

Versão para distribuição no
XIX Seminário Nacional
de Parques Tecnológicos e
Incubadoras de Empresas



Cerne

Centro de Referência para
Apoio a Novos Empreendimentos

TERMO DE REFERÊNCIA

Brasília, DF
2009

REALIZAÇÃO:

ANPROTEC

Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

Guilherme Ary Plonski – Presidente
Francilene Procópio Garcia – Diretora
Gisa Helena Melo Bassalo – Diretora
Josealdo Tonholo – Diretor
Paulo Roberto de Castro Gonzalez – Diretor
Silvestre Labiak Júnior – Diretor
Sheila Oliveira Pires – Superintendente Executiva

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Paulo Tarciso Okamoto – Diretor-Presidente
Carlos Alberto dos Santos – Diretor de Administração e Finanças
Luiz Carlos Barboza – Diretor Técnico
Edson Fermann – Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia
Magaly Tânia Dias de Albuquerque – Gerente Adjunta
Maria de Lourdes da Silva – Coordenadora do Programa Sebrae de Incubadoras

Equipe de projeto:

Gisa Helena Melo Bassalo, Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Francilene Procópio Garcia, Gonçalo Guimarães, José Eduardo Fiates, Katia Sitta Fortini, Marcos Suassuna, Regina Fátima Faria, Sheila Oliveira Pires e Tony Chierighini.

Texto:

Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Gisa Helena Melo Bassalo, Marcos Suassuna e Sheila Oliveira Pires.

Projeto Gráfico e Capa

Grifo Design

Copyright © 2009 - ANPROTEC & SEBRAE

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária: Jacqueline Portales/CRB 1924

Termo de referência: Centro de Referência para Apoio
a Novos Empreendimentos - CERNE. – Brasília:
Anprotec: Sebrae, 2009.
52 p. : il.

1. Empreendedorismo. 2. Incubadora de empresa.
I. Associação Nacional das Entidades Promotoras de
Empreendimentos Inovadores (Anprotec). II. Serviço
Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
(Sebrae). III. Título: CERNE.

CDU 658.11

2006 – Impresso no Brasil

Exemplares deste livro podem ser obtidos na Associação Nacional
de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
SCN Quadra 01 - Bloco C - Salas 209/211 - Edifício Brasília Trade Center - Brasília - DF
Cep 70.711-902 PABX: (0xx61) 3202-1555

E-mail: anprotec@anprotec.org.br – Home Page: www.anprotec.org.br

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação por qualquer meio,
seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/1998.

Sumário

I. Apresentação	2
II. Documentação	3
III. Vocabulário	4
IV. Princípios do Modelo CERNE	6
V. Estrutura do Modelo CERNE	8
VI. Lógica de Organização do Modelo CERNE	9
VII. Processos-Chave	13
1. CERNE 1: Processos-Chave	13
2. CERNE 2: Processos-Chave	15
3. CERNE 3: Processos-Chave	15
4. CERNE 4: Processos-Chave	16
VIII. Práticas-Chave	17
1. CERNE 1: Práticas-Chave	17
2. CERNE 2: Práticas-Chave	37
3. CERNE 3: Práticas-Chave	42
4. CERNE 4: Práticas-Chave	46

I. Apresentação

O movimento brasileiro de incubadoras vem crescendo a uma taxa expressiva nos últimos dez anos, alcançando uma média superior a 25% ao ano. Atualmente, as incubadoras brasileiras apóiam mais de 4.800 empresas (residentes e não-residentes), gerando, aproximadamente, 20.000 empregos diretos.

Adicionalmente, já foram graduadas mais de 1.500 empresas, as quais faturam mais de R\$ 1,6 bilhões por ano e geram cerca de 13.500 empregos. Com isso, é possível observar a expressiva contribuição das incubadoras para o desenvolvimento das diferentes regiões do país.

Apesar desta significativa contribuição para o desenvolvimento dessas regiões e para o aumento da competitividade das empresas, observa-se que as incubadoras precisam sintonizar suas estruturas e serviços com as novas exigências da sociedade como um todo. Isso ocorre porque tem havido uma mudança expressiva na natureza da competição, que deixa de ser somente entre empresas para ocorrer também e preferencialmente entre as diferentes regiões.

As incubadoras precisam ampliar quantitativa e qualitativamente os seus resultados, de forma a alcançar um percentual mais expressivo da população e para isso, é essencial que as incubadoras implantem processos que consigam dar conta da complexidade desta nova realidade.

É exatamente dentro deste contexto que o SEBRAE e a ANPROTEC trabalharam juntos para construir um novo modelo de atuação para as incubadoras brasileiras. Denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – **CERNE** visa promover melhoria expressiva nos resultados das incubadoras das diferentes áreas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

O objetivo do CERNE é criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos. Com isso, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e tamanhos possam utilizar elementos básicos para reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

II. Documentação

Para facilitar a compreensão e divulgação do CERNE, o conteúdo do modelo foi distribuído em três documentos com níveis de detalhamento e público-alvo distintos. Em conjunto, estes documentos exploram todos os detalhes do modelo, visando facilitar a compreensão e a implantação em realidades específicas. A Figura 1 apresenta os documentos do Modelo CERNE, além de especificar o público-alvo e os objetivos de cada um, respectivamente. O Termo de Referência destaca-se por apresentar, detalhadamente, os princípios, a estrutura, os processos e as práticas do modelo.

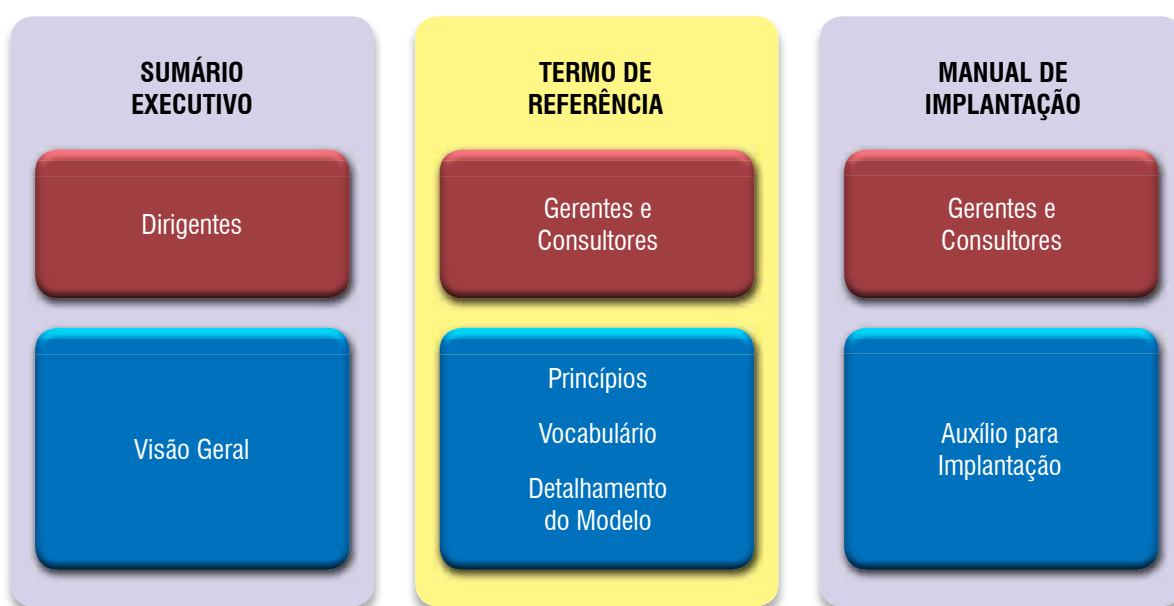


Figura 1 - Documentos do Modelo CERNE

III. Vocabulário

Para que o Modelo CERNE seja implantado em uma dada incubadora, é essencial que os termos em uso estejam alinhados no tocante a aspectos sintático e semântico, independentemente do tipo de incubadora. Isso garante coerência entre os sistemas e práticas de uma incubadora em particular e aqueles propostos no Modelo CERNE.

Os termos utilizados ao longo dos documentos que compõem o Modelo CERNE estão descritos a seguir¹:

- **Ampliação de limite:** ação de uma incubadora no sentido de, ao mesmo tempo, ampliar o público-alvo de seus serviços e consolidar parceria com os demais mecanismos e instituições de desenvolvimento regional.
- **Assessoria:** serviço prestado por pessoa física ou jurídica para a execução de atividades em uma área específica (jurídica, financeira etc.). O foco é na execução de atividades que se repetem ao longo do tempo. A principal diferença com relação à consultoria é que o consultor é, em geral, contratado para encontrar uma solução para um problema ou implantar uma solução específica. Assim, um consultor da qualidade pode orientar a empresa na implantação de um sistema da qualidade, enquanto que o assessor da qualidade irá executar as atividades para que o sistema da qualidade traga os resultados esperados.
- **Capital:** recursos, bens ou valores disponíveis num determinado momento para satisfação de necessidades.
- **Competitividade:** capacidade que uma empresa tem de definir e colocar em prática as estratégias que tornem possível a ampliação ou manutenção de sua participação no mercado conferindo-lhe solidez.
- **Consultoria:** Orientação temporária prestada por pessoa física ou jurídica com reconhecido conhecimento técnico especializado.
- **Contrato:** instrumento jurídico celebrado entre pessoas físicas ou jurídicas com fins de aquisição, modificação ou extinção de direitos ou estabelecimento de obrigações recíprocas.
- **Empreendedor:** pessoa capaz de conceber e implantar visões.
- **Empreendimento:** é o ato, efeito ou resultado de empreender algo com fim determinado, não sendo obrigatória a formalização jurídica.
- **Empresa:** qualquer firma, companhia, organização ou corporação, registrada formalmente (com CNPJ) destinada à produção e/ou comercialização de processos, bens e serviços.

1. Os termos presentes neste documento tomaram como base o **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, criado pela parceria ANPROTEC & SEBRAE, em 2002.

- **Empresa Associada:** é toda empresa que utiliza a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela Incubadora, sem ocupar espaço físico, mas, mantendo um vínculo formal. Pode ser empresa recém-criada ou já existente no mercado, que tenha passado ou não pelo processo de incubação.
- **Empresa Graduada:** aquela empresa que passa pelo processo de incubação e que alcança desenvolvimento suficiente para sair da incubadora e atuar no mercado de forma independente. Algumas instituições usam o termo empresa liberada.
- **Gestão:** é o planejamento, organização, liderança e controle dos recursos de um empreendimento com vistas a alcançar os objetivos propostos.
- **Idéia:** representação mental de uma coisa concreta ou abstrata.
- **Incubadora:** organização que oferece apoio ao processo de geração e consolidação de empresas. Os empreendimentos apoiados devem passar por um processo de seleção formal, o que definirá aqueles que receberão serviços de consultoria, assessoria e qualificação para ampliar a probabilidade de sucesso. Uma característica essencial de uma incubadora é o monitoramento, orientação e avaliação constantes dos empreendimentos, de forma a decidir quais estão preparados para operar fora da incubadora (graduar) e aqueles que devem ser descontinuados.
- **Inovação:** introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente, ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor.
- **Maturidade:** é o grau no qual uma organização consegue alcançar, sistematicamente, os objetivos traçados.
- **Mercado:** ambiente onde ocorrem as trocas comerciais entre pessoas físicas e/ou jurídicas.
- **Modelo:** é aquilo que serve como imagem, forma ou padrão a ser imitado.
- **Planejamento:** estratégia organizacional que envolve a opção pelo cumprimento de determinada tarefa e conseqüente definição de objetivos gerais de curto e longo prazos.
- **Procedimento:** modo especificado de realizar uma atividade ou um processo.
- **Processo:** organização lógica e detalhada de pessoas, máquinas, materiais, procedimentos e energia, para execução de atividades que produzam trabalho final específico na forma de produto ou serviço.
- **Produto:** resultado de um processo.
- **Programa:** conjunto de ações e projetos coordenados que tem como objetivo a solução de problema específico ou o aproveitamento de oportunidade em determinado prazo, com recursos humanos, materiais e financeiros definidos.
- **Prospecção:** conjunto de técnicas relativas à pesquisa, identificação e avaliação preliminar de uma oportunidade de negócio.
- **Qualidade:** grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.
- **Requisito:** necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.
- **Serviço:** produto da atividade humana destinado à satisfação de necessidades, mas que não apresenta o aspecto de um bem material.
- **Sistema:** inter-relação das partes, elementos ou unidades que fazem funcionar uma estrutura organizada.
- **Sucesso:** no contexto do presente documento, sucesso ocorre quando uma empresa graduada permanece no mercado sem o apoio da incubadora.
- **Sustentabilidade:** qualidade da atividade economicamente viável, socialmente justa e ecologicamente correta.

IV. Princípios do Modelo CERNE

A definição e o detalhamento dos sistemas a serem implantados são muito importantes para que as incubadoras consigam melhoria significativa em termos de geração de empreendimentos inovadores de sucesso. No entanto, isso não é suficiente, uma vez que o sucesso do novo modelo depende da compreensão e implantação de um conjunto de princípios sobre os quais os sistemas e processos serão estruturados. Estes princípios podem ser visualizados na Figura 2.

