

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES-  
URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES**

**CLEONICE GIERG**

**METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO CERNE BASEADO NO  
*DESIGN THINKING***

Santo Ângelo

2017

**CLEONICE GIERG**

**METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO CERNE BASEADO NO  
*DESIGN THINKING***

Dissertação de Mestrado apresentado à banca examinadora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) - Campus de Santo Ângelo, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Professor Dr. Carlos Oberdan Rolim

Santo Ângelo

2017

G454m Gierg, Cleonice

Metodologia de implantação do modelo Cerne baseado no Design Thinking / Cleonice Gierg. – Santo Ângelo : URI, 2017.

102 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2017.

1. Incubadoras 2. Design Thinking I. Título.

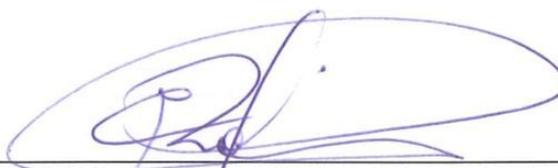
CDU: 65.016.1

CLEONICE GIERG

METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO CERNE BASEADO NO *DESIGN THINKING*

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

Banca Examinadora:



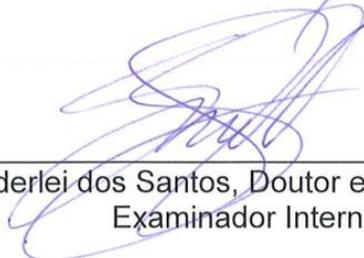
---

Prof. Dr. Carlos Oberdan Rolim, Doutor em Computação  
Orientador/Presidente



---

Prof. Dr. Cesar Eduardo Stevens Kroetz, Doutor em Contabilidade e Finanças  
Examinador Externo



---

Prof. Dr. Antônio Vanderlei dos Santos, Doutor em Ciência: Física Experimental  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 25 de Agosto de 2017.

## RESUMO

As incubadoras de empresa desempenham um papel importante na inovação e crescimento de produtos e serviços no mercado Brasileiro. Elas oferecem suporte na criação, desenvolvimento as pequenas empresas direcionando seus primeiros passos ao empreendedorismo. Toda incubadora busca melhorias constantes, com aprimoramento em seus processos para oferecer eficiência e eficácia em suas atividades. Nesse sentido, a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) estimula as incubadoras a adotarem um padrão de boas práticas para sistematizar suas atividades cotidianas chamado Cerne (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos). Entretanto, o processo de implantação do Cerne nas incubadoras é uma atividade minuciosa e demorada, além de demandar tempo para que os processos estejam em um nível de maturidade considerado aceitável para que a Incubadora receba a certificação Cerne. Assim, o presente trabalho teve por objetivo propor uma metodologia de implantação do modelo Cerne utilizando as práticas do *Design Thinking* chamada de DTCerne. Para o desenvolvimento do trabalho foram empregadas diferentes ferramentas administrativas combinadas com técnicas do *Design Thinking* que resultaram em uma cartilha e materiais complementares para serem usados pela equipe da incubadora na implantação do Cerne. Após o seu desenvolvimento, a metodologia DTCerne foi validada na incubadora tecnológica URINOVA e os resultados demonstraram que ela proporcionou a implantação dos primeiros processos-chaves do modelo Cerne mais aderentes e alinhados às estratégias da incubadora.

**Palavras-Chaves:** Incubadoras, Cerne, *Desing Thinking*.

## ABSTRACT

Company incubators play an important role in the innovation and growth of products and services in the Brazilian market. They provide support in creating and developing small businesses by directing their first steps towards entrepreneurship. Every incubator seeks constant improvements, with improvement in its processes to offer efficiency and effectiveness in its activities. In this sense, Anprotec (National Association of Entities Promoting Innovative Enterprises) encourages incubators to adopt a standard of good practices to systematize their daily activities called Cerne (Reference Center for Support to New Enterprises). However, the Cerne implantation process in the incubators is a thorough and time consuming activity, as well as requiring time for the processes to be at a maturity level considered acceptable for the Incubator to receive the Cerne certification. Thus, the present work had the objective of proposing a methodology of implantation of the Cerne model using the practices of *Design Thinking* called DTCerne. For the development of the work different administrative tools were used combined with *Design Thinking* techniques that resulted in a primer and complementary materials to be used by the incubator team in the implantation of Cerne. After its development, the DTCerne methodology was validated in the URINOVA technological incubator and the results demonstrated that it provided the implantation of the first key processes of the Cerne model more adherent and in line with the strategies of the incubator.

**Key-words:** Incubators, Cerne, *Desing Thinking*.

## **LISTA DE SIGLAS**

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos.

HCD - Human-Centered Design.

PDCA - Planejar, executar, checar e agir.

REGINP - Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológico.

SDECT - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SICESV - Sistema Inteligente de Controle de Entrada e Saída de Veículos.

UNESP - Universidade do Estado de São Paulo.

UNIVESP - Universidade Virtual do Estado de São Paulo.

URI - Universidade Regional Integrada.

USP - Universidade de São Paulo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os princípios do modelo Cerne.....	21
Figura 2: Níveis de Maturidade do Modelo Cerne.....	22
Figura 3: Processos-chave.....	23
Figura 4: Estratégia de Implantação do Modelo Cerne .....	24
Figura 5: Metodologia de Implantação do Modelo Cerne 1.....	24
Figura 6: O processo de <i>Design Thinking</i> na HPI D-School.....	27
Figura 7: Metodologia DT Cerne.....	38
Figura 8: Metodologia DT Cerne – Ambiente da Incubadora.....	40
Figura 9: Metodologia DT Cerne – Diretrizes da Incubadora.....	41
Figura 10: Metodologia DT Cerne – Análise do Ambiente.....	41
Figura 11: Metodologia DT Cerne – Levantamento das práticas.....	42
Figura 12: Metodologia DT Cerne – Planejamento .....	43
Figura 13: Metodologia DT Cerne – Implantação.....	44
Figura 14: Etapas da metodologia aplicada .....	44
Figura 15: Mapa da empatia adaptado.....	45
Figura 16: Metodologia DT Cerne – Implantação.....	46
Figura 17: Organograma – URINOVA (2016).....	48
Figura 18: Práticas-chave: Sensibilização e Prospecção.....	62
Figura 19: Fluxograma da Prática-chave Sensibilização.....	64
Figura 20: Fluxograma da Prática-chave Prospecção.....	67
Figura 21: Fluxograma da Prática-chave: Qualificação de Potenciais Empreendedores.....	70
Figura 22: Processo-chave: Seleção.....	71
Figura 23: Fluxograma da Prática-chave: Recepção de Propostas.....	73

Figura 24: Fluxograma Pratica-chave: Avaliação.....	75
Figura 25: Pratica-chave: Contratação.....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz SWOT da Incubadora URINOVA.....	56
Quadro 2: Adaptado Processos-chaves e Práticas-chaves .....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.3 HIPÓTESE .....	13
1.4 OBJETIVOS .....	13
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 INCUBADORAS .....	16
2.2 MODELO CERNE .....	20
2.3 <i>DESING THINKING</i> .....	25
<b>2.3.1 Principais métodos utilizados na DT</b> .....	<b>29</b>
2.4 APLICAÇÃO DE DT EM CASOS DE SUCESSO .....	35
<b>3 MÉTODO PROPOSTO</b> .....	<b>37</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 METODOLOGIA DTCERNE .....	38
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>47</b>
4.1 ETAPA 1 - AMBIENTE DA INCUBADORA .....	47
4.2 ETAPA 2 - DIRETRIZES DA INCUBADORA .....	54
4.3 ETAPA 3 - ANÁLISE DO AMBIENTE.....	55
4.4 ETAPA 4 - LEVANTAMENTOS DAS PRÁTICAS.....	57
4.5 ETAPA 5 – PLANEJAMENTO.....	60
4.6 ETAPA 6 - IMPLANTAÇÃO .....	61
<b>4.6.1 Processo-chave: Sensibilização e Prospecção</b> .....	<b>61</b>
<b>4.6.2 Prática-chave: Prospecção</b> .....	<b>65</b>
<b>4.6.3 Prática-Chave: Qualificação de Potenciais Empreendedores</b> .....	<b>68</b>
<b>4.6.4 Processo-chave: Seleção</b> .....	<b>71</b>
<b>4.6.5 Prática-chave: Recepção de Propostas</b> .....	<b>71</b>
<b>4.6.6 Prática-chave: Avaliação</b> .....	<b>73</b>
<b>4.6.7 Prática-chave: Contratação</b> .....	<b>76</b>
4.7 ETAPA 7 - AVALIAÇÃO INTERNA .....	78
4.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS .....	79

<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o empreendedorismo vem crescendo e com isso a preocupação com empresas prematuras, que atualmente permanecem pouco tempo no mercado ativo. Segundo informações do SEBRAE (2015), o índice de mortalidade das empresas vem sendo assustador. Não existe um único motivo, mas muitos fatores impactantes para que as empresas novas não consigam permanecer no mercado competitivo.

Diante dessa situação os empreendedores tendem a buscar suporte para transformar seu empreendimento em uma empresa de sucesso, com bases sólidas e seguras. Assim as incubadoras tecnológicas surgem para facilitar o processo de crescimento do novo negócio e acesso ao mercado.

As incubadoras surgiram em 1959 em Nova York no Batavia Industrial Center nos Estados Unidos. Durante 11 anos surgiram 12 incubadoras que se matam em operação. Na década seguinte outros países se integravam ao movimento. O Brasil por volta de 1980. Após a Colômbia e México, difundindo-se em todo o mundo (HACKETT; DILTS, 2004).

Precisamente não se sabe quantas incubadoras existe no mundo, mas para se ter uma noção pode-se tomar como base os Estados Unidos e Reino Unido, onde estima-se que existam 4 a 5 incubadoras por milhão de habitantes, Europa: 2 incubadoras por milhão e China e Índia: 1 incubadora por milhão.

No Brasil as incubadoras vêm crescendo expressivamente nos últimos 10 anos, totalizando 384 incubadoras, sendo atendidas 3,8 mil empresas (incubadas e associadas) gerando 30 mil empregos, faturando R\$ 4,1 bilhão e graduam mais de 2,640 mil empresas (Anprotec, 2011). Assim 28% com foco no âmbito local e 55% no nacional e 15% no mundial.

De acordo com a Anprotec (2011), as incubadoras têm o objetivo de amparar o empreendedor fornecendo-lhe, além da infraestrutura, o desenvolvimento da capacidade técnica, gerencial e administrativa. Assim, além de possuir competência para identificar negócios em potencial, a incubadora pode e deve oferecer estrutura física para o desenvolvimento de uma ideia ou projeto, mas também a estruturação e a preparação dos empreendedores para gerir seus negócios.

Nesse contexto, a presente dissertação tem a finalidade de propor uma metodologia que auxilie na implantação de um modelo de boas práticas para gestão de incubadoras chamado Cerne. A metodologia proposta, chamada de DTCerne, caracteriza-se por empregar o *Design Thinking* com vistas a tornar o processo de concepção, definição e implantação de práticas e processos mais aderentes à realidade das incubadoras.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente projeto de dissertação tem como tema a proposta de uma metodologia com base no modelo Cerne e na metodologia do *Design Thinking* aplicado a Incubadora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS – URINOVA.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O empreendedorismo no Brasil está evoluindo com trabalhando na criação e desenvolvimento de empresas, criando produtos inovadores ou até mesmo vem oportunizar soluções para os problemas e da mesma forma que criam novos empreendimentos.

Nesse contexto, as incubadoras de empresas surgiram com o objetivo de auxiliar as iniciativas de novos empreendedores, prestando serviços de assessoria em gestão, infraestrutura e ações mercadológicas. Além de proporcionarem o suporte ao desenvolvimento de novos negócios, as incubadoras também necessitam estruturar e executar uma série de processos com vistas a proporcionar o bom andamento de suas próprias atividades de gestão. Entretanto, uma carência existente em tais ambientes refere-se a escassez de material e cases que possam ser utilizados para definir boas-práticas de gerenciamento que devem ser adotadas.

Com o intuito de auxiliar as incubadoras a superar tais desafios foi proposto pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), em parceria com o SEBRAE, o Cerne - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. O Cerne é definido como um modelo de boas-práticas para a gestão de incubadoras e tem por objetivo gerar sistemicamente empreendimentos inovadores de sucesso. Porém, o modelo Cerne limita-se

somente a apresentar quais práticas e processos devem ser adotados pelas incubadoras e o que precisa ser controlado e não como estes devem ser definidos e implantados. Além disso, o modelo não leva em consideração as especificidades da incubadora e suas necessidades, deixando a critério da equipe de implantação a tomada de decisão de como as coisas devem ser planejadas e executadas.

Dessa forma, este trabalho busca responder a seguinte questão: **Como o modelo Cerne deve ser implantado com vistas a atender às necessidades da Incubadora?**

### 1.3 HIPÓTESE

A aplicação das práticas do *Design Thinking* proporciona a implantação do modelo Cerne mais aderente à realidade e necessidades da Incubadora.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo geral

Propor uma metodologia para implantação do modelo Cerne baseada nas práticas do *Design Thinking*

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Selecionar quais processos chaves do modelo Cerne que serão contemplados a desenvolver a metodologia;
- Definir como as práticas-chaves do modelo Cerne devem ser alinhadas de acordo com *Design Thinking* para serem implantadas na URINOVA;
- Definir as técnicas de DT pode ser empregada/proposta da metodologia;
- Desenvolver uma metodologia baseada nas técnicas do DT, de acordo com as práticas e processos definidos pelo modelo Cerne;
- Efetuar estudo de caso a partir do uso da metodologia proposta na URINOVA.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Dentro de uma incubadora existe um conjunto de atividades para serem realizadas através de gerenciamento de processos com base no modelo Cerne 1. O modelo tem como objetivo desenvolver a padronização de seus processos através dos processos-chaves e práticas-chaves, dessa forma possibilitando a reorganização de suas ações procurando reduzir ao máximo a versatilidade na aquisição do sucesso das empresas apoiadas.

O modelo Cerne 1 é denominado como manual de implantação, visa esclarecer e facilitar o processo de implantação do Cerne, incluindo os objetivos, exemplos, evidências e dicas para o processo ser objetivo. Ao implantar esse nível a incubadora demonstra que tem capacidade de prospectar e selecionar boas ideias e transformar em negócios inovadores e bem sucedidos.

Considerando que o modelo Cerne é complexo, trabalhoso, demanda de um período grande de tempo e uma equipe especializada para sua aplicabilidade. A importância do trabalho para a URINOVA é oportunizar e utilizar o método prático e criativo para aplicar o modelo Cerne 1. Com base nessas informações a metodologia do *Design Thinking* apresentou técnicas seguras de forma humanizada para implantação do modelo Cerne, ou seja, poder desenvolver o modelo Cerne seguro de suas ações e práticas para assim ter uma gestão eficiente e eficaz.

Segundo Lisboa (2016), as dificuldades na implantação da metodologia Cerne é a falta de conhecimento da metodologia tanto por parte da equipe da incubadora quanto de profissionais no mercado, incluindo os responsáveis pelo Cerne por último cabe registrar a falta de entendimento em relação aos indicadores de desempenho, por mais que a metodologia proporciona uma liberdade para que cada incubadora desenvolva seus próprios indicadores, pois não há referência no assunto devido a sua singularidade.

As dificuldades encontradas para se desenvolver o modelo Cerne foi em relação a falta de bibliografias que aborde aspectos de modelagem de negócios e diretrizes do modelo Cerne, que são hoje temas muito recentes na literatura. (FERREIRA et al., 2015).

Nesse sentido a presente pesquisa busca desenvolver um novo método dinâmico e humanizado baseada em soluções no presente e no futuro, bem como

oferecer um fácil entendimento, desenvolvimento e aplicabilidade dos processos e práticas do modelo Cerne 1.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INCUBADORAS

A primeira incubadora surgiu nos Estados Unidos em 1959 com dois estudantes de *Hewlett e Packard*, da Universidade de *Stanford*. Naquele tempo os jovens possuíam experiência, dinheiro e ideias inovadoras em torno da eletrônica. Com o fomento de um professor da faculdade, esses alunos desenvolver habilidades gerenciais e conhecimento técnicos científicos, para criar novos equipamentos eletrônicos. Assim fundaram a primeira incubada no mundo a *Hewlett e Packard* (LISBOA, 2010).

