistema-nacional-de-economia-solidaria-e-aprovada-em-comissao>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

SILVA, L. A. C.; FARIAS, J. S. A incubadora solidária da UFCG: emancipação de seus atores sociais. **Revista Saúde e Ciência** (online), v. 3, n. 3, p.118-136, set./dez. 2014.

SILVA, S. A. **A relevância das incubadoras de empresas no mundo contemporâneo**. 2009. P 235-251. Disponível em: <[file:///C:/Users/UFCG/Downloads/14049-33860-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/UFCG/Downloads/14049-33860-1-SM%20(1).pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SILVEIRA, D. T; CÓRDOVA, F. P. **Pesquisa Científica**. In: GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SINGER, P. **Economia Solidária como ato pedagógico**. In: Economia Solidária e Educação de Jovens e Adultos. Sonia M. Portella Krupp, organização. Brasília: Inep, 2005.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, T. F. A importância da incubadora de empresas no desenvolvimento do empreendedorismo. **Revista eletrônica da Faculdade de Ceres**. Jaraguá-GO. 2015. V.4, n. 1. Disponível: <<http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/refacer/article/view/3368>>. Acesso em: 19 jan. 2019.

TASKIN, L.; RAONE, J.; VAN BUNNEN, G. **Institutionnalisation et dérive des entreprises sociales**: Le cas des incubateurs sociaux en Wallonie. In: ECONOMIES et sociétés. Série K, Economie de l'Entreprise, v. XLVII, n. 22, P. 93-122, 2013.

TAYLOR, J. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, i. 6, p. 69-77, 1970.

TORRES; A. V. S.; SILVA, L. A. G. C. **Agricultura familiar em destaque**. Legislação sobre agricultura familiar [recurso eletrônico]: dispositivos constitucionais, leis e decretos relacionados a agricultura familiar / Câmara dos Deputados. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016. – (Série legislação; n. 261 PDF). ISBN 978-85-402-0546-8. Disponível em: <[file:///C:/Users/Everton/Downloads/legislacao\\_agricultura\\_familiar.pdf](file:///C:/Users/Everton/Downloads/legislacao_agricultura_familiar.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2019.

WANDERLEY, M. de N. B. **“Franja periférica”, “Pobres do campo”, “Camponeses”**: dilemas da inclusão social dos pequenos agricultores familiares. In Guilherme Costa. Bergamasco, Sonia Maria Pessoa Pereira (orgs.) Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. 470 p.; 21x28 cm ISBN: 978-85- 8354-016-8. Disponível em: <[http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_img\\_1756/Agricultura%20Familiar\\_WEB\\_LEVE.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1756/Agricultura%20Familiar_WEB_LEVE.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2019.

---

# *APÊNDICES*

## APÊNDICE A

Questionário utilizado com os empreendimentos incubados em 2014 e 2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
 CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM SISTEMAS  
 AGROINDUSTRIAIS  
 MODALIDADE: PROFISSIONAL

**Prezado (a) empreendedor (a),**

Este questionário que lhe apresentamos tem caráter estritamente científico e objetiva obter informações sobre o impacto gerencial e social que a Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC proporcionou no seu negócio durante o período de incubação.

**Maressa Raquel Guedes Formiga**  
 Pós-Graduanda em Sistemas Agroindustriais - Modalidade:  
 Profissional  
 Graduada em Administração.

<b>QUESTIONÁRIO</b>
<b>1</b> – Qual a diferença que a IACOC trouxe ao seu negócio?
<b>2</b> – Você acha que a IACOC proporcionou a inclusão do seu negócio na sociedade?
<b>3</b> – Compare o seu negócio antes e depois de ser incubado.

## **APÊNDICE B**

Cartilha desenvolvida, tendo por base a experiência obtida durante a implantação do modelo de gestão de incubação na IACOC, para servir de auxílio às incubadoras nacionais que pretendem obter o selo de certificação CERNE 1,

De acordo com o manual de implantação  
CERNE – 2018 da ANPROTEC



# O QUE UMA INCUBADORA PRECISA PARA SER CERNE 1?

Modelo  
2018



Fonte da imagem:  
freepik.com

**Autores:**  
Maressa Raquel Guedes Formiga  
Mônica Tejo Cavalcanti  
Mônica Correia Gonçalves



**VENDA NÃO  
PERMITIDA**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

**Vicemário Simões**  
REITOR

**Anielson dos Santos Souza**  
DIRETOR DO CCTA

**Rosilene Agra da Silva**  
COORDENADORA DO PPGSA – Profissional

**Maressa Raquel Guedes Formiga**  
**Mônica Tejo Cavalcanti**  
**Mônica Correia Gonçalves**  
AUTORES

**Jussara Silva Dantas**  
**Helber Rangel F. Leite de Almeida**  
COLABORADORES

# APRESENTAÇÃO

Muitos atores destacaram-se com o propósito de fornecer auxílio aos negócios emergentes, oferecendo suporte administrativo e tecnológico para que esses obtenham sucesso frente à concorrência. Dentre esses estão as incubadoras de empresas que são classificadas de acordo com o público alvo que querem alcançar.

