

**PROPOSTA DE PRÁTICAS DE GESTÃO POR MEIO DA
METODOLOGIA CERNE PARA UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE
EMPRESAS**

***PROPOSAL OF MANAGEMENT PRACTICES THROUGH THE CERNE
METHODOLOGY FOR A TECHNOLOGICAL BUSINESS INCUBATOR***

***PROPUESTA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN MEDIANTE LA
METODOLOGÍA CERNE PARA UN INCUBADOR TECNOLÓGICO DE
EMPRESAS***

LUCAS ALMEIDA DOS SANTOS

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.
Graduado em Administração, Ciências Contábeis e Docência. Professor do Ensino
Técnico, Graduação e Pós-Graduação. Coordenador de Curso e de Grupo de
Pesquisa.

DEBORA BOBSIN

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM.

ALINE PAIM SOARES

Mestranda em Administração pela Federal de Santa Maria - UFSM

RESUMO

As Incubadoras tecnológicas possuem uma grande relevância para o desenvolvimento e crescimento econômico regional necessitando constantemente otimizar seus processos de gestão. O presente estudo que tem como objetivo analisar como a utilização dos processos-chave do nível Cerne 1 contribuem para a criação de práticas de gestão utilizadas por uma Incubadora Tecnológica da Região Central do Rio Grande do Sul, apresenta-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, tendo seus dados coletados por meio de entrevista com os gestores e técnica documental, sendo analisado pela Análise teórica comparativa, Template Analysis. Como principais resultados encontram-se o mapeamento e integração das práticas de gestão da Incubadora com as práticas propostas pelo modelo Cerne, bem como a mensuração das ações de suporte oferecidas pela Itec às empresas incubadas. A elaboração de um rol



de indicadores de desempenho de maturação auxiliará a Incubadora na melhoria da gestão organizacional por meio da criação de Eixos norteadores. Conclui-se então que a Incubadora em análise necessita de ferramentas que possibilite avaliar as empresas e evidenciar suas possibilidades, demandas e pontos fracos a fim de integrar as práticas de gestão adotadas pela Incubadora com as práticas de gestão adotadas pelas empresas.

Palavras-chave: Incubadora Tecnológica; Práticas de Gestão; Cerne; Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

Technological Incubators have great relevance for regional economic development and growth, constantly needing to optimize their management processes. The present study, which aims to analyze how the use of key processes at the Cerne 1 level contribute to the creation of management practices used by a Technological Incubator in the Central Region of Rio Grande do Sul, presents itself as a case study, qualitative and descriptive, having its data collected through interviews with managers and documental technique, being analyzed by Comparative Theoretical Analysis, Template Analysis. The main results are the mapping and integration of the Incubator's management practices with the practices proposed by the Cerne model, as well as the measurement of the support actions offered by Itec to the incubated companies. The elaboration of a list of performance indicators for maturation will help the Incubator to improve organizational management through the creation of guiding axes. It is concluded then that the Incubator under analysis needs tools that make it possible to evaluate companies and highlight their possibilities, demands and weaknesses in order to integrate the management practices adopted by the Incubator with the management practices adopted by the companies.

Keywords: Technology Incubator; Management Practices; heartwood; Performance indicators.

RESUMEN

Los Viveros Tecnológicos tienen gran relevancia para el desarrollo y crecimiento económico regional, necesitando constantemente optimizar sus procesos de gestión. El presente estudio, que tiene como objetivo analizar cómo el uso de procesos clave en el nivel Cerne 1 contribuye para la creación de prácticas de gestión utilizadas por una Incubadora Tecnológica en la Región Central de Rio Grande do Sul, se presenta como un estudio de caso, cualitativo y descriptivo, teniendo sus datos recolectados a través de entrevistas con los gerentes y técnica documental, siendo analizados por Análisis Teórico Comparativo, Análisis de Plantilla. Los principales resultados son el mapeo e integración de las prácticas de gestión de la Incubadora con las prácticas propuestas por el modelo





Cerne, así como la medición de las acciones de apoyo que ofrece el Itec a las empresas incubadas. La elaboración de una lista de indicadores de desempeño para la maduración ayudará a la Incubadora a mejorar la gestión organizacional a través de la creación de ejes orientadores. Se concluye entonces que la Incubadora bajo análisis necesita herramientas que permitan evaluar las empresas y resaltar sus posibilidades, demandas y debilidades para integrar las prácticas de gestión adoptadas por la Incubadora con las prácticas de gestión adoptadas por las empresas.

Palabras clave: Incubadora de tecnología; Prácticas de manejo; duramen; Indicadores de desempeño.

1 INTRODUÇÃO

As Incubadoras de empresas, no Brasil, têm história recente, tendo sua criação a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, de implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País. Essa iniciativa, que semeou a noção de empreendedorismo inovador no Brasil, desencadeou o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas, no qual as Incubadoras também se tornaram o embrião de parques tecnológicos em anos recentes, quando o ambiente brasileiro se tornou mais sensível à inovação (ANPROTEC, 2015).

Nesse sentido, o papel do empreendedorismo está normalmente entrelaçado ao movimento das Incubadoras, que surgem para fornecer apoio ao desenvolvimento de novas empresas, colaborando com a geração de novas tecnologias (ENGELMAN; FRACASSO, 2013; KORONTAI et al., 2015). De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec (2015), às Incubadoras objetivam amparar o pequeno empreendedor fornecendo-lhe, além da infraestrutura, o desenvolvimento da capacidade técnica, gerencial e administrativa, possuindo competência para identificar negócios em potencial, para o desenvolvimento de uma ideia ou projeto, bem como na preparação dos empreendedores para gerir seus negócios.





O desenvolvimento de projetos no modelo empreendedor de empresas, com residência em Incubadoras, surge como alternativa ao desemprego e ao desenvolvimento econômico e social local. No entanto, o que se percebe é que a grande maioria dos empreendimentos não alcança o sucesso esperado, nem sequer chegando à fase de consolidação do negócio, apesar de sua contribuição ter sido meritória. Nesse sentido, as Incubadoras de empresas passam a ser reconhecidas, por inúmeras investigações, como ação orientada para permitir suporte para a consolidação das condições mínimas para os novos negócios durante a fase inicial e crítica do empreendimento (BULGACOV; BULGACOV; CANHADA, 2009).

No intuito de fomentar a gestão das Incubadoras, foi criado O CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – o qual se trata de uma metodologia desenvolvida em parceria pelo SEBRAE e ANPROTEC, com o objetivo de criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da Incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem-sucedidos. Este modelo foi inspirado no modelo de apoio às micro e pequenas empresas existentes nos Estados Unidos, o Small Business Development Centers (SBDCs), que se refere a um programa de geração de oportunidades para pequenas empresas. Ainda, a metodologia CERNE consiste numa base de referência que contribui no processo de melhoria organizacional, disponibilizando um escopo de execução de atividades para diminuir a variabilidade nas atividades, permitindo, além de crescimento quantitativo dos negócios, melhorias na qualidade (ALMEIDA, BARCHE; SEGATTO, 2014).

Assim, a implantação da metodologia Cerne envolve um processo gradativo e contínuo que evolui à medida que as exigências são atendidas. Segundo a ANPROTEC, a estrutura de implantação está desenhada em quatro níveis: Cerne 1- Empreendimento, Cerne 2 - Foco na Incubadora como empreendimento, Cerne 3 - Foco na consolidação e ampliação da rede de parceiros e Cerne 4 - Sistema de Melhoria Contínua. Logo, o primeiro passo para a implantação desta metodologia consiste no cumprimento do Cerne 1, ou seja, a Incubadora deve atender as práticas-chave do nível, para então ser considerada como detentora desse Cerne, para só assim passar para o próximo



(ANPROTEC, 2015). No entanto, salienta-se que a implementação desta metodologia não é obrigatória, porém serve para que as Incubadoras sejam certificadas e adquiram maiores benefícios diante dos órgãos regulamentadores.