No Brasil o movimento das incubadoras surgiu em meados de 1980, através da Universidade do Estado de São Paulo (UNESP). Com os índices do contexto da alta mortalidade das micro e pequenas empresa, desenvolveu o projeto para fins de diminuir os índices de mortalidade e motivar o empreendedorismo no país. Juntamente com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec); Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT); Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (Reginp).

Com essas parcerias desenvolveram o plano de implantação e desenvolvimento, por outro lado a instituição de fomento financiava a implantação.

Atualmente existe cerca de 400 incubadoras no Brasil, desenvolvendo conjuntamente com as prefeituras das cidades que recebiam as incubadoras apoiavam todas as atividades desenvolvidas e destacando a importância das micro e pequenas empresas para a economia regional (Anprotec, 2011).

As empresas buscam ambientes que motivam a promoção da inovação e o crescimento competitivo. Assim as incubadoras necessitam aumentar quantitativa e qualitativamente seus resultados, para apresentar um percentual mais expressivo à população.

Segundo Medeiros (1998), a implantação de uma incubadora deve ser em conjunto com uma instituição de apoio. Como uma universidade que tenha o papel de apoio ao empreendedor. No meio empresarial é vital para uma organização delimitar seu público alvo e seu segmento de mercado, dessa maneira a empresa

direciona seus esforços em uma determinada direção e torna-se mais competitiva (NELSON; WINTER, 2005).

Em outras palavras as incubadoras partem do princípio que exista uma carência de desenvolvimento ao planejar e desenvolver um empreendedor com todo o apoio necessário para se tornar um empresário de sucesso. Dornelas (2008) descreve que o objetivo da incubadora é a produção segura de empresas de sucessos, o que ocorre em torno de dois a quatro anos de processo (incubada) e após ele.

Contudo Udell (1990) mostra que há quatro modelos de incubadoras, onde todas em comum objetivo desenvolvem a economia e o social, criando novas empresas e capacitam todos de uma maneira eficiente e eficaz, para torna-se empresas competitivas ao mercado. Mantovani *et al.* (2006, p. 56) descreve:

- Incubadoras sem fins lucrativos: criadas por câmaras de comércio, associações industriais e associações comunitárias. Têm como objetivo proporcionar desenvolvimento econômico a uma região ou setor industrial específico.
- Incubadoras de Universidades: transformam os conhecimentos desenvolvidos na Universidade em novos produtos e tecnologias e proporciona aos alunos a oportunidade de vivenciarem um ambiente de gestão.
- Incubadoras privadas: têm como objetivo gerar lucro e criar um ambiente de empreendedorismo que atue como parte estratégica do desenvolvimento de uma comunidade.
- Incubadoras públicas: são voltadas para a geração de empregos, desenvolvimento de novos negócios e produtos, diversificação econômica e estímulo ao empreendedorismo.

Do mesmo modo, diferentes estudiosos trazem diversas definições para as incubadoras: “uma incubadora de empresas como um ambiente planejado para apoiar e promover o desenvolvimento de negócios, a fim de inseri-los posteriormente no mercado” (ÁLVAREZ; MELO, 1996; BRASIL, 2000; DORNELLAS, 2002; VEDOVELO, 1995). O objetivo da incubadora é unir tecnologia, ciência e recursos para desenvolver e potencializar a inovação e empreendedorismo. Ou seja as incubadoras auxiliam desenvolver as empresas por um período, para que consigam alcançar a maturidade e o crescimento e desenvolvimento ideal pra caminhar em busca do mercado sozinha (DORNELAS, 2002).

As incubadoras são relevantes para o surgimento e desenvolvimento de empresas em busca de tecnologia avançada, dessa forma integram centro de conhecimentos (universidades) e o mercado de oportunidades, por meio de

comunicação. Desta maneira ofertam serviços de assessoria nas fases iniciais das empresas, cedendo espaço físico, infraestrutura, acessórias gerenciais para assegurar que a empresa vai caminhar com segurança e eficácia Santos e Teixeira (2012).

Contudo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, traz o conceito que a incubadora de empresas é um mecanismo que fomenta o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, dessa maneira oferecendo suporte gerencial e técnico no surgimento do novo empreendedor. A incubadora visa auxiliar o método de inovação tecnológica nas empresas que estão iniciando suas atividades, com base na “sociedade do conhecimento” onde atuam os “aditivos” da economia. A empresa deve conter características inovadoras, com investimento em pesquisa e desenvolvimento do novo produto ou processo, assim contribuindo para o crescimento econômico e influenciando na inovação e gerações de novos produtos (BITENCOURT *et al.*, 2014).

Normalmente o tempo máximo de incubação para os empreendimentos é de dois anos, mais um ano de prorrogação. Após isso, as empresas podem ainda permanecer vinculadas às incubadoras, mas se tornam empresas graduadas e não podem mais ser hospedadas na incubadora de origem. Porém, elas podem ainda receber acompanhamento em alguma área que demandam apoio especializado por parte das incubadoras.

De acordo com a Anprotec (2012) existem vários tipos de incubadoras que se diferem por seus papéis, se define dez tipos de incubadoras:

- Incubadora com Bases Tecnológica que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, com alto valor agregado;

- Incubadora de Modelo Tradicional são empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias difundidas e que querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços;

- Incubadora Mista que são empresas de base tecnológica tradicionais;

- Incubadora Setorial onde os empreendimentos de apenas um setor da economia;

- Incubadora Cultural desenvolve empreendimentos na área da cultura;

- Incubadora Agroindustrial fomenta empreendimentos de produtos e serviços agropecuários;

- Incubadora Cooperativa que busca no seu processo de formação e/ou consolidação instaladas dentro ou fora do município;
- Incubadora Social abriga empreendimentos oriundos de projetos sociais;
- Incubadora Rural que desenvolve empreendimentos localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação e capacitação, financiamento e divulgação;
- Incubadora Virtual que oferece aos empreendedores todos os serviços de assessoria e apoio, mas normalmente não oferece espaço físico e infraestrutura compartilhada (SERRA *et al.*, 2011).

A atuação do governo destinando investimentos para desenvolvimento de novas tecnologias e assim oportunizando empresas tornarem-se inovadoras, dessa forma a ciência e desenvolvimento passam a andar juntos, permitindo com que o Brasil possa oportunizar novas tecnologias inovadoras para desenvolvimento brasileiro.

A Lei de Inovação Tecnológica foi regulamentada em 11 de outubro de 2005 pelo Decreto nº 5.563 e facilita a relação entre a universidade e empresa, auxilia desenvolvimento e estimula ambientes especializados e cooperativos de inovação, aguça a participação de Instituições Científicas e Tecnológicas no processo de inovação, cria a inovação nas empresas e estimular o inventor independente.

Da mesma forma a Lei do Bem, que doa incentivos fiscais para empreendimentos inovadores, onde buscam facilitar o desenvolvimento de novas tecnologias. O empreendedorismo é definido como o método dinâmico de oportunidades econômicas e de desenvolvimento e ação através do produto ou serviço, ou seja, um empreendedor é quem trabalha pra si, não para outra pessoa, assume seus próprios riscos e gera novas ideias para com seu produto ou serviço (LOBOSCO, 2014).

Plonski (2010) atribui que as incubadoras de empresas e outros mecanismos dessa mesma natureza, devem se assegurar de plataformas estratégicas, operacionais e instrucionais para crescer conjuntamente com seus parceiros e desenvolver a economia regional e do país, em torno desse novo empreendedorismo inovador. Nesse sentido as incubadoras de empresas tem o papel de incentivar os empreendimentos inovadores a se tornar bem sucedidos, norteando e auxiliando com bases nos programas de estratégias para ampliar seus conhecimentos e acrescentar resultados positivos.

Para uma ideia torna-se incubada, precisa participar de um edital de seleção para a pré-incubação. Nessa fase inicial, a Incubadora conhece a ideia/projeto do produto a ser desenvolvido e auxilia a equipe envolvida a modelar seu negócio através de um Canvas.

Uma vez definido o modelo de negócio, a proposta é então submetida para um novo edital, dessa vez de incubação, de forma que o Plano de Negócios possa ser colocado em prática. Inicia-se então as quatro fases de desenvolvimento da empresa: a implantação, o crescimento, a consolidação e a graduação com vistas a tornar o produto competitivo e o empreendimento um sucesso.

## 2.2 MODELO CERNE

Para prover a melhoria de gestão das incubadoras, foi desenvolvido juntamente com o SEBRAE e Anprotec o modelo de atuação para as incubadoras brasileiras chamada Cerne que é Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. Segundo Anprotec (2014) tal modelo têm por objetivo fornecer um padrão de atuação com vistas a ampliar a capacidade de sistematização e padronização dos processos, otimizando assim a gestão de uma incubadora.

O modelo Cerne foi estruturado visando uma maturidade sistematizada do processo de incubação de empresas. De forma que a padronização do processo e o desenvolvimento regional são os principais benefícios da implantação do modelo Cerne que também pode destacar a ampliação dos limites desenvolvendo-se de forma integrada com outros mecanismos de inovação e otimizando crescimento regional. A transparência utilizada no processo visa tornar disponível para o público e para a comunidade em geral (ANPROTC, 2014b).

Ainda que a incubadora busque compreender e gerar empreendimentos de sucesso a quantidade de empreendimentos graduados agregam para o aumento de empregos, impostos retidos e produtos inovadores. Por outro lado, a qualidade dos empreendimentos visa um padrão mínimo de qualidade. E a sustentabilidade financeira oferece diferentes serviços e desenvolve novos clientes e aumenta sua receita

O modelo Cerne é composto por um conjunto de manuais que têm por objetivo apresentar os princípios, a estrutura do modelo, sua lógica de organização e os benefícios que podem ser alcançados pelas incubadoras a partir da implantação

dos processos-chave e práticas-chave (Anprotec, 2014c, p. 9). A manifestação e o detalhamento dos métodos e práticas a serem desenvolvidos são de grande importância para que a incubadora esteja em melhoria contínua de construção de empreendimentos, e que suas práticas sejam estruturadas em torno do modelo Cerne. Os princípios são apresentados na Figura 1 e assim descritos:

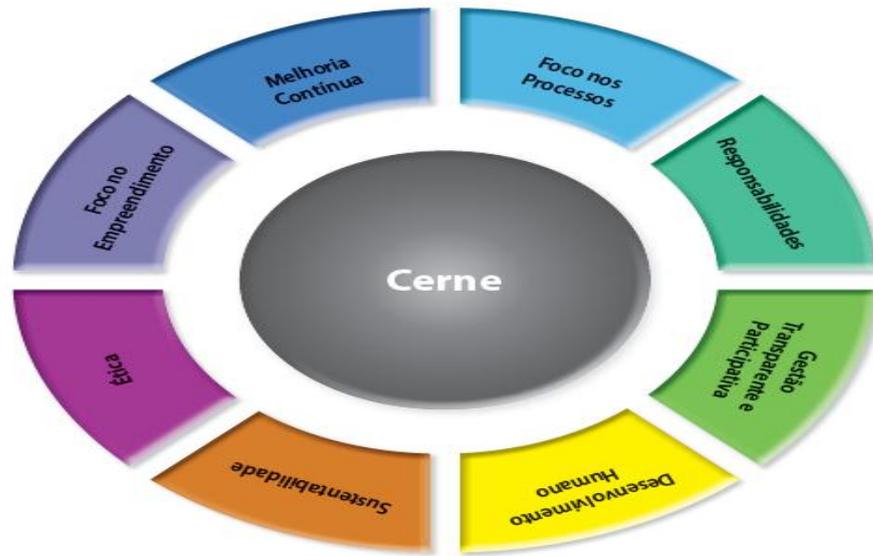


Figura 1: Os princípios do modelo Cerne.  
Fonte: Anprotec - Sumário Executivo (2014a, p. 8).

**Foco nos Empreendimentos:** é a ação focada na valorização do empreendimento apoiado, ou seja, na melhoria da equipe de gestão, identificando as oportunidades de crescimento pra ampliar o empreendimento gerado.

**Foco nos Processos:** a incubadora deve focar nos métodos que influenciam resultados.

**Ética:** as ações da incubadora e das empresas incubadas devem estar de acordo com os valores da sociedade.

**Sustentabilidade:** a incubadora deve ser economicamente realizável, socialmente justa e ambientalmente correta.

**Responsabilidade:** a incubadora deve responder por seu funcionamento e omissões, atuando de forma ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte.

**Melhoria Contínua:** a incubadora deve melhorar continuamente seus métodos e resultados.

**Desenvolvimento Humano:** a incubadora deve dar persistência ao crescimento pessoal e profissional da equipe de gestão e dos incubados, focando na autogestão e o autocontrole.

**Gestão Transparente e Participativa:** esse princípio estabelece que as ações da incubadora devam ser feitas de forma colaborativa. Adicionalmente, todos os processos e resultados devem ser transparentes aos diferentes atores do processo de inovação.

Com base nesses princípios, o modelo Cerne foi estruturado em quatro diferentes “Eixos Norteadores” ou níveis: empreendimento, incubadora, rede de parceiros e melhoria contínua (Figura 2).

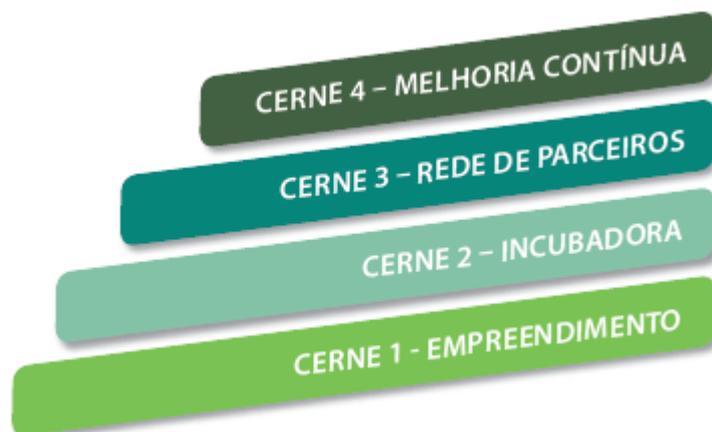


Figura 2: Níveis de Maturidade do Modelo Cerne.  
Fonte: Anprotec - Sumário Executivo (2014a, p. 12).

**Cerne 1 – Empreendimento:** a ação é direcionada ao desenvolvimento dos empreendimentos, com base no planejamento assessoria, seleção, qualificação e acompanhamento, ou seja, as práticas direcionada a gestão da incubadora. Ao implantar esse nível, que é o que o projeto propõe, a incubadora vai demonstrar que tem capacidade de crescimento e de boas iniciativas para transformar os negócios em sistemáticas bem sucedidas.

- **Cerne 2 – Incubadora:** o objetivo é certificar-se que a incubadora deve viabilizar sua gestão estratégica focado no crescimento dos serviços prestados e na avaliação dos impactos e resultados.

- **Cerne 3 – Rede de Parceiros:** é a consolidação por empresas parceiras na ampliação e desenvolvimento da incubadora promovendo a inovação.

• **Cerne 4 – Melhoria Contínua:** esse nível é o mais alto de todos onde a incubadora como organização de padrão internacional e participar ativamente da rede de atores envolvidos no processo de inovação, a incubadora gera, sistematicamente, inovações em seus próprios processos.

O Cerne 1 será o foco do presente trabalho. Ele consiste em oito processos-chave que devem ser implantados nesse nível objetivando profissionalizar o processo de atração, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores. Tais processos estão demonstrados graficamente na Figura 3.



Figura 3: Processos-chave.

Fonte: Anprotec - Manual de implantação (2014b, p. 18).

Segundo a Anprotec (2014b), a metodologia de implantação do modelo Cerne se apresenta de uma forma inversa a utilizada no modelo, em outras palavras, se inicia pela “Prática-chave” para garantir que os “Processos-chaves” sejam adequadamente implantados. Como um dos princípios do modelo é melhoria contínua de suas práticas é empregado o conceito de níveis de maturidade de processos. Dessa forma consegue-se identificar se uma prática está em sua fase inicial, definida, estabelecida ou sistematizada. Esse conjunto de etapas que compõe a estratégia de implantação do modelo Cerne estão representadas na Figura 4.



Figura 4: Estratégia de Implantação do Modelo Cerne.  
Fonte: Anprotec - Manual de Implantação Cerne 1 (2014b, p.10).