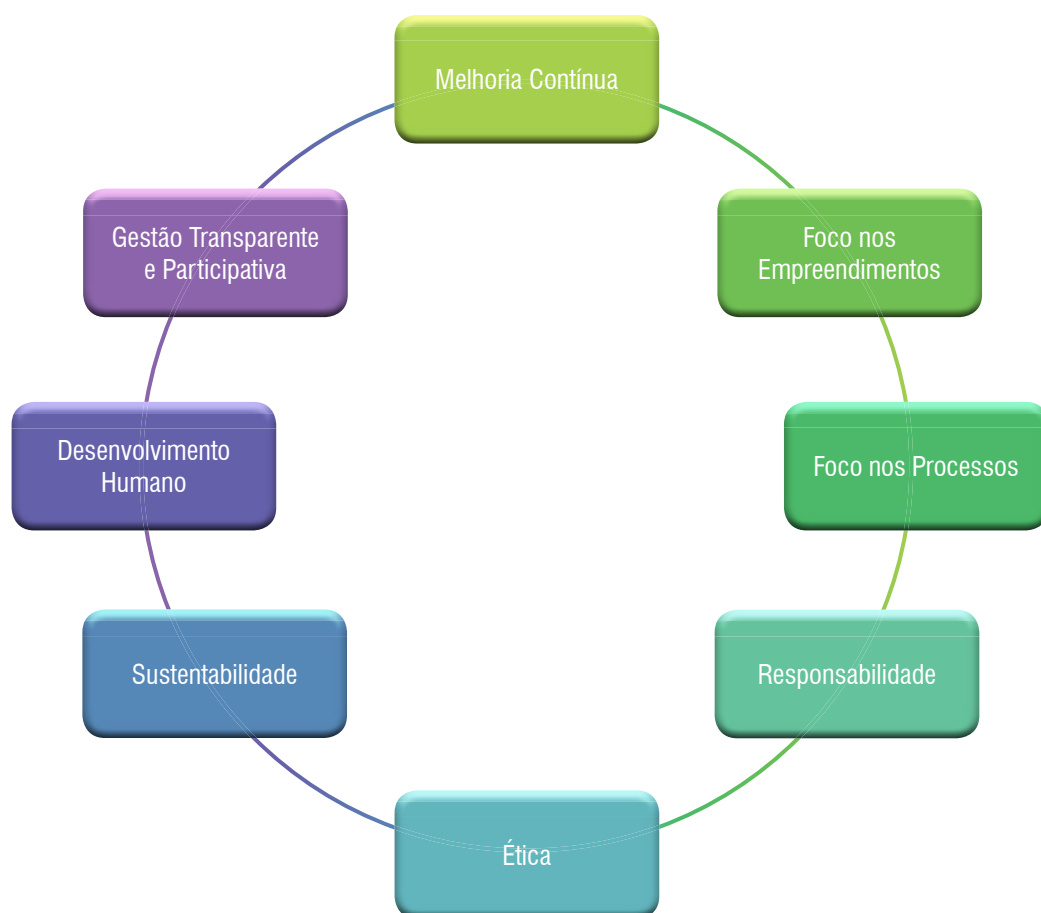


Figura 2 - Princípios Básicos do Modelo CERNE

Os princípios apresentados na figura anterior são os seguintes:

- **Foco nos Empreendimentos:** todos os sistemas e processos propostos pelo CERNE têm um objetivo bem claro: tornar os empreendimentos bem sucedidos. Assim, um sistema só deve ser implantado se agregar valor aos empreendimentos apoiados, ou seja, toda a atenção da equipe de gestão da incubadora deve ser no sentido de identificar as dificuldades e oportunidades, de forma a acelerar e ampliar o sucesso dos empreendimentos.
- **Foco nos Processos:** para que a incubadora gere empreendimentos inovadores é essencial a implantação e monitoramento constante dos processos que transformem “idéias” (entradas) em empreendimentos de sucesso (saídas). Neste sentido, a equipe de gestão da incubadora deve avaliar, quantitativa e qualitativamente, os processos implantados para ampliar a taxa de sucesso dos empreendimentos.
- **Ética:** atuar de forma ética é agir em sintonia com os valores da sociedade em que se vive. Neste sentido, a equipe de gestão da incubadora deve garantir que suas ações e das empresas apoiadas beneficiem a sociedade como um todo.
- **Sustentabilidade:** a sustentabilidade da incubadora está relacionada com a sua continuidade, levando-se em consideração os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais.
- **Responsabilidade:** é a obrigação da incubadora em responder por suas ações e omissões, agindo de maneira ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte.
- **Melhoria Contínua:** este princípio implica que a incubadora deve aprimorar, continuamente, seus processos e resultados.
- **Desenvolvimento Humano:** a incubadora deve orientar suas ações de forma a promover a evolução pessoal e profissional dos membros da equipe de gestão, enfatizando a autogestão e o autocontrole.
- **Gestão Transparente e Participativa:** os membros da equipe de gestão da incubadora devem cooperar não somente entre si, mas também com as instituições parceiras.

V. Estrutura do Modelo CERNE

O modelo CERNE está estruturado em três níveis de abrangência (Figura 3):

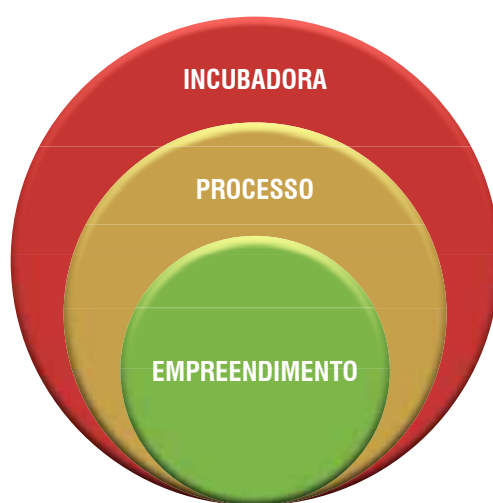


Figura 3 - Níveis de Abrangência do Modelo CERNE

- 1. Empreendimento:** este nível inclui os sistemas relacionados diretamente com a operacionalização do empreendimento, ou seja, o foco deste nível é nos sistemas que possibilitam aos empreendimentos desenvolverem seus produtos e serviços, acessarem capital e mercado, realizarem a gestão do negócio e promoverem o desenvolvimento pessoal dos empreendedores.
- 2. Processo:** os sistemas deste nível focam o processo de prospecção, geração, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores, ou seja, são os sistemas que viabilizam a transformação de idéias em negócios.
- 3. Incubadora:** o foco dos sistemas deste nível é a gestão da incubadora como um empreendimento, ou seja, são os sistemas referentes a finanças, pessoas e ao relacionamento da incubadora com o entorno.

VI. Lógica de Organização do Modelo CERNE

Em função da complexidade e do número de sistemas a serem implantados, o CERNE foi estruturado como um **Modelo de Maturidade da Capacidade** da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos de sucesso. Para isso, foram criados quatro níveis crescentes de maturidade.

A lógica escolhida para estruturar os níveis de maturidade foi organizá-los a partir de “Eixos Norteadores”: empreendimento, incubadora, rede de parceiros e melhoria contínua (inovação), conforme mostrado na Figura 4.

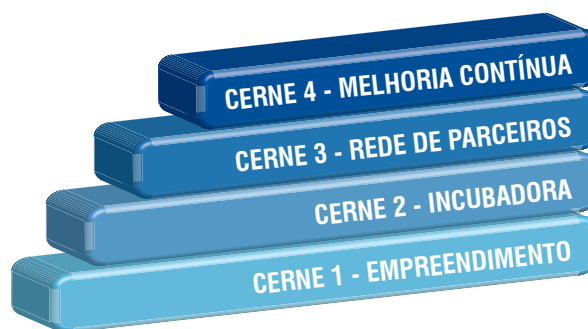


Figura 4 - Lógica de Organização dos Níveis de Maturidade

- **CERNE 1:** neste primeiro nível, todos os sistemas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Neste sentido, além de sistemas como qualificação, assessoria e seleção, foram incluídos os sistemas mais ligados à gestão da incubadora, mas que possuem uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, como gestão financeira e gestão da infraestrutura física e tecnológica. Ao atingir este nível, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas idéias e transformá-las em negócios inovadores, sistemática e repetidamente.
- **CERNE 2:** o foco deste nível é garantir uma gestão efetiva da incubadora como uma organização. Assim, além de garantir a geração sistemática de empreendimentos inovadores (foco do CERNE 1), a incubadora utiliza todos os sistemas para uma gestão focada em resultados.
- **CERNE 3:** o objetivo deste nível é consolidar uma rede de parceiros, com vistas a ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos apoiados. Assim, neste nível, a incubadora reforça sua atuação como um dos “nós” da rede de atores voltados ao desenvolvimento regional.
- **CERNE 4:** neste nível, a partir da estrutura organizada nos níveis anteriores, a incubadora possui maturidade suficiente para consolidar seu sistema de gestão da inovação. Com isso, além de gerar empreendimentos inovadores, gerir de forma efetiva a incubadora como organização e participar ativamente da rede de atores voltados ao desenvolvimento regional, a incubadora passa a gerar, sistematicamente, inovações em seus próprios processos.

Cada nível de maturidade (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4) representa 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”, de forma que a incubadora possa priorizar os processos a ser implantados, ampliando a probabilidade de sucesso do modelo. Cada Processo-Chave contém um grupo de “Práticas-Chave”, que descrevem os produtos a serem criados (Figura 5).

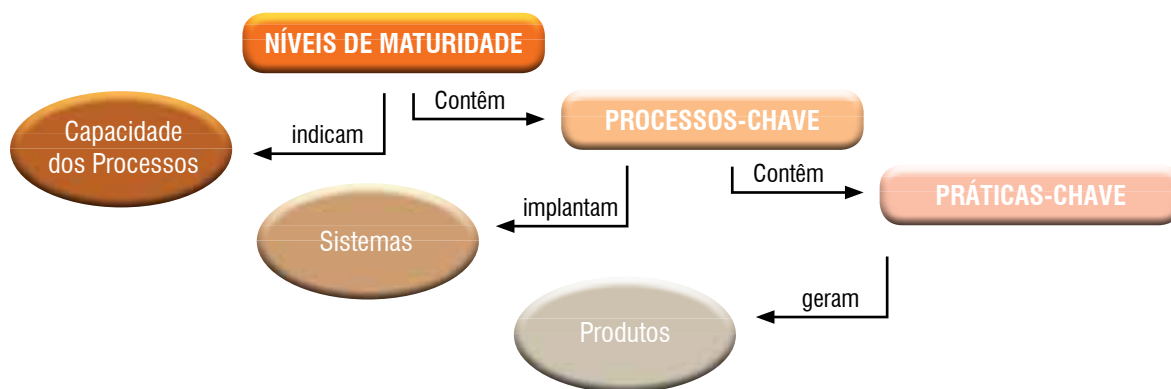


Figura 5 - Detalhamento dos Níveis de Maturidade

Como um dos princípios do modelo é a melhoria contínua, espera-se que as incubadoras aprimorem, constantemente, as práticas-chave implantadas. Assim, as práticas implantadas podem estar em diferentes estágios de evolução.

O estágio mais simples de uma prática é a realização de atividades não sistemáticas, relacionadas ao processo em questão. No segundo estágio são realizadas, sistematicamente, atividades relacionadas ao processo em questão. No terceiro estágio existe um programa implantado, integrando as diferentes atividades. No quarto estágio existe um sistema implantado, ou seja, os resultados obtidos com as práticas são quantificados e utilizados para retro-alimentar o processo. Dentro deste contexto, cada prática-chave foi estruturada em quatro estágios de desenvolvimento, conforme mostrado na Figura 6.



Figura 6 - Estágios de Evolução das Práticas-Chave

Com isso, o Modelo CERNE passa a conter dois tipos de maturidade (Figura 7):

1. A maturidade da capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empresas inovadoras de sucesso (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4).
2. O grau de evolução das práticas-chave, que indica o nível de evolução de cada prática implantada em um dado nível.

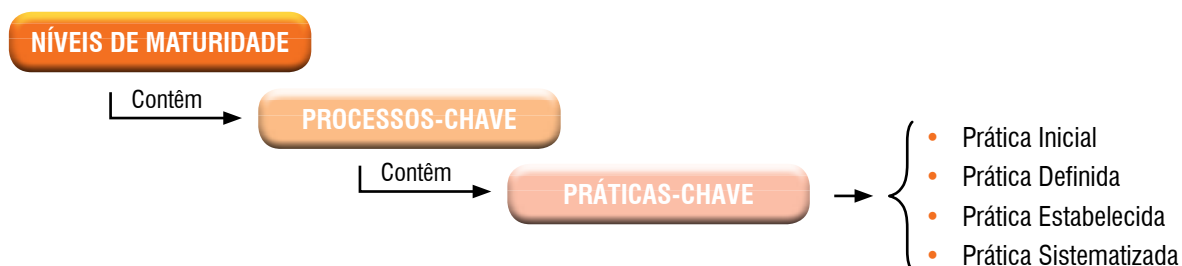


Figura 7 - Detalhamento da Estrutura do Modelo CERNE

Desta forma, duas incubadoras podem estar no mesmo nível de maturidade (CERNE 1, por exemplo), mas com práticas relacionadas à qualificação em estágios de evolução diferentes. Uma das incubadoras pode oferecer um conjunto de cursos para os incubados, enquanto a outra possui um sistema de qualificação implantado, com indicadores para aprimoramento da prática.

Assim, existem dois processos de evolução da maturidade que ocorrem em paralelo: melhoria do nível da capacidade da incubadora (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4) e aprimoramento da qualidade das práticas-chave (produtos), conforme mostrado na Figura 8.

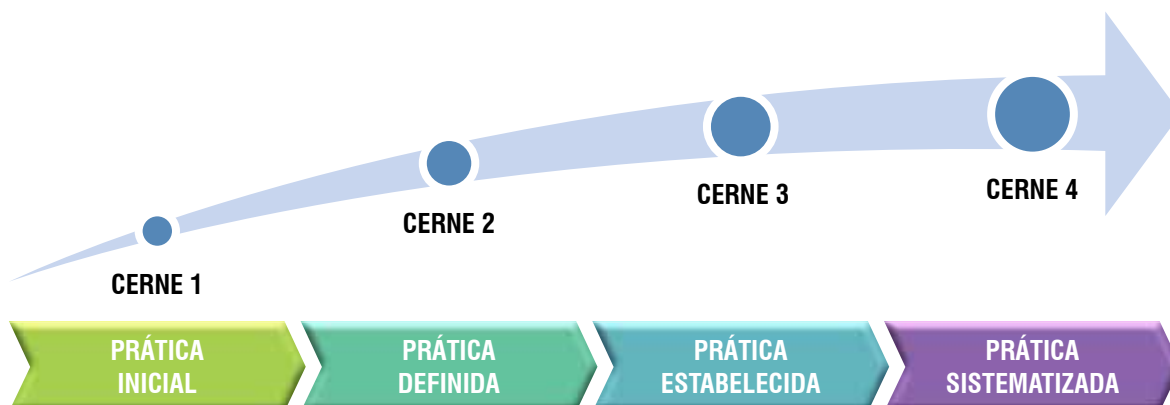


Figura 8 - Processos Simultâneos de Evolução da Maturidade

Torna-se importante ressaltar que uma incubadora avaliada como tendo um **nível de maturidade** (CERNE 1, por exemplo), pode ter **práticas-chave** em diferentes níveis de aprimoramento (algumas práticas-chave podem estar no nível Inicial, outras podem ser consideradas Práticas Definidas etc.).

Neste sentido, a lógica do modelo é que a incubadora deve aprimorar, continuamente, a qualidade das práticas-chave, mesmo que se mantenha em um dado nível de maturidade. Com isso, se a incubadora, durante um dado período, manteve-se no CERNE 1, é essencial que ela tenha evoluído em termos da maturidade das práticas-chave.