Mediante este contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar como a utilização dos processos-chave do nível Cerne 1 contribuem para a criação de práticas de gestão utilizadas por uma Incubadora Tecnológica da Região Central do Rio Grande do Sul. Ao encontro do exposto justifica-se este estudo sob a ótica de Ferreira et al. (2008), os quais destacam a necessidade de fazer a gestão das Incubadoras, tendo indicadores de desempenho como referência de melhoria contínua. Conforme esses autores, tais parâmetros devem ser utilizados para a tomada de decisão nas empresas de base tecnológica incubadas. Noutra perspectiva, Andrade Júnior (2012) ratifica que as Incubadoras possuem restrições financeiras, gerenciais, produtivas e de comercialização, assim para o autor, faz-se necessário maior assessoramento das Incubadoras nessas questões, além da ampliação e melhoria de políticas voltadas ao desenvolvimento de empresas incubadas.

2 INCUBADORAS DE EMPRESAS

O sistema de incubação de empreendimento foi iniciado em meados do século XX nos países desenvolvidos. No Brasil, as primeiras políticas públicas de apoio aos parques tecnológicos e às incubadoras de empresas foram lançadas na década de 1980. Com isso, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), criada em 1987, no Brasil, passou a representar não só os interesses das Incubadoras de empresas e dos parques tecnológicos, mas de todo e qualquer empreendimento que utilizasse o processo de incubação para gerar inovação no País (SILVA, 2010). Almeida (2011) ressalta que a Anprotec, enquanto rede nacional congrega uma multiplicidade de redes, em diferentes níveis, complementando-se umas às outras para tornar possível o desenvolvimento das organizações que compõem o sistema de incubação brasileiro.



De forma conceitual, a Incubadora é a denominação utilizada na definição do espaço institucional para apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas. Assim, por meio destas, promovam-se oportunidades para o desenvolvimento tecnológico de processos produtivos e são oferecidos aos novos empreendedores não apenas espaço físico e serviços de escritório, mas, também, apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing (LALKAKA, 2003).

Segundo Souza et al. (2015), o papel das Incubadoras de empresas é estimular a criação e o desenvolvimento de novas ideias de negócio, fornecendo uma estrutura de apoio e assessorias para empresas nascentes, oferecendo-lhes serviços em consultoria especializada, capacitação gerencial e orientação necessária para elaboração dos projetos, com o objetivo de ampliar as chances de sucesso empresarial.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2015) define Incubadora como uma entidade cujo objetivo é fornecer suporte a empreendedores para que estes possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Baseado neste panorama, a InBIA1 (2016) - International Business Innovation Association, organização mundial líder em incubação de empresas e empreendedorismo, aponta que as Incubadoras promovem o empreendedorismo, auxiliando as organizações quanto a sobrevivência e crescimento durante sua fase inicial, ou seja, quando são mais vulneráveis.

Numa visão mais abrangente, as Incubadoras de empresas podem ser consideradas entidades de suporte a pequenas e médias empresas, como também têm a missão de ofertar serviços a baixo custo tais como infraestrutura, capacitação gerencial, orientação sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos. Com isso, as Incubadoras introduzem os empreendimentos no mercado e aceleram seu desenvolvimento em diferentes etapas para maximizar as chances de sucesso do negócio (BARROS; SOBRAL, 2015).



Por fim, em linhas gerais, as Incubadoras atuam para reduzir as chances de fracasso dos negócios, principalmente, em sua fase inicial, resultando na viabilidade financeira e no crescimento das empresas que elas suportam e isso pode ser concretizado mediante práticas de gestão e com o uso de metodologias como o CERNE, que será tratado a seguir, o qual servirá de base para a execução deste estudo.

2.1 A METODOLOGIA CERNE

No Brasil, a Anprotec e o Sebrae construíram um modelo de atuação para as Incubadoras, o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), assim, essas instituições entendem que as Incubadoras brasileiras precisam ampliar quantitativa e qualitativamente seus resultados, de forma a alcançar um percentual mais expressivo da população, e, para isso, consideram essencial que implantem processos que deem conta da complexidade do contexto econômico e social (SILVA, 2017).

O Manual de Implantação do Modelo de Gestão de Incubadoras (CERNE) surgiu por meio da parceria entre a Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O projeto tem o objetivo de expandir, por meio de uma plataforma de auxílio e soluções, o número de empreendimentos de sucesso desenvolvidos em Incubadoras que passam a contar com uma estrutura de referência em gestão, minimizando os riscos de fracasso na formação de novos negócios e o processo de incubação de empresas torna-se sistematizado (ANPROTEC, 2015).

A aplicação desta metodologia de gestão nas Incubadoras busca, prioritariamente, a implantação de suas práticas-chave. A implementação das práticas permite às Incubadoras atrair e selecionar novos empreendimentos e monitorá-los para o seu rápido desenvolvimento, por meio de indicadores de desempenho elaborados com o processo-chave. Segundo o Manual de Implantação do CERNE (2011), o sistema de acompanhamento, orientação e avaliação das empresas, envolve a sustentação de um

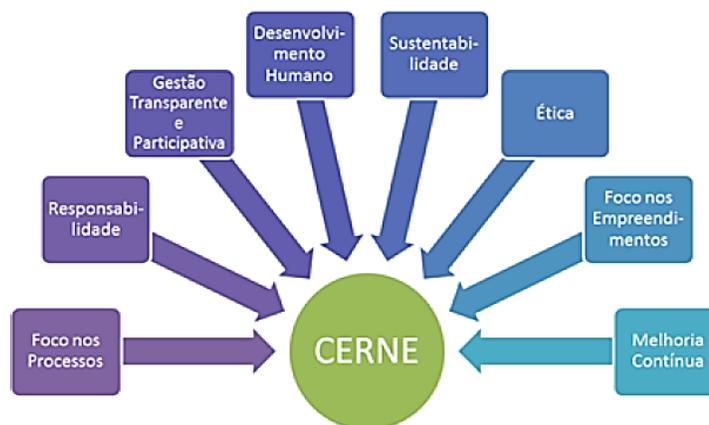


processo sistemático documentado e avaliado, que permite a Incubadora monitorar e orientar o desempenho de seus empreendimentos nos cinco eixos de progressão do negócio: empreendedores, gestão, produto, mercado e recursos.

Morais, Silva e Oliveira (2012) apontam que o Cerne foi concebido por um processo de desenvolvimento inspirado nos modelos de atuação dos SBDCs (Small Business Development Centers) e do BICs (Business Innovation Centers), programas no apoio diferenciado às micros e pequenas empresas norte-americanas e européias, e foi estruturado como um modelo de maturidade da capacidade da Incubadora em gerar sistematicamente empreendimentos de sucesso, criando, também, uma base de referência para que as Incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

O propósito da metodologia Cerne é que Incubadoras, de diferentes áreas e tamanhos, possam utilizar elementos básicos para garantir o sucesso das empresas apoiadas, contemplado por meio das abordagens empresa, o processo de incubação e a Incubadora (ALMEIDA, BARCHE; SEGATTO, 2014). A metodologia está embasada em oito princípios, como pode ser observado na Figura 1, as quais compõem os quatro níveis de alcance propostos.

Figura 1 – Princípios Básicos do Modelo CERNE



Fonte: Cerne, (2013, p.6). Sumário Executivo. ANPROTEC, Brasília, DF, Brasil.



Segundo a Anprotec (2015), o Cerne tem o intuito de proporcionar maturidade às Incubadoras, sendo capazes de gerar sistematicamente empreendimentos de sucesso. No entanto, são trabalhados fatores como: aumento da transparência do processo de incubação, quantidade e qualidade de empreendimentos incubados, diminuição da variabilidade nos processos, entre outros. Logo, a implantação da metodologia envolve um processo gradativo e contínuo que evolui à medida que as exigências são atendidas, tendo sua estrutura de implantação desenhada em quatro níveis, os quais são: Empreendimento, Foco na Incubadora como empreendimento, Foco na consolidação e ampliação da rede de parceiros e Sistema de Melhoria Contínua.