A implantação do modelo Cerne 1 tem um foco que é a “Prática-chave”. Totalizando 33 práticas-chaves, de maneira que a incubadora deve planejar com vistas na otimização dos recursos e adequar as práticas com suas necessidades. Algumas práticas podem ser desenvolvidas uma a uma ou em paralelamente as outras, assim reduzindo tempo de implantação.

É fundamental ressaltar que para o planejamento de toda implantação é efetuado o uso do “Ciclo PDCA” que normalmente é utilizado na busca por melhorias de implantação de sistemas da qualidade.

Assim, após o planejamento (“*Plan*” em inglês), passa-se para a fase de desenvolvimento (“*Do*” em inglês), ou seja, a implantação da prática; o próximo passo é controlar (“*Check*” em inglês) se a implantação atingiu os objetivos estabelecidos no planejamento; fechando o ciclo tem-se o aprimoramento (“*Action*” em inglês) da prática, que irá alterar o planejamento inicial (Anprotec, 2014b, p. 10).

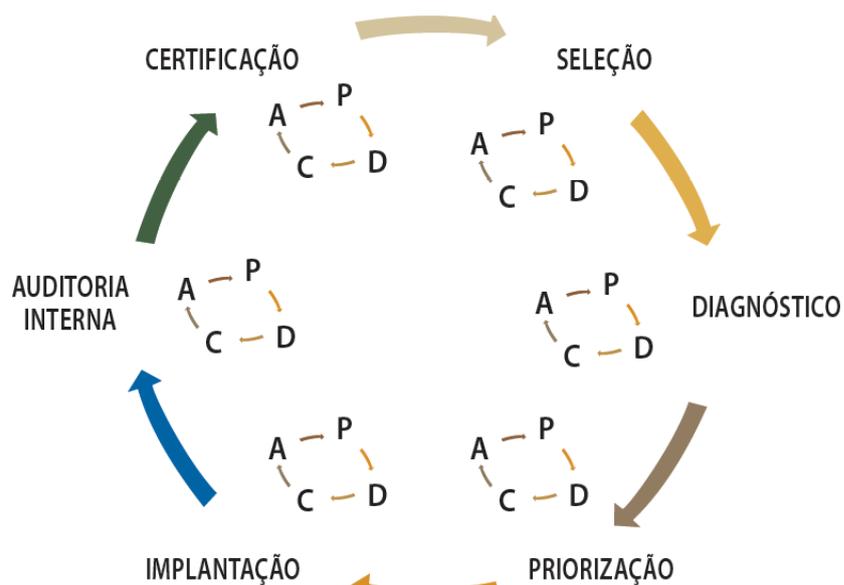


Figura 5: Metodologia de Implantação do Modelo Cerne 1.  
Fonte: Anprotec - Manual de Implantação Cerne 1 (2014b, p. 12).

A metodologia consiste em seis fases de aplicação ilustradas na Figura 5. Na primeira fase, chamada de seleção, objetiva-se verificar o nível de maturidade da incubadora de acordo com as práticas definidas pelo Cerne. Com isso consegue-se estabelecer se as práticas encontram-se na fase inicial, estabelecida, definida ou sistematizada. A seguir é efetuado o diagnóstico que busca avaliar o grau de adequação da incubadora em relação às práticas-chaves propostas pelo Cerne. Posteriormente é efetuada a priorização para definir a ordem que as práticas e processos-chaves serão implantados. Inicia-se então a etapa da implantação onde as práticas e processos serão colocados em execução na incubadora. Após isso, verifica-se se todos os processos-chaves foram implantados com sucesso através de uma auditoria interna. Caso a auditoria constate que os indicadores foram atendidos é efetuada a certificação para atestar que a incubadora atende os requisitos do Cerne.

Nesse contexto de implantação, pretende-se empregar uma forma diferenciada na modelagem de cada uma das práticas-chaves: o *Design Thinking*, o qual será apresentado na próxima seção.

### 2.3 DESIGN THINKING

O *Design Thinking* é uma valiosa ferramenta para desenvolver a inovação, ele integra a razão humana, comunicação integrada e promove pensamentos estratégicos com foco em excelentes resultados, propondo uma abordagem criativa nos negócios e inovação em produtos e serviços.

Dessa maneira o *Design Thinking* busca desenvolver um trabalho coletivo de *brainstorming*<sup>1</sup>, resultando em oportunidades criativas e insights para a realização do planejamento estratégico, assim podendo atender as demandas e as necessidades da empresa e tornando o projeto rentável. Com tudo a aplicação da metodologia do *Design Thinking* possibilita organizar ações que possam ser evolucionárias e revolucionárias para a empresa em sua maturidade (KROIN, 2013).

---

<sup>1</sup> *Brainstorming* - Tempestade de ideias; técnica definida pela apresentação espontânea de pensamentos e ideias, tendo como propósito solucionar alguma questão, problema ou produzir algo criativo.

Ou seja, o principal objetivo do *Design Thinking* é propor soluções com base na captação de informação, pois todos gestores e executivos consideram a inovação para maximizar resultados e minimizar custos.

O *Design Thinking* foi popularizado como uma forma criativa para os negócios, através do escritório de *Desing* IDEO, de David M. Kelly. Logo o método se incorporou ao método da inovação.

Começamos a falar sobre essa área expandida como “design com d minúsculo”, em uma tentativa de ir além do objeto escultural exibido em revistas de estilo de vida ou em pedestais em museus de arte moderna. Mas essa expressão nunca nos pareceu plenamente satisfatória. Um dia, eu estava conversando com meu amigo David Kelley, professor de Stanford e fundador da IDEO, e ele observou que, sempre que alguém perguntava a ele sobre design, ele se via incluindo a palavra “thinking” – pensamento – para explicar o que os designers fazem. Daí surgiu o termo *Design Thinking*. Agora eu uso como uma forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas (BROWN; BARRY, 2010, p.6).

A terminologia liga e integra estilos de pensamentos, “*thinkingof*” refere-se ao pensamento passivo, “*thinkabout*” caracteriza por ser relativo ao pensamento, ou seja, ativo ligado ao projetual e o “*trhinkingthrough*” refere-se ao estuda a pesquisa Lockwood (2010). O *Design Thinking* objetiva segundo o mesmo autor, envolver os consumidores, empresários e designers em processo de integração, que se aplica a serviços, produtos e negócio. Dessa maneira é uma entrada para futuros estados e experiências para o mercado.

Contudo o Design apresenta em soluções convergentes e divergentes, as escolhas são criadas na fase divergente, ao contrário da convergente que são escolhas feitas. Ou seja, a criatividade evolutiva diverge com a geração de ideias, e o pensamento convergente a escolha das ideias (THORING; MÜLLER, 2011).

As descobertas mostram que esses três aspectos da criatividade evolutiva podem de fato explicar a eficácia da maioria dos princípios do *Design Thinking*: o processo de *Design Thinking* é determinado pela alternância de fases de geração e seleção, o ambiente e o equipamento são projetados para preservar conhecimento e para promover retenção, as equipes são capazes de recombinar suas respectivas especializações, e a cultura global encoraja mutação de ideias e reduz o medo de cometer erros. As regras e técnicas para a ideação em si são bem elaboradas e suportam o processo criativo de diferentes ângulos, alguns estimulando mutação e recombinação, outros fornecendo uma base para retenção ou seleção posterior de ideias (THORING; MÜLLER, 2011, p. 145).

As etapas do processo de *Design Thinking* partir de uma visão integrada das abordagens podem ser descritas na Figura 6:



Figura 6: O processo de *Design Thinking* na HPI D-School.  
Fonte: Thoring e Müller (2011, p. 138).

**Entender:** visa compreender as expectativas e desejos das pessoas onde ir a campo e coletar informações e percepções, onde pouco se engana, como a natureza uma capacidade de material de origem, sendo criação, percepção e vivencia, que permitem o desenvolvimento e gerações de ideias. E serve de base para orientar o planejamento estratégico, e desenvolver alguns desafios e características como focado em termos humanos e não em tecnologia, serviço e funcionalidade.

**Observar:** percepção e vivencia que permitem o desenvolvimento e gerações de ideias. Abranger áreas inesperadas. Exclusivo para ser gerenciado. Contudo é importante ressaltar que a problematização que vai definir como o grupo de pessoas vai explorar a oportunidade dentro da organização criando estratégias para melhor atender suas necessidades.

**Definir:** possibilita a percepção do problema e com foco no futuro projeto, com o *brainstorming* como equipe, decide quais ideias vão ser desenvolvidas.

**Idealizar:** vai demandar habilidade na coleta de informações e tratamento dos dados dando enfoque nos insights que possam surgir na busca de melhorias. “Segundo o HCD (*Human-Centered Design*) – kit de ferramentas que significa *Design* Centrado no Ser Humano na linguagem português (IDEO, 2009, p.66) descobrir insights consiste em trazer luz e clareza para significados previamente ocultos”. Assim possibilitando a percepção do problema e com foco no futuro projeto, com o *brainstorming* como equipe, decide quais ideias vão ser desenvolvidas.

**Prototipar:** Dessa maneira fazendo com que as ideias se materializam, podendo observar seu impacto, assim podendo utilizar HCD-kit de ferramentas, para realizar análises de viabilidade, possibilidade e de inovação, criando um plano de execução e de resoluções piloto para ser testada.

**Testar:** Utiliza-se das ideias das etapas anteriores para mobilizar a produção dos protótipos que deveram ser previamente testados com os participantes.

O DT é uma abordagem humanista de inovação e de criatividade, focada na ação colaborativa multidisciplinar, é uma abordagem que vem de um processo não linear e sim do entendimento da necessidade da outra pessoa, da criação de novas ideias, ou até mesmo o polimento das ideias já existentes (PLATTER; MEINEL; LEIFER, 2011). É uma ferramenta que propicia imaginar situações futuras, de criar, de desenvolver e testar produtos e serviços através da ferramenta do DT.

As empresas adeptas ao DT assumem a tarefa de continuamente redesenhar seus negócios, com base na melhoria, e na criação de avanços em termos de inovação, assim tornando sempre com uma poderosa vantagem competitiva, “O valor que os líderes das empresas atribuem à inovação se reflete na riqueza de recursos que dedicam à sua busca” (DESCONSI, p. 25, 2012).

A inovação e aplicação de pensamentos voltados para elaboração visual de protótipos aumentam a qualidade e a quantidade das opções estratégica, auxiliando na tomada de decisão e minimizando riscos com as iniciativas mais ousadas. O DT não julga e sim elimina medo de falhar e encoraja as ideias e auxilia na resolução de problemas.

Em contraste com os defensores da administração científica do início do século, os *Designers Thinkers* sabem que não existe uma “melhor forma” de percorrer o processo. Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o *continuum* da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. Podemos pensar neles como a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a idealização, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos (BROWN; BARRY, 2010, p. 16).

Chohan (2008) sugere que as empresas devem aplicar a metodologia DT em diferentes momentos da sua vida, pois o pensamento de busca provoca maneiras diferentes de observar e modular as situações da vida. O DT fomenta a criatividade

e clarifica a tomada de decisões diferindo de outras maneira de pensar, pois tem um método que permite modelar livremente as ideias sem medo. Clark e Smith (2009), afirma que do DT traz vantagens a sua organização concretizando suas ideias e clarificando seus objetivos através da compreensão profunda de seus usuários e utilizando dessa estratégia para alinhar seus grupos internos, e chegar ao a um resultado assegurando de suas técnicas.

O manual de gestão de design (1997, p.41), considera que “à organização que origina os resultados, procurando corrigir mais as causas do que os efeitos” nesse momento observa-se a empresa qual é a real situação referente aos seus aspectos internos e externos, como está o andamento de seus processos, tempo, custo, fluxo e diagnosticar se a ideia está adequada com a organização e se será competitivo. Lockwood (2009) apresenta cinco aspectos-chaves do DT para uma organização:

### **2.3.1 Principais métodos utilizados na DT**

Com base no livro *Design Thinking* Inovação em negócio, Press (2012) descreve os principais métodos utilizado na aplicação do DT, onde se inicia pela Imersão, após Ideação e para finalizar o processo se utiliza da prototipação.

#### *2.3.1.1 Imersão*

O *Design Thinking* inicia-se com a Imersão, onde na primeira fase se aproxima do contexto do problema, do ponto de vista da organização, observa-se o ser humano como objetivo de transparecer as informações. A seguir serão apresentadas as técnicas que podem ser utilizadas na fase de Imersão.

##### ➤ *Reenquadramento*

Analisar uma situação complicada de se resolver, já vista sob diferentes ângulos e posteriormente desfazer crenças e hipóteses, romper seus padrões de pensamentos, fazendo com que surja novos paradigmas na organização e dessa maneira dar início ao primeiro passo para soluções inovadoras.

➤ *Pesquisa exploratória*

Ela tem como base observar os participantes, se envolvendo e interagindo no contexto. Desse modo consegue-se observar a realidade do uso do serviço e do produto, possibilitando a criação de um processo de pesquisa assertivo para a captura de insights.

➤ *Pesquisa Desk*

É uma diferente busca por informações, o nome Desk originou-se de desktop, a pesquisa ela pode ser primaria quando os dados são coletados diretamente da fonte, como por exemplo busca entender em uma entrevista o que se sente e faz. Na secundaria que é quando já foi publicado por terceiros, como por exemplo quando se lê uma matéria em artigos, blogs, revistas, livros e outros que já foi realizada anteriormente.

➤ *Entrevistas*

As entrevistas são uteis para obter uma história através do método de pesquisa que é uma conversa, onde o entrevistador compreender o relato dito e mapeando um possível entendimento quanto a origem e execução da história contada. Essa entrevista acontece em um ambiente relacionado ao tema direcionado e assim possibilitando a geração de ideias.

➤ *Cadernos de sensibilização*

Ele é utilizado na fase de imersão, que por sua vez possibilita obter informação sobre pessoas e universos, sem estar presente. É uma forma de coleta de dados que propicia descobrir sobre sua ação através de manual que relata suas atividades pode-se mapear o que se quer obter de resultado, e transparecendo a questão investigada. O caderno também possibilita a sensibilização generativa.

➤ *Sessões generativas*

A sessões generativas envolve os usuários a dividir experiências e a desenvolver atividades onde expõe suas ideias e também aprimoram um panorama geral proporcionando um entendimento quanto etnografias e experiências pessoais relacionando ao dia a dia e experiências em relação a comunicação e analogia.

➤ *Um dia na vida*

Através de uma simulação o pesquisador assume o papel do usuário, assim observando variados pontos de vista do contexto e com pessoas em torno de seu dia a dia. Dessa forma o pesquisado permite-se “calçar os sapatos” e realmente sentir todas as fases que em torno do contexto pesquisado, dando prioridade as atitudes, comportamentos e limitações a serem simuladas.

➤ *Sombra*

É o outro autor do processo que enquanto “sombra” não deve interferir na ação do usuário e sim só observa-lo, buscando entender o contexto do que está sendo estudado e quais expectativas, emoções e hábitos que estão envolvidos. O pesquisador deve apenas observar tudo, sem perguntar nem interferir no contexto e sim agir como uma sombra, podendo registrar com anotações ou até mesmo fotografar e filmar.

➤ *Cartões de Insights*

Cartões de Insights são reflexões embasadas, e os cartões surgem para organizar essas reflexões, e sim utilizando da informação para transformar em uma boa ideia, como por exemplo na pesquisa de campo, o pesquisador quando retoma o assunto tratado ele repassa as informações que ouviu em um registro as questões que mais saltaram seus olhos, e também pode ser usado em reuniões onde se conta a história e captura-se novas oportunidades.

➤ *Diagrama de afinidades*

Com base nos cartões de insights, sua similaridade, proximidade, afinidade e dependência que gera o diagrama de afinidade, são organizados de forma visível onde todos possam interagir, nesse processo são definidos os temas e subdivididos em grupos para continuar a criação da ferramenta.

➤ *Mapa conceitual*

É uma forma de organizar visualmente as informações coletas de pesquisa campo, é uma forma de visualização gráfica, de maneira mais holística e rápida. É uma maneira de demonstrar os dados para que novos significados sejam extraídos das informações e das ações entre elas. O processo inicia-se através do foco da

pesquisa, após uma frase/ideia-mãe, e suas ramificações, podendo ser alteradas ao longo do processo.

