

Rio de Janeiro, 01 de julho de 2011.

Processo de Acompanhamento e Desenvolvimento de Projetos e de Empresas.

Este documento descreve as atividades relacionadas ao acompanhamento de empresas nascentes, em especial de base tecnológica, tendo em vista acelerar seu processo de crescimento e, por conseguinte, aumentar suas chances de sucesso no mercado.

Nesse sentido, serão abordados adiante dois sub-processos seqüenciais, a saber:

- Processo de Acompanhamento e Desenvolvimento de projetos (Pré Incubação);
- Processo de Acompanhamento e Desenvolvimento de Empresas (Incubação);

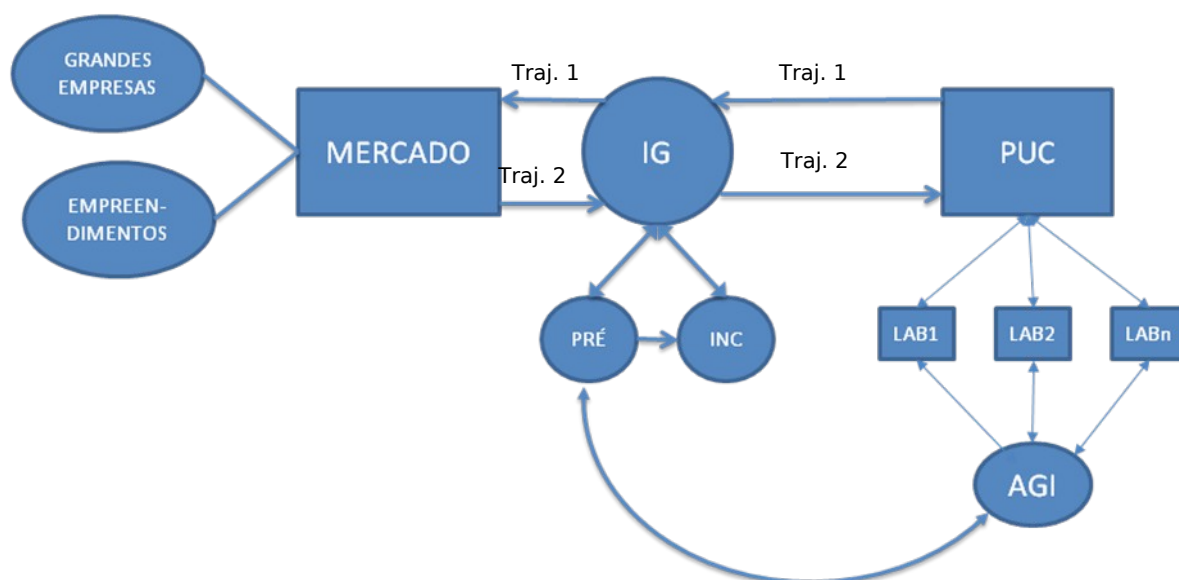
I. Processo de Acompanhamento e Desenvolvimento de Projetos (Pré-Incubação)

Esse processo tem duração de até um ano e objetiva dar suporte ao desenvolvimento dos projetos no sentido de alcançarem o grau de maturidade necessário a ingressarem na Incubadora de Empresas.

No que se refere à área de P&D, este processo busca trabalhar questões como: Prospecção Tecnológica, Propriedade Intelectual e Conexão com Laboratórios de Pesquisa.

No que tange à área de gestão, este processo busca trabalhar o desenvolvimento do modelo de negócio e do modelo de receita do empreendimento, dentre outros.

Os projetos a serem trabalhados na pré-incubação podem ter origem em diferentes locais, seguindo duas possíveis trajetórias, conforme apresentado no diagrama adiante.



Na Trajetória 1 (Traj. 1), os alunos, ex-alunos, professores e pesquisadores de departamentos, laboratórios e institutos de pesquisas acionando o IG de forma a pleitear uma vaga na Pré-Incubação ou Incubação.