Dentro deste contexto, o nível de maturidade de uma incubadora (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4) define o padrão mínimo de maturidade também para as práticas-chave. Em outras palavras, quando uma incubadora for CERNE 2, por exemplo, ela não pode ter qualquer prática-chave classificada como Inicial. Seguindo nesta mesma linha de raciocínio, uma incubadora CERNE 4 só pode ter práticas-chave classificadas como Sistematizadas, conforme mostrado na Figura 9.

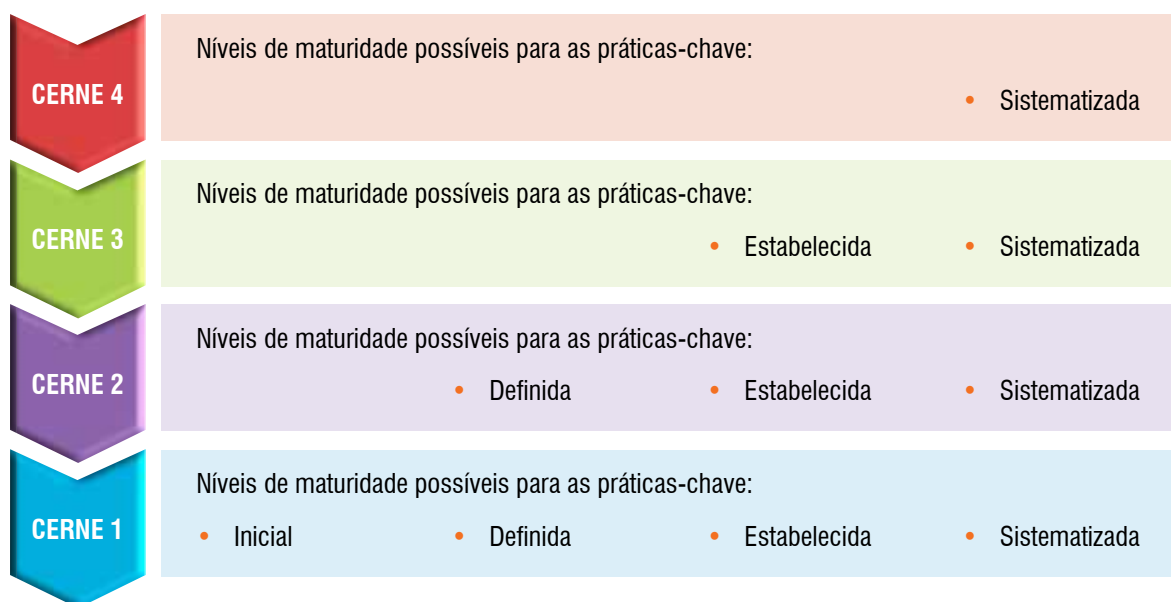


Figura 9 - Relação entre Níveis de Maturidade e Evolução das Práticas-Chave

A lógica que fundamenta a relação mostrada na figura anterior incentiva as incubadoras a implementarem, desde o início, o princípio da “melhoria contínua”. Desta forma, o modelo passa a ter uma dinamicidade significativa, contribuindo para a crescente inovação dos sistemas utilizados pelas incubadoras de empresas.

VII. Processos-Chave

O objetivo desta seção é detalhar os sistemas que compõem o modelo CERNE, especificando as práticas-chave de cada processo-chave em cada nível de maturidade. Este detalhamento seguirá a estrutura definida na Figura 8.

O detalhamento será progressivo, ou seja, primeiramente os níveis de maturidade são detalhados em termos dos processos-chave que os compõem; em seguida, os processos-chave de cada nível serão detalhados em suas práticas-chave.

1. CERNE 1: Processos-Chave

O CERNE 1 tem o objetivo de profissionalizar o processo de geração sistemática de empreendimentos inovadores. Neste sentido, implementa os sistemas relacionados ao processo de incubação e ao desenvolvimento dos empreendimentos, além de alguns elementos de gestão, essenciais à geração de empreendimentos bem-sucedidos.

Os processos-chave a serem implantados neste nível são aqueles apresentados na Figura 10.

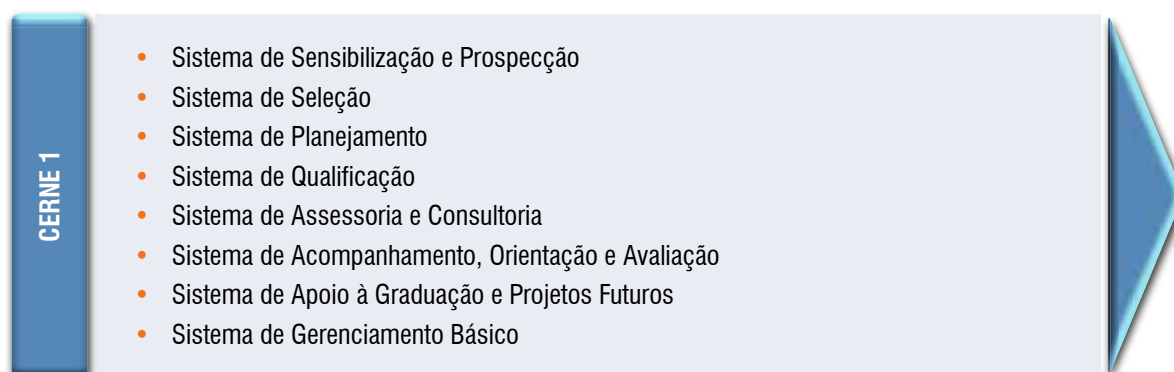


Figura 10 - Processos-Chave do CERNE 1

Processo-Chave 1.1 – Sistema de Sensibilização e Prospecção

Descrição: envolve a manutenção de um processo sistematizado e contínuo para a sensibilização da comunidade quanto ao empreendedorismo e para a prospecção de novos empreendimentos. Adicionalmente, devem estar implantados processos que permitam avaliar os benefícios para a incubadora e para a região dos mecanismos de sensibilização existentes.

Processo-Chave 1.2 – Sistema de Seleção

Descrição: a incubadora deve manter um sistema formalizado para realizar a seleção dos empreendimentos. Este sistema deve incluir uma metodologia bem definida, critérios de seleção e profissionais capacitados para avaliar os empreendimentos a partir dos seguintes eixos: empreendedores, produto, mercado, capital e gestão.

Processo-Chave 1.3 – Sistema de Planejamento

Descrição: a incubadora deve possuir processos sistemáticos e formais que possibilitem o planejamento do desenvolvimento do negócio com relação aos seguintes eixos: empreendedores, produto, mercado, capital e gestão.

Processo-Chave 1.4 – Sistema de Qualificação

Descrição: envolve a implantação de um amplo Sistema de Qualificação, formalizado, que aborde os principais aspectos relacionados ao negócio: o empreendedor, os produtos e serviços, o capital, o mercado e a gestão.

Processo-Chave 1.5 – Sistema de Assessoria e Consultoria

Descrição: a incubadora deve implantar e manter um conjunto sistematizado de assessorias e consultorias especializadas, orientadas em função dos principais desafios a serem superados pelos empreendimentos: desenvolvimento dos empreendedores, melhoria dos produtos e serviços, captação de recursos, acesso a mercados e aprimoramento da gestão.

Processo-Chave 1.6 – Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação:

Descrição: exige a manutenção de um processo sistemático e documentado de avaliação, monitoramento e orientação do desempenho dos empreendimentos incubados, envolvendo os cinco principais eixos de desenvolvimento do negócio: empreendedores, produto, recursos, mercado e gestão.

Processo-Chave 1.7 – Sistema de Apoio à Graduação e Projetos Futuros

Descrição: a incubadora deve manter um processo sistemático e documentado para a definição do momento da graduação e o estabelecimento da sistemática de interação futura entre a incubadora e o empreendimento. Os indicadores para definição do momento da graduação devem avaliar: a maturidade dos empreendedores, o grau de desenvolvimento dos produtos, o volume de capital e a sustentabilidade financeira, a participação no mercado e a qualidade da gestão.

Processo-Chave 1.8 – Sistema de Gerenciamento Básico

Descrição: envolve a manutenção de uma estrutura mínima em termos gerenciais, físicos e tecnológicos que permita a geração sistemática de empreendimentos de sucesso. Isso inclui a existência de um modelo institucional, um sistema de gestão financeira, um sistema de comunicação e marketing, estrutura física e tecnológica que forneçam apoio aos empreendimentos e um sistema de apoio à gestão.

2. CERNE 2: Processos-Chave

O foco deste segundo nível de maturidade é a incubadora como empreendimento, ou seja, inclui os sistemas necessários à gestão eficaz e eficiente da incubadora, de forma a oferecer um serviço de melhor qualidade aos empreendimentos incubados e à comunidade. Os processos-chave deste nível podem ser visualizados na Figura 11.

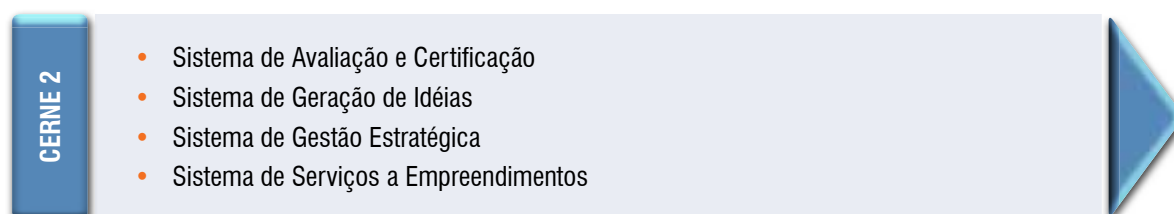


Figura 11 - Processos-Chave do CERNE 2

Processo-Chave 2.1 – Sistema de Avaliação e Certificação

Descrição: a incubadora deve implantar um sistema que permita garantir a qualidade dos empreendimentos apoiados com relação a cinco dimensões: empreendedor, produto, mercado, capital e gestão.

Processo-Chave 2.2 – Sistema de Geração de Idéias

Descrição: envolve a implantação de um sistema que garanta a gestão sistemática de idéias inovadoras. Isso inclui a parceria com universidades e centros de Pesquisa e Desenvolvimento.

Processo-Chave 2.3 – Sistema de Gestão Estratégica

Descrição: inclui a realização sistemática do planejamento estratégico e a explicitação, nos documentos internos, de uma gestão focada em *performance*. A incubadora deve possuir também um sistema de gestão dos instrumentos jurídicos de forma a garantir uma estabilidade institucional.

Processo-Chave 2.4 – Sistema de Serviços a Empreendimentos

Descrição: a incubadora deve disponibilizar serviços de valor agregado para os empreendimentos que já estão atuando no mercado, tenham ou não passado pela incubadora. Além disso, a incubadora precisa oferecer serviços aos empreendedores em potencial para que estes possam criar empreendimentos inovadores.

3. CERNE 3: Processos-Chave

O foco do CERNE 3 é a consolidação e ampliação da rede de parceiros que dá sustentação à incubadora. Desta forma, a incubadora reforça sua atuação como um importante “nó” da rede de atores focada no desenvolvimento regional sustentável. A Figura 12 apresenta os processos-chave do CERNE 3.

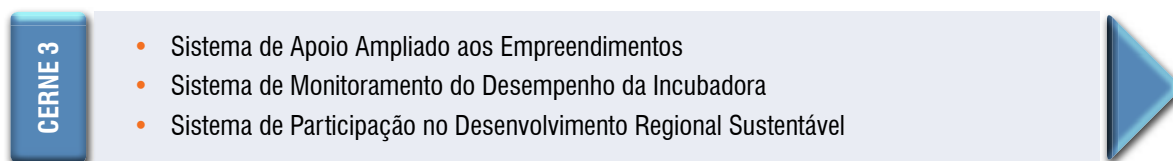


Figura 12 - Processos-Chave do CERNE 3

Processo-Chave 3.1 – Sistema de Apoio Ampliado aos Empreendimentos

Descrição: além dos serviços básicos de qualificação, assessoria e consultoria, a incubadora deve criar uma rede de conhecimento que permita aos empreendimentos um desenvolvimento mais acelerado e consistente de seus negócios.

Processo-Chave 3.2 – Sistema de Monitoramento do Desempenho da Incubadora

Descrição: a incubadora deve implantar sistemas que permitam avaliar seu desempenho, sua influência sobre o desenvolvimento regional, os impactos ambientais provocados, a qualidade dos sistemas implantados e sua atuação social.

Processo-Chave 3.3 – Sistema de Participação no Desenvolvimento Regional Sustentável

Descrição: a incubadora deve participar ativamente da rede de atores da região com vistas a melhorar o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e ambiental. Isto reforça o papel da incubadora na definição das políticas públicas e na atuação conjunta com instituições com objetivos comuns.

4. CERNE 4: Processos-Chave

Para alcançar o CERNE 4, a incubadora deve implantar um sistema que garanta a melhoria contínua de seus serviços. Neste sentido, este nível possui apenas um processo-chave: Sistema de Melhoria Contínua.

Como pode ser observado na Figura 13, os processos-chave do CERNE 4 enfatizam a inovação e a gestão do conhecimento.

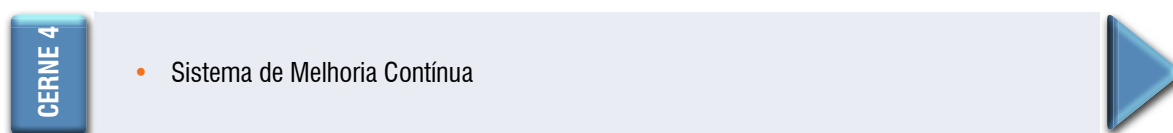


Figura 13 - Processos-Chave do CERNE 4

Processo-Chave 4.1 – Sistema de Melhoria Contínua

Descrição: A incubadora deve possuir sistemas que garantam a constante inovação dos processos implantados, garantindo o aprimoramento contínuo dos resultados obtidos. Isso inclui a melhoria da segurança da informação, a gestão do conhecimento, a gestão de mudanças no processo além do mapeamento da oferta e da demanda.

VIII. Práticas-Chave

A definição dos processos-chave auxilia a equipe da incubadora na identificação dos elementos a serem implantados para obter a melhoria da qualidade dos empreendimentos apoiados. No entanto, o nível de abstração dos processos-chave ainda é muito alto, dificultando sua efetiva implantação. Além disso, cada processo-chave envolve a implantação de diferentes sistemas.