➤ *Crítérios Norteadores*

Servem como base de limites e de seu real proposito, assim evidenciando aspectos que devem ser seguidos ao desenvolver o contexto e suas etapas. Os critérios devem sempre estar presentes na criação do projeto e ter o cuidado que nenhuma questão seja rejeitada e sim buscando o foco em soluções.

➤ *Mapa da Empatia*

O mapa da empatia é utilizado quando muita informação de campo, é uma ferramenta que possibilita visualizar o que o cliente diz, sente e pensa, assim possibilitando entender o comportamento do contexto e suas preocupações. O mapa serve como base para apontar as empatias, as tarefas a serem executados, seus pontos de dor e o que fazer para amenizar essas dores. E conhecer e identificar as oportunidades de cada cliente atrás de um diagrama elaborado com base nas perguntas: como elas agem, o que elas sentem o que elas pensam e o que falam, assim podendo levantar as ideias para a fase de ideação.

➤ *Blueprint*

*Blueprint* é um processo simples de interações que caracterizam uma prestação de serviço, ou seja, são situações que o cliente interage tanto como visual ou físico e até aquelas que acontecem na retaguarda. Normalmente esse método é utilizado para localizar os pontos de melhorias sobre uma atividade descendo suas ações e permitido observar os pontos de falhos e superposição e assim melhorando suas estratégias.

### 2.3.1.2 *Ideação*

A ideação é utilizada na fase de gerar as ideias inovadoras para o tema a ser pesquisado, através da análise para estimular a criatividade e gerar novas soluções para o contexto trabalhado. Para iniciar a ideação normalmente se inicia um *Brainstormings* que é uma das técnicas de geração de ideias, que vamos ver a seguir.

➤ *Brainstorming*

É uma técnica de geração de ideias em um curto espaço de tempo, é um processo criativo de ideias, onde todos podem manifestar sua criatividade sem perder o foco da ideia principal. Assim possibilitando uma geração de ideias e envolvendo todos participantes em torno dela. Como por exemplo: uma ideia assertiva, é maior a chance de produção de uma solução inovadora e funcional. E tendo o cuidado em aprimorar as ideias, e não ofusca-las, e sim posteriormente avaliando o processo com um todo.

➤ *Workshop de cocriação*

É uma atividade em grupo organizado na forma de série, com objetivo de estimular a colaboração e a criatividade na formação de soluções inovadoras. Normalmente é convidada uma pessoa que esteja envolvida no contexto trabalhado para ser um facilitador da equipe, em situações que se gera grande dados que podem ser bem trabalhando de diferentes formas em um projeto, e com diferentes validações de ideias. Essas sessões apresentam dinâmicas, interações cujo objetivo é ver a situação por vários ângulos e desenvolvendo uma cocriação coletiva.

➤ *Cardápio de ideias*

É onde é apresentado as ideias geradas no projeto, e apresentado uma forma de menu de restaurante ou como cartas no baralho, deixando espaços em brancos para que se ainda existir complementos para os fazer. Ou até mesmo novas ideias.

➤ *Matriz de posicionamento*

Pra chegar no resultado das ideias geradas é utilizada para a validação dos critérios a partir da comunicação eficiente de cada desafio e solução, de forma que as ideias mais estratégicas são selecionadas para ser prototipadas, desenvolvendo uma lista separada por semelhanças ou volume, cruzando as informações no critério norteado e nas personas e assim avaliando se cada ideia atende o requisito.

### 2.3.1.3 Prototipação

A prototipação vem para validar as ideias geradas, o protótipo é a fundo de uma ideia, deixando de ser uma forma abstrata e se tornando real. É um instrumento

onde aprendemos fazendo mais aprendemos com o usuário que resulta na validação. O desenvolvimento do protótipo permite refinar, tangibilizar, avaliar interatividade das ideias, antecipar eventuais problemas e reduzir riscos e otimizar ganhos e amostrar ao público. Como podemos ver a seguir algumas formas:

➤ *Protótipo em papel*

É representada por várias formas gráfica, com diferentes níveis de fidelidade, ou até mesmo desenhado a mão ou em algum aplicativo. O protótipo de papel se inicia de maneira simples, e com o tempo ele vai ganhando formas mais abstratas pela equipe afim de avaliar todos os detalhes de cada interface do produto ou serviço.

➤ *Modelo de volume*

É quando o produto ou serviço pode variar os níveis de fidelidade, podendo ser com poucos detalhes ao mais sofisticado, mas ainda não funcional, tornando a ideia algo palpável em algo conceitual e concreto, ou seja, um modelo que permite a visualização de um conceito aberto pra críticas e melhorias para seu refinamento. Ele pode ser elaborado com papel, cartolina, massa de modelar e outros, e pintando para melhor obter o seu resultado e acabamento ao produto a ser fabricado.

➤ *Encenação*

É uma representação improvisada de uma situação, a simulação pode envolver uma pessoa com uma máquina ou até mesmo um diálogo entre pessoas, o importante que o dialogo seja claro e que cada participante possa agir da maneira mais natural, como por exemplo uma encenação de teatro onde deve-se usar a imaginação.

➤ *Storyboard*

Através de uma história, de quadros estáticos, colagens, fotografia entre outras, é realizada uma representação visual, com proposito de comunicar uma ideia a terceiros com objetivo de encontrar falhas no produto ou até mesmo refinar o mesmo. Sendo que a ideia a ser comunicado preciso estar bem definida, separar em seções, organizar o cenário, atores e a escolha da técnica de representação gráfica, que atenda um resultado final que possa transparecer o que deseja comunicar.

➤ *Protótipo de Serviços*

É a representação dos materiais, relações interpessoais ou de ambientes, que possam envolver o usuário na solução da proposta. Utilizando de experiências, dinâmicas e eventos para desenhar uma solução inovadora, assim projetando ao contexto pessoas para integrar os elementos, coproduzindo a experiência em tempo real.

Após conhecer os principais métodos de aplicação do DT, e destaca-se suas diferentes práticas de implantação desenvolvendo o capital humano e expandindo suas ideias e tornando as reais, a seguir algumas histórias de sucesso com aplicação do DT.

## 2.4 APLICAÇÃO DE DT EM CASOS DE SUCESSO

O DT propõe uma maneira diferenciada de encontrar soluções para problemas variados. Dessa forma, a sua aplicabilidade pode ser encontrada em diferentes áreas do conhecimento.

Como exemplos, podem ser citados os seguintes trabalhos: O trabalho de Demarchi *et al.* (2010), utilizou o método no processo de design com uma abordagem no *Design Thinking* em um produto no setor familiar. O produto é uma planta rica em proteínas e mineiras e utilizada na fabricação de cosméticos e pra o consumo alimentício na cidade de Iraí no PR. Foi desenvolvida por um grupo de designers.

Outra iniciativa é o trabalho de Giroto (2014) onde os estudantes de arquitetura, como base de apoio pedagógico, aplicaram a metodologia do processo do *Design Thinking* para requalificar o mercado popular da cidade, foram utilizadas todas as técnicas de imersão, interpretação, ideação, prototipação, a metodologia possibilitou a dinâmica da disciplina, uma experiência colaborativa, e as decisões e diretrizes das propostas definidas coletivamente, construção conjunta de propostas assim florescer ideias inovadoras e tornando o *Design Thinking* uma ferramenta relevante para que a interdisciplinaridade.

Outra iniciativa que pode ser apresentada é o trabalho de Lima *et al.* (2014) que apresenta é uma abordagem multidisciplinar com foco em projetos inovadores desenvolve um projeto de software para a mobilidade urbana, com a aplicação do *Design Thinking*. Assim como suas fases e técnicas não se distanciam dos

processos comumente adotados no ciclo de desenvolvimento de software, imersão, ideação e prototipação dos requisitos e, até mesmo, no projeto do produto final, agregando efeitos positivos e satisfazendo as necessidades dos usuários (LIMA *et al.*, 2014).

No trabalho de Cavalcanti (2014) foi desenvolvido um protótipo de pesquisa acadêmica no campo da educação, para um ambiente virtual de aprendizagem, desenvolvido para a universidade de São Paulo (USP) e para Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP). O *Design Thinking* como metodologia de pesquisas na área de Educação a Distância visando melhor desenvolvimento e concepção para o processo de aprendizagem e gerado soluções inovadoras na concepção de interfaces centradas nos usuários.

Dentre tantas iniciativas a metodologia e o processo *Design Thinking* foi aplicado em uma rede de franquias, resultou na reestruturação a gestão, no produto, serviços, aplicação da identidade visual e da marca, criação de aplicativos para seu público, desenvolvimento e treinamento para colaboradores e melhorias no ambiente da loja (FERRO, 2014).

Foi apresentada algumas iniciativas inovadoras que o *Design Thinking* proporcionou com sua metodologia. Trazendo mais humanização em todos seus processos e criando uma forma nova de abordagem para seu empreendimento, e confirmando que o DT aplicado é sinônimo de sucesso ao inovar e a desenvolver novas ideias. Fonte nnnnnnnnnnn

### 3 MÉTODO PROPOSTO

A fim de compor o estudo, a partir da definição dos objetivos do projeto de pesquisa, a seguir, são definidos os procedimentos metodológicos, importantes para sua realização, a seguir será apresentada a metodologia proposta.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada na Dissertação de Mestrado foi a pesquisa-ação realizada na Incubadora UriNova. Neste tipo de pesquisa, conforme Franco (2005, p. 489), um dos princípios fundamentais é “a realização da pesquisa em ambientes onde acontecem as próprias práticas”. A pesquisa-ação requer um roteiro para direcionar sua execução.

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLEN, 2011, p. 20).

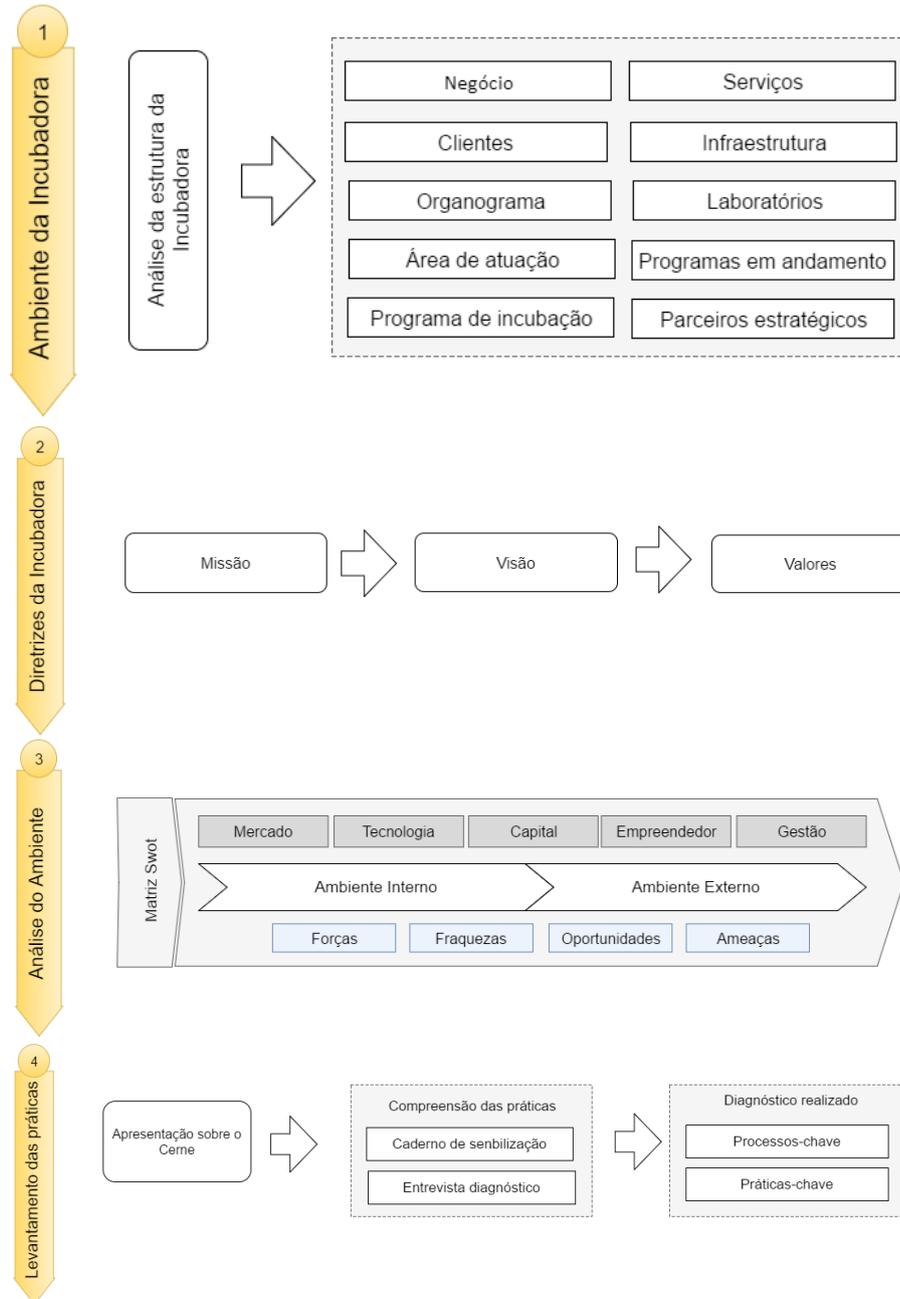
Dessa forma, as práticas que contemplam esse trabalho foram efetuadas em conjunto com a equipe de gestão da incubadora com a finalidade de resolver o problema de implantação do modelo Cerne.

Além disso, o trabalho caracteriza-se por um estudo de caso. Conforme Bergamini (2005, p. 24) afirma, o estudo de caso serve “para melhor compreender aquilo que se passa internamente a cada um, a principal via de acesso é a observação do comportamento aparente”, pelo fato de desenvolver todas as atividades de coleta, análise e apresentação dos dados junto a um único local. Assim, o estudo de caso será realizado na incubadora tecnológica da URI Campus de Santo Ângelo - URINOVA. Pretende-se utilizado a metodologia DT como guia para facilitar a implantação do Cerne e uma forma mais aderente à realidade da incubadora. A escolha do DT deve-se ao fato dele proporcionar o conjunto de ferramentas que permite que o processo de implantação seja executado de acordo com a necessidade da incubadora e dos seus incubados.

### 3.2 METODOLOGIA DT CERNE

A seguir será apresentada a metodologia proposta chamada de DT Cerne. Esse nome deve-se a utilização da metodologia do DT como base para a implantação do modelo Cerne.

As etapas da metodologia estão apresentadas na Figura 7.



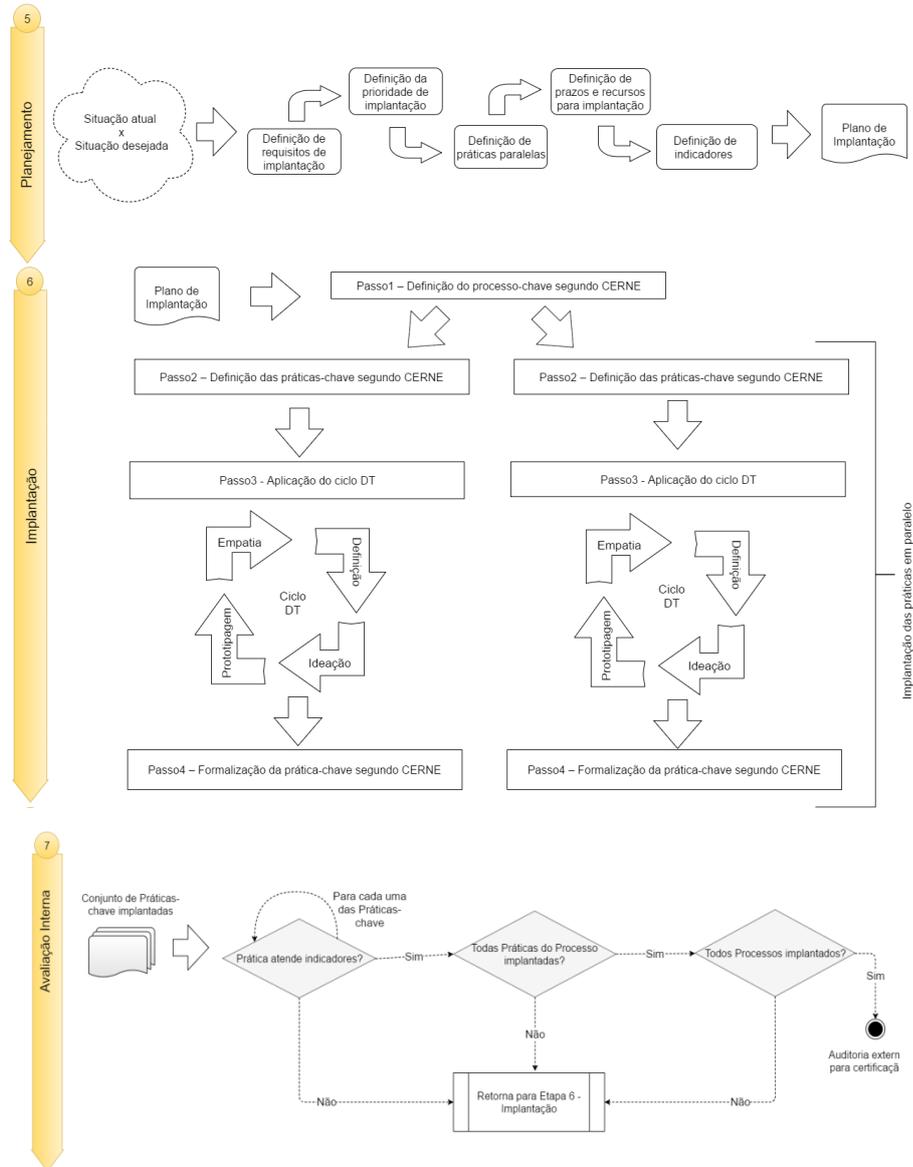


Figura 7: Metodologia DT Cerne.  
Fonte: Autora (2016).