A Trajetória 2 (Traj. 2), que tem início no mercado, pode ser motivada pela iniciativa de grandes empresas ou mesmo por pequenos e médios empreendedores, quando solicitam a Universidade a solução de uma demanda específica.

Nesta configuração, o IG promoveria uma busca nas pesquisas e projetos realizados na PUC-Rio, de forma a obter a solução mais adequada à demanda, que poderia caracterizar-se como uma prestação de serviços ou uma atividade de pesquisa e desenvolvimento.

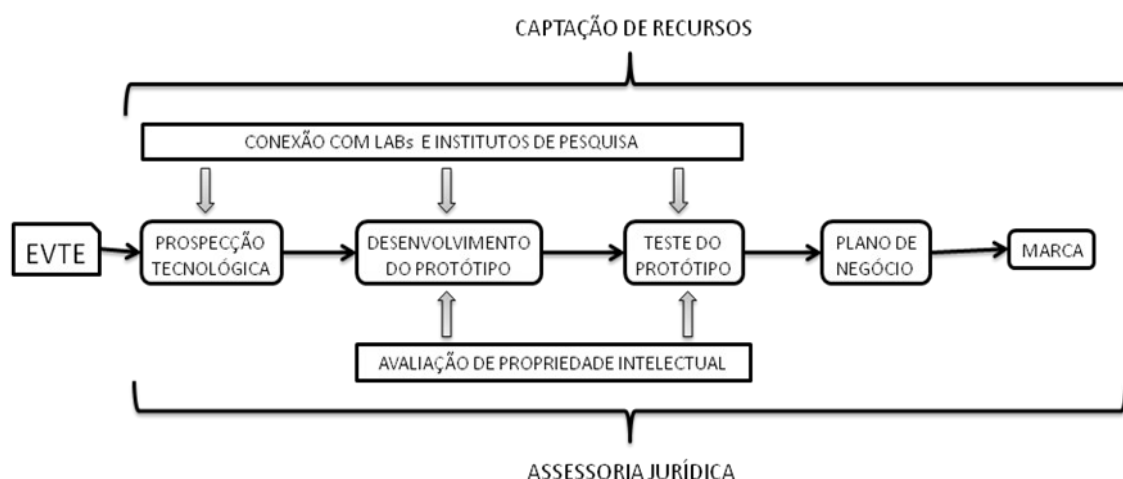
No primeiro caso há apenas a utilização da infra-estrutura da Universidade e do notório saber dos professores e pesquisadores. De qualquer maneira, deve-se avaliar o convênio ou contrato a ser estabelecido entre empresa e Universidade, sabendo que o objetivo do IG é a possibilidade de criação de novas empresas.

Quando a demanda exige pesquisa e desenvolvimento, deve-se ter em mente a mesma finalidade, a de sempre constituir novas empresas - spin-offs de laboratórios, institutos e departamentos. Desta forma, é muito importante analisar o melhor tipo de convênio ou contrato a ser instituído entre as partes.

Independente de cada trajetória, o Processo de Pré-Incubação enfatiza as seguintes atividades:

- Prospecção Tecnológica;
- Conexão com Laboratórios de Pesquisa;
- Captação de Recursos;
- Necessidades Jurídicas;
- Avaliação da Propriedade Intelectual;
- Desenvolvimento do Protótipo;
- Possibilidade de teste do protótipo/versão beta/metodologia no mercado;
- Desenvolvimento do Plano de Negócios;
- Desenvolvimento da Marca.

Neste sentido, o desenvolvimento do processo de Pré-Incubação se dá segundo o diagrama a seguir.



Cabe ressaltar que, eventualmente, alguns projetos pré-incubados, já mantêm forte relacionamento com um laboratório de pesquisa e, nesses casos, a lista de atividades acima descrita deverá ser avaliada a luz das necessidades específicas do projeto.