Ainda, a Anprotec (2011) propôs que cada nível de maturidade (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4) representasse um passo da Incubadora em direção à melhoria contínua, ampliando a capacidade do sistema em gerar empreendimentos de sucesso. Cada nível de maturidade contém um conjunto de “processos-chave” que procuram garantir que a Incubadora esteja utilizando todas as boas práticas relacionadas àquele nível de maturidade.

2.2 GESTÃO DE INCUBADORAS

De acordo com a Anprotec (2015), o processo de implantação do modelo Cerne traz vários benefícios para a Incubadora e para as empresas apoiadas, tais como melhoria na transparência e na padronização dos processos; e ampliação da quantidade e da qualidade dos empreendimentos, aumentando sua taxa de sucesso. Considerando-se os benefícios gerados, a implantação do Cerne numa Incubadora exige o comprometimento da equipe de gestão e dos parceiros, uma vez que se trata de um processo de mudança que afeta todas as dimensões de sua atuação.



No entanto, o estudo da gestão das IEBTs é necessário para o desenvolvimento de conhecimentos que possam auxiliar na ampliação dos resultados alcançados por essas organizações. No processo de gestão de Incubadoras, que acontece em um ambiente que se tem diferentes empreendimentos, são necessárias diretrizes para a coordenação de pessoas, recursos físicos e financeiros para se alcançar os objetivos. Em síntese, as Incubadoras contam com uma estrutura administrativa composta de uma gerência, pessoal administrativo e operacional de forma que se busque uma eficaz integração com as empresas incubadas e demais parceiros (MORAIS; SILVA; OLIVEIRA, 2012).

Studdard (2006) considera que empresas com viés tecnológico, por serem gerenciadas por pessoas com capacidade técnica elevada, em geral não estão bem informadas sobre competências necessárias para operar um negócio, como o conhecimento sobre marketing, contabilidade, recursos financeiros e humanos. No entanto, Andino et al, (2004) já apontavam que as Incubadoras de base tecnológica devem se propor a preencher essas lacunas de capacitação dos gestores de empreendimentos tecnológicos e ajudá-los a enfrentar as barreiras ambientais.

Arelado as práticas de gerenciamento e papéis dos gestores dentro da Incubadora, Ferreira *et al.* (2008) destacam a necessidade de fazer a gestão em Incubadoras, tendo indicadores de desempenho como referência de melhoria contínua. Conforme esses autores, tais parâmetros devem ser utilizados para a tomada de decisão nas empresas de base tecnológica incubadas criando fatores críticos de sucesso. Em se tratando desses fatores na gestão, Gillotti e Ziegelbauer (2006) elencam que estes podem ser considerados por meio de objetivos claros e bem comunicados; gerente da Incubadora; serviços de apoio para o desenvolvimento dos incubados; recursos compartilhados; espaço físico; financiamentos; processo de captação e seleção dos incubados. Adkins (2007) também identifica como fator crítico de sucesso da Incubadora o seu gerente, gestor, diretor.

Por fim, ao analisar as dificuldades de empresas brasileiras de base tecnológica incubada, Andrade Júnior (2012) identificou que estas possuem restrições financeiras, gerenciais, produtivas e de comercialização. Para esse autor, faz-se necessário maior assessoramento das Incubadoras nessas questões, além da ampliação e melhoria de políticas voltadas ao desenvolvimento de empresas incubadas.

Logo, percebe-se que o sucesso de uma empresa incubada está condicionada, também, ao suporte que essa possui por parte da Incubadora. Contudo, esse suporte pode estar atrelado a um modelo de gestão que focalize não apenas o ambiente físico, mas o desenvolvimento de práticas gerenciais capazes de qualificar e quantificar os resultados das Incubadoras, demonstrando a importância destas como uma parceira para o desenvolvimento econômico e social no meio em que está inserida.

3 METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo geral analisar como a utilização dos processos-chave do nível Cerne 1 contribuem para a criação de práticas de gestão utilizadas por uma Incubadora Tecnológica da Região Central do Rio Grande do Sul, apresenta-se como um estudo de caso desenvolvido na referida Incubadora de empresas de base tecnológica. Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, que na concepção de Creswell (2010), é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. No que tange as abordagens teóricas do presente estudo, esta possui um embasamento bibliográfico que visa prover o pesquisador de um conhecimento mais aprofundado a respeito da temática abordada.

A pesquisa também possui caráter descritivo pelo fato de existir uma preocupação fundamental em identificar os fatores que entrelaçam as práticas de gestão da Incubadora em análise com o proposto pela metodologia Cerne. Malhotra (2012) explica



que os estudos descritivos têm por objetivo identificar os atributos relevantes do objeto de análise descrevendo as características de certo grupo.

Quanto à coleta de dados, utilizou-se de uma entrevista não estruturada com os gestores da Incubadora em análise, com o intuito de averiguar as práticas de gestão adotadas por esta no gerenciamento das empresas incubadas. Utilizou-se também da técnica documental com o intuito de buscar informações que auxiliem na compreensão dos processos e práticas adotadas pela Incubadora em análise no que tange a gestão da mesma, sendo esta por meio de relatórios de gestão, prestação de contas da Incubadora, manuais e formulários adotados bem como nas demais documentações disponibilizadas por esta ao pesquisador. Outra técnica utilizada para coletar dados, foi a observação sistemática propositando com isso observar os processos adotados pela Incubadora na gestão dos incubados, bem como do ambiente físico que esta disponibiliza.

Quanto à análise dos dados, mediante a comparação das práticas de gestão com as propostas pelo modelo nível Cerne 1, ocorrerá por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa que, na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, busca-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos próprios participantes.

Ainda, para a análise dos dados, utilizou-se de templates ou Template Analysis, o qual permitirá a análise de dados durante o processo de investigação propriamente dito, possibilitando explicar e interpretar as práticas propostas pelo modelo Cerne com as práticas realizadas pela Incubadora em análise. Este estudo, baseou-se no método proposto por King (2004) como uma forma de sistematização da análise dos dados. De acordo com o autor, este consiste num conjunto de técnicas a ser empregado pelo pesquisador para a organização e a análise temática dos dados. Sua essência reside na produção, por parte do pesquisador, de uma lista de códigos, representando temas identificados na análise textual, organizados de modo a identificar as relações entre tais temas, que no caso deste estudo são as variáveis teóricas preliminares para posterior



validação. Porém, King (2004) também enfatiza que alguns destes códigos são definidos a priori (template inicial), podendo ser modificados ou emergir, na medida em que o pesquisador interpreta e analisa os dados coletados.

Como códigos iniciais para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou-se os propostos pela metodologia nível Cerne 1 caracterizados como processos-chave, sendo estes: 1 Sistema De Sensibilização e Prospecção; 1.2 Sistema De Seleção; 1.3 Sistema De Planejamento; 1.4 Sistema De Capacitação; 1.5 Sistema De Assessoria; 1.6 Sistema De Acompanhamento e Avaliação; 1.7 Sistema De Apoio À Graduação De Projetos Futuros e 1.8 Sistema De Gerenciamento Básico.