A seguir serão detalhadas cada etapa da metodologia DTCerne.

- **Etapa 1 - Ambiente da incubadora**

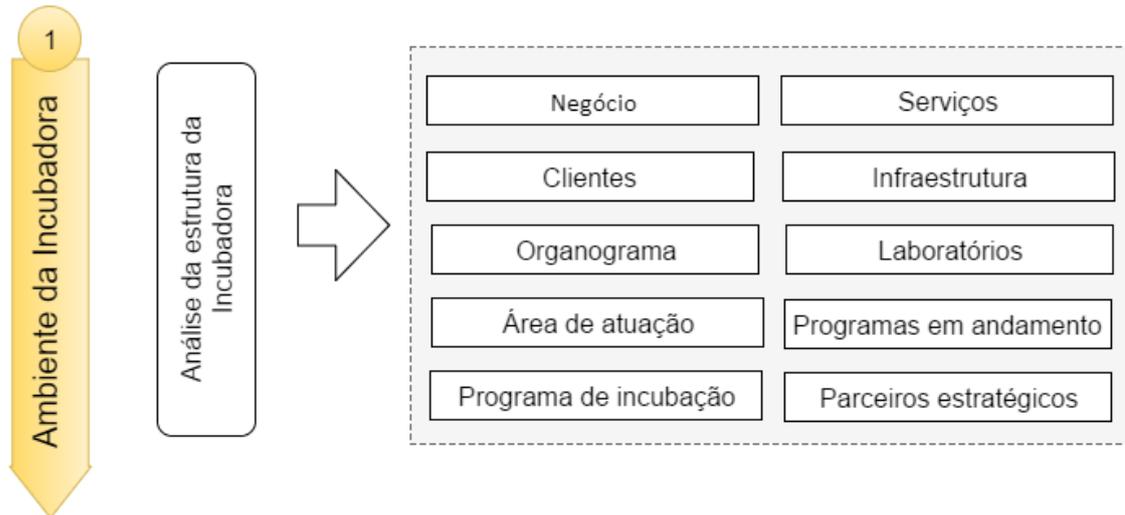


Figura 8: Metodologia DTCerne – Ambiente da Incubadora.  
Fonte: Autora (2016).

A etapa 1 é representada na Figura 8. Nessa etapa devem ser analisadas as estruturas que compõe a Incubadora como forma de ambientar o implantador com a realidade local. Para isso devem ser levantados os seguintes aspectos:

- Negócio: apresentação de quais áreas de negócio que a incubadora atua.
- Clientes: apresentação de quem são os clientes atendidos pela incubadora.
- Organograma: apresentação de como é estruturada a incubadora
- Área de atuação: busca analisar qual a área de atuação da Incubadora
- Programa de incubação: apresenta como está estruturada o processo de incubação, bem como quais os projetos que estão pré-incubados e quais empresas estão incubadas.
- Serviços: descreve quais os serviços prestados pela incubadora aos incubados e a comunidade.
- Infraestrutura: apresenta e infraestrutura disponibilizada pela incubadora.
- Laboratórios: descreve quais laboratórios de uso específicos disponibilizados pela incubadora.
- Programa em andamento: apresenta quais programas com caráter educativo ou com impacto social, são desenvolvidos pela incubadora.
- Parceiros estratégicos: apresenta os principais parceiros da incubadora no desenvolvimento de suas atividades.

## Etapa 2 - Diretrizes da Incubadora

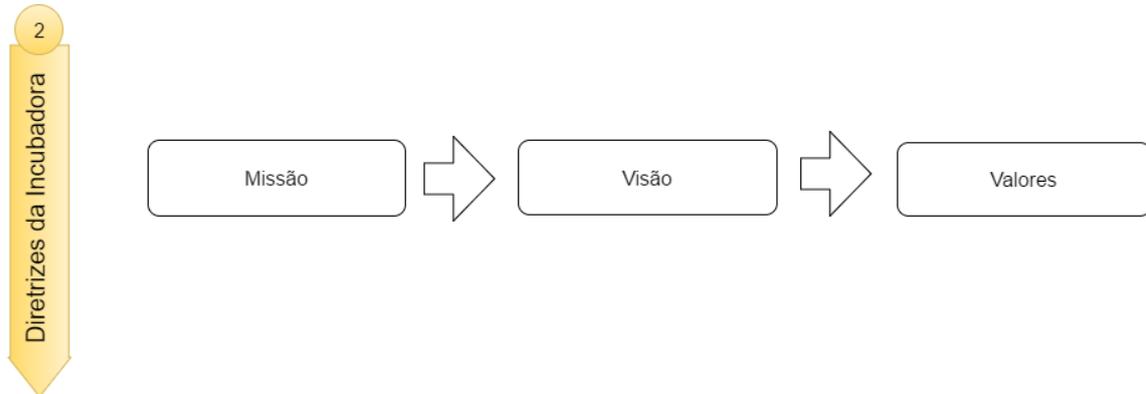


Figura 9: Metodologia DTCerne – Diretrizes da Incubadora.  
Fonte: Autora (2016).

A etapa 2 (Figura 9) busca representar as diretrizes estratégicas da incubadora. Nessa etapa deverão apontar os seguintes aspectos:

- Missão: busca apresentar a missão pelo qual define-se o propósito da incubadora existir.
- Visão: apresenta a situação em que a incubadora deseja chegar (em período definido de tempo).
- Valores: apresenta as ideias de atitudes comportamentos e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da incubadora com seus incubados, clientes e parceiros.

### • Etapa 3 – Análise do ambiente



Figura 10: Metodologia DTCerne – Análise do Ambiente.  
Fonte: Autora (2016).

Na etapa 3 (Figura 10), a análise do ambiente da incubadora deve ser realizada através de uma matriz SWOT com objetivo de verificar as estratégias internas e externas da Incubadora, buscando identificar princípios para a gestão e

prioridades de atuação, preparando-se para resolver futuros riscos e problemas, apontando oportunidades futuras. Análise SWOT é um método para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DORNELAS, 2000).

- **Etapa 4 - Levantamento das práticas**

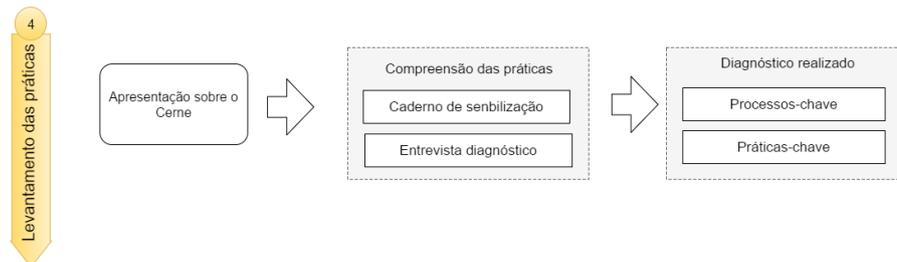


Figura 11: Metodologia DT Cerne – Levantamento das práticas.  
Fonte: Autora (2016).

A etapa 4 (Figura 11) tem como objetivo fazer um levantamento do nível de maturidade das 33 pratica-chaves do modelo Cerne. Inicialmente deve-se fazer uma apresentação do conceito do modelo Cerne aos envolvidos na implantação (*stakeholders*<sup>2</sup>) onde são apresentadas as 33 práticas. A seguir deve-se compreender quais práticas são efetuadas na incubadora.

Para auxiliar nessa tarefa, poderá ser empregado o caderno de sensibilização do DT. O caderno de sensibilização pode ser empregado de diferentes formas, como por exemplo: em forma de perguntas objetivas, ou descritivas, atividades de colar imagens/fotos, desenhos entre outros. Assim pode-se compreender um pouco mais do universo da incubadora com a vantagem do implantador não estar presente para aplicação.

Após ter coletado as informações com o caderno de sensibilização pode-se utilizar outra técnica do DT para que não fique nenhuma questão não vista. Para contemplar essa pesquisa aplica-se a entrevista de diagnóstico do DT, que é usado para obter mais informação sobre o assunto e estimular o entrevistado.

Após isso, o implantador já é capaz de efetuar um diagnóstico do nível de maturidade das práticas-chaves e, conseqüentemente, de cada um dos processos-chave do Cerne no escopo da incubadora.

<sup>2</sup> **Stakeholder** é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio.

- **Etapa 5 - Planejamento**

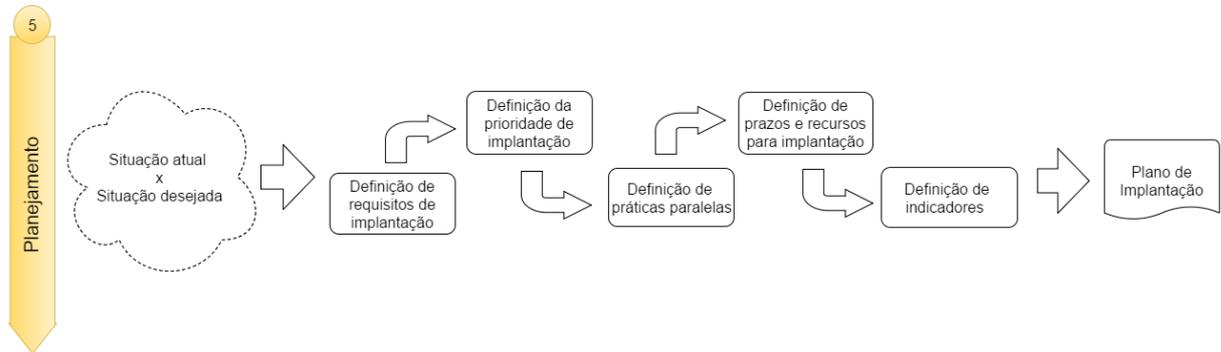


Figura 12: Metodologia DT Cerne – Planejamento.  
Fonte: Autora (2016).

Com base no levantamento do nível de maturidade das prática-chaves realizadas na etapa anterior, inicia-se o planejamento para implantação das práticas-chave (lembrando que segundo o Cerne, primeiro inicia-se pelas práticas-chave para então atender ao processos-chave). Para isso, deve-se empregar as etapas representadas na Figura 12. Inicialmente deve ser estipulado com a equipe de implantação qual a situação futura que deseja-se atingir (situação futura). A partir disso, são definidos os requisitos de material e pessoal que devem ser envolvidos na implantação. A seguir, é efetuada a definição de quais práticas serão atendidas primeiro (para isso pode ser utilizado o formulário de priorização, apresentado no Apêndice B), se uma prática por vez, ou se há necessidade de mais de uma a ser atendidas em paralelo. Na sequência são definidos quais os prazos e recursos que devem ser usados para a implantação. Com base nas definições anteriores, deve ser criado um conjunto de indicadores que mensuram o quanto determinada prática-chave está em conformidade com aquilo que o Cerne estipula. Esses indicadores são importantes, pois eles serão utilizados como referencial para verificação se prática-chave foi implantada com sucesso nas próximas etapas. Com base nesse conjunto de informações é construído um documento que estipula o Plano de Implantação do Cerne na incubadora.

• **Etapa 6 – Implantação**

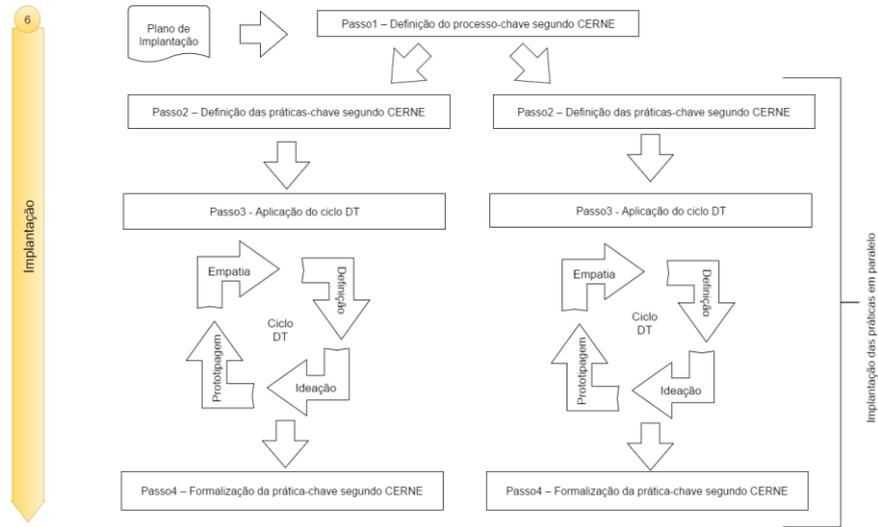


Figura 13: Metodologia DT Cerne – Implantação.  
 Fonte: Autora (2016).

Na etapa 6 (Figura 13) se inicia a implantação das práticas de acordo com o Plano definido na etapa anterior. De acordo com o Plano de Implantação, pode-se implantar cada uma das práticas de forma isolada ou então em paralelo objetivando um menor tempo para implantação. Para cada uma das práticas deve-se seguir o seguinte conjunto de passos: No passo 1 deve se descrever processo chave de acordo com modelo Cerne. No passo 2 deve ser definida as práticas-chave segundo modelo Cerne. No passo 3 deve ser executado o ciclo do DT representado na Figura 14.

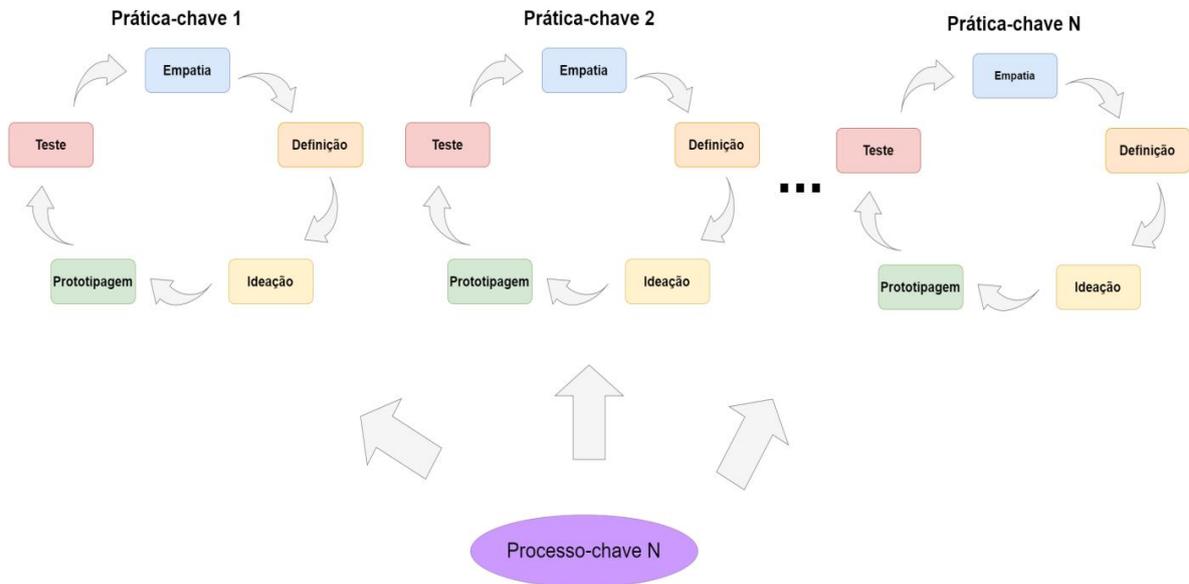


Figura 14: Etapas da metodologia aplicada.  
 Fonte: Autora (2016).