A partir do Plano de Negócios (ou EVTE), desenvolvido durante o processo de seleção dos projetos, segue-se para o estudo de prospecção tecnológica. Neste serão determinados os principais mercados em que o produto/serviço poderá se inserir e aquele de maior chance de sucesso.

Para tanto, poder-se-á contar com a consultoria de membros da equipe do IG, bem como acesso a laboratórios, institutos de pesquisas e professores, pesquisadores da Universidade, além de mentores externos ao Instituto, conforme a necessidade do projeto.

Tendo determinado o melhor mercado para se lançar o produto/serviço, deve-se iniciar o desenvolvimento do protótipo, contado ainda com o auxílio dos laboratórios. Ademais, deve ocorrer em paralelo uma conversa com a Agência de Inovação (AGI) para se estabelecer as necessidades de elaboração de patente ou conforme definido adiante.

Com o protótipo pronto, este poderá ser testado no mercado previamente determinado. Analisando-se o resultado do teste, o protótipo poderá sofrer ajustes e correções, para melhor adequá-lo ao consumidor. Neste momento, o projeto deve estar apto a iniciar o desenvolvimento do plano de negócios.

Finalmente, tendo em mãos o protótipo testado no mercado indicado pelo estudo de prospecção tecnológica e ao longo da elaboração do plano de negócios, pode-se pensar na marca do produto/serviço.

Desde o começo deste processo, a captação de recursos financeiros pode ser efetuada, buscando auxílios governamentais, possíveis parcerias ou investidores que estejam interessados na área.

Da mesma forma, a assessoria jurídica poderá ser acionada a qualquer momento para a contratação de funcionários ou estabelecimento da empresa.

Para conclusão dessa etapa as seguintes atividades deverão ter sido cumpridas e os respectivos documentos ter sido entregues:

- Relatórios de reunião de trabalho;
- Contatos de ligação com laboratórios de pesquisa;
- Conexão com a Agência de Inovação (AGI) da PUC-Rio;
- Plano de Negócios;
- A(s) marca(s) com o futuro empreendimento.

Este processo encontra-se estruturado em cinco avaliações programadas em intervalos de tempo controlado, que visam promover a evolução planejada do empreendimento, por meio de uma série de ações, baseadas nas atividades previamente determinadas.

Adicionalmente as 5 avaliações, que terão duração média de 90 minutos, serão realizados encontros quinzenais de 60 minutos. Assim sendo, ao longo de um ano, cada projeto terá uma dedicação de 26,5 horas durante o processo de pré-incubação.

O cronograma adiante apresenta uma visão geral das atividades ao longo do desenvolvimento de cada projeto.

Cronograma de Atividades

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Av. 1 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 2 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 3 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 4 (90')	Rn (60')	Av. 5 (90')
Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')
2,5 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2,5 hs

Legenda: Rn – Reunião; Av – Avaliação

- 1ª Avaliação (na primeira semana de Pré-Incubação):
 - o Apresentação do IG;
 - Confirmação da entrega da documentação para estabelecimento do convênio;
 - Confirmação da assinatura do convênio;
 - Confirmação da entrega do manual do Pré-Incubado;
 - o Apresentação do consultor responsável pelo projeto;
 - o Apresentação da Metodologia TAD – Tecnologia de Acompanhamento e Desenvolvimento;
 - o Levantamento das necessidades de captação de recurso;
 - o Levantamento das necessidades de consultoria jurídica e financeira;
 - o Prospecção Tecnológica;
 - o Conexão com Laboratórios de Pesquisa.

Nesta primeira avaliação, pretende-se apresentar o espaço e os serviços proporcionados pelo IG, bem como o consultor responsável pelo projeto e fazer um levantamento das necessidades de serviços a serem oferecidos, tais como a captação de recursos financeiros e consultoria jurídica. O objetivo é a adaptação ao meio ambiente do IG e estabelecer as demandas para se implementar o projeto e se executar a Prospecção Tecnológica. Quando necessário estabelecer contatos com Laboratórios de Pesquisas, para o desenvolvimento técnico do produto/serviço.