Vale salientar que dentre a principal característica contributiva de template, na ótica de King (2004), encontra-se na possibilidade da organização hierárquica dos códigos, na qual o autor define como código, uma etiqueta ligada a uma seção do texto relativa a um tema ou assunto nos dados que o pesquisador identificou como importante para sua interpretação. Logo, na concepção do autor, o template inicial, é definido tendo por base o referencial teórico adotado, não sendo este definitivo, uma vez que o processo de análise possibilita a emergência de outros temas não identificados a priori, bem como possíveis inadequações no template definido, a priori, pelo pesquisador.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Incubadora Tecnológica em análise encontra-se vinculada a uma Instituição de Ensino Superior (Universidade) privada localizada na Região Central do Rio Grande do Sul, a qual desenvolve suas práticas educacionais por meio do ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, a Itec, em conjunto com a IES, promove suas atividades ligadas ao empreendedorismo e inovação tecnológica, atendendo não somente a comunidade acadêmica, como também a população local, onde se encontra inserida. No que tange sua constituição formal, a Itec foi instituída por meio de uma Resolução Institucional que regulamenta o Ambiente de Inovação, o qual esta faz parte, visando orientar empreendedores que fizerem uso do Ambiente, incluindo sócios, colaboradores,





estagiários, fornecedores e clientes das empresas instaladas, sobre a sua constituição, o seu funcionamento e as suas normas.

Neste contexto, o suporte organizacional, prestado pela Itec aos empreendedores, configura-se por meio de práticas que visam sustentar o desenvolvimento destes e auxiliar na constituição do negócio e desenvolvimento do seu capital humano. Ademais, percebe-se que a coordenação da Itec, em parceria com diferentes agentes, tenta possibilitar às empresas novas formas de gerenciamento de seus negócios, uma vez que, quanto mais as incubadas se desenvolvem, mais a Itec ganha espaço e visibilidade, além de cumprir com seu papel social. Dentre as ações de suporte oferecidas pela Itec aos empreendedores, tem-se como as principais: realização de palestras, cursos e workshops, participação em eventos, recepção de alunos; reuniões mensais para levantamento das demandas; apresentação de Pitch das empresas; auxílio na elaboração do plano de negócios; infraestrutura; assessorias e comunicação.

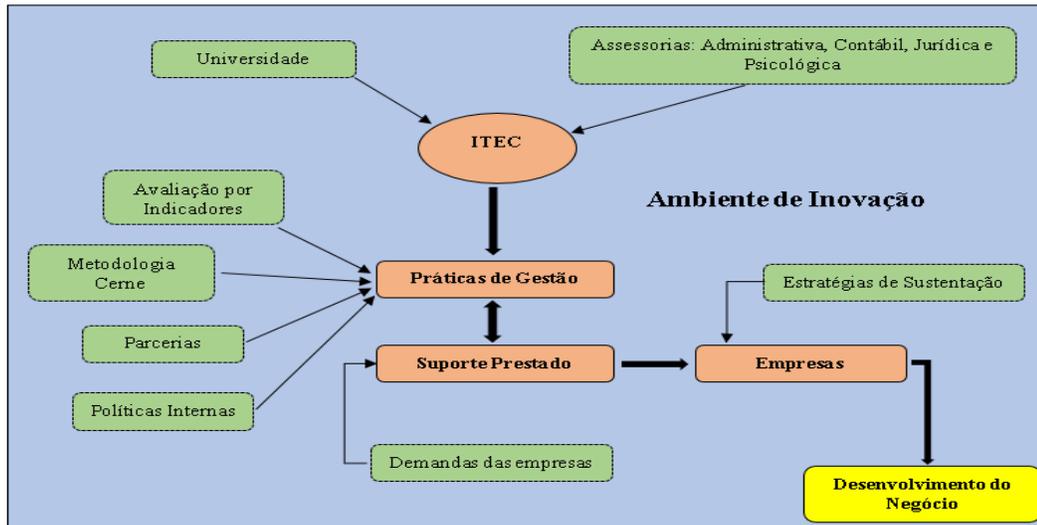
No que tange às assessorias, a Itec disponibiliza, com o sentido de orientação para as empresas a Administrativa, Contábil, Jurídica e Psicologia Organizacional. Essas assessorias, conforme apontado pela Coordenação da Itec, são realizadas pelos professores da própria Universidade e servem de base para o desenvolvimento dos negócios, além de auxiliarem na gestão da Incubadora. Dentre as principais atividades destas encontram-se o auxílio na elaboração do plano de negócios, organização administrativa, financeira, contábil, legalização de empresas, formação de preços e utilização de sistemas de gestão e custeio, criação de estratégias organizacionais, formalização de contratos, desenvolvimento de competências, clima organizacional, bases de lideranças, entre outros.

Ainda, cabe salientar que o suporte oferecido pela Itec, advém de suas práticas de gestão, estando atrelado, também, à forma como esta gere seus recursos humanos, financeiros e operacionais. Dessa forma, as ações desenvolvidas pela Coordenação para com os incubados necessitam de constante mensuração e controle, pois, ao pertencer a uma Universidade mantenedora, esta necessita prestar contas de suas atividades e realizar a avaliação do quanto essas ações impactam na sociedade. Para melhor elucidar



o exposto, elaborou-se a Figura 2 como forma de demonstrar o fluxo na criação das práticas de gestão da Itec para o desenvolvimento do Ambiente de Inovação.

Figura 2 – Fluxo das Práticas de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator relevante quanto ao suporte prestado para as empresas incubadas é no que tange às suas práticas de gestão serem baseadas no Modelo Cerne propostas pela Anprotec, como forma de auxiliar na gestão da Itec e, conseqüentemente, no desenvolvimento das empresas. Contudo, salienta-se que a Itec não está certificada e ainda não desenvolve as práticas propostas pelo Cerne, necessitando assim, de uma aproximação e manutenção destas com as que já desenvolvem, o qual configura-se no objetivo do presente estudo.

4.1 MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ITEC

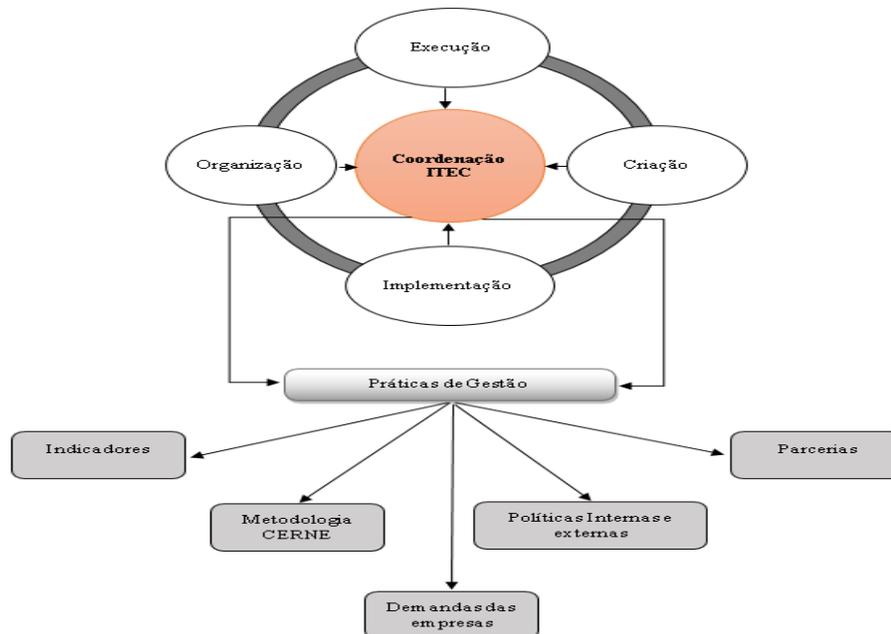
Ao mapear as práticas de gestão da Itec, além de criar possibilidades de mensuração das ações que estão sendo desenvolvidas pela mesma, oportuniza o aperfeiçoamento dos seus recursos visando o atendimento das empresas assistidas. No entanto, percebe-se que é papel da Incubadora atuar na busca de recursos que visem



promover a integração entre as Incubadas com os parceiros promotores da Itec. Logo, vale ressaltar ainda, que ao perceber as práticas desenvolvidas pela Incubadora para o gerenciamento de suas ações, existe, mesmo que minimamente, um modelo de gestão implícito. Tal fato se constata devido a esta manter uma organização dos processos e atenção voltada às necessidades das empresas incubadas, visando desde o aprimoramento até o controle destas práticas num processo sistematizado e contínuo.