Para etapa da empatia pode ser empregado o mapa da empatia adaptado a incubadora, que é apresentado na Figura 15, juntamente com o caderno de sensibilização e a entrevista de diagnóstico com vistas ao auxiliar o implantador a melhor diagnosticar a realidade e aspecto que precisam ser tratados.

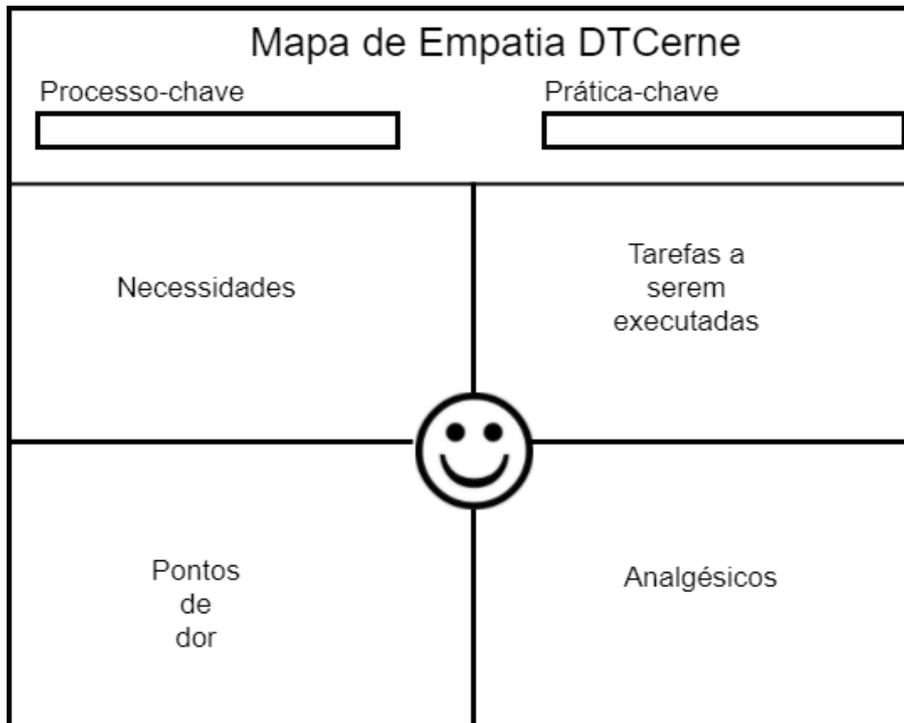


Figura 15: Mapa da empatia adaptado.  
Fonte: Autora (2016).

A próxima etapa corresponde a definição da prática com base no mapa da empatia. A seguir pela ideação que busca apontar os fatos existentes ou imaginários como base para desenvolver ações e ponto de vista. Podem ser empregadas as técnicas de *brainstorming*, matriz de posicionamento ou alguma outra técnica da etapa de ideação.

Passa-se para a prototipação onde devem ser descrito de forma sucinta as principais atividades que compõem a prática-chave. Para encerrar a aplicação do clico DT deve ser descritos testes que buscam verificar se a prática foi definida de forma correta.

Por fim, no passo 4 ocorre a formalização da prática de acordo com o modelo Cerne. Deve ser feito um fluxograma das atividades seguido da descrição contextual juntamente com evidencias de indicação da prática e indicadores de performance.

## • Etapa 7 - Avaliação

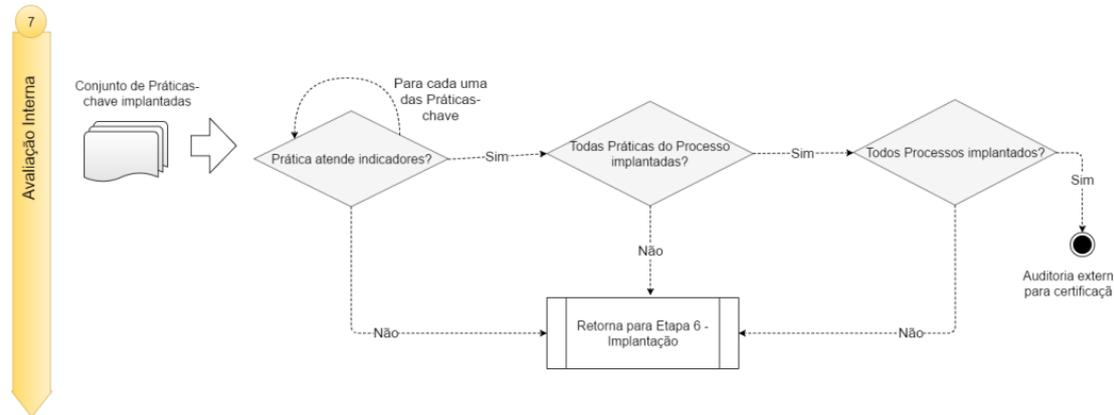


Figura 16: Metodologia DTCerne – Implantação.  
Fonte: Autora (2016).

Na etapa 7 (Figura 16), é realizado o teste para verificar se todas as práticas-chaves atenderam os requisitos exigidos para cada processo-chave. Isso é executado através do atendimento dos indicadores definidos no Plano de Implantação. Se os indicadores apontarem que uma prática não está em conformidade deve-se retomar para a prototipagem a fim de efetuar ajustes necessários. Se ela atendeu todos os indicadores pode-se considerar a mesma em conformidade.

Quando todas as práticas de um processo-chave forem diagnosticadas como em conformidade, considera-se que o processo-chave foi implantado. Quando todos os processos-chaves alcançarem o nível de maturidade esperado, deve-se fazer uma auditoria interna por uma equipe diferente da responsável pela implantação. Se a auditoria indicar a conformidade de todos os processos se inicia a certificação, que é realizado pela equipe de consultores credenciados pelo modelo Cerne. A certificação busca avaliar se as práticas-chaves estão de acordo com o modelo Cerne e atendem os 5 eixos: empreendedorismo, tecnológico, capital, mercado e gestão. Caso a auditoria interna demonstre não-conformidade em algum processo-chave, deve-se retornar a etapa 6 – Implantação, para aquelas práticas-chave que não estejam de acordo com o definido no Plano de Implantação. Esse processo é executado ciclicamente até a conformidade de todas as práticas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Para demonstrar a funcionalidade da metodologia proposta, a mesma foi empregada no estudo de caso realizado na Incubadora da URI Santo Ângelo, URINOVA. Devido à complexidade do modelo Cerne, a metodologia proposta (DTCerne) foi empregada somente na definição de dois processos-chave. Mesmo assim, apesar de não terem sido implementados todos os processos-chaves requeridos pelo Cerne, consegue-se demonstrar como a DTCerne pode ser aplicada para o tratamento dos demais processos-chaves necessários para a certificação.

A seguir serão descritas cada uma das etapas do DTCerne aplicadas na Incubadora Urinova.

### 4.1 ETAPA 1 - AMBIENTE DA INCUBADORA

Segundo a DTCerne nessa primeira etapa deve ser analisado o ambiente da incubadora para ter uma reconhecimento de como é ambiente da incubadora. Com base no ambiente da incubadora foram levantadas as seguintes informações para o implantador. Dessa forma, foram produzidas as seguintes análises:

- *Negócio*

A URINOVA tem por objetivo fomentar o empreendedorismo e a inovação tecnológica, através de resultados de pesquisas aplicadas com foco em empreendimentos inovadores com considerando projetos com potenciais de sucesso.

O ambiente de negócio é composto por empresas pré-incubadas que não têm o modelo de negócio definido. E por empresas incubadas que já tem seu produto e modelo de negócio definido.

As empresas que compõe a incubadora, passaram por uma seleção na qual o seu produto foi apresentado e submetido a banca avaliadora que definiu com base em critérios internos se fariam parte da incubadora e assim receberam todo o seu apoio prestado.

As empresas pré-incubadas receberam os cursos de capacitação como: oficina de empreendedorismo, oficina formalização, oficina de *Design Thinking*,

Canvas, oficina orientação sobre acesso a financiamento, oficina de plano de negócios, oficina de análise de negócios e outros.

As empresas Incubadas contam com capacitação nas seguintes áreas: consultorias em plano de negócios, consultorias em finanças, assessorias em finanças, assessorias em marketing, assessorias em recursos humanos, curso de marketing, curso de gestão de pessoas e outros.

- *Área de atuação*

Tecnologia da informação, comunicação e convergência digital; inovação e tecnologias nas engenharias, automação e tecnologias socioambientais; tecnologia e inovação na agroindústria e agropecuária; tecnologia e inovação em alimentos, farmacêuticas e nutracêutica.

- *Organograma*

A estrutura organizacional é representada através do organograma institucional da Incubadora obedecendo uma hierarquia. Representado na Figura 17.

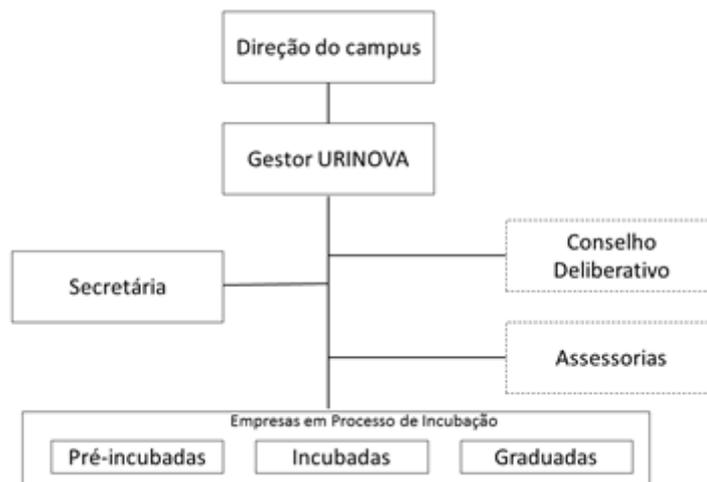


Figura 17: Organograma – URINOVA (2016).  
Fonte: Autora (2016).

- *Cliente*

A incubadora tem como cliente, pessoas que queiram dedicar-se ao empreendedorismo, tornar-se empreendedor e ter um produto de sucesso. Para isso a incubadora investe no público acadêmico de diferentes graus de instrução, em funcionários, professores e toda a comunidade.

- *Programas de incubação*

O programa é composto por dois grupos: pré-incubados e incubados. Eles estão escritos a seguir:

### **Pré- Incubados**

As empresas que fazem parte dos pré-incubados, consideradas jovens, ainda não definiram completamente o seu produto, se é viável e de sucesso. O tempo para essa etapa é de seis meses, possibilitando que atuem com efetividade para a criação e desenvolvimento com base segura em seu empreendimento.

Assim, os pré-incubados buscam melhores condições para criar, desenvolver e consolidar seu empreendimento, com apoio eficaz da gestão da incubadora, para minimizar riscos financeiros e a desistência do empreendimento. Para fazer parte desse programa deve-se participar de um edital de seleção de pré-incubação, o qual têm por objetivo estimular o empreendimento de novos projetos que tenham potencial de negócio. Os candidatos deverão seguir o edital proposto pela Incubadora que está disponível no site para a submissão da proposta.

Nessa etapa inicial o candidato ainda não tem definido seu modelo de negócio, o qual visa descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor. Em resumo, a pré-incubação têm por objetivos:

I - Preparar projetos de negócios para futuro ingresso na Incubadora, aumentando e qualificando a demanda dos projetos inovadores;

II – Abrir caminhos à transformação de ideias em produtos, processos ou serviços baseados em tecnologias inovadoras e à criação e maturação de empresas;

III – Incentivar o empreendedorismo e a manifestação criativa na comunidade acadêmica como um todo, sob forma de desenvolvimento de novos produtos e, ou, serviços;

IV – Promover a sinergia entre os empreendedores e as instituições de ensino e pesquisa, empresas, órgãos governamentais, associações de classe, agentes financeiros e mercado consumidor;

V – Apoiar o surgimento de novas micros e pequenas empresas de base tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento social e tecnológico da região e do País;

VI – Ampliar o grau de sucesso comercial gerado a partir dos projetos de negócios;

VII – Transformar às ideias empreendedoras que surgem entre os estudantes e professores da URI em negócios rentáveis;

VIII – Aumentar a empregabilidade dos alunos, mostrando outras possibilidades profissionais e proporcionando um diferencial competitivo em suas carreiras;

IX – Difundir, na comunidade acadêmica, a cultura empresarial e os modernos instrumentos de gestão;

X – Preparar os projetos para futura participação no processo de seleção para incubação.

Os projetos selecionados para essa etapa deverão continuar no programa e seguir para o processo de incubação, com vistas a assegurar que o desenvolvimento do empreendimento tenha sucesso.

O contrato entre pré-incubados e Incubadora acontece após o processo de seleção ser definido. Posteriormente a empresa selecionada é alocada na infraestrutura da incubadora, passando então a receber orientação na gestão, na área jurídica, em serviços como recepção e manutenção, salas de reunião e serviços do portfólio.

Atualmente a incubadora conta com 6 empresas pre-incubadas, que são elas:

Consultório de Enfermagem - Consultório domiciliar prestador de serviços de enfermagem feito por profissionais da área.

Doceria.club - Aplicação mobile para vendedores de doces e salgados.

L&D Empreendimentos - Dispositivo de acesso ágil a domicilio para facilitar a entrada em portas ou portões descartando o uso de chaves e fechaduras

PS Consultoria e Gestão de Pessoas - Serviços de Gestão de Pessoas para empresas com desenvolvimento de avaliações de competências, recrutamento e seleção, implantação de sistemas cooperados entre as áreas, sistemas motivacionais e de análise dos resultados e também treinamento para pessoas com

deficiência para ingresso ao mercado de trabalho, bem como suporte e treinamento para as empresas que recebem esse público.

SICESV - Sistema Inteligente de Controle de Entrada e Saída de Veículos. Software de controle de entrada e saída de veículos, tendo como foco na segurança, na autenticação de pessoas e veículos.

Wou Software - Desenvolvimento de softwares para pequenas empresas como mercados ou lojas sob encomenda.

As empresas pré-incubadas recebem as seguintes capacitação: Oficina Empreendedorismo; Oficina Formalização; *Design Thinking*; Canvas; Oficina Orientação sobre acesso a financiamento Para Começar Bem; Oficina Plano de Negócios e Oficina Análise de Negócios, para melhor compreender e ter ações com todo amparo e segurança em seu empreendimento.

Essas empresas que estão iniciando suas atividades com seus empreendimentos e tendo oportunidade de conhecer todas as premissas de seus produtos e assim certificando-se que tudo ocorrerá como um empreendimento de sucesso.

### **Incubados**

Os incubados são empresas que já são constituídas ou que fizeram parte do processo de pré-incubação. Por serem empresas formalizadas, possuem ideia de produto definida, além de uma maior preparação sobre como conduzir uma empresa. Os incubados também possuem capacitações, com a diferença que são em áreas mais específicas.

O processo de seleção das propostas a serem incubadas é realizado através da disponibilização de um edital e submissão de proposta utilizando formulário específico via site da Incubadora. Essa proposta representa o modelo de negócios da empresa.

Uma vez que a proposta é selecionada, é assinado um contrato com a incubadora, estabelecendo que eles podem permanecer por 2 anos em sala individualizada, podendo ser prorrogado por até 3 anos, incluindo pagamento de aluguel, além de comprometimento de após sair da incubadora 1% dos lucros anuais

serem restituídos para a incubadora no mesmo período em que estiveram incubados. Atualmente a incubadora conta com 5 empresas incubadas, sendo elas:

Beev Desenvolvimento de Software: Empresa é constituída por três sócios, e atua no desenvolvimento em plataformas mobile.

Guapotech Sistemas de Mercado: Empresa atua em serviços de automação nas áreas comerciais, industriais e rurais, é formada por dois sócios.