No Brasil, o movimento de incubação teve início na década de 80, tendo como objetivo proporcionar um ambiente inovador que fornece assessoria e orientação, contribuindo para que os novos empreendimentos não venham a decair no mercado poucos anos após o seu “nascimento”.

Como o movimento de incubação ganhou impulso ao longo dos anos houve a necessidade de padronizar os serviços oferecidos pelas incubadoras nacionais, já que as mesmas vinham apresentando problemas em diversas áreas de atuação.

Para reduzir os índices de deficiência a Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, com parceria do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, criou em 2009 um sistema de gestão que promove a padronização das incubadoras nacionais denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE.

Dessa forma, esta cartilha é destinada às incubadoras nacionais que querem obter o nível CERNE 1, fornecendo sugestões e orientações básicas com base na experiência da certificação da Incubadora de Agronegócios das Cooperativas Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC, que é uma incubadora do tipo social e de modalidade virtual.

Por fim, espera-se que as informações que serão apresentadas nesta cartilha ajudem a alcançar seus objetivos e contribuam na solução dos problemas relacionados à implantação do modelo de gestão CERNE, dentro do nível de maturidade 1.

# SUMÁRIO

O que é CERNE? .....	05
Níveis de maturidade .....	06
Sugestão para documentação .....	07
1 Processo-Chave de Sensibilização de Prospecção .....	09
2 Processo-Chave de Seleção .....	12
3 Processo-Chave de Desenvolvimento do Empreendimento ...	15
4 Processo-Chave de Graduação e Relacionamento com Graduadas .....	17
5 Processo-Chave de Operação da Incubadora .....	20
Referências .....	23



# O QUE É CERNE?

O CERNE é o modelo de gestão para as incubadoras nacionais que visa promover a padronização das mesmas a fim de diminuir os problemas identificados com a gestão, atuação e prestação de serviços, o que reduz a variabilidade e promove a ampliação da quantidade e da qualidade dos empreendimentos incubados.

O modelo é dividido em cinco Processos-Chave que contém 15 Práticas-Chave no total, devendo ser implantado a partir das práticas, que garantirão em seguida a implantação dos processos.

O modelo não impõe os documentos, mas da diretrizes para que cada incubadora os crie com base na sua realidade e público alvo.



Fonte da imagem:  
freepik.com

A quem se destina? O CERNE é destinado a incubadoras de diferentes setores de atuação.



# NÍVEIS DE MATURIDADE

**1**

**CERNE**

**2**

**CERNE**

**3**

**CERNE**

**4**

**CERNE**

**NÍVEL 1 - Desenvolvimento dos empreendimentos**

**NÍVEL 2 - Garantia da gestão efetiva da incubadora**

**NÍVEL 3 - Estruturação da rede de parceiros**

**NÍVEL 4 - Consolidação efetiva da incubadora**

Na medida em que cada nível de maturidade é implantado proporciona-se a incubadora alcançar a melhoria contínua dentro de suas dependências.



Você  
sabia?

# SUGESTÃO PARA DOCUMENTAÇÃO:



**1 - Lista de Presença:** deve ser padrão e abordar as práticas de sensibilização, qualificação de potenciais empreendedores e agregação de valor;



**2 - Relatório de Evento:** deve ser preenchido quando não houver a possibilidade de passar a lista de presença;



**3 - Controle de Atendimento:** destinado à atendimentos individuais realizados com os empreendedores;



**4 - Contrato:** deve abranger os cinco eixos da incubação e ser arquivado com a assinatura de ambas as partes;

# SUGESTÃO PARA DOCUMENTAÇÃO:



**5 - Relatório de Apoio ao Incubado:** deve ser preenchido quando forem ofertadas consultorias, assessorias ou participação em eventos e visitas;



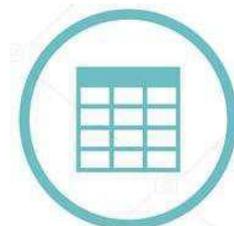
**6 - Monitoramento:** criar planilha ou documento para comprovar o monitoramento. Sugere-se que seja realizado com as empresas incubadas e graduadas a cada seis meses;



**7 - Documento de evolução das graduadas:** esse documento pode ser uma planilha para preenchimento anual;



**8 - Para comprovar a gestão estratégica,** esta pode ser preenchida por meio de uma planilha.



# 1 - PROCESSO-CHAVE DE SENSIBILIZAÇÃO E PROSPECÇÃO:



## 1.1 SENSIBILIZAÇÃO

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Registrar por meio fotográfico e documental (documentos padrão da incubadora) a efetivação da ação.

A incubadora vai precisar de lista de presença padrão, relatório de evento padrão, controle de atendimento padrão.



# 1 - PROCESSO-CHAVE DE SENSIBILIZAÇÃO E PROSPECÇÃO:



## 1.2 PROSPECÇÃO

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Registrar por meio documental (documento padrão da incubadora) a efetivação da ação.

A incubadora vai precisar de um relatório de prospecção.