Na Itec, observa-se que as práticas de gestão ainda são insipientes e encontram-se em constante desenvolvimento, uma vez que a Coordenação da mesma pode ser considerada nova em relação ao tempo de funcionamento desta. No entanto, percebeu-se também que nem todas estas acontecem de maneira planejada e sim de acordo com as demandas dos empreendedores. Assim, como forma de melhor demonstrar como são consolidadas as práticas de gestão da Itec em análise, também para futura comparação, elaborou-se na Figura 3, o fluxo formativo destas, desde sua base até a implementação das mesmas.

Figura 3 – Consolidação das práticas de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor



De acordo com a Figura 3, as bases formativas para a consolidação das práticas de gestão da Itec em questão, são gerenciadas pela Coordenação, possuindo assim, autoridade de criar ou eliminar práticas já implementadas, uma vez que estas não atendem mais às necessidades para as quais foram implementadas. Noutra perspectiva, percebe-se que as práticas de gestão ocorrem como forma de ajustar, em alguns casos, as políticas internas da Universidade às demandas das empresas, visto que, conforme já mencionado, as ações desenvolvidas pela Itec ainda são de forma incipiente e requerem uma estrutura mais consolidada. Ao encontro disso, a Metodologia Cerne possibilita uma maior dinamização da atuação da Incubadora, auxiliando a mesma na busca por melhores práticas de gerenciamento.

Ainda, vale ressaltar que a Itec não se utiliza, de forma estruturada e sistemática, de indicadores de desempenho para gerir, mensurar e controlar suas atividades, encontrando um gap no que tange a avaliação das empresas e o nível de maturação que estas se encontram. Com isso, observou-se também, que em muitos casos, devido a esta falta de controle, as ações desenvolvidas pela Itec são de forma pontuais e momentâneas, uma vez que não se tem de forma estruturada processos que auxiliem a gestão desta quanto a um planejamento voltado para o desenvolvimento de conhecimentos que possam auxiliar na ampliação dos resultados alcançados pela mesma.

Tendo em vista o exposto, com base na fala dos gestores da Incubadora em análise, mapeou-se as práticas de gestão que esta desenvolve atualmente conforme Quadro 1, propositado, mais adiante, a sua comparação com o proposto pelo modelo nível Cerne 1. De antemão, salienta-se que essas práticas são desenvolvidas, muitas vezes, em parceria com agentes interno e externo à Itec, na tentativa de uma integração das atividades desenvolvidas com as demandas das empresas, sociedade e comunidade acadêmica, conforme abordado pelos gestores.

Quadro 1: Mapeamento das práticas de gestão da Itec



PRÁTICAS DE GESTÃO	DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS
Qualificação dos gestores	Promoção de cursos para a capacitação dos gestores em nível estratégico.
Mapeamento das atividades operacionais	Controle das atividades operacionais da gestão da Itec para melhorias dos processos e procedimentos.
Investimentos em infraestrutura	Desenvolvimento e implantação de projetos que dinamizem o ambiente físico da Itec.
Parcerias Institucionais – rede de relacionamentos	Parcerias que fomentam a inovação para desenvolvimento das práticas de gestão
Integração com a comunidade acadêmica	Promoção de práticas que aproximem a comunidade acadêmica do Ambiente de Inovação.
Gestão dos recursos físicos	Gerenciamento dos recursos físicos para melhor acomodação das empresas.
Práticas de marketing	Promoção e divulgação da Itec por meio das mídias sociais.
Captação de recursos financeiros para investimentos	Realização de parceira na busca de investidores.
Prospecção de novos empreendedores	Promoção de edital para captação de novas empresas.
Desenvolvimento de pesquisas científica	Criação de grupo de pesquisa para realização de estudos que fomentem o conhecimento entre os gestores.
Promoção de feiras e eventos voltados para a Inovação	Para que as empresas possam expor suas ideias.
Práticas de Integração empresa-universidade	Integração entre a gerência e empresas da Itec com os cursos de graduação e pós-graduação.
Pesquisas de satisfação	Para melhor gerenciamento do ambiente.
Canais de Comunicação	Utilização de diversas ferramentas de comunicação.
Aplicação de questionários	Utilização de questionários para com as empresas na avaliação de ações desenvolvida por estas.

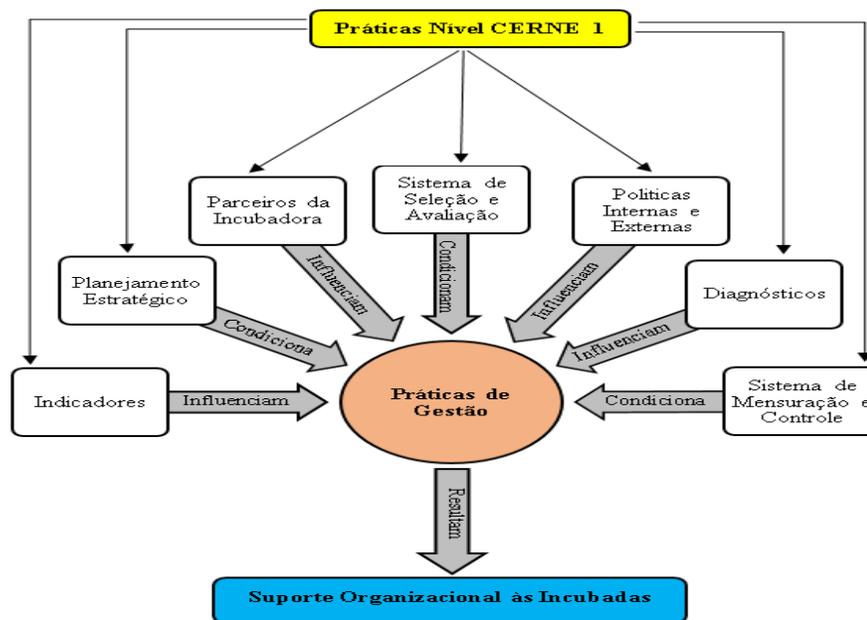
Fonte: Dados da Pesquisa.

No Quadro 1, percebe-se que as práticas de gestão utilizadas pela Itec vão ao encontro do suporte organizacional prestado por esta. Ainda, entende-se que tais ações praticadas pela mesma deveriam estar de acordo com o planejamento estratégico ou um plano de gestão, o qual não se encontra estruturado. No entanto, vale salientar, que o desenvolvimento dessas práticas, ocorrem de forma não sistematizada e mais simples, não sendo mensurados e analisados os impactos destas para a própria instituição, nem para as empresas que compõem o ambiente.



De acordo com o mapeamento das práticas de gestão desenvolvidas pela Itec, na Figura 4 elaborou-se a influência destas nas ações de suporte oferecido às empresas incubadas. Dessa forma, infere-se que por meio de fatores que condicionam as variáveis que interferem na gestão, advém de alguns esforços que resultam nas ações de se colocar em prática propostas pela Itec.

Figura 4 – Síntese da formação das práticas de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor

Em consonância com o observado no ambiente de pesquisa, a percepção dos gestores da Itec em análise com o exposto na Figura 4, fica perceptível que as práticas de gestão devem ser a integração de diversas ações, sistemas e planejamentos, que possibilitem a mesma, mensurar e controlar o encadeamento dos processos que permitem ao gestor da Incubadora ter uma visão do trabalho a ser realizado, desde ampliar a quantidade, qualidade e diversidade das propostas apresentadas à Incubadora, bem como aprimorar as técnicas de gestão na criação de estratégias que possibilitem a continuidade das empresas incubadas, quanto da própria Itec.