Em função disso, cada processo-chave foi detalhado em duas ou mais práticas-chave. Isso não apenas facilita o processo de implantação como torna cada processo-chave mais transparente.

1. CERNE 1: Práticas-Chave

1.1. Sistema de Sensibilização e Prospecção

Este processo-chave é composto por três práticas-chave, conforme mostrado na Figura 14: sensibilização, prospecção e qualificação.

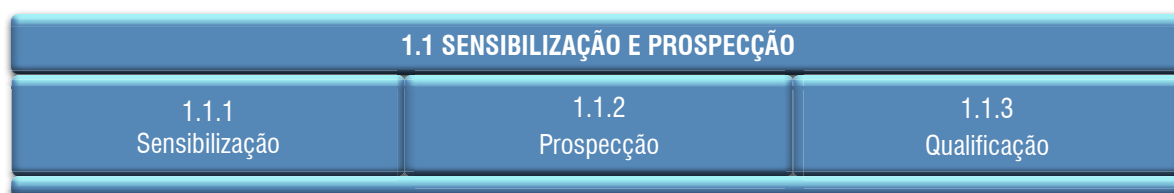


Figura 14 - Práticas-Chave de Sensibilização e Prospecção

PRÁTICA-CHAVE 1.1.1 – SENSIBILIZAÇÃO

Descrição: estratégia e programa para sensibilização em empreendedorismo e inovação (considerando: temporalidade, localidade, setor, política, parceiros), com eventos que tratem de temas relacionados ao processo de concepção e desenvolvimento de empreendimentos em setores específicos. Trata da apresentação dos primeiros passos para empreender.

Prática Inicial: a incubadora deve realizar ações (palestras, reuniões, workshops etc.) que promovam a difusão do empreendedorismo na comunidade.

Prática Definida: a incubadora possui um cronograma, para os próximos 12 meses, das ações para a promoção do empreendedorismo a serem realizadas tanto no espaço da incubadora, quanto nos parceiros e na comunidade em geral.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um sistema de sensibilização de potenciais empreendedores, com cronograma para os próximos 12 meses, e um controle, por meio de indicadores, dos resultados obtidos. A incubadora utiliza os indicadores de desempenho para aprimorar o conteúdo e o público-alvo de cada ação realizada.

Prática Sistematizada: a incubadora mantém mecanismos de sensibilização disponíveis na web, de forma que os empreendedores possam ter acesso 24 horas por dia, sete dias da semana.

PRÁTICA-CHAVE 1.1.2 – PROSPECÇÃO

Descrição: a incubadora deve possuir um processo sistematizado de prospecção de oportunidades de empreendimentos em setores específicos.

Prática Inicial: a incubadora deve manter um “banco de idéias” contendo oportunidades para a criação de novos negócios em áreas específicas.

Prática Definida: a incubadora deve realizar reuniões formais com grupos de pesquisa, instituições e empresas de maneira a identificar oportunidades para a criação de novos negócios. Essas idéias devem alimentar o “banco de idéias” mantido pela incubadora.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir um “Sistema de Prospecção” de oportunidades em setores específicos, com monitoramento dos resultados em termos de geração de novas empresas.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir um “Sistema On-line de Prospecção” de oportunidades em setores específicos, com monitoramento dos resultados em termos de geração de novas empresas.

PRÁTICA-CHAVE 1.1.3 – QUALIFICAÇÃO

Descrição: tem por objetivo qualificar o empreendedor no processo de criação de um novo empreendimento. Isso inclui palestras, cursos e base de conhecimento que abordem os diferentes aspectos do processo de empreender. Além disso, a incubadora deve oferecer apoio à geração e teste de idéias, orientando o empreendedor na seleção da oportunidade de negócio.

Prática Inicial: realização, periódica, de um curso que aborde todos os aspectos da geração e desenvolvimento de um negócio.

Prática Definida: a incubadora possui um Programa de Qualificação do Empreendedor em Potencial, que inclui cursos semestrais sobre plano de negócios e gestão de empreendimentos. Além disso, a incubadora deve promover palestras sobre assuntos específicos sobre, pelo menos, os seguintes temas: marketing, finanças e modelagem do negócio.

Prática Estabelecida: a incubadora oferece consultorias personalizadas para orientação dos empreendedores.

Estágio Sistematizada: a incubadora possui um conjunto de indicadores que possibilitam o monitoramento dos resultados do sistema de qualificação, promovendo mudanças nos cursos e palestras realizados.

1.2. Sistema de Seleção

Este processo-chave é composto por três práticas-chave, conforme mostrado na Figura 15: Plano de Negócios, avaliação e contratação.



Figura 15 - Práticas-Chave do Sistema de Seleção

PRÁTICA-CHAVE 1.2.1 – PLANO DE NEGÓCIOS

Descrição: a incubadora deve possuir um modelo de Plano de Negócios para que os empreendedores possam apresentar suas propostas de empreendimentos e atualizá-las ao longo do processo de incubação.

Prática Inicial: a incubadora utiliza um modelo de Planos de Negócios básico padronizado, para que os empreendedores apresentem suas propostas.

Prática Definida: a incubadora utiliza um modelo de Planos de Negócios básico padronizado, disponível on-line, para que os empreendedores apresentem suas propostas.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um sistema on-line próprio para elaboração e atualização de planos de negócios, de forma que os empreendedores apresentem suas propostas.

Prática Sistematizada: o sistema on-line permite a análise do Plano de Negócios por terceiros, de forma a agilizar o processo de seleção.

PRÁTICA-CHAVE 1.2.2 – AVALIAÇÃO

Descrição: sistemática profissional e rigorosa de avaliação de propostas de empreendimentos para incubação, utilizando profissionais experientes e altamente qualificados.

Prática Inicial: existência de um processo de seleção de empreendimentos, que conte com fases bem definidas, critérios de seleção objetivos e a participação de, pelo menos, um especialista externo à incubadora.

Prática Definida: existência de um processo de seleção de empreendimentos, que conte com uma metodologia formalizada, critérios de seleção objetivos e a participação de especialistas da área financeira e comercial externos à incubadora.

Prática Estabelecida: existência de um Sistema de Seleção de Empreendimentos (com uma metodologia formalizada, critérios de seleção objetivos e a participação de especialistas da área financeira e comercial externos à incubadora) que possua indicadores de desempenho que possibilitem a melhoria do próprio sistema.

Prática Sistematizada: todos os registros do processo de seleção devem ser alimentados em um software, de forma a facilitar o rastreamento das bancas e dos resultados, o monitoramento de indicadores e a melhoria do sistema como um todo.

PRÁTICA-CHAVE 1.2.3 – CONTRATAÇÃO

Descrição: a incubadora deve possuir um conjunto de documentos padronizados que estabeleçam os direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores, com relação à prestação de serviços, aspectos comerciais, acesso a informações dentre outros.

Prática Inicial: a incubadora deve possuir um modelo padrão de contrato a ser assinado pelos empreendedores, onde sejam estabelecidas as regras do relacionamento com a incubadora durante o período de incubação. Este contrato deve incluir, no mínimo, cláusulas relacionadas aos deveres e direitos dos incubados/empreendimentos, regras para a continuidade na incubadora, bem como critérios para a graduação/desligamento.

Prática Definida: o contrato com os incubados deve incluir cláusulas relacionadas ao direito de uso da imagem dos empreendimentos/empreendedores e à propriedade intelectual (quando aplicável).

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir uma Assessoria Jurídica que dê apoio ao processo de contratação, desligamento e/ou graduação dos empreendimentos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter um processo de Revisão Crítica dos contratos, tomando como base os problemas ocorridos ao longo do processo de incubação.

1.3. Sistema de Planejamento

O objetivo do Sistema de Planejamento é possibilitar o desenvolvimento planejado dos empreendimentos, de forma que exista um plano formal de evolução para cada um dos seguintes eixos (Figura 16): empreendedores, produto, mercado, capital e gestão.



Figura 16 - Práticas-Chave do Sistema de Planejamento

PRÁTICA-CHAVE 1.3.1 – PLANO DE VIDA

Descrição: sistemática de planejamento pessoal, visando o estabelecimento de estratégias, metas e ações para o desenvolvimento do empreendedor. A incubadora deve oferecer apoio para que cada empreendedor desenvolva o seu Plano de Desenvolvimento Pessoal, que englobe os aspectos relacionados à família, à saúde, à educação, à cidadania, ao negócio, às finanças e à qualificação.

Prática Inicial: a incubadora orienta o empreendedor sobre a necessidade da elaboração do Plano Pessoal. O resultado é um documento formal que apresenta as estratégias, metas e ações do empreendedor com relação à família, à saúde, à educação, à cidadania, ao negócio, às finanças e à qualificação, tendo como horizonte o curto, o médio e o longo prazo.

Prática Definida: a incubadora fornece orientação periódica ao empreendedor na elaboração do Plano Pessoal.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua ao empreendedor na elaboração do Plano Pessoal.

Prática Sistematizada: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua ao empreendedor na elaboração do Plano Pessoal. O resultado é um documento formal, disponível on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.3.2 – PLANO TECNOLÓGICO

Descrição: sistemática de elaboração do Plano de Desenvolvimento das tecnologias, produtos e serviços críticos do empreendimento, nos segmentos de mercado onde atua.

Prática Inicial: a incubadora indica profissionais para orientar os empreendedores na elaboração do Plano Tecnológico. O resultado é um documento formal que apresenta o planejamento de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento e evolução dos produtos e serviços dos empreendimentos, tomando como base informações de mercado.

Prática Definida: a incubadora fornece orientação periódica aos empreendedores na elaboração do Plano Tecnológico. Este documento deve incluir também um planejamento das inovações (novos produtos, serviços e/ou processos) a serem lançadas pelo empreendimento.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano Tecnológico. Este documento deve incluir o ciclo de vida dos produtos e serviços do empreendimento (Curva “S”).

Prática Sistematizada: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano Tecnológico, integrando profissionais da equipe da incubadora com consultores externos. O resultado é um documento formal, disponível on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.3.3 – PLANO DE CAPITAL

Descrição: sistemática de elaboração do Plano Econômico e Financeiro do empreendimento, visando identificar as principais metas, demandas de capital e estratégias de alavancagem ao longo do processo de evolução do empreendimento.

Prática Inicial: a incubadora indica profissionais para orientar os empreendedores na elaboração do Plano de Capital. O resultado é um documento formal que apresenta o planejamento de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento econômico e financeiro do empreendimento, considerando a necessidade de capital de giro para suportar suas atividades e identificando necessidades de aporte de capital.

Prática Definida: a incubadora fornece orientação periódica aos empreendedores na elaboração do Plano de Capital, contando, pelo menos, com os profissionais de sua própria equipe.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano de Capital, contando, pelo menos, com os profissionais de sua própria equipe.

Prática Sistematizada: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano de Capital, integrando profissionais da equipe da incubadora com consultores externos. O resultado é um documento formal, disponível on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.3.4 – PLANO DE MERCADO

Descrição: sistemática de elaboração do Plano de Marketing do empreendimento, englobando metas e estratégias que possibilitem a identificação de oportunidades que possam gerar bons resultados para o empreendimento, contemplando análise ou pesquisa de mercado e estratégias de marketing (4Ps).

Prática Inicial: a incubadora indica profissionais para orientar os empreendedores na elaboração do Plano de Mercado. O resultado é um documento formal que apresenta o planejamento de curto, médio e longo prazo com relação ao mercado-alvo (região, porte e tipo de cliente), análise da concorrência, tamanho da equipe de vendas, preços e condições, além da estimativa de volume de vendas e estratégia de vendas.

Prática Definida: a incubadora fornece orientação periódica aos empreendedores na elaboração do Plano de Mercado.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano de Mercado.

Prática Sistematizada: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano de Mercado, integrando profissionais da equipe da incubadora com consultores externos. O resultado é um documento formal, disponível on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.3.5 – PLANO DE GESTÃO

Descrição: sistemática de elaboração de um plano detalhado com metas, métodos e procedimentos claros e objetivos sobre a instalação e o crescimento da empresa, considerando os diferentes aspectos do empreendimento (finanças, RH, dentre outros).

Prática Inicial: a incubadora indica profissionais para orientar os empreendedores na elaboração do Plano de Gestão, que é um documento formal que apresenta as estratégias e ações de curto, médio e longo prazo, previstas, de forma detalhada, metas, prazos e marcos.

Prática Definida: a incubadora fornece orientação periódica aos empreendedores na elaboração do Plano de Gestão.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano de Gestão. Este documento deve conter a evolução do plano de ação, incluindo metas cumpridas, datas de término e evolução dos indicadores.

Prática Sistematizada: a incubadora possui uma sistemática formal de orientação contínua aos empreendedores na elaboração do Plano de Gestão. O resultado é um documento formal e on-line.

1.4. Sistema de Qualificação

Envolve a implantação de um amplo Sistema de Qualificação, formalizado, que aborde os principais aspectos relacionados ao negócio (Figura 17): os empreendedores, os produtos e serviços, o capital, o mercado e a gestão.

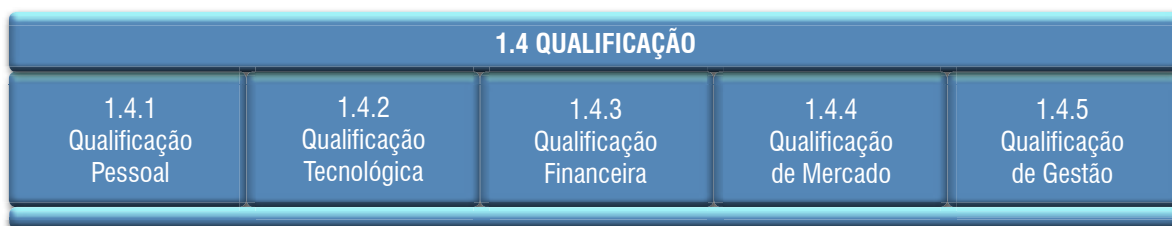


Figura 17 - Práticas-Chave do Sistema de Qualificação

PRÁTICA-CHAVE 1.4.1 – QUALIFICAÇÃO PESSOAL

Descrição: sistemática de qualificação focada no indivíduo, visando o crescimento do empreendedor como cidadão. A incubadora deve ter uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos comportamentais e habilidades empreendedoras.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer cursos para desenvolver os aspectos comportamentais e o perfil empreendedor. Deve haver uma agenda semestral de cursos dos quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Qualificação Anual do Empreendedor”, para desenvolver os aspectos comportamentais e o perfil empreendedor. Devem ser definidos os cursos a serem realizados e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos e dos empreendedores.