- 2ª Avaliação (a ser realizada no quarto mês de Pré-Incubação):
 - o Avaliação de Propriedade Intelectual;
 - o Desenvolvimento do protótipo;
 - o Avaliação da estrutura financeira do projeto;

Nesta etapa objetiva-se, uma vez tendo definido o mercado e o produto a ser desenvolvido, a avaliação da proteção à propriedade intelectual, podendo esta ser por via

patentária, por registro ou por sigilo, conforme orientado pela AGI. Também nesta fase inicia-se o desenvolvimento do protótipo.

- 3^a Avaliação (sete meses após o início do acompanhamento)
 - o Possibilidade de teste do protótipo/versão beta/metodologia de mercado;
 - o Desenvolvimento do Plano de Negócios.

Já nesta avaliação estuda-se a possibilidade de se testar o protótipo no mercado, ou seja, desenvolver uma versão beta e/ou uma metodologia de mercado. Ao mesmo tempo, inicia-se a elaboração/revisão do plano de negócios.

- 4^a Avaliação (a ser realizada no décimo mês de acompanhamento)
 - o Avaliação do teste do protótipo;
 - o Possíveis ajustes no produto/serviço;
 - o Desenvolvimento da(s) Marca(s).

Tendo executado o teste de mercado do protótipo, esta etapa objetiva avaliar os resultados, podendo ser realizadas correções ou ajustes no produto/serviço. Com isso, dá-se início ao desenvolvimento da(s) marca(s) – produto e empresa.

- 5^a Avaliação (12 meses após o início da Pré-Incubação):
 - o Avaliação do produto/serviço;
 - o Inserção no Mercado;
 - o Possíveis novas aplicações;
 - o Avaliação do Plano de Negócios desenvolvido;
 - o Próximos passos;
 - o Avaliação da Pré-Incubação.

A etapa final do Acompanhamento de Projetos pretende fazer uma grande avaliação do processo, examinando o produto/serviço final desenvolvido, sua inserção no mercado e possíveis novas aplicações. Ainda analisam-se o Plano de Negócios elaborado, os próximos passos a serem tomados e avalia-se o processo de Pré-Incubação como um todo.

No que se refere às reuniões quinzenais, estas estarão trabalhando uma série de questões relacionadas ao processo de gestão do negócio. O quadro adiante apresenta um plano de trabalho a ser implementado tendo como foco as diversas atividades funcionais da empresa.

Plano de Trabalho das Reuniões Quinzenais

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<u>P&D</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estratégia		X	X	X						x	X	

Jurídico	x			x			x			x		X
RH		X					x			X		
Marketing/ Vendas			x	x						x	X	
Administrativo / Financeiro	x			x			x			x		x
Captação Recursos	x			x			x					X

II. Processo de Acompanhamento e Desenvolvimento de Empresas (Incubação),

Esse processo tem duração de até dois anos objetiva dar suporte ao desenvolvimento das empresas incubadas.

As ações a serem realizadas nesta etapa buscam prover os empreendedores de uma série de mecanismos, principalmente, de gestão, e, em alguns casos, técnicos, que os capacitem a desenvolverem suas empresas de forma acelerada e consistente.

De forma complementar, se dará continuidade as ações nas áreas Propriedade Intelectual, Prospecção Tecnológica e Conexão com Laboratórios de Pesquisa.

Nesse sentido, esse processo enfatiza as seguintes atividades:

- o Implementação do Plano de Negócios da empresa;
- o Desenvolvimento da capacidade de gestão e liderança;
- o Documentos e atividades ligados a essa etapa:
 - Reuniões de trabalho;
 - *Mentoring, Coaching e Counseling*;
 - Ligação com laboratórios de pesquisa;
 - *Networking*;
 - Governança;
 - Treinamento;
- o Jurídico;
- o Formação de equipe;
- o Prospecção tecnológica;
- o Propriedade intelectual;
- o Conexão com laboratórios de pesquisa.