4.2 COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ITEC COM O PROPOSTO PELO CERNE NÍVEL 1

Conforme apresentado no referencial teórico, o Cerne pode ser compreendido como um modelo de gestão proposto pela Anprotec e o Sebrae, para Incubadoras, pautado na análise e reavaliação de conceitos e no compartilhamento de experiências bem-sucedidas, alinhadas às tendências mundiais de incubação. Ainda, por meio do Cerne, as Incubadoras passam a ter como referência um modelo de gestão para atuar e fazer a sua auto avaliação, para identificar os sistemas que faltam para avançar um determinado nível do modelo e desenvolver ferramentas para o gerenciamento da mesma.

No entanto observou-se que dentro de uma Itec, os processos para a elaboração do planejamento do negócio devem ser sistemáticos e garantir ao empreendedor um plano organizado e orientações de como elevar suas chances de sucesso. Nesse sentido, a própria Anprotec elucida que o modelo Cerne orienta para que as ações de planejamento sejam idealizadas com relação, pelo menos perante os eixos: empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão, conforme síntese realizada e exposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Eixos norteadores do modelo Cerne



EIXO	OBJETIVOS
Eixo do empreendedor	Garantir que os empreendedores incluam o desenvolvimento pessoal como um dos eixos do desenvolvimento do negócio.
Eixo tecnológico	Prever a elaboração de um Plano Tecnológico (tecnologia, produto, serviço) de cada empreendimento, que identifique a solução inovadora que é apresentada para atender as demandas e necessidades dos (clientes) usuários.
Eixo do capital	Assegurar que seja desenvolvido o planejamento da alavancagem financeira do empreendimento, de forma a garantir sua sustentabilidade.
Eixo do mercado	Nesse eixo, a Incubadora deve garantir a elaboração de um plano do mercado do empreendimento, abrangendo estratégias, metas e ações que viabilizem o desenvolvimento comercial do empreendimento.
Eixo gestão	Promover o desenvolvimento efetivo dos empreendimentos com estratégias, metas e ações sobre a instalação e o crescimento da empresa, considerando os diversos aspectos do empreendimento como recursos humanos, financeiros e questões operacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anprotec (2014).

De acordo com os eixos propostos, entende-se que estes visam a criação de práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento das empresas incubadas, perpassando todas as áreas da administração. Ao encontro do exposto, o nível Cerne 1 ainda se divide em oito processos-chave, que por sua vez se desdobram em 33 práticas-chave.

Desse modo, percebe-se que para ser implantado esse nível de gestão na Incubadora, esta deverá estabelecer práticas de gestão que visem à prospecção, com o objetivo de aumentar o número de candidatos a serem incubados, terá que definir os critérios de seleção, analisar as potencialidades e demais variáveis que possam influenciar no sucesso da empresa incubada. Ainda, observa-se que é de incumbência da Incubadora planejar capacitações para os empreendedores sobre como fazer a gestão do seu negócio de forma efetiva considerando os eixos tecnológicos, financeiro, mercado e gestão, bem como necessitará de uma estrutura gerencial para garantir sua sustentabilidade.

No presente estudo, conforme observado, a Itec em análise possui algumas práticas de gestão, porém, de acordo com os gestores, estas não foram desenvolvidas tendo por base o nível Cerne 1, apesar de ser perceptível certa aproximação dentre estas.



Ao encontro disso, no Quadro 3, apresenta-se a proposta comparativa das práticas da Incubadora com a idealizada pelo modelo Cerne.

Quadro 3 – Comparação das práticas da Itec com modelo Cerne

Prática de Gestão Itec	Processo-Chave Cerne	Prática-Chave	Em conformidade?
Qualificação dos gestores da Itec	Não atende	Não atende	Não
Mapeamento das atividades operacionais	8. Sistema de Gerenciamento Básico	32. Apoio à Gestão	Em partes
Investimentos em infraestrutura	8. Sistema de Gerenciamento Básico	31. Infraestrutura Física e Tecnológica	Sim
Parcerias Institucionais – rede de relacionamentos	8. Sistema de Gerenciamento Básico	29. Modelo Institucional	Em partes
Integração com a comunidade acadêmica	8. Sistema de Gerenciamento Básico	29. Modelo Institucional	Em partes
Gestão dos recursos físicos	8. Sistema de Gerenciamento Básico	31. Infraestrutura Física e Tecnológica	Em partes
Práticas de marketing	8. Sistema de Gerenciamento Básico	33. Comunicação e Marketing	Sim
Captação de recursos financeiros para investimentos	8. Sistema de Gerenciamento Básico	30. Gestão Financeira e Sustentabilidade;	Em partes
Prospecção de novos empreendedores	1. Sensibilização e Prospecção	2. Prospecção;	Sim
Desenvolvimento de pesquisas científicas	Não atende	Não atende	Não
Promoção de feiras e eventos voltados para a Inovação	1. Sensibilização e Prospecção	1. Sensibilização; 2. Prospecção; 3. Qualificação de Potenciais Empreendedores.	Sim
Práticas de Integração empresa-universidade	1. Sensibilização e Prospecção	1. Sensibilização; 2. Prospecção; 3. Qualificação de Potenciais Empreendedores.	Sim
Pesquisas de satisfação	8. Sistema de Gerenciamento Básico	32. Apoio à Gestão;	Em partes
Canais de Comunicação	8. Sistema de Gerenciamento Básico	8. Sistema de Gerenciamento Básico	Sim
Aplicação de questionários	8. Sistema de Gerenciamento Básico	32. Apoio à Gestão;	Em partes

Fonte: Dados da pesquisa



No Quadro 3, realizou-se uma comparação das práticas de gestão adotadas pela Itec em consonância com as propostas pelo modelo nível Cerne 1. Assim, percebe-se que há uma aproximação de algumas práticas da Incubadora com o Cerne, sendo a maioria voltada para o processo-chave 8 – Sistema de gerenciamento básico e algumas para o processo-chave 1- sensibilização e prospecção.

Conforme observado e pela fala dos gestores, o fato da maioria das práticas estarem ligadas a esses dois processo-chave pode ser justificado devido a Itec ter fundação recente, estando ainda em processo de consolidação de suas atividades. Salienta-se ainda, que a aplicabilidade da metodologia Cerne, além de auxiliar na gestão das Incubadoras, serve, também, para estas possam passar por certificação e concorrer aos editais lançados pelo Governo Federal por meio da Anprotec.

Destarte, a mensuração e confrontação das práticas de gestão adotadas pela Itec com as propostas pelo Cerne, estão voltadas para o gerenciamento desta, com ações que possibilitam a mensuração, controle e aplicação das práticas que resultam, em partes, ao suporte organizacional prestado às empresas incubadas. No entanto, percebe-se também, que nem todas as práticas de gestão da Itec são atendidas em total conformidade com o que propõe o Cerne, e algumas nem estão presentes no manual de implantação deste.

Logo, entende-se que não adianta a criação de práticas de gestão se estas ficam estritamente ligadas ao desenvolvimento da coordenação. Faz-se necessário a proposição de ações estratégicas que desenvolvam as empresas nos demais processo-chave, com adoção de um modelo de gestão que englobe as práticas-chave e auxilie na mensuração, monitoramento, planejamento, ampliação e qualificação das práticas adotadas. Salienta-se que, mesmo sendo considerada pela Incubadora como prática de gestão a qualificação dos gestores não atende aos requisitos do Cerne, uma vez que, necessita ter uma ligação mais direta com as práticas propostas no manual de implantação.



4.3 PROPOSTA DE INDICADORES DE MATURAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS INCUBADAS

Como forma de auxiliar a coordenação da Itec no que tange a avaliação das empresas que se encontram Incubadas, propõe-se neste tópico, por meio das práticas de gestão e da proposta do Modelo Cerne, um rol de indicadores de desempenho que possa auxiliar nos processos de avaliação das empresas, possibilitando a análise e a mensuração de desempenho e definir processos para a quantificação das ações, no qual a mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho.