Prática Estabelecida: a incubadora oferece consultorias personalizadas para os empreendedores.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter indicadores dos resultados dos cursos, utilizando-os para o planejamento dos cursos futuros e para a definição dos profissionais a serem contratados.

PRÁTICA-CHAVE 1.4.2 – QUALIFICAÇÃO TECNOLÓGICA

Descrição: sistematização de um conjunto de cursos que tratem, pelo menos, da geração de inovações (criatividade, inovação no processo, inovação no produto etc.), do projeto de produto e das tecnologias associadas às áreas de atuação das empresas.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer cursos para desenvolver os aspectos relacionados aos produtos, serviços e tecnologias. Deve haver uma agenda semestral de cursos dos quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Qualificação Anual”, para desenvolver os aspectos relacionados aos produtos, serviços e tecnologias. Devem ser definidos os cursos a serem realizados e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora oferece consultorias personalizadas para os diferentes empreendimentos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter indicadores dos resultados dos cursos (indicadores), utilizando-os para o planejamento dos cursos futuros e para a definição dos profissionais a serem contratados.

PRÁTICA-CHAVE 1.4.3 – QUALIFICAÇÃO FINANCEIRA

Descrição: sistemática de desenvolvimento empresarial, envolvendo aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. A incubadora deve organizar uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao capital.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer cursos para desenvolver os aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. Deve haver uma agenda semestral de cursos dos quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Qualificação Anual”, para desenvolver os aspectos relacionados à gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. Devem ser definidos os cursos a serem realizados e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora oferece consultorias personalizadas para os diferentes empreendimentos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter indicadores dos resultados dos cursos, utilizando-os para o planejamento dos cursos futuros e para a definição dos profissionais a serem contratados.

PRÁTICA-CHAVE 1.4.4 – QUALIFICAÇÃO DE MERCADO

Descrição: sistemática de desenvolvimento empresarial, visando a realização de cursos com foco em práticas e ferramentas para gerenciar o setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. A incubadora deve organizar uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao mercado.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer cursos para desenvolver os aspectos de gestão do setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. Deve haver uma agenda semestral de cursos dos quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Qualificação Anual”, para desenvolver os aspectos relacionados à gestão do setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. Devem ser definidos os cursos a serem realizados e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora oferece consultorias personalizadas para os diferentes empreendimentos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter indicadores dos resultados dos cursos, utilizando-os para o planejamento dos cursos futuros e para a definição dos profissionais a serem contratados.

PRÁTICA-CHAVE 1.4.5 – QUALIFICAÇÃO DE GESTÃO

Descrição: sistemática de desenvolvimento empresarial, visando o desenvolvimento das competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. A incubadora deve ter uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos comportamentais e habilidades empreendedoras.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer cursos para desenvolver as competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. Deve haver uma agenda semestral de cursos dos quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Qualificação Anual”, para desenvolver as competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. Devem ser definidos os cursos a serem realizados e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora oferece consultorias personalizadas para os diferentes empreendimentos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter indicadores dos resultados dos cursos, utilizando-os para o planejamento dos cursos futuros e para a definição dos profissionais a serem contratados.

1.5. Sistema de Assessoria e Consultoria

A incubadora deve implantar e manter um conjunto sistematizado de assessorias e consultorias especializadas, orientadas em função dos principais desafios a serem superados pelo empreendimento (Figura 18): desenvolvimento dos empreendedores, melhoria dos produtos e serviços, captação de recursos, acesso a mercados e aprimoramento da gestão.



Figura 18 - Práticas-Chave do Sistema de Assessoria

PRÁTICA-CHAVE 1.5.1 – ASSESSORIA E CONSULTORIA AO EMPREENDEDOR

Descrição: sistemática de assessoria e/ou consultoria ao empreendedor, focando o desenvolvimento do perfil pessoal e empreendedor. A incubadora deve planejar as assessorias e/ou consultorias a serem oferecidas e manter registros formais dos resultados obtidos.

Prática Inicial: a incubadora mantém um portfólio de empresas e profissionais que podem oferecer assessorias e consultorias para o desenvolvimento pessoal do empreendedor. A incubadora deve manter um registro das assessorias e consultorias realizadas e os resultados obtidos.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Assessoria e Consultoria ao Empreendedor”, para desenvolver os aspectos comportamentais e o perfil empreendedor. A incubadora deve planejar as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas e manter um registro dos resultados obtidos.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Assessoria e Consultoria ao Empreendedor”, onde são definidas as assessorias e consultorias a serem realizadas ao longo dos próximos 12 meses, para desenvolver os aspectos comportamentais e o perfil empreendedor. Além da agenda das assessorias e consultorias, a incubadora deve manter registros dos resultados obtidos (indicadores), utilizando-os para o planejamento das assessorias e consultorias futuras e para a definição dos profissionais a serem contratados.

Prática Sistematizada: o planejamento das assessorias e consultorias e os registros dos resultados devem ser alimentados em um sistema on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.5.2 – ASSESSORIA E CONSULTORIA TECNOLÓGICA

Descrição: sistematização de um conjunto de assessorias e/ou consultorias que tratem, pelo menos, da geração de inovações (criatividade, inovação no processo, inovação no produto etc.), do projeto de produto e das tecnologias associadas às áreas de atuação das empresas.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer assessorias e/ou consultorias para desenvolver os aspectos relacionados aos produtos, serviços e tecnologias. Deve haver uma agenda semestral de assessorias e consultorias a serem realizadas nos diferentes empreendimentos.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Assessoria e Consultoria Anual”, para desenvolver os aspectos relacionados aos produtos, serviços e tecnologias. Devem ser definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Assessoria e Consultoria Anual”, onde são definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas ao longo dos próximos 12 meses, para desenvolver os aspectos relacionados aos produtos, serviços e tecnologias. Além da agenda das assessorias e consultorias, a incubadora deve manter registros dos resultados obtidos (indicadores), utilizando-os para o planejamento das assessorias e consultorias futuras e para a definição dos profissionais a serem contratados.

Prática Sistematizada: o planejamento das assessorias e consultorias e os registros dos resultados devem ser alimentados em um sistema on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.5.3 – ASSESSORIA E CONSULTORIA FINANCEIRA

Descrição: sistemática de desenvolvimento empresarial, envolvendo aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. A incubadora deve organizar uma agenda formal de assessoria e/ou consultoria aos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao capital.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer assessorias para desenvolver os aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise

de riscos etc. Deve haver uma agenda semestral de assessorias e/ou consultorias dos quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Assessoria e Consultoria Anual”, para desenvolver os aspectos relacionados à gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. Devem ser definidas as assessoria e/ou consultoria a serem realizadas e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Assessoria e Consultoria Anual”, onde são definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizados ao longo dos próximos 12 meses, para desenvolver os aspectos relacionados à gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. Além da agenda das assessorias, a incubadora deve manter registros dos resultados das assessorias e/ou consultorias (indicadores), utilizando-os para o planejamento das assessorias e consultorias futuras e para a definição dos profissionais a serem contratados.

Prática Sistematizada: o planejamento das assessorias e/ou consultorias e os registros dos resultados devem ser alimentados em um sistema on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.5.4 – ASSESSORIA E CONSULTORIA EM MERCADO

Descrição: sistemática de desenvolvimento empresarial, visando a realização de assessorias com foco em práticas e ferramentas para gerenciar o setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. A incubadora deve organizar uma agenda formal de assessorias e/ou consultorias aos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao mercado.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer assessorias e/ou consultorias para desenvolver os aspectos de gestão do setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. Deve haver uma agenda semestral de assessorias e/ou consultorias das quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Assessoria e Consultoria Anual”, para desenvolver os aspectos relacionados à gestão do setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. Devem ser definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Assessoria e Consultoria Anual”, onde são definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas ao longo dos próximos 12 meses, para desenvolver os aspectos relacionados à gestão do setor comercial, incluindo, pelo menos, tópicos sobre organizar e motivar equipe de vendas, estratégias de marketing, estratégias de vendas. Além da agenda das assessorias e/ou consultorias, a incubadora deve manter registros dos resultados obtidos (indicadores), utilizando-os para o planejamento das assessorias e consultorias futuras e para a definição dos profissionais a serem contratados.

Prática Sistematizada: o planejamento das assessorias e/ou consultorias e os registros dos resultados devem ser alimentados em um sistema on-line.

PRÁTICA-CHAVE 1.5.5 – ASSESSORIA E CONSULTORIA EM GESTÃO

Descrição: sistemática de desenvolvimento empresarial, visando o desenvolvimento das competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. A incubadora deve ter uma agenda formal de assessorias e/ou consultorias aos empreendedores, considerando os aspectos de gestão.

Prática Inicial: a incubadora indica empresas e profissionais que podem oferecer assessorias e/ou consultorias para desenvolver as competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. Deve haver uma agenda semestral de assessorias e/ou consultorias das quais os empreendedores devem participar.

Prática Definida: a incubadora estrutura um “Programa de Assessoria e Consultoria Anual”, para desenvolver as competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. Devem ser definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas e o público-alvo, ou seja, os empreendedores que devem participar, levando-se em conta o estágio de desenvolvimento dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Assessoria e Consultoria Anual”, onde são definidas as assessorias e/ou consultorias a serem realizadas ao longo dos próximos 12 meses, para desenvolver as competências gerenciais para a administração dos processos e funções críticas do empreendimento. Além da agenda das assessorias e/ou consultorias, a incubadora deve manter registros dos resultados obtidos (indicadores), utilizando-os para o planejamento das assessorias e/ou consultorias futuras e para a definição dos profissionais a serem contratados.

Prática Sistematizada: o planejamento das assessorias e/ou consultorias e os registros dos resultados devem ser alimentados em um sistema on-line.

1.6. Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação:

Exige a manutenção de um processo sistemático e documentado de indicadores para avaliação, monitoramento e orientação do desempenho dos empreendimentos incubados, envolvendo os cinco principais eixos de desenvolvimento do negócio (Figura 19): empreendedores, produto, recursos, mercado e gestão.

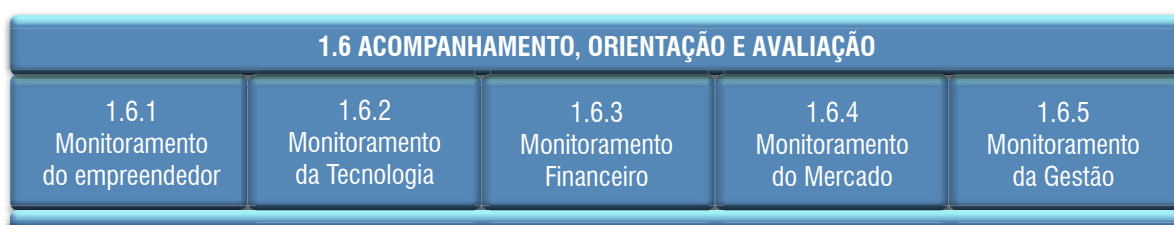


Figura 19 - Práticas-Chave do Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação

PRÁTICA-CHAVE 1.6.1 – MONITORAMENTO DO EMPREENDEDOR

Descrição: sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar o desenvolvimento do empreendedor, em seus aspectos econômicos e sociais (desenvolvimento cidadão).

Prática Inicial: aplicação de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o desenvolvimento econômico e social do empreendedor. Atualizações anuais para identificar desvios e permitir correções no processo pela gestão da incubadora, em conjunto com os empreendedores.

Prática Definida: aplicação de questionário detalhado por área de conhecimento (família, saúde, negócio, finanças e competências), com estratégia, indicadores e metas de desenvolvimento do empreendedor ao longo do processo de implementação do negócio. Atualização semestral para identificar desvios e correções pela gestão da incubadora em conjunto com o empreendedor.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Orientação, Acompanhamento e Avaliação do Empreendedor”, onde são avaliados os aspectos relacionados à família, saúde, negócio, finanças e competências. Devem ser mantidos indicadores e metas de desenvolvimento do empreendedor ao longo do processo de desenvolvimento do negócio. Devem ser feitas atualizações trimestrais, de forma a identificar desvios e correções pela gestão da incubadora em conjunto com o empreendedor.

Prática Sistematizada: todo o sistema de acompanhamento deve ser alimentado em um software, com acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.6.2 – MONITORAMENTO DA TECNOLOGIA

Descrição: sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar o desenvolvimento do produto, serviço e tecnologia dos empreendimentos incubados.

Prática Inicial: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento do produto, serviço e da tecnologia.

Prática Definida: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento do produto, serviço e da tecnologia. Realização, semestral, de auditoria do estágio de desenvolvimento dos produtos, serviços e tecnologias utilizadas.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Orientação, Acompanhamento e Avaliação do Produto/Serviço”, que avalia o estágio de evolução dos produtos, serviços e tecnologias. Devem ser mantidos indicadores e metas de desenvolvimento do produto, serviço e tecnologia ao longo do processo de desenvolvimento do negócio. Devem ser feitas atualizações trimestrais, de forma a identificar desvios e correções pela gestão da incubadora em conjunto com o empreendedor.

Prática Sistematizada: todo o sistema de acompanhamento deve ser alimentado em um software, com acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.6.3 – MONITORAMENTO FINANCEIRO

Descrição: sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar, por meio de indicadores, a evolução do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados.

Prática Inicial: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados.

Prática Definida: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados. Realização, semestral, de auditoria do estágio de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Orientação, Acompanhamento e Avaliação do Capital”, que avalia o estágio de evolução do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados. Devem ser mantidos indicadores e metas de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros. Devem ser feitas atualizações trimestrais, de forma a identificar desvios e correções pela gestão da incubadora em conjunto com o empreendedor.

Prática Sistematizada: todo o sistema de acompanhamento deve ser alimentado em um software, com acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.6.4 – MONITORAMENTO DO MERCADO

Descrição: sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar, por meio de indicadores, a evolução do desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados.

Prática Inicial: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados.

Prática Definida: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados. Realização, semestral, de auditoria do estágio de desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Orientação, Acompanhamento e Avaliação do Mercado”, que avalia o estágio de evolução comercial dos empreendimentos incubados. Devem ser mantidos indicadores e metas de desenvolvimento comercial. Devem ser feitas atualizações trimestrais, de forma a identificar desvios e correções pela gestão da incubadora em conjunto com o empreendedor.