Este processo encontra-se estruturado em sete avaliações, programadas em intervalos de tempo controlado, que visam promover a evolução programada do empreendimento, por meio da execução de uma série de ações, que buscam atingir objetivos e metas de desenvolvimento, previamente, estabelecidos.

Adicionalmente as 7 avaliações, que terão duração média de 90 minutos, serão realizados encontros quinzenais de 60 minutos. Assim sendo, ao longo de um ano, cada projeto terá uma dedicação de cerca de 52 horas durante o processo de incubação.

O cronograma adiante apresenta uma visão geral das atividades ao longo de desenvolvimento da empresa.

Cronograma de Atividades Ano I

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Av. 1 (90')	Rn (60')	Av. 2 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 3 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 4 (90')
Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')
2,5 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs

Cronograma de Atividades Ano II

Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 5 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 6 (90')	Rn (60')	Rn (60')	Av. 7 (90')
Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')	Rn (60')
2 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs	2 hs	2 hs	2,5 hs

- **1ª Avaliação** (na primeira semana de incubação):
 - o Apresentação da Incubadora;
 - Confirmação da entrega da documentação para o desenvolvimento do convênio;
 - Confirmação da assinatura do Convênio de Incubação;
 - Confirmação da entrega do Manual do Incubado;
 - Confirmação do recebimento da sala, em perfeitas condições;
 - o Apresentação do consultor responsável pela empresa;

- o Apresentação da Metodologia PAD – Plano de Acompanhamento e Desenvolvimento;
 - o Confirmação do Plano de Negócios a ser executado;
 - o Levantamento das necessidades de serviços a serem oferecidos pela incubadora;
 - o Levantamento das necessidades de Propriedade Intelectual (PI), Prospeção Tecnológica e Conexão com Laboratórios;
- **2ª Avaliação** (3 meses após o início do acompanhamento):
 - o Atividades Gerais e por Área Funcional:
 - Revisão do Plano de Ação;
 - Novo levantamento das necessidades de serviços;
 - o Infra-estrutura e Operações:
 - Revisão da estrutura organizacional;
 - Definição dos principais processos de negócios;
 - o Finanças:
 - Avaliação do *burning rate*;
 - Avaliação da estrutura de custos;
 - o RH:
 - Definição da política de recrutamento/seleção;
 - Definição da política de pagamento (salários);
 - Definição do programa de treinamento;
 - Técnico;
 - Gerencial;
 - o Marketing e Vendas:
 - Definição do processo de desenvolvimento de produto;
 - Definição do processo de vendas (preços, distribuição, promoção);
 - Formação da equipe de vendas;
 - Definição de parcerias;

- **3ª Avaliação** (7 meses após o início do acompanhamento):
 - o Atividades Gerais e por Área Funcional:
 - Revisão do plano de ação;
 - Reavaliação do Ambiente Externo
 - Reavaliação do mercado alvo;
 - Mapeamento da concorrência;
 - o Infra-estrutura e Operações:
 - Revisão dos principais processos de negócios;
 - o Finanças:
 - Elaboração de orçamento e dos controles;
 - Acompanhamento do *burning rate*;
 - Revisão do fluxo de caixa;
 - o RH:
 - Avaliação das políticas de RH;
 - Avaliação da política de pagamento (salários);
 - Avaliação do programa de treinamento;
 - Técnico;
 - Gerencial;
 - o Marketing e Vendas:
 - Revisão do planejamento de marketing;
 - Processo de vendas (preços, distribuição, promoção);
 - Avaliação da equipe de vendas;
 - Avaliação das parcerias;
- **4ª Avaliação** (12 meses após o início do acompanhamento):
 - o Preenchimento do questionário de avaliação da incubação;
 - o Atividades Gerais e por Área Funcional:
 - Avaliação dos Resultados do primeiro ano do negócio;