Affect Systems: Empresa é composta de dois sócios, oferecendo serviços de desenvolvimento de software para empresas.

BigRiver Technologies: Empresa atua no desenvolvimento de software especialmente no controle de autopeças e no prestação de serviço de marketing digital, e é administrada por um sócio proprietário.

Projet 3D: Empresa oferecem serviço de projetos em plataforma 3D através de impressora de protótipos 3D, e é constituída por dois sócios.

As empresas incubadas contam com as capacitações de: Consultorias em Plano de Negócios; Consultorias em Finanças; Assessorias em Finanças; Assessorias em Marketing; Assessorias em Recursos Humanos; Curso de Marketing; e Curso de Gestão de Pessoas.

- *Serviços*

Os serviços prestados pela incubadora são os seguintes: capacitações aos empreendedores, cursos, oficinas, assessorias, consultorias, participação em eventos, rodadas de negócios, suporte contábil através da Empresa Junior da URI, suporte psicológico através de professores e estagiários do curso de psicologia e suporte Jurídico através do Escritório de Práticas Jurídicas.

- *Infraestrutura*

A incubadora disponibiliza prédio com 447,16 m<sup>2</sup>, 9 salas individuais, sala pré-incubação, sala de reuniões, banheiros com acessibilidade, secretária,

almojarifado, internet, telefone, fotocópia, segurança / limpeza, auditório, biblioteca e cozinha coletiva (em breve).

- *Laboratórios*

Além do acesso à laboratórios específicos de qualquer curso da URI, a incubadora conta com um laboratório chamado Laboratório Criativo o qual é constituído de dois espaços: espaço Eureka e espaço Start. Ambos os espaços buscam dar suporte ao desenvolvimento de produtos tecnológicos das incubadas.

- *Programas em andamento*

A incubadora conta com o programa inspira que tem como objetivo inspirar novas ideias, entre incubados de uma forma descontraída. As ideias não são somente para negócios, mas também para a vida. O programa inspira é pessoas mais descontração mais comida, que resulta em inspiração.

- *Parceiros estratégicos*

Um dos principais parceiros é o Sebrae que fornece os cursos de capacitação e qualificação e assessorias em geral. A Anprotec tem como objetivo prestar suporte ao empreendedor para desenvolver ideias novas, oferecendo orientação para a gestão do negócio.

Contudo a Reginp – Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos tem como principal papel promover o crescimento das Incubadoras e dos Parques Tecnológicos associados, com ações para fomentar a geração de novos produtos, crescimento de renda, empregos, sustentabilidade e a criatividade na solução das demandas de rede.

Na região das missões atualmente existem três parceiras nessa área. A Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica Criatec da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul-UNIJUI, no ano de 2007 iniciou o projeto da incubadora atualmente totalizando treze empresas incubadas no campus de Ijuí RS e mais cinco empresas incubadas na universidade do campos de Santa Rosa RS.

Incubadora Tecnológica SETREM da Sociedade Educacional Três de Maio, RS que deu início as suas atividades em 2002 e firmando em 2003 sua primeira empresa incubada e assim dando início as atividades da Incubadora. Nos dias de

hoje ela tem uma empresa incubada não residente, quatros empresas pré-incubadas e outras três empresas graduadas.

A Incubadora FAHOR da Faculdade de Horizontina, é uma incubadora nova que está se adaptando, surgiu em 2015 e está com seu primeiro edital aberto pra pré-incubação.

Além disso, em 2016 foi criada a Confraria Noroeste de Incubadoras formada pela união das Incubadoras de empresas de Santo Ângelo URINOVA, Incubadora da FAHOR de Horizontina, Incubadora SETREM de Três de Maio e Incubadora Criatec de Ijuí. O grupo pretende integrar e fortalecer as ações de empreendedorismo na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

#### 4.2 ETAPA 2 - DIRETRIZES DA INCUBADORA

Conforme a DTCerne na segunda etapa deve ser descrito as diretrizes da incubadora. A incubadora conta com suas diretrizes para orientar e direcionar suas linhas estratégicas, assim definido um caminho a seguir, estabelecendo um plano de ação, e assim definindo qual é o melhor caminho a ser seguido. Para melhor nortear essa direção, a incubadora conta a missão, visão e valores definidos. Tais informações estão listadas a seguir:

##### Missão

Fomentar e apoiar empreendimentos inovadores de base tecnológica contribuindo assim para a mudança do perfil econômico local por meio da difusão da cultura do empreendedorismo nas mais diversas áreas de atuação (URINOVA, 2016).

##### Visão

Ser a promotora regional de pequenas e médias empresas, orientadas a inovação, oferecendo a infraestrutura e o suporte necessários ao seu desenvolvimento e ao fortalecimento econômico regional, sendo reconhecida junto à comunidade como referência em incubação de empresas e projetos de base tecnológica (URINOVA, 2016).

### Valores

- Ética: as ações da incubadora e das empresas incubadas devem estar em sintonia com os valores da sociedade;
- Inovação: Buscamos a constante inovação em nossos processos e produtos para termos diferencial competitivo;
- Colaboração: estimulamos a colaboração entre os atores de inovação vinculados a incubadora e também sua ação junto à comunidade;
- Sustentabilidade: a incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta;
- Responsabilidade: a incubadora deve responder por suas ações e omissões, agindo de maneira ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte;
- Melhoria contínua: Trabalhamos para aprimorar, continuamente, nossos processos e resultados;
- Desenvolvimento humano: Damos prioridade à evolução pessoal e profissional dos membros da equipe de gestão, enfatizando a autogestão e o autocontrole;
- Gestão transparente e participativa: As ações da incubadora devem ser realizadas de forma colaborativa. Adicionalmente, todos os processos e resultados devem ser informados de forma transparente aos diferentes atores do processo de inovação (URINOVA, 2016).

Contudo a incubadora presa por suas diretrizes para ter foco e direcionamentos em seu planejamento estratégico, dadas suas competências e do papel que cada função chave vai realizar.

### 4.3 ETAPA 3 - ANÁLISE DO AMBIENTE

Na terceira etapa a DTCerne reconhece a análise do ambiente da incubadora para ter mais propriedade em relação ao seu ambiente interno e externo. Com base na análise do ambiente foram levantadas as seguintes informações para o implantador:

A matriz SWOT da incubadora expõe seus fatores que podem ser mutáveis ao longo do tempo, fazendo com que os gestores sempre estejam atentos para o aproveitamento das oportunidades e pontos positivos, anulando suas ameaças e

corrigindo as fraquezas. Representado no Quadro 1 a matriz SWOT da Incubadora URINOVA.

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de empreendedores interessados em iniciar negócio próprio.</li> <li>• A marca da mantenedora é reconhecida na região e no estado</li> <li>• Excelente relacionamento institucional com entidades de classe e com a comunidade.</li> <li>• Crescimento de integração global das redes tecnológicas</li> <li>• Comunidade local despertando para necessidade de incubadoras</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão da comunidade sobre a incubadora é distorcida: imaginam ser um ambiente semelhante a condomínios empresariais.</li> <li>• Falta de parceiro que dê sustentação a longo prazo</li> <li>• Incerteza de aporte financeiro.</li> <li>• Ausência de capital de risco para as empresas incubadas.</li> <li>• Distância dos grandes centros dificuldade investimentos externos</li> <li>• Falta de políticas municipais de incentivo aos jovens empreendimentos</li> <li>• Migração de jovens qualificados, especialmente técnicos de ensino médio superior completo, para outra região com maior oferta de trabalho</li> <li>• Temática de empreendedorismo e inovação não é difundido junto à comunidade.</li> </ul>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estrutura e serviços de excelente qualidade.</li> <li>• Boa oferta para ingresso no ensino superior</li> <li>• Corpo de professores e funcionários capacitados.</li> <li>• Apoio da direção nas atividades da incubadora.</li> <li>• Implantação do TecnoURI Missões.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um setor para dar suporte as atividades de capacitação da incubadora.</li> <li>• Ausência de serviços financeiros que disponibilizem ou detectem opções de aporte de capital para o crescimento das empresas incubadas.</li> <li>• Apoio gerencial deficitário às empresas incubadas (assessoria e suporte).</li> <li>• Impossibilidade de geração de recursos financeiros que possibilitem autossuficiência.</li> </ul>

Quadro 1: Matriz SWOT da Incubadora URINOVA.

Fonte: Planejamento Estratégico Incubadora URINOVA, v1372 2016.

Dessa forma foi analisado com transparência os ambientes internos e externos e exposto de forma clara propiciando a maximização de seus impactos

negativos e oportunizar estratégias fortes para melhor o ambiente da Incubadora URINOVA.

#### 4.4 ETAPA 4 - LEVANTAMENTOS DAS PRÁTICAS

Seguindo a metodologia da DTCerne, a quarta etapa buscou fazer o levantamento das práticas existentes. Para demonstrar ao gestor da incubadora como os processos e práticas devem ser estruturados foi empregado o Quadro 2 apresentado abaixo

<b>Processo-chave</b>	<b>Prática-chave</b>	<b>Objetivo da prática-chave</b>
Sensibilização e Prospecção	Sensibilização	Ampliar a quantidade e a qualidade das propostas apresentadas à incubadora.
	Prospecção	Ampliar a quantidade e a qualidade das propostas de empreendimentos, geradas a partir da ação proativa da incubadora
	Qualificação de Potenciais Empreendedores	Aprimorar os conhecimentos e a capacidade dos empreendedores para a concepção de empreendimentos com alto potencial de sucesso
Seleção	Recepção de Propostas	Garantir a inclusão, por parte dos empreendedores, das informações necessárias à avaliação da proposta de empreendimento.
	Avaliação	Garantir que sejam selecionados empreendimentos inovadores com maior probabilidade de sucesso.
	Contratação	Estabelecer condições e dar transparência ao relacionamento entre as partes (empreendedores e incubadora)
Planejamento	Plano de Desenvolvimento do Empreendedor	Garantir que os empreendedores incluam o desenvolvimento pessoal como um dos eixos do desenvolvimento do negócio.
	Plano Tecnológico	Elaborar o Plano Tecnológico (tecnologia, produto, serviço) de cada empreendimento.
	Plano de Capital	Assegurar que seja desenvolvido o planejamento da alavancagem financeira do empreendimento, de forma a garantir sua sustentabilidade.
	Plano de Mercado	Elaborar o planejamento do mercado do empreendimento
	Plano de Gestão	Promover o desenvolvimento efetivo dos empreendimentos.
Qualificação	Qualificação do Empreendedor	Promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores
	Qualificação Tecnológica	Promover a qualificação dos empreendedores e colaboradores para melhoria da solução (tecnologia, produto, serviço) oferecida aos clientes

*continuação*

	Qualificação em Capital	Promover a qualificação dos empreendedores e colaboradores na área de capital.
	Qualificação em Mercado	Promover a qualificação dos empreendedores nas áreas de mercado
	Qualificação em Gestão	Promover a qualificação dos empreendedores na área de gestão de empreendimentos
Assessoria/Consultoria	Assessoria/Consultoria ao Empreendedor	Promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores
	Assessoria/Consultoria Tecnológica	Promover a melhoria da qualidade da solução (tecnologia, produto, serviço) oferecida pelos empreendimentos apoiados aos seus clientes
	Assessoria/Consultoria em Capital	Garantir o sucesso financeiro dos empreendimentos
	Assessoria/Consultoria em Mercado	Promover a ampliação do mercado de atuação das empresas incubadas
	Assessoria/Consultoria em Gestão	Garantir o uso de modernas técnicas de gestão, como forma de ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos
Monitoramento	Monitoramento do Empreendedor	Avaliar e promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores, de forma a verificar se o empreendimento atingiu a maturidade para graduação
	Monitoramento da Tecnologia	verificar se o empreendimento tem maturidade para graduação
	Monitoramento de Capital	Avaliar a evolução do capital dos empreendimentos, de forma a verificar se os mesmos atingiram a maturidade para graduação
	Monitoramento do Mercado	Avaliar a evolução das empresas incubadas em termos de mercado e identificar a maturidade para graduação
	Monitoramento da Gestão	Garantir o uso de modernas técnicas de gestão, como forma de ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos, e identificar a maturidade para graduação
Graduação e Relacionamento com Graduados	Graduação	Garantir que o processo de saída do empreendimento seja bem-sucedido
	Relacionamento com Graduados	Manter vínculos com os empreendimentos graduados, monitorando a evolução e prestando serviços de valor agregado
Gerenciamento Básico	Modelo Institucional	Viabilizar o funcionamento efetivo da incubadora e a realização de parcerias
	Gestão Financeira e Sustentabilidade	Melhorar a saúde financeira da incubadora
	Infraestrutura Física e Tecnológica	Garantir a disponibilização de uma estrutura física e tecnológica adequada ao desenvolvimento dos empreendimentos
	Serviços Operacionais	Garantir a existência de serviços operacionais de qualidade
	Comunicação e Marketing	Divulgar a incubadora e os empreendimentos (incubadoras e graduados) junto à comunidade

Quadro 2: Adaptado Processos-chaves e Práticas-chaves (Anprotec, 2014b).

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Para realizar o levantamento de como as práticas-chaves estão sendo implantadas na Incubadora URINOVA, foi utilizada a metodologia do *Design Thinking* com a aplicação do caderno de sensibilização e entrevista de diagnóstico.

#### Caderno de sensibilização

O *Design Thinking* trouxe a proposta de inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, mercado e serviços, utilizando da imersão para a implantação do caderno de sensibilização com aplicações de suas práticas associadas com as práticas-chaves do modelo Cerne.

O caderno de sensibilização foi aplicado ao gestor da Incubadora para coletar dados com o mínimo de intervenção em relação as suas ações. Essas informações foram uteis na fase de imersão que propiciou compreensão entorno do usuário, de seus objetivos, sonhos e expectativas, sem que o pesquisador precisasse estar presente para a coleta de informações.

O caderno de sensibilização foi desenvolvido com base nos dois primeiros processos-chaves e suas práticas-chaves utilizando de figuras, perguntas, opções de marcar, relatos, desenhos e informar a porcentagem. Dessa maneira foi possível conhecer a realidade dos processos na incubadora tornando um registro adicional de base de estudo da aplicação do DT. Conforme o exemplo do caderno de sensibilização utilizado é apresentado no Apêndice A

#### Entrevista de diagnóstico

Para complementar o caderno de sensibilização foi aplicado o método de entrevista de diagnóstico como forma de imersão profunda, que procura focar no ser humano com objetivo de entender as informações atrás de uma conversa para obter com clareza a rotina laborativa das atividades as serem pesquisadas.

Através da entrevista foi obtido um entendimento sobre o assunto mais a fundo, referente as lacunas que não foram escritas, nem ditas anteriormente, mesmo mapeamento as origens e consequências, e observar comportamentos sociais do entrevistado. Mais importante é que o entrevistado o gestor da Incubadora foi estimulado a detalhar os porquês das descrições, seguindo um protocolo de perguntas que pode ser flexibilizado de acordo com a conversa e finalizando com criações de ideias e fase de ideação.

### Mapa da empatia

Após o levantamento de dados na fase de imersão utilizando o mapa da empatia adaptado para o contexto da Incubadora para auxiliarem no entendimento dos dados levantados. O mapa da empatia é uma ferramenta que traz informações sobre o cliente descrevendo o que ele diz, o que pensa e o que sente, nessa fase ainda de imersão podemos escrever o entendimento de situações contextuais, preocupações, analgésicos, inspirações de como pode ganhar a empatia do público-alvo.

O resultado do levantamento das práticas a partir do caderno de sensibilização, entrevista de diagnóstico e o mapa da empatia. Demonstrou que a Incubadora possui alguns processos documentados e definidos, porém não seguem e nem atendem os padrões do modelo Cerne. As práticas-chaves de sensibilização e prospecção juntamente com as práticas do processo chave de assessoria/consultoria são as que estão mais alinhadas ao modelo. Os demais processos chaves e suas práticas ainda não tinham a sua implementação iniciada.

## 4.5 ETAPA 5 - PLANEJAMENTO

Conforme o DT Cerne, na etapa 5, uma vez que o implantador conhece a realidade da incubadora, essa etapa busca efetuar o planejamento de como o Cerne deve ser implantado.