No entanto, torna-se importante entender que todas as empresas passam por constantes avaliações na Itec, as quais, atualmente, têm sido de forma mais subjetiva devido à falta de mecanismos que qualifiquem e quantifiquem esta avaliação. Assim, de modo geral, percebe-se que a necessidade de se avaliar surge da própria necessidade de medir e apresentar resultados para que o movimento de incubação ganhe visibilidade e seja reconhecido como um mecanismo eficiente de geração de inovação tecnológica.

Outro fator observado na Incubadora analisada é devido ao fato de que esta precisa demonstrar seus resultados e comprovar que as ações desenvolvidas geram um impacto na sociedade, que por meio do fomento à inovação possibilita às empresas incubadas o desenvolvimento de novas ideias de negócio, auxiliando estas quanto à sobrevivência no mercado, desde a fase inicial até seu processo de maturação e graduação. Dessa forma, percebe-se que as práticas de gestão adotadas pela Itec necessitam estarem em consonância com o auxílio prestado as Incubadas, mas também com a sua própria manutenção e continuidade, por meio de ferramentas que demonstrem sua atuação no desenvolvimento econômico local, auto sustentabilidade e integração entre empresa, academia e sociedade, já que esta, encontrando-se vinculada a uma Instituição de Ensino precisa entregar resultados satisfatórios.

Levando em consideração o exposto, a proposta de indicadores de desempenho como forma de avaliar a performance das empresas incubadas e trazer melhor controle



à Itec auxiliará diretamente nas práticas de gestão adotadas por esta, uma vez que, permitirá a visualização de quais são as potencialidades e pontos fracos destas empresas, possibilitando a criação de um plano de gestão com ações que atenda suas demandas, minimize suas fraquezas e maximize seus resultados. Portanto, se a Itec qualificar e melhorar suas práticas de gestão, as empresas também serão beneficiadas, gerando assim, um ambiente favorável ao desenvolvimento de ambas as partes.

Ademais, como forma de mapear todas as áreas da empresa para a proposta dos indicadores de maturação, levou-se em consideração os seguintes eixos: Gestão, Capital, Mercado, Tecnologia e Empreendedor. Assim, o Eixo de Gestão corresponde às estratégias empresariais de curto e longo prazo, bem como o ambiente organizacional. O Eixo de Capital ao planejamento financeiro e tributário, margens de contribuição e gestão financeira e contábil. No que tange o Eixo de Mercado, este compreende o planejamento de marketing e relações com clientes. O Eixo de Tecnologia traz uma abordagem voltada para processos tecnológicos, qualidade e logística. Por fim, o Eixo Empreendedor corresponde ao desenvolvimento de pessoas, retenção e treinamento de talentos para a criação de novas ideias. No entanto, vale salientar que os Eixos criados estão de acordo com a análise da Itec em estudo e de acordo com as empresas que compõem o ambiente desta.

Ainda, para a proposta dos indicadores de maturação das empresas Incubadas, levou-se em consideração os processos-chave proposto pelo nível Cerne 1, as práticas de gestão adotadas pela Itec expostas no Quadro 1 e a integração destes elaborado no Quadro 3, possibilitando maior amplitude dos indicadores para melhor mensuração, controle e avaliação das empresas.

Assim, para a formação dos indicadores deve ser levada em consideração a integração de todas as ações da Itec com as propostas pelo Cerne, desde que seja possível. No entanto, salienta-se que a proposição de indicadores de maturação para que a Itec, apresentam-se como uma sugestão para que esta possa avaliar as empresas Incubadas. Nesse sentido, os indicadores propostos devem ser utilizados num sistema



que aponte um percentual de preparação das empresas para avançar de nível, caso estas tenham atingido os indicadores aplicados.

Vale ressaltar, que os Eixos propostos, que também estão de acordo com as práticas de gestão da Itec, apresentam-se como base norteadora para a formulação dos indicadores, ou seja, dentro de cada Eixo encontram-se variáveis ou subáreas elaboradas como forma, de espelhar realidade presenciada dentro da Incubadora, de acordo com as necessidades dos gestores para avaliação destas empresas. No Quadro 4, tem-se o desdobramento de cada eixo.

Quadro 4 – Desdobramento dos Eixos

EIXOS e DESDOBRAMENTO/SUBÁREA

Eixo Gestão - Estratégias de Curto Prazo - Estratégia de médio prazo - Análise de ambiente	Eixo Capital - Planejamento financeiro - Margem de contribuição e lucratividade - Controle financeiro	Eixo Empreendedor - Recrutamento e seleção - Treinamento e desenvolvimento - Retenção de talentos
Eixo Mercado - Planejamento de marketing - Mídia <i>online</i> e <i>off-line</i> - Relação com clientes	Eixo Tecnologia - Processos e Ferramentas - Qualidade - Logística	

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, tendo por base os Eixos e seus desdobramentos, apresenta-se, no Quadro 5, a estruturação dos indicadores de acordo com a criação dos Eixos, desenvolvidos para que possibilitem a sustentação destes e permitam uma forma estrutural ao rol de indicadores propostos.

Quadro 5 – Indicadores propostos



EIXOS	INDICADORES PROPOSTOS	EIXOS	INDICADORES PROPOSTOS
Eixo Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias Implementadas - Planejamento estratégico - Desempenho corporativo (metas) - Controle de informações - Captação de novos clientes - Investimentos em retenção de talentos em longo prazo - Mapeamento das competências organizacionais - Práticas de Comunicação Interna - Controle do patrimônio - Qualificação dos gestores - Investimentos Financeiros realizados 	Eixo Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Marca registrada e identidade visual - Segmento mercadológico definido - Mensuração da satisfação dos clientes - Realização de promoções - Investimento em mídias <i>off-line</i> - Investimento em estratégias de comunicação - Conhecimento dos potenciais clientes - Controle e cadastro de clientes - Mensuração das demandas dos clientes - Benchmarking - Estratégias de <i>Marketshare</i>
Eixo Capital	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e Controle orçamentário - Mensuração dos custos e despesas - Empréstimos tomados - Utilização de ferramentas de gestão financeira - Controle do patrimônio da empresa e dos sócios - Controle do capital de giro - Projeções faturamento futuro - Retorno sobre o valor do ativo líquido - Rentabilidade de clientes novos - Rentabilidade de clientes antigos - Controle dos bens do imobilizado - Margem de contribuição padrão de produtos e serviços - Mensuração e controle do <i>Ticket Médio</i> - Utilização de Indicadores de desempenho financeiro 	Eixo Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de tecnologia nos processos - Investimentos em software de gestão financeira e operacional - Processos e procedimentos claramente definidos - Emprego de tecnologia para controle de estoque e serviços - Mensuração da capacidade de inovação tecnológica dos sócios - Investimentos em inovações tecnológicas - Investimento em sistemas tecnológicos de entrega de produtos - Interação da empresa com cursos de graduação tecnológicos



Eixo Empreendedor

- Recrutamento de colaboradores com perfil empreendedor
- Investimento em diversidades colaborativas
- Mensuração das competências empreendedoras dos sócios e colaboradores
- Definição de cargos e salários
- Pontuação para as melhores ideias
- Manutenção do banco de talentos da empresa
- Mensuração da eficiência do colaborador frente aos desafios
- Produtividade do pessoal
- Comprometimento dos colaboradores
- Investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- Tempo médio dos colaboradores na empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

Após a proposição dos indicadores, percebe-se que os mesmos se encontram alinhados as demandas da Coordenação da Itec e de acordo com a realidade das empresas Incubadas. Nesse sentido, tentou-se uma aproximação das práticas de gestão adotadas pela Incubadora com as propostas no manual do nível Cerne 1, as quais resultaram nos indicadores propostos para a mensuração do nível de maturação das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou contribuir para a melhoria das práticas de gestão de uma Incubadora Tecnológica da Região Central do Rio Grande do Sul, tendo por base uma proposta de adaptação dos processos-chave do nível Cerne 1. Com isso, fez-se necessário o mapeamento das práticas de gestão adotadas pela Incubadora, a comparação com as propostas no nível Cerne 1 para o desenvolvimento de indicadores de maturação para avaliação das empresas Incubadas, respondendo-se assim, o problema de pesquisa e alcançando os objetivos propostos.