# 1 - PROCESSO-CHAVE DE SENSIBILIZAÇÃO E PROSPECÇÃO:



## 1.3

### QUALIFICAÇÃO DE POTENCIAIS EMPREENDEDORES

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Registrar por meio fotográfico e documental (documento padrão da incubadora) a efetivação da ação.

A incubadora vai precisar de lista de presença padrão, relatório de evento padrão, controle de atendimento padrão.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# 2 - PROCESSO-CHAVE DE SELEÇÃO:



## 2.1 RECEPÇÃO DE PROPOSTAS

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora o edital lançado e documentos preenchidos com a inscrição de cada candidato e a confirmação do recebimento das propostas por e-mail.

A incubadora vai precisar de um edital e formulário de inscrição.



# 2 - PROCESSO-CHAVE DE SELEÇÃO:



## 2.2 AVALIAÇÃO

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora os documentos preenchidos para a classificação de cada candidato.

A incubadora vai precisar de documento de avaliação e habilitação dos candidatos para comprovar a sua escolha.

# 2 - PROCESSO-CHAVE DE SELEÇÃO:



## 2.3 CONTRATAÇÃO

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora os contratos firmados com cada empreendimento incubado, certificando-se que este atende as necessidades atuais de ambas as partes.

A incubadora vai precisar de um modelo de contrato padrão que abranja os cinco eixos de incubação.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# 3 - PROCESSO-CHAVE DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO:



## 3.1 PLANEJAMENTO

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora todos as planilhas ou documentos contendo o planejamento e cada empreendimento.

A incubadora vai precisar de um modelo de planilha ou documento que auxilie no planejamento dos empreendimentos incubados nos cinco eixos.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# 3 - PROCESSO-CHAVE DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO:



## 3.2 AGREGAÇÃO DE VALOR

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Registrar por meio fotográfico e documental (documento padrão da incubadora) a efetivação da ação.

A incubadora vai precisar de lista de presença padrão e relatório de apoio ao incubado padrão.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# 3 - PROCESSO-CHAVE DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO:



## 3.3 MONITORAMENTO

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora e sua periodicidade.

Arquivar na incubadora os documentos ou planilhas, que comprovem o monitoramento com os empreendimentos incubados e graduados.

A incubadora vai precisar de documentos que comprovem o monitoramento, com a sugestão de criar uma planilha com perguntas que atendam a realidade de ambas as partes.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# 4 - PROCESSO-CHAVE DE GRADUAÇÃO E RELACIONAMENTO COM GRADUADAS:



## 4.1 GRADUAÇÃO

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora os documentos de mudança de status e certificados de graduação de todos os empreendimentos incubados.

A incubadora vai precisar de um documento que comprove a mudança de status dos empreendimentos incubados e de um modelo de certificado.

Realizar um evento para graduar as empresas.



# 4 - PROCESSO-CHAVE DE GRADUAÇÃO E RELACIONAMENTO COM GRADUADAS:



## 4.2 RELACIONAMENTO COM GRADUADAS

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora os documentos que comprovem a evolução das graduadas anualmente, assim como a cópia do e-mail enviado para a obtenção das informações.

A incubadora vai precisar de um documento que comprove a evolução das graduadas anualmente.

# 5 - PROCESSO-CHAVE DE OPERAÇÃO DA INCUBADORA:



## 5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

Arquivar na incubadora os termos de parceria e os formulários ou planilhas do seu planejamento estratégico.

A incubadora vai precisar de um documento que firme as parcerias institucionais e um formulário ou planilha que comprove o planejamento estratégico das suas ações.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# 5 - PROCESSO-CHAVE DE OPERAÇÃO DA INCUBADORA:



## 5.2 OPERAÇÃO DA INCUBADORA

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

Arquivar na incubadora o fluxo de caixa e o documento de infraestrutura e regras.

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

A incubadora vai precisar de documentos ou planilhas que comprove o seu fluxo de caixa, a sua infraestrutura e suas regras de uso.

# 5 - PROCESSO-CHAVE DE OPERAÇÃO DA INCUBADORA:



## 5.3 COMUNICAÇÃO E MARKETING

Ter um procedimento interno que explique como a prática é desenvolvida na incubadora.

A incubadora vai precisar de material impresso de divulgação, site e redes sociais atualizados.

Essa prática não prevê a exigência de documentos para comprovar a sua realização, por isso a incubadora precisa avaliar os resultados a partir dos acessos obtidos com sua divulgação.

Realizar reunião anual para avaliar as ações.

# REFERÊNCIAS

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Cerne – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos; Textos: Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Marcos Suassuna, Sheila Oliveira Pires, Gisa Helena Melo Bassalo, Tony Chierighini, Regina Fátima Faria e Evelin Cristina Astolpho [et al]. Brasília: ANPROTEC, 2018. V. 4. Manual de implantação.

Fonte das imagens utilizadas :

**freepik.com**

**PARA MAIORES INFORMAÇÕES:**



**[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)**

# O QUE UMA INCUBADORA PRECISA PARA SER CERNE 1?

Autores:

Maressa Raquel Guedes Formiga

Mônica Tejo Cavalcanti

Mônica Correia Gonçalves