Prática Sistematizada: todo o sistema de acompanhamento deve ser alimentado em um software, com acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.6.5 – MONITORAMENTO DA GESTÃO

Descrição: sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar, por meio de indicadores, a evolução da gestão dos empreendimentos incubados.

Prática Inicial: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento da gestão dos empreendimentos incubados.

Prática Definida: aplicação bimestral de instrumento de coleta de dados (questionário aplicado no empreendedor, reuniões com registro) e plano de cruzamento e análise de dados que permitam avaliar o estágio de desenvolvimento da gestão dos empreendimentos incubados. Realização, semestral, de auditoria do estágio de desenvolvimento da gestão dos empreendimentos incubados.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Orientação, Acompanhamento e Avaliação da Gestão”, que avalia o estágio de evolução do processo de gestão utilizado pelos empreendedores. Devem ser mantidos indicadores e metas de desenvolvimento da gestão. Devem ser feitas atualizações trimestrais, de forma a identificar desvios e correções pela gestão da incubadora em conjunto com o empreendedor.

Prática Sistematizada: todo o sistema de acompanhamento deve ser alimentado em um software, com acesso via web.

1.7. Sistema de Apoio à Graduação e Projetos Futuros

Descrição: a incubadora deve manter um processo sistemático e documentado para a definição do momento da graduação e do estabelecimento da sistemática de interação futura entre a incubadora e a empresa. Os indicadores para definição do momento da graduação devem avaliar (Figura 20): a maturidade dos empreendedores, o grau de desenvolvimento dos produtos, o volume de capital e a sustentabilidade financeira, a participação no mercado e a qualidade da gestão.

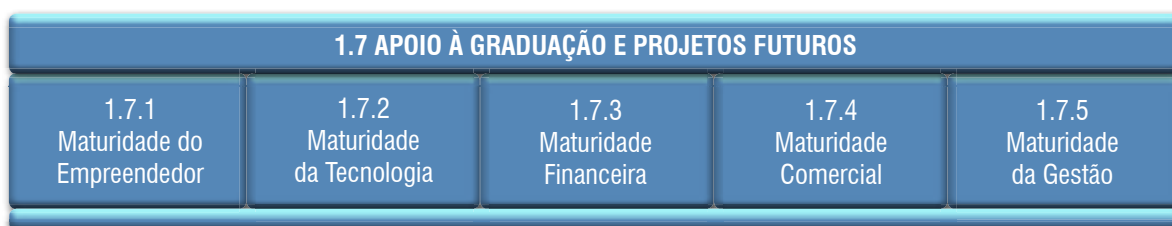


Figura 20 - Práticas-Chave do Sistema de Apoio à Graduação e Projetos Futuros

PRÁTICA-CHAVE 1.7.1 – MATURIDADE DO EMPREENDEDOR

Descrição: sistemática de monitoramento e avaliação que permita acompanhar o processo de graduação do empreendimento, segundo o eixo “empreendedor”, em seus aspectos econômicos e sociais, bem como dar encaminhamentos para a relação futura.

Prática Inicial: aplicação mensal de instrumento de coleta que permita avaliar e registrar o grau de maturidade do empreendedor para graduação.

Prática Definida: manutenção de registros das avaliações realizadas e utilização destes registros para implantar ações corretivas e/ou preventivas relacionadas à maturidade do empreendedor para a graduação.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Graduação do Empreendedor”, que avalia a maturidade do empreendedor para a graduação. Este sistema inclui pesquisa sobre oportunidades para o relacionamento futuro entre o empreendedor e a incubadora, além de disponibilizar profissionais para facilitar o processo de transição.

Prática Sistematizada: todas as informações são mantidas em um software, com acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.7.2 – MATURIDADE DA TECNOLOGIA

Descrição: sistemática de monitoramento e avaliação que permita acompanhar o processo de graduação do empreendimento, segundo o eixo “produto/serviço”, bem como dar encaminhamento para relacionamentos futuros.

Prática Inicial: aplicação mensal de instrumento de coleta que permita avaliar e registrar o grau de maturidade do produto/serviço para a graduação. A incubadora deve definir a sistemática de utilização de laboratórios e estrutura de apoio tecnológico após a graduação.

Prática Definida: manutenção de registros das avaliações realizadas e utilização destes registros para implantar ações corretivas e/ou preventivas relacionadas à maturidade do produto/serviço para a graduação.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Graduação do Empreendedor”, que avalia a maturidade do produto/serviço para a graduação. Este sistema inclui pesquisa sobre oportunidades para o relacionamento futuro entre o empreendedor e a incubadora, além de disponibilizar profissionais para facilitar o processo de transição.

Prática Sistematizada: todas as informações são mantidas em um software, com acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.7.3 – MATURIDADE FINANCEIRA

Descrição: sistemática de monitoramento e avaliação que permita acompanhar o processo de graduação do empreendimento, segundo o eixo “capital”, bem como dar encaminhamento para relacionamentos futuros.

Prática Inicial: aplicação mensal de instrumento de coleta que permita avaliar e registrar o grau de maturidade do empreendimento em termos financeiros para a graduação. A incubadora deve manter informações atualizadas sobre possibilidade de acesso a editais e linhas de financiamento.

Prática Definida: manutenção de registros das avaliações realizadas e utilização destes registros para implantar ações corretivas e/ou preventivas relacionadas à maturidade financeira do empreendimento. A incubadora deve manter um site atualizado com possibilidade de acesso a informações sobre editais e linhas de financiamento.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Graduação do Empreendedor”, que avalia a maturidade financeira do empreendimento para a graduação. Este sistema inclui pesquisa sobre oportunidades para o relacionamento futuro entre o empreendedor e a incubadora, além de disponibilizar profissionais para facilitar o processo de transição.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir equipe especializada para elaboração de projetos para captação de recursos.

PRÁTICA-CHAVE 1.7.4 – MATURIDADE COMERCIAL

Descrição: sistemática de monitoramento e avaliação que permita acompanhar o processo de graduação do empreendimento, segundo o eixo “mercado”, bem como dar encaminhamento para relacionamentos futuros.

Prática Inicial: aplicação mensal de instrumento de coleta que permita avaliar e registrar o grau de maturidade do empreendimento em termos comerciais para a graduação. A incubadora deve disponibilizar ao graduado acesso à rede de apoio da incubadora em nível local.

Prática Definida: manutenção de registros das avaliações realizadas e utilização destes registros para implantar ações corretivas e/ou preventivas relacionadas à maturidade comercial do empreendimento. A incubadora deve disponibilizar ao graduado acesso à rede de apoio da incubadora em nível regional.

Prática Estabelecida: a incubadora possui um “Sistema de Graduação do Empreendedor”, que avalia a maturidade comercial do empreendimento para a graduação. Este sistema inclui pesquisa sobre oportunidades para o relacionamento futuro entre o empreendedor e a incubadora, além de disponibilizar profissionais para facilitar o processo de transição. A incubadora deve disponibilizar ao graduado acesso à rede de apoio da incubadora em nível nacional.

Prática Sistematizada: a incubadora deve disponibilizar ao graduado acesso à rede de apoio da incubadora em nível internacional. Todas as informações aos graduados devem estar disponíveis para acesso via web.

PRÁTICA-CHAVE 1.7.5 – MATURIDADE DA GESTÃO

Descrição: sistemática de monitoramento e avaliação que permita acompanhar o processo de graduação do empreendimento, segundo o eixo “gestão”, bem como dar encaminhamento para relacionamentos futuros.

Prática Inicial: aplicação mensal de instrumento de coleta que permita avaliar e registrar o grau de maturidade do empreendimento em termos de gestão. Deve ser elaborado um diagnóstico e planejamento das ações relativas a gestão do empreendimento fora da incubadora. A incubadora deve fornecer apoio para que os empreendedores elaborem um documento para avaliar o impacto financeiro e econômico da transferência da empresa para outro espaço físico.

Prática Definida: a incubadora deve manter registros das avaliações realizadas e utilização destes registros para implantar ações corretivas e/ou preventivas relacionadas à maturidade de gestão do empreendimento.

Prática Estabelecida: deve ser elaborado um diagnóstico e planejamento das ações relativas a gestão do empreendimento fora da incubadora. A incubadora deve fornecer apoio para que os empreendedores elaborem um documento para avaliar o impacto financeiro e econômico da transferência da empresa para outro espaço físico.

Prática Sistematizada: todas as informações aos graduados devem estar disponíveis para acesso via web.

1.8. Sistema de Gerenciamento Básico

Descrição: envolve a manutenção de uma estrutura mínima em termos gerenciais, físicos e tecnológicos que garanta a geração sistemática de empreendimentos de sucesso. Isso inclui a existência de um modelo institucional, um sistema de gestão financeira, um sistema de comunicação e marketing, estrutura física e tecnológica e um sistema de apoio à gestão que forneçam suporte aos empreendimentos. A Figura 21 mostra as práticas-chave que compõem este processo-chave.

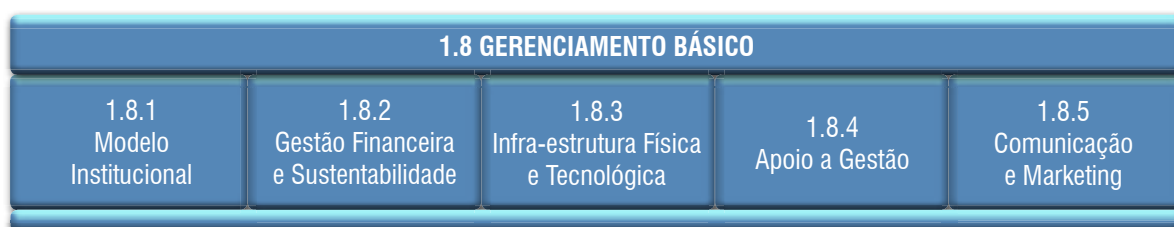


Figura 21 - Práticas-Chave do Sistema de Gerenciamento Básico

PRÁTICA-CHAVE 1.8.1 – MODELO INSTITUCIONAL

Descrição: a incubadora deve possuir documentos que comprovem a sua existência formal e o seu relacionamento (independência, orçamento, relatórios) com a mantenedora e os parceiros, de forma a viabilizar a gestão e os relacionamentos interinstitucionais.

Prática Inicial: existência de Estatuto ou Regimento interno formalmente aprovado e reconhecido pela entidade gestora da incubadora. A incubadora possui gerente com dedicação mínima de 20 horas semanais.

Prática Definida: a incubadora possui um orçamento próprio e um arranjo institucional que possibilita a utilização dos recursos, próprios ou provenientes de terceiros, para a operacionalização de suas atividades. A incubadora possui gerente com dedicação mínima de 40 horas semanais.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma formatação jurídica que garante sua independência gerencial, orçamentária e financeira. Adicionalmente, a incubadora possui uma equipe de gestão própria, com dedicação exclusiva.

Prática Sistematizada: a incubadora possui convênios com outras instituições ou empresas que garantem a presença de especialistas nas áreas de interesse da gestão da incubadora.

PRÁTICA-CHAVE 1.8.2 – GESTÃO FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE

Descrição: é essencial que a incubadora tenha um processo sistematizado e documentado para a sua efetiva gestão financeira, incluindo fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, indicadores econômico-financeiros e um plano de sustentabilidade.

Prática Inicial: a incubadora deve elaborar e atualizar o fluxo de caixa previsto para os próximos três meses, além de manter um controle entre o previsto e o realizado. É importante que a incubadora elabore, mensalmente, um “Mapa da Sustentabilidade”, onde são explicitados todos os apoios recebidos (econômicos e financeiros) e as ações e estrutura mantidos com recursos próprios.

Prática Definida: a incubadora deve elaborar e atualizar o fluxo de caixa previsto para os próximos seis meses, além de manter um controle entre o previsto e o realizado. É importante que a incubadora elabore, mensalmente, um “Mapa da Sustentabilidade”, onde são explicitados todos os apoios recebidos (econômicos e financeiros) e as ações e estrutura mantidos com recursos próprios, elaborando também um cenário dos apoios para os próximos 12 meses.

Prática Estabelecida: a incubadora deve elaborar e atualizar o fluxo de caixa previsto para os próximos 12 meses, além de manter um controle entre o previsto e o realizado. É importante que a incubadora mantenha um “Plano de Sustentabilidade”, onde são explicitados todos os apoios recebidos (econômicos e financeiros), as ações e estrutura mantidas com recursos próprios, estratégias para garantir a sustentabilidade. A incubadora deve elaborar um orçamento para os próximos 12 meses.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir um sistema de gestão financeira, com fluxo de caixa (para os próximos 12 meses), orçamento e indicadores econômico-financeiros. É importante que a incubadora mantenha um “Plano de Sustentabilidade”, onde são explicitados todos os apoios recebidos (econômicos e financeiros), as ações e estrutura mantidas com recursos próprios, estratégias para garantir a sustentabilidade.

PRÁTICA-CHAVE 1.8.3 – INFRA-ESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA

Descrição: a incubadora deve possuir um sistema formalizado de gestão da infra-estrutura física e tecnológica que seja compatível com as necessidades dos empreendimentos apoiados. É essencial que a incubadora comprove a existência de espaços para os empreendimentos, espaços de uso comum, espaço para atendimento e estrutura tecnológica.

Prática Inicial: deve existir um espaço físico de uso exclusivo da incubadora de empresas, contendo um espaço para o atendimento ao público e às empresas incubadas, secretaria, espaços de uso comum e área para a incubação dos empreendimentos. No caso da incubação a distância e na incubação de empreendimentos que necessitam de “linha de produção”, a incubadora deve manter espaços para o funcionamento da área gerencial das empresas, podendo ser um espaço compartilhado. Os espaços para os empreendimentos incubados fisicamente podem ser compartilhados.

Prática Definida: a incubadora deve disponibilizar estrutura tecnológica para apoio às atividades das empresas incubadas, incluindo telefone, fax, reprografia e internet. É importante que a incubadora mantenha uma área de convivência, onde os empreendedores possam interagir, facilitando a troca de experiências e trabalhos conjuntos. Os espaços para os empreendimentos incubados devem ser individualizados. No caso da incubação a distância e de empreendimentos que necessitam de linha de montagem, devem ser mantidos espaços individuais para o uso das empresas.