De acordo com o contexto em que a Incubadora se encontra, percebe-se uma limitação no que tange a ampliação dos domínios da mesma, pois devido a esta não possuir, ainda, todas as práticas do nível Cerne 1 implementadas, restringindo a mesma, a participações em editais de fomentos financeiros e de investimentos externos, pois não possui certificação para concorrer a estes. Nesta perspectiva, conforme os dados da pesquisa, percebeu-se que a Itec se encontra em fase de desenvolvimento, visto que, pelo mapeamento de suas práticas de gestão, estas se integram ao processo-chave 8 –



Sistema de gerenciamento básico e algumas para o processo-chave 1- sensibilização e prospecção. Este resultado é devido ao fato de que os gestores da Incubadora estão destinando suas ações para o gerenciamento pontual desta, na busca por novos empreendedores que possam compor o ambiente da Incubadora, na tentativa de aumentar o número de empresas incubadas.

No que tange o suporte oferecido pela Itec às empresas, este se dá por meio de práticas que visam sustentar o desenvolvimento destas e auxiliar na constituição do negócio e desenvolvimento do seu capital humano. Ademais, estas práticas foram estabelecidas conforme o surgimento de demandas por parte das empresas, não estando estruturadas para que tenham seus resultados mapeados e transformados em estratégias de sustentação. Por outro lado, as práticas de gestão adotadas pela Itec emergiram da necessidade de criação de processos que auxiliassem os gestores na administração desta. Ao comparar tais práticas com as propostas pelo modelo Cerne, percebeu-se uma aproximação com alguns processos-chave, mas que ainda denotam a falta de adequação de certos procedimentos, principalmente no mapeamento do crescimento das empresas incubadas, o qual se fosse realizado, qualificaria as práticas de gestão da Incubadora, voltando estas para o acompanhamento e desenvolvimento dos empreendedores.

Como forma de melhorar a gestão da Incubadora, a proposta de indicadores de maturação veio ao encontro das necessidades desta, uma vez que, esta proposição emergiu da integração do suporte oferecido, das práticas de gestão adotada e da proposta do modelo Cerne, possibilitando aos gestores um maior conhecimento das ações praticadas, as quais, parte destas, refere-se às empresas incubadas. Além disso, os indicadores propostos, quando utilizados, poderão aumentar o controle acerca das práticas desenvolvidas, qualificar os processos, possibilitar o descobrimento de novas demandas e auxiliar no planejamento estratégico da Incubadora.

Por meio das análises feitas, defende-se que a Incubadora, ao utilizar-se dos indicadores propostos, realize feedbacks para com as empresas incubadas, pois se torna necessário que os diagnósticos levantados por meio destes sirvam de base para que os





empreendedores conheçam e entendam melhor seu negócio. Nesse sentido a criação dos Eixos de Gestão, Capital, Mercado, Tecnológico e Empreendedor possibilitam um mapeamento de toda a organização, servindo para que a Itec avalie as empresas e para que as estas conheçam suas potencialidades, demandas e pontos fracos, havendo uma integração das práticas de gestão adotadas pela Incubadora com as práticas de gestão adotadas pelas empresas.

Por fim, para estudos futuros, recomenda-se a aplicação e monitoramento dos indicadores propostos na Itec, a fim de testar empiricamente a eficiência que os mesmos assumem frente à mensuração do desempenho e seu reflexo dentro das práticas de gestão, bem como a replicação destes em outras incubadoras, que não somente de base tecnológica. Como limitação deste estudo tem-se a brevidade de tempo, impossibilitando maiores movimentos quanto à coleta de dados de forma mais apurada e sistematizada. Além disso, a falta de embasamento teórico dos gestores também se tornou um agravante no momento das entrevistas, dificultando o processo de mapear as práticas e criar indicadores.

REFERÊNCIAS

ADKINS, D. Five “musts” for business incubator success. President & CEO, National Business Incubation Association. **Economic Development America**, v. 1, p. 19-21, 2007.

ALMEIDA, C. A.; BARCHE, C. K.; SEGATTO, A. P. Análise da implantação da metodologia Cerne – estudo de caso em duas Incubadoras nucleadoras do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 194-210, 2014.

ALMEIDA, M. et al. Analysis of the Rio de Janeiro State Incubator Network (ReINC): characteristics and influence on the organization and sustainability of incubators. **Interciencia**, v. 36, n. 3, p. 171-177, 2011.

ANDINO, B. F. A.; FRACASSO, E. M.; SILVA, P. G. L.; LOBLER, M. L. Avaliação do Processo de Incubação de Empresas em Incubadoras de Base Tecnológica. In: Encontro





Da Associação Nacional De Pós-graduação E Pesquisa Em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

ANDRADE JUNIOR, P.P. La Experiencia Brasileña em la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 3, p. 161-171, 2012.

ANPROTEC e MCTI (Brasil). **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: ANPROTEC, 2015.

BARROS, R. G; SOBRAL, M. F. Aplicação da Metodologia Multicritério na Seleção de Projetos em uma Incubadora de Empresas de Pernambuco. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.2, p. 181-199, 2015.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M.; CANHADA, D. I. D. Indicadores Qualitativos De Gestão Para Incubadoras E Empresas Empreendedoras Incubadas: Um Estudo Longitudinal. **Faces Revista de Administração**, v. 8, n. 2, p. 55-74, 2009.

CERNE. **Sumário Executivo**. Centro de referência para apoio a novos empreendimentos – CERNE, Brasília, DF, Brasil, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das Incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração São Paulo**, v. 48, n. 1, p.165-178, 2013.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na Incubadora empresarial tecnológica. **Produção online**, v.18, n.2, p.302-318, 2008.

GIL FLORES, J. **Análises de dados qualitativos**. Aplicaciones a La investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GILLOTTI, T.; ZIEGELBAUER, R. Seven components of a successful business incubator. University of Wisconsin- Extension. **Let's Talk Business**, n. 119, 2006.

KING, N. Using templates in the thematic analysis of texts. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks, California: Sage, 2004.





KORONTAI, J. N. Proposed performance indicators for the technology incubator of the Institute of Technology of Paraná / Brazil. **RevistaEspacios**, v. 37, n. 2, p. 1-22, 2016.

LALKAKA, R. Business Incubator in developing countries: characteristics and performance. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n. 1/2, p. 31-55, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MORAIS, N. E.; SILVA, T. A. A.; OLIVEIRA, A. R. Uma análise sobre as práticas de gestão das Incubadoras da Universidade do estado do rio de janeiro a partir do Modelo cerne. **Revista de Gestão e Operações Produtivas**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2012.

SILVA, S. A. A relevância das Incubadoras no mundo contemporâneo. **Ponto e Vírgula**, v. 6, p. 235-251, 2010.

SILVA, S. A. Por que analisar a gestão das Incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da resource-basedview? **Revista Eletrônica de Administração** v. 85, n. 3, p. 180-209, 2017.

SOUZA, L. A. et al. Modelo de gestão em Incubadoras e mapas de desempenho. **Rev. Ciênc. Administração**, v. 21, n. 1, p. 112-130, 2015.

STUDDARD, N. L. The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator. **International Entrepreneurship Management Journal, United States**, v. 2, p. 211-225, 2006.