- Reavaliação do Ambiente Externo
- o Estratégia:
 - Desenvolvimento do Planejamento Estratégico para próximos 2 anos;
 - Modelagem da Governança;
- o Infra-instrutora e Operações:
 - Revisão da estrutura organizacional;
 - Revisão dos principais processos de negócios;
- o Finanças:
 - Revisão do orçamento e dos controles;
 - Revisão do *burning rate*;
 - Revisão do fluxo de caixa;
 - Atenção com a contabilidade;
- o RH:
 - Construção do Sistema de avaliação e recompensas (PRL);
 - Revisão do programa de treinamento;
 - Técnico;
 - Gerencial;
- o Marketing e Vendas:
 - Elaboração da área de marketing;
 - Revisão do planejamento de marketing;
 - o Processo de vendas (preços, distribuição, promoção);
 - Avaliação da equipe de vendas;
 - Avaliação das parcerias;
- o P&D:
 - Novo levantamento das necessidades de Propriedade Intelectual, Prospecção Tecnológica e Conexão com Laboratórios;

- **5ª Avaliação** (16 meses após o início do acompanhamento):
 - o Atividades Gerais e por Área Funcional:
 - Avaliação dos Resultados do 1º Tri. do segundo ano do negócio;
 - Reavaliação do Ambiente Externo
 - o Estratégia:
 - Revisão do Planejamento Estratégico;
 - Modelagem do BSC;
 - Avaliação do Planejamento Estratégico;
 - o Infra-estrutura e Operações:
 - Avaliação dos principais processos de negócios;
 - o Finanças:
 - Revisão do orçamento e dos controles;
 - Revisão do *burning rate*;
 - Revisão do fluxo de caixa;
 - o RH:
 - Avaliação do Sistema de avaliação e recompensas (PRL);
 - Avaliação do programa de treinamento;
 - Técnico;
 - Gerencial;
 - o Marketing e Vendas:
 - Avaliação da área de marketing;
 - Avaliação da equipe de vendas;
 - Avaliação das parcerias;
- **6ª Avaliação** (21 meses após o início do acompanhamento):
 - o Atividades Gerais e por Área Funcional:
 - Avaliação dos Resultados do 2º Tri. do segundo ano do negócio;
 - o Estratégia:
 - Avaliação do BSC;

- Avaliação do Planejamento Estratégico;
- Planejamento de Desincubação;
- o Finanças:
 - Análise do fluxo de caixa para a graduação;
 - Análise de investimento para a nova sede;
 - Avaliação dos indicadores financeiros;
- o Marketing e Vendas:
 - Avaliação da carteira de clientes;
 - Avaliação das propostas emitidas e fechadas para os próximos seis meses;
- o Infra-estrutura e Operações:
 - Avaliação da área necessária para a nova sede da empresa, levando em consideração o crescimento da empresa nos próximos dois anos;
 - Análise da localização para a nova sede da empresa, visando a três pontos importantes: (1) local de fácil acesso para os funcionários; (2) local próximo dos principais clientes e; (3) local próximo a parceiros ou empresas do mesmo setor;
- o RH:
 - Avaliação do Sistema de avaliação e recompensas (PRL);
 - Avaliação de Retenção de talentos;
 - Avaliação legal da situação dos funcionários e estagiários.
- o P&D:
 - Novo levantamento das necessidades de Propriedade Intelectual, Prospecção Tecnológica e Conexão com Laboratórios;
 - Análise do desenvolvimento de novos produtos/serviços no *pipeline* da empresa
- **7ª Avaliação** (24 meses após o início do acompanhamento):
 - o Graduação;
 - o Avaliação da Incubação;