Prática Estabelecida: a incubadora deve disponibilizar estrutura tecnológica para apoio às atividades das empresas incubadas, incluindo telefone, fax, reprografia e internet. É importante que a incubadora mantenha uma área de convivência, onde os empreendedores possam interagir, facilitando a troca de experiências e trabalhos conjuntos. Os espaços para os empreendimentos incubados devem ser individualizados. No caso da incubação a distância e de empreendimentos que necessitam de linha de montagem, devem ser mantidos espaços individuais para o uso das empresas. Adicionalmente, a incubadora deve possuir espaço para a realização de eventos e salas para reuniões de diferentes tamanhos. É importante que o espaço físico da incubadora esteja adequado aos portadores de necessidades especiais.

Prática Sistematizada: a incubadora deve disponibilizar estrutura tecnológica para apoio às atividades das empresas incubadas, incluindo telefone, fax, reprografia e internet. É importante que a incubadora mantenha uma área de convivência, onde os empreendedores possam interagir, facilitando a troca de experiências e trabalhos conjuntos. Os espaços para os empreendimentos incubados devem ser individualizados. No caso da incubação a distância e de empreendimentos que necessitam de linha de montagem, devem ser mantidos espaços individuais para o uso das empresas. Adicionalmente, a incubadora deve possuir espaço para a realização de eventos e salas para reuniões de diferentes tamanhos. É importante que o espaço físico da incubadora esteja adequado aos portadores de necessidades especiais. A incubadora deve manter um “Laboratório Especializado”, contendo equipamentos específicos que sejam de uso rotineiro por parte das empresas.

PRÁTICA-CHAVE 1.8.4 – SISTEMAS DE APOIO A GESTÃO

Descrição: a incubadora deve possuir um conjunto de serviços de apoio que dê sustentação à equipe de gestão, o que inclui: vigilância, limpeza, manutenção.

Prática Inicial: a incubadora deve possuir um serviço de vigilância que garanta a segurança patrimonial da incubadora e dos empreendimentos incubados. É importante que a incubadora mantenha uma equipe de limpeza para garantir a higiene e organização dos espaços da administração e dos espaços de uso comum.

Prática Definida: a incubadora deve possuir uma equipe de limpeza para garantir a higiene e organização dos espaços da administração, dos espaços de uso comum e dos espaços de cada empreendimento. A incubadora deve possuir um serviço de manutenção de suas instalações físicas e tecnológicas.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir um sistema de apoio à gestão, com indicadores de desempenho e mecanismos de aprimoramento dos diferentes serviços.

Prática Sistematizada: a incubadora possui um Sistema de Qualificação de Serviços de apoio, estabelecendo regras e critérios para o início e a continuidade dos serviços.

PRÁTICA-CHAVE 1.8.5 – SISTEMA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Descrição: a incubadora deve possuir um plano de ação que utilize ferramentas de comunicação, assessoria de imprensa e relações públicas, de forma a fortalecer a sua imagem e visibilidade.

Prática Inicial: a incubadora deve possuir material de comunicação impresso (cartão, folder, cartaz) e on-line que promovam a difusão da imagem da incubadora.

Prática Definida: a incubadora possui um portal web para interação com os seus diferentes públicos-alvos, mantendo uma integração com o material impresso. Adicionalmente, a incubadora deve ter acesso a um profissional de assessoria de imprensa.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir um sistema de comunicação e marketing, com indicadores que permitam o aprimoramento do sistema.

Prática Sistematizada: a incubadora deve integrar a atuação da equipe interna da incubadora com o trabalho de profissionais de assessoria de imprensa e de relações públicas.

2. CERNE 2: Práticas-Chave

2.1. Sistema de Avaliação e Certificação

A incubadora deve realizar, sistematicamente, a demonstração pública da qualidade dos empreendimentos incubados. Essa avaliação deve ser realizada com relação às cinco dimensões do empreendimento (Figura 22): empreendedor, produto, mercado, capital e gestão.

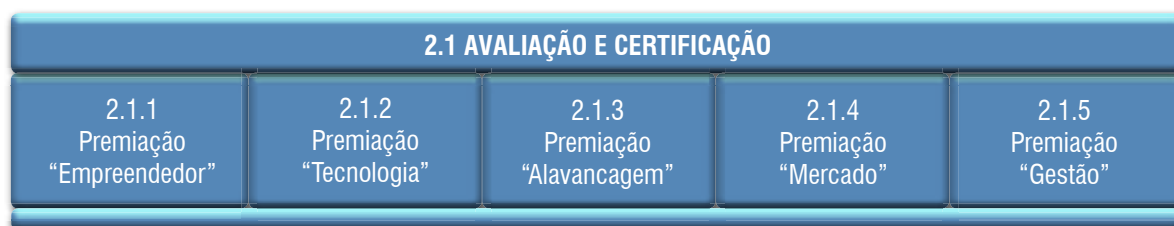


Figura 22 - Práticas-Chave de Avaliação e Certificação

PRÁTICA-CHAVE 2.1.1 – PREMIAÇÃO “EMPREENDEDOR”

Descrição: a incubadora deve possuir uma prática de premiar, anualmente, os empreendedores que mais se destacaram em termos de desenvolvimento pessoal, incluindo formação, perfil empreendedor, participação na comunidade dentre outros.

Prática Definida: a incubadora deve realizar, anualmente, a escolha do “Empreendedor do Ano”, tomando como base o Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação.

Prática Estabelecida: a incubadora deve criar uma banca de avaliação contendo profissionais externos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve ter uma sistemática para participação em “Premiações Nacionais”.

PRÁTICA-CHAVE 2.1.2 – PREMIAÇÃO “TECNOLOGIA”

Descrição: a incubadora deve possuir uma prática de premiar, anualmente, os empreendimentos que mais se destacaram em termos de inovação.

Prática Definida: a incubadora deve realizar, anualmente, a escolha do “Produto do Ano”, tomando como base o Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação.

Prática Estabelecida: a incubadora deve criar uma banca de avaliação contendo profissionais externos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve ter uma sistemática para participação em “Premiações Nacionais”.

PRÁTICA-CHAVE 2.1.3 – PREMIAÇÃO “ALAVANCAGEM”

Descrição: a incubadora deve possuir uma prática de premiar, anualmente, os empreendimentos que mais se destacaram em termos de alavancagem financeira, ou seja, aqueles que obtiveram os maiores retornos a partir dos recursos financeiros obtidos.

Prática Definida: a incubadora deve realizar, anualmente, a escolha do “Prêmio Lucratividade”, tomando como base o Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação.

Prática Estabelecida: a incubadora deve criar uma banca de avaliação contendo profissionais externos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve ter uma sistemática para participação em “Premiações Nacionais”.

PRÁTICA-CHAVE 2.1.4 – PREMIAÇÃO “MERCADO”

Descrição: a incubadora deve possuir uma prática de premiar, anualmente, os empreendimentos que mais se destacaram na conquista de novos mercados, ampliando sua atuação em termos geográficos e/ou participação percentual.

Prática Definida: a incubadora deve realizar, anualmente, a entrega do prêmio “Líder em Vendas”, tomando como base o Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação.

Prática Estabelecida: a incubadora deve criar uma banca de avaliação contendo profissionais externos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve ter uma sistemática para participação em “Premiações Nacionais”.

PRÁTICA-CHAVE 2.1.5 – PREMIAÇÃO “GESTÃO”

Descrição: a incubadora deve possuir uma prática de premiar, anualmente, os empreendimentos que mais se destacaram em termos de utilização de modernas técnicas de gestão.

Prática Definida: a incubadora deve realizar, anualmente, a entrega do prêmio “Excelência em Gestão”, tomando como base o Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação.

Prática Estabelecida: a incubadora deve criar uma banca de avaliação contendo profissionais externos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve ter uma sistemática para participação em “Premiações Nacionais”.

2.2. Sistema de Geração de Idéias

A incubadora deve possuir um sistema que garanta a gestão sistemática de idéias inovadoras. Isso inclui a parceria com universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento, além da realização periódica de concursos de idéias de negócios. A Figura 23 mostra as práticas envolvidas neste processo-chave.

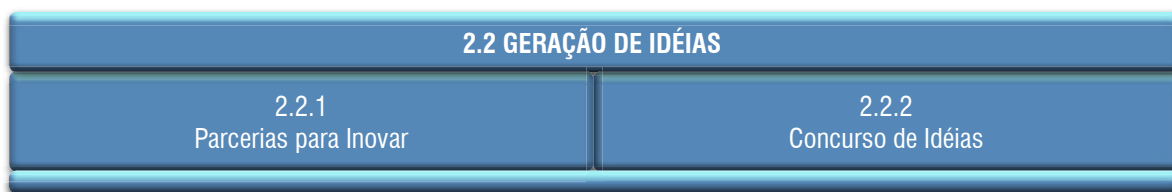


Figura 23 - Práticas-Chave de Geração de Idéias

PRÁTICA-CHAVE 2.2.1 – PARCERIAS PARA INOVAR

Descrição: a incubadora deve manter uma prática de interação formal com universidades e centros de pesquisa com o intuito de estimular e identificar novas idéias com potencial para geração de negócios de sucesso.

Prática Definida: a incubadora deve possuir convênios formais de pesquisa e desenvolvimento com universidades e/ou centros de pesquisa em sua região de atuação. O convenio deve incluir explicitamente a parceria na identificação e geração de novas idéias de negócios.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir convênios formais de pesquisa e desenvolvimento com universidades e/ou centros de pesquisa em sua região de atuação e outras regiões do país.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir convênios formais de pesquisa e desenvolvimento com universidades e/ou centros de pesquisa em sua região de atuação, de outras regiões do país e de outros países.

PRÁTICA-CHAVE 2.2.2 – CONCURSO DE IDÉIAS

Descrição: a incubadora deve manter uma sistemática de realização de concursos que promovam a premiação de idéias de negócios.

Prática Definida: a incubadora deve realizar, anualmente, um concurso de idéias de negócios, como forma de ampliar o número de propostas inovadoras para ingresso na incubadora.

Prática Estabelecida: o concurso deve contar com o apoio de instituições de fomento, universidades e associações.

Prática Sistematizada: o concurso deve contar com o apoio de instituições de fomento, universidades, associações e empresas privadas.

2.3. Sistema de Gestão Estratégica

A incubadora deve possuir um sistema que garanta o bom desempenho da incubadora no longo prazo. Isso inclui a realização sistemática do planejamento estratégico e a explicitação, nos documentos internos, de uma gestão focada em performance. A incubadora deve possuir também um sistema de gestão dos instrumentos jurídicos de forma a garantir uma estabilidade institucional. A Figura 24 mostra as práticas envolvidas neste processo-chave.



Figura 24 - Práticas-Chave de Gestão Estratégica

PRÁTICA-CHAVE 2.3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Descrição: a incubadora deve realizar, anualmente, seu planejamento estratégico, garantindo sua implantação e atualização.

Prática Definida: a incubadora deve elaborar, anualmente, seu planejamento estratégico, enfatizando quantitativamente os resultados esperados para o período considerado.

Prática Estabelecida: as reuniões de planejamento devem contar com a participação ativa de todas as instituições que contribuem para seu funcionamento.

Prática Sistematizada: as reuniões de planejamento devem ser conduzidas por profissionais externos à incubadora e às instituições parceiras.

PRÁTICA-CHAVE 2.3.2 – GESTÃO DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS

Descrição: a incubadora deve manter uma sistemática formal para a gestão de seus contratos, convênios e projetos.

Prática Definida: a incubadora deve ter um acordo formal com uma assessoria jurídica para orientar a equipe de gestão quanto aos contratos e convênios a serem assinados.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir um grupo (interno ou nos parceiros) de pessoas responsáveis pela prestação de contas.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir uma assessoria jurídica para orientar a equipe de gestão quanto aos contratos e convênios a serem assinados. Adicionalmente, a incubadora deve possuir um grupo interno de pessoas responsáveis pela prestação de contas.

2.4. Sistema de Serviços aos Empreendimentos

A incubadora deve oferecer, sistematicamente, aos empreendedores em potencial e empreendimentos externos, serviços de alto valor agregado, contribuindo para o aumento da competitividade e da atratividade da região. A Figura 25 mostra as práticas envolvidas neste processo-chave.

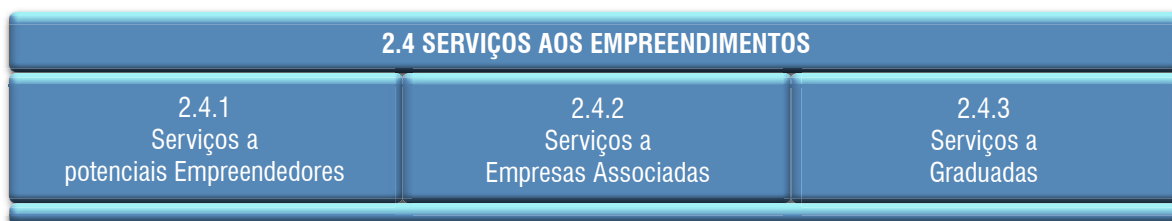


Figura 25 - Práticas-Chave de Serviços aos Empreendimentos

PRÁTICA-CHAVE 2.4.1 – SERVIÇOS A POTENCIAIS EMPREENDEDORES

Descrição: a incubadora deve oferecer, sistematicamente, aos empreendedores em potencial, serviços de apoio à geração de idéias e orientação nos aspectos relacionados ao negócio.

Prática Definida: a incubadora deve oferecer aos empreendedores em potencial serviço não exclusivo (pode ser compartilhado com os empreendimentos incubados) de orientação empresarial, no sentido de auxiliá-los na identificação e geração de uma nova empresa.

Prática Estabelecida: a incubadora deve oferecer, aos empreendedores em potencial, serviços específicos de qualificação e orientação empresarial, no sentido de auxiliá-los na identificação e geração de uma nova empresa.

Prática Sistematizada: a incubadora deve oferecer estrutura física e tecnológica para que os empreendedores em potencial possam aprimorar suas idéias de negócio.

PRÁTICA-CHAVE 2.4.2 – SERVIÇOS A EMPRESAS ASSOCIADAS

Descrição: a incubadora deve oferecer, sistematicamente, às empresas associadas, serviços de orientação e qualificação empresarial.

Prática Definida: a incubadora deve oferecer às empresas associadas serviço não exclusivo (pode ser compartilhado com os empreendimentos incubados) de orientação e qualificação empresarial, no sentido de ampliar suas respectivas competitividades.

Prática Estabelecida: a incubadora deve oferecer às empresas associadas, serviços específicos de qualificação e orientação empresarial, no sentido de ampliar suas respectivas competitividades.

Prática Sistematizada: a incubadora deve oferecer estrutura física e tecnológica para que as empresas possam ampliar suas respectivas competitividades.

PRÁTICA-CHAVE 2.4.3 – SERVIÇOS A EMPRESAS GRADUADAS

Descrição: a incubadora deve oferecer, sistematicamente, às empresas graduadas, serviços de orientação e qualificação empresarial, como forma de ampliar a competitividade destes empreendimentos.

Prática Definida: a incubadora deve oferecer às empresas graduadas serviços não exclusivos (podem ser compartilhados com os empreendimentos incubados) de qualificação e orientação empresarial, no sentido de ampliar suas respectivas competitividades.

Prática Estabelecida: a incubadora deve oferecer às empresas graduadas serviços específicos de qualificação e orientação empresarial, no sentido de ampliar suas respectivas competitividades.

Prática Sistematizada: a incubadora deve oferecer estrutura física e tecnológica para que as empresas possam ampliar suas respectivas competitividades.

3. CERNE 3: Práticas-Chave

3.1. Sistema de Apoio Ampliado aos Empreendimentos

Além dos serviços oferecidos pela incubadora aos empreendimentos nos níveis anteriores, é importante que seja disponibilizada uma rede de conhecimento que permita agregar maior valor aos empreendimentos. A questão central deste processo-chave é a disponibilização dos serviços não somente no espaço físico da incubadora, ou seja, o atendimento aos empreendimentos deve também ser feito à distância. A Figura 26 mostra este processo-chave que inclui a criação de uma rede de especialistas, uma rede de “Boas Práticas” (inteligência) e a oferta da modalidade de incubação à distância.

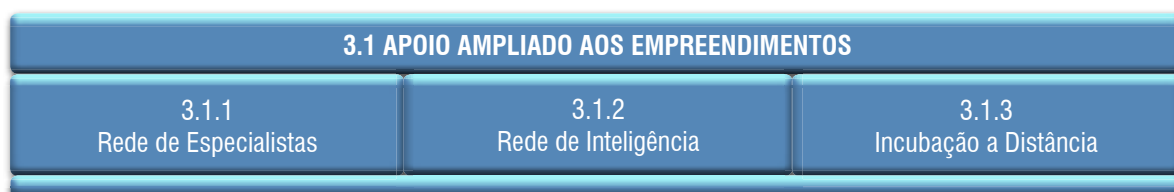


Figura 26 - Práticas-Chave de Apoio Ampliado aos Empreendimentos

PRÁTICA-CHAVE 3.1.1 – REDE DE ESPECIALISTAS

Descrição: a incubadora deve organizar um conjunto de especialistas experientes que orientem os empreendimentos incubados nas diferentes áreas do negócio.

Prática Estabelecida: a incubadora possui uma rede informal de especialistas (além dos consultores e assessores existentes), à qual os empreendedores podem recorrer para solucionar seus problemas empresariais específicos.

Prática Sistematizada: a incubadora possui uma rede formal de especialistas (além dos consultores e assessores existentes), com procedimentos bem definidos, à qual os empreendedores podem recorrer para solucionar seus problemas empresariais específicos.

PRÁTICA-CHAVE 3.1.2 – REDE DE INTELIGÊNCIA

Descrição: a incubadora deve organizar uma base de conhecimento contendo boas práticas de gestão, de forma que os empreendimentos incubados possam aplicar a uma realidade específica.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir uma base de conhecimento contendo boas práticas de gestão, de forma que os empreendimentos incubados possam aplicar a uma realidade específica.

Prática Sistematizada: a base de conhecimento deve estar disponível on-line, possibilitando o acesso tanto dos empreendimentos incubados fisicamente quanto daqueles empreendimentos que estão fora da incubadora (empresas associadas e graduadas)

PRÁTICA-CHAVE 3.1.3 – INCUBAÇÃO À DISTÂNCIA

Descrição: a incubadora deve promover a geração e o desenvolvimento de empreendimentos inovadores à distância, ou seja, os empreendimentos não precisam estar instalados fisicamente na sede da incubadora.

Prática Estabelecida: a incubadora deve oferecer apoio à geração de empreendimentos à distância, garantindo os mesmos serviços e acompanhamentos oferecidos aos empreendimentos existentes no espaço físico da incubadora.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir uma metodologia de incubação à distância formalizada e implementada por meio de um sistema on-line que garanta ampla interação entre os empreendedores, a equipe da incubadora e os empreendimentos incubados.

3.2. Sistema de Monitoramento do Desempenho da Incubadora

A incubadora deve implantar sistemas que permitam avaliar seu desempenho com relação aos resultados da própria incubadora, a sua influência sobre o desenvolvimento regional, os impactos ambientais provocados, a qualidade dos sistemas implantados e sua atuação social. A Figura 27 mostra que o monitoramento do desempenho da incubadora deve incluir as dimensões ambiental, social e da qualidade.

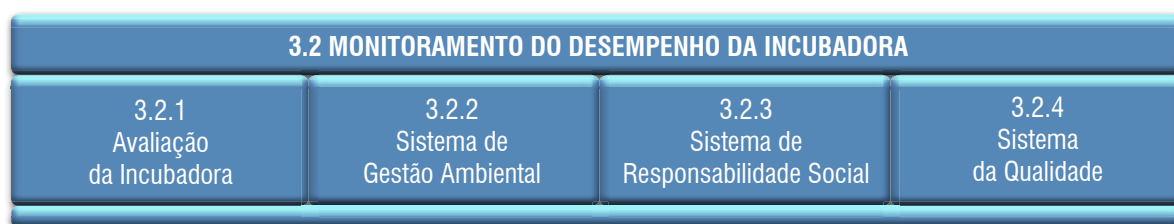


Figura 27 - Práticas-Chave de Monitoramento do Desempenho da Incubadora

PRÁTICA-CHAVE 3.2.1 – AVALIAÇÃO DA INCUBADORA

Descrição: a incubadora deve possuir um conjunto de indicadores que possibilitem o monitoramento quantitativo de seu desempenho. Os resultados destas avaliações devem ser registrados e armazenados de forma a subsidiar a evolução dos sistemas implantados.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir um sistema de monitoramento que inclua indicadores que possibilitem a avaliação quantitativa de seu desempenho. Os resultados destas avaliações devem ser documentados para que seja possível uma avaliação da evolução histórica.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir um sistema on-line de monitoramento que inclua indicadores que possibilitem a avaliação quantitativa de seu desempenho. O sistema utilizado deve estar integrado com o SAPI.

PRÁTICA-CHAVE 3.2.2 – SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Descrição: a incubadora deve implantar um sistema de gestão ambiental que inclua prevenção, redução ou eliminação dos impactos ambientais provocados por sua própria operacionalização ou dos empreendimentos.

Prática Estabelecida: a incubadora deve manter um mapeamento dos principais riscos ambientais ocasionados a partir de sua operacionalização, além de uma destinação adequada dos rejeitos gerados.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir implantado um Sistema de Gestão Ambiental que esteja em conformidade com normas internacionais (não necessariamente certificada).

PRÁTICA-CHAVE 3.2.3 – SISTEMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Descrição: a incubadora deve manter uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Adicionalmente, é importante que a incubadora mantenha metas que sejam compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Prática Estabelecida: a incubadora deve demonstrar que executa ações que promovem a inclusão social e o estímulo à diversidade e à redução das desigualdades. Além disso, a incubadora deve manter um registro atualizado dos resultados de suas ações de responsabilidade social.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir implantado um Sistema de Responsabilidade Social que esteja em conformidade com normas internacionais (não necessariamente certificada).

PRÁTICA-CHAVE 3.2.4 – SISTEMA DA QUALIDADE

Descrição: o modelo CERNE inclui muitos elementos de um sistema da qualidade. No entanto, a incubadora deve implantar um sistema formal de Garantia da Qualidade, como forma de ampliar a credibilidade da incubadora junto à sociedade.

Prática Estabelecida: a incubadora deve ter implantado técnicas e ferramentas que promovam a melhoria da qualidade de seus serviços (5S, Círculos de Controle da Qualidade, diagramas de causa-efeito etc.)

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir implantado um Sistema da Qualidade que esteja em conformidade com normas internacionais (não necessariamente certificada).

3.3. Sistema de Participação no Desenvolvimento Regional Sustentável

A incubadora deve implantar sistemas que promovam impacto significativo em termos de desenvolvimento sustentável da região onde está instalada. Para isso, a incubadora deve manter forte interação com instituições que possuam objetivos similares, além de participar ativamente na definição das políticas públicas de sua área de atuação. A Figura 28 mostra as práticas-chave incluídas neste processo-chave.

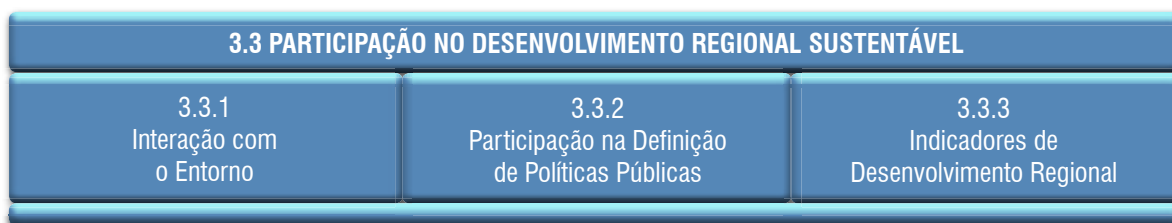


Figura 28 - Práticas-Chave de Participação no Desenvolvimento Regional Sustentável

PRÁTICA-CHAVE 3.3.1 – INTERAÇÃO COM O ENTORNO

Descrição: a incubadora deve manter uma forte interação com outras iniciativas para promover o desenvolvimento regional. Isso inclui integrar a atuação da incubadora com as ações dos Arranjos Produtivos Locais – APLs, Parques Tecnológicos, universidades dentre outros.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir convênios de cooperação com outras instituições que possuem objetivos similares aos seus.

Prática Sistematizada: a incubadora deve manter um registro formal dos resultados destes convênios para as empresas incubadas e para o desenvolvimento regional.

PRÁTICA-CHAVE 3.3.2 – PARTICIPAÇÃO NA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Descrição: a incubadora deve possuir uma participação ativa na definição de políticas públicas relacionadas à sua área de atuação.

Prática Estabelecida: a incubadora deve participar (como membro ou enviando contribuições) dos conselhos regionais que tratam do desenvolvimento regional e dos temas relacionados à sua área de atuação.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir um projeto formal contendo propostas para políticas públicas voltadas à sua área de atuação.

PRÁTICA-CHAVE 3.3.3 – INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Descrição: a incubadora deve criar e manter um conjunto de indicadores que permita monitorar sua influência sobre o desenvolvimento da região.

Prática Estabelecida: a incubadora deve possuir um sistema de indicadores que permita monitorar sua influência sobre o desenvolvimento da região.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir um sistema *on-line* de indicadores que permita monitorar sua influência sobre o desenvolvimento da região.

4. CERNE 4: Práticas-Chave

4.1. Sistema de Melhoria Contínua

A incubadora deve possuir um sistema que garanta a constante inovação dos processos implantados, garantindo o aprimoramento contínuo dos resultados obtidos. Conforme mostra a Figura 29, este processo-chave inclui a melhoria da segurança da informação, a gestão do conhecimento, a gestão de mudanças no processo além do mapeamento da oferta e da demanda.

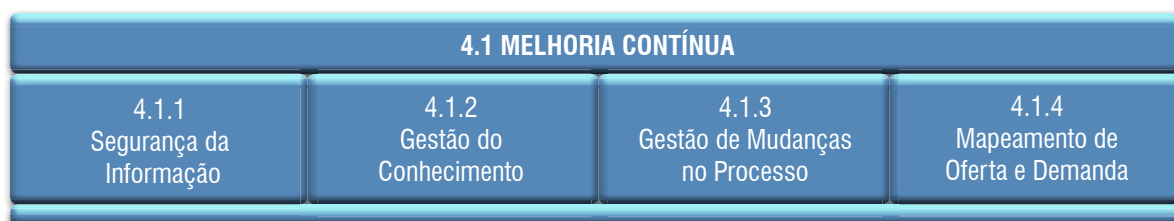


Figura 29 - Práticas-Chave de Melhoria Contínua

PRÁTICA-CHAVE 4.1.1 – SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Descrição: a incubadora deve implantar um sistema que garanta a competência para gestão da informação dentro de padrões de qualidade e segurança. Para isso, tanto os processos manuais quanto aqueles realizados com o auxílio do computador devem ter a qualidade e a segurança das informações garantidas.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir uma política formal relacionada à segurança da informação. Adicionalmente, a incubadora deve utilizar ferramentas que reduzam os principais riscos à segurança das informações.

PRÁTICA-CHAVE 4.1.2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

Descrição: a incubadora deve implantar sistemas que possibilitem à incubadora promover a gestão tanto dos conhecimentos tácitos quanto explícitos. Além disso, a incubadora deve implantar processos que permitam um acesso facilitado e seguro aos conhecimentos gerados pelos diferentes profissionais envolvidos.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir implantado um sistema on-line que possibilite o registro dos conhecimentos tácitos e explícitos existentes na empresa, além de permitir uma interação entre os membros da equipe de gestão da incubadora e das empresas apoiadas como objetivo de melhorar os resultados obtidos.

PRÁTICA-CHAVE 4.1.3 – GESTÃO DE MUDANÇAS NOS PROCESSOS

Descrição: cada processo instalado na incubadora deve ser monitorado quanto ao alcance dos objetivos e metas traçados. Adicionalmente, o resultado do monitoramento deve ser utilizado como base para o aprimoramento do processo em questão seu aperfeiçoamento ou mesmo sua eliminação.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir uma prática formalizada que garanta o controle quantitativo do desempenho dos sistemas implantados. Para isso devem ser definidas metas para o desempenho dos sistemas, de forma que seja possível definir aqueles que precisam ser modificados.

PRÁTICA-CHAVE 4.1.4 – MAPEAMENTO DE OFERTA E DEMANDA

Descrição: a incubadora deve implantar um sistema de Mapeamento de Demandas e Ofertas de Tecnologias e Inovações, integrado-o a outros sistemas similares, como o Portal de Inovação e outros.

Prática Sistematizada: a incubadora deve possuir implantado um sistema on-line onde estejam disponíveis as ofertas e demandas relacionadas à tecnologia e inovação. Além disso, este sistema deve estar integrado com outros sistemas similares existentes.



REALIZAÇÃO



APOIO



Ministério da
Ciência e Tecnologia