Com apoio do caderno de sensibilização e com a entrevista de diagnóstico, foi apontado a realidade atual que se encontra a Incubadora, de que forma as práticas estão sendo desenvolvidas, suas particularidades, os comportamentos ao realizar cada práticas, seus hábitos, costumes, tempo usado de cada prática, suas habilidades, cada aplicação planejada e de que forma, e se a política do modelo Cerne 1 está sendo seguida.

Os requisitos de implantação foi definido juntamente com a gestão da Incubadora. Em seguida foi definido a ordem de implantação de cada processo-chave e suas práticas. A definição resultou no preenchimento do formulário de priorização do Apêndice B. A implantação foi iniciada pelas práticas-chaves que possuíam as descrições de seus processos mais alinhadas ao modelo Cerne: Iniciou-se pelas práticas-chaves do processo de sensibilização e prospecção; seguidas pelo processo chave de assessorias/consultorias para então passar para

seleção, planejamento, qualificação, monitoramento, graduação e relacionamento com graduados e por fim gerenciamento básico.

Para permitir que mais de uma prática pudesse ser implementada ao mesmo tempo foram selecionadas as práticas-chaves que possuíam afinidade de recursos e objetivos. Foram então definidos os prazos para desenvolvimento de cada uma dessas práticas (semanal, mensal, semestral, anual) e então definidos os requisitos necessários para a conclusão das mesmas em tempo hábil. Em seguida foi definido com a gestão da incubadora um conjunto de indicadores para verificação do estágio de conclusão de cada uma das práticas-chaves e, por consequência, do processo-chave. Como exemplo de indicadores pode-se citar: quantidade de pessoas atendidas em palestras, quantidade de atividades de capacitação para as empresas, número de horas em consultorias, assessorias e cursos, etc. Esse conjunto de definições serviu como base para a criação do Plano de Implantação (um documento formalizando o que vai ser implantando, quando vai ser implantando, por quem e com que recursos) práticas.

#### 4.6 ETAPA 6 - IMPLANTAÇÃO

Uma vez definido o Plano de Implantação inicia-se a etapa de implantação. A seguir são descritos os passos que foram utilizados pra implantação de cada uma das práticas-chaves usando a metodologia DT Cerne.

Os passos que serão descritos a seguir foram utilizados para a implantação de dois processos-chave na URINOVA: (i) Sensibilização e Prospecção; e (ii) Seleção. Como resultado, obteve-se a descrição de cada uma de suas práticas-chave conforme determinado pelo modelo Cerne. Esses processos foram selecionados de acordo com as necessidades apresentadas pelo gestor da URINOVA.

##### 4.6.1 Processo-chave: Sensibilização e Prospecção

###### 4.6.1.1 Passo 1 – Definição do processo-chave segundo modelo Cerne

**Descrição:** envolve a manutenção de um processo sistematizado e contínuo para a sensibilização da comunidade quanto ao empreendedorismo e à prospecção

de novos empreendimentos. Adicionalmente, devem estar implantados processos que permitam avaliar os benefícios dos mecanismos de sensibilização e prospecção existentes, para a incubadora e para a região. O processo é estruturado conforme a Figura 18 e é composto por sensibilização, prospecção e qualificação de potências empreendedores.



Figura 18: Práticas-chave: Sensibilização e Prospecção.  
Fonte: Anprotec -Manual de Implantação Cerne 1 (2014b, p.19)

#### 4.6.1.2 Passo 2 – Definição das práticas-chave segundo modelo Cerne

##### **Sensibilização**

**Descrição da Prática:** É a etapa referente aos primeiros passos de empreender, a estratégia de sensibilização é colocada em prática na busca de novas ideias, além de estimular o empreendedorismo e oportunidades inovadoras.

#### 4.6.1.3 Passo 3 - Aplicação do ciclo DT

##### **- Etapa de Empatia**

Para auxiliar na descrição das práticas foi utilizado o mapa da empatia conforme apresentado anteriormente. Como resultado obteve-se:

##### **Empatia**

- buscar atrair potenciais empreendedores;
- divulgação nas redes sociais, jornais locais;

- além da comunicação direta com universitários de diferentes cursos oferecidos na universidade;
- eventos da universidade;

### **Tarefas a serem executadas**

- montar um texto atrativo sobre a divulgação sobre o empreendedorismo convidando a fazer parte da Incubadora;
- montar uma pequena apresentação do empreendedorismo e como a universidade propicia o amparo para que possa desenvolver uma empresa segura;

### **Pontos de dor**

- que os editais não preenchem as vagas abertas;
- de ter uma ideia e não uma oportunidade de negócio;
- que os canais de divulgação não chegam no público alvo;

### **Analgésico**

- estender o prazo e aumentar a divulgação;
- entrar mais na ideia, conhecer o mercado, e adequar a ideia ao produto;
- redirecionar pessoas com perfil empreender para um prestador de serviço adequado (SEBRAE);
- Auxiliar no amadurecimento da ideia, de acordo com escopo da incubadora;

- **Etapa de Definição:** É a etapa referente aos primeiros passos de empreender, a estratégia de sensibilização é colocada em prática na busca de novas ideias, além de estimular o empreendedorismo e oportunidades inovadoras.

- **Etapa de Ideação:** Meios de comunicação, palestras, cursos empreendedores, oficinas de inovação, workshop e vídeos de motivação ao empreendedorismo,

- **Etapa de Prototipagem:** Elencar palestras potenciais, definir público alvo da palestra, alocar recursos físicos necessários e realizar em data e hora, indicadores para mensurar;

#### 4.6.1.4 Passo 4 – Formalização da prática-chave segundo modelo Cerne

### Sensibilização

A partir das informações geradas pela aplicação do ciclo DT foi possível formalizar a prática chave segundo o requerido pelo modelo Cerne. A formalização da mesma é conforme fluxograma representado na Figura 19:

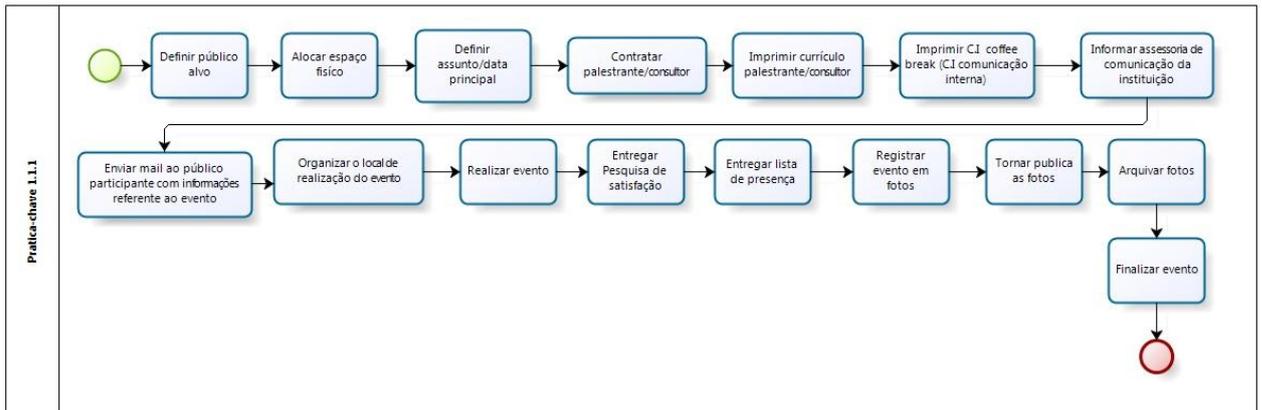


Figura 19: Fluxograma da Prática-chave Sensibilização.

Fonte: Autora (2016).

**Descrição do fluxograma:** A prática se inicia com a definição do público alvo, entre eles alunos, professores, a comunidade, entre outros interessados, posteriormente é feita a alocação do espaço físico podendo ser ele uma sala de aula, ou auditório. Após isso é definido junto a incubadora o assunto que será abordado afirmando data e horário em que o evento ocorrerá, além da contratação do responsável por ministrar o evento, o mesmo disponibiliza seu currículo, onde é impresso para realizar uma apresentação no início da palestra. Fazer uma comunicação interna solicitando o *coffee break* para a instituição idealizadora do evento. Além disso é necessário contatar (se houver) uma assessoria de comunicação responsável pela realização/divulgação de imagens referentes ao evento ocorrido. Logo após a incubadora fica responsável em comunicar através de e-mail aos participantes maiores informações sobre o evento. No dia do evento organizar o local onde acontecerá o evento e se houver material adicional fazer a distribuição dos mesmos aos participantes. Após tudo organizado começa a realização definitiva do evento, onde é recepcionado os participantes e alocados em seus determinados lugares, o evento começa com a fala inicial do gestor da incubadora saudando a todos os presentes, além de apresentar o ministrante e o assunto qual será tratado, determina horário de início, *coffee break* e finalização do

evento, passando a palavra ao responsável por conduzir o evento. Buscando uma melhora contínua dos processos da incubadora, é entregue aos participantes uma pesquisa de satisfação, além de uma lista de presença, ambos são recolhidos no final do evento. Durante todo o evento foi realizado diversas fotos para comprovação do evento, e contextualizadas. As mesmas são arquivadas no sistema de armazenamento da incubadora, logo em seguida as fotos são tornadas públicas através de meios de comunicação da incubadora (site, redes sociais, entre outros). Posteriormente é findado o evento agradecendo a participação do evento.

- **Evidências:** Lista de presença, fotos contextualizadas e pesquisa de satisfação.

- **Indicadores:** Quantidade de pessoas.

A seguir será detalhados os passos que foram executados em paralelo para a construção da outra prática-chave, conforme previsto pela DT Cerne.

#### **4.6.2 Prática-chave: Prospecção**

##### *4.6.2.1 Passo 2 – Definição das práticas-chave segundo modelo Cerne*

**Descrição da Prática:** A incubadora possui um método de prospecção de oportunidades de empreendimentos ligados à ação da incubadora.

##### *4.6.2.2 Passo 3 - Aplicação do ciclo DT*

#### **- Etapa de Empatia**

##### **Empatia**

- busca de empreendimentos inovadores;
- despertar a inspiração para novos empreendimentos;
- instigar empreendedores a buscar novos métodos;

##### **Tarefas a serem executadas**

- oficinas com apresentação do empreendedorismo;
- contato com empreendedores de sucesso;
- apresentar a viabilidade de uma empresa;

**Pontos de dor**

- nenhuma submissão de novos projetos;
- desinteresse em empreender;
- medo do insucesso;

**Analgésico**

- apoio através de assessoria;
- direcionamento de ideias e projetos;
- foco na sensibilização;
- **Etapa de Definição:** Promover ação proativa, ampliando a quantidade e qualidade das propostas empreendedoras.
- **Etapa de Ideação:** Meios de comunicação, palestras, cursos e oficinas de inovação, workshop, vídeos de motivação ao empreendedorismo e de empreendedores bem sucedidos. Criação de um plano anual de prospecção, concursos de novas ideias e negócios inovadores.
- **Etapa de Prototipagem:** Determinar assuntos voltados a inovação, realizar palestras sobre assuntos de negócios inovadores, reuniões com empresas ou empresários já constituídos.

#### *4.6.2.3 Passo 4 – Formalização da prática-chave segundo modelo Cerne*

**Prospecção**

A partir das informações geradas pela aplicação do ciclo DT foi possível formalizar a prática chave segundo o requerido pelo modelo Cerne. A formalização da mesma é conforme fluxograma representado na Figura 20 que representa a prática-chave prospecção.

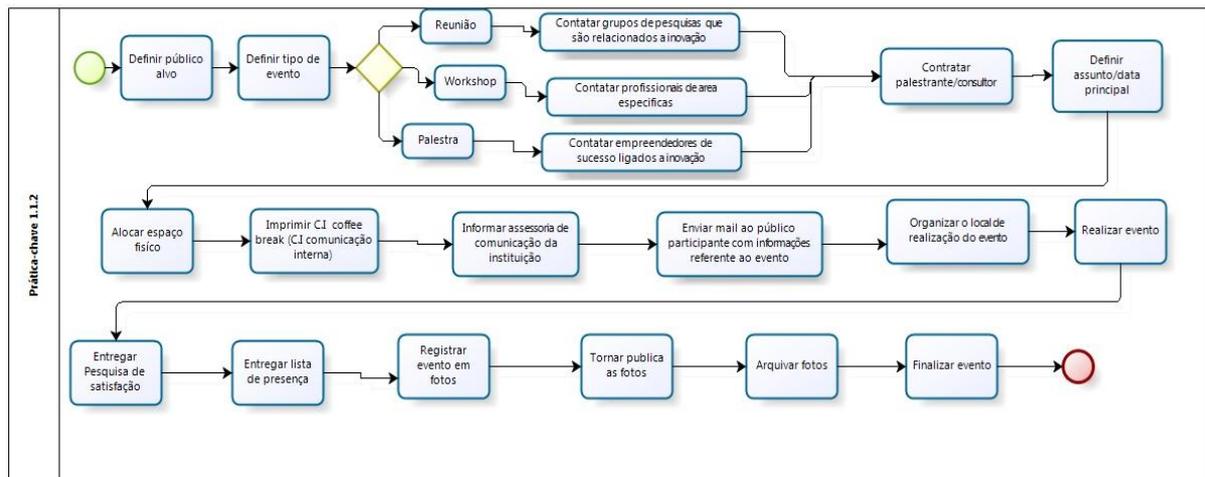


Figura 20: Fluxograma da Prática-chave Prospecção.

Fonte: Autora (2016).

**Descrição do Fluxograma:** A prática se inicia com a definição do público alvo, entre eles alunos, professores, e comunidade, entre outros interessados, posteriormente é definido qual será o tipo de evento a ser realizado, podendo ser uma reunião com grupos de pesquisas relacionados a inovação ou workshops com profissionais de área específica também relacionados a áreas com potencial inovador na região, ou uma palestra com empreendedores de sucesso, que possam contar suas experiências e motivar as pessoas com o empreendedorismo. Posteriormente contratar cada um para a área definida, fixando o tema a ser tratado em cada evento e determinado a data e hora que se realizara o evento. Tudo organizado com os contratantes deve-se pensar no ambiente apropriado. Fazer uma comunicação interna solicitando o *coffee break* para a instituição idealizadora do evento. Além disso é necessário contatar (se houver) uma assessoria de comunicação responsável pela realização/divulgação de imagens referentes ao evento ocorrido. Logo após a incubadora fica responsável em comunicar através de e-mail aos participantes maiores informações sobre o evento. No dia do evento organizar o local onde acontecerá o evento e se houver material adicional fazer a distribuição dos mesmos aos participantes. Após tudo organizado começa a realização definitiva do evento, onde é recepcionado os participantes e alocados em seus determinados lugares, o evento começa com a fala inicial do gestor da incubadora saudando a todos os presentes, além de apresentar o ministrante e o assunto qual será tratado, determina horário de início, *coffee break* e finalização do evento, passando a palavra ao responsável por conduzir o evento. Buscando uma melhora continua dos processos da incubadora, é entregue aos participantes uma

pesquisa de satisfação, além de uma lista de presença, ambos são recolhidos no final do evento. Durante todo o evento foi realizado diversas fotos para comprovação do evento, as mesmas são arquivadas no sistema de armazenamento da incubadora, logo em seguida as fotos são tornadas públicas através de meios de comunicação da incubadora (site, redes sociais, entre outros). Posteriormente é findado o evento agradecendo a participação do evento.

- **Evidência:** Lista de presença, pesquisa de satisfação e fotos contextualizadas.

- **Indicadores:** Quantidade de negócios atraídos.

A seguir serão apresentados os passos utilizados na definição da próxima prática-chave.

#### **4.6.3 Prática-Chave: Qualificação de Potenciais Empreendedores**

##### *4.6.3.1 Passo 2 – Definição das práticas-chave segundo modelo Cerne*

**Descrição da Prática:** A incubadora oferece ao público alvo workshops e palestras a fim de orientar novos empreendedores a fazer parte da incubadora.

##### *4.6.3.1 Passo 3 - Aplicação do ciclo DT*

#### **- Etapa de Empatia**

##### **Empatia:**

- auxiliar a melhorar as ideias dos novos candidatos;
- estimular as ideias inovadores;

##### **Tarefas a serem executadas**

- organizar oficinas para formalizar as ideias dos pré-incubados;
- organizar oficinas de Canvas para os incubados;
- assessoria para melhorar as ideias dos pré-incubados;
- curso rápido para melhorar a ideia o empreendimento;
- curso sobre modelo de negócio/processo de geração de negócio;

**Pontos de dor**

- depois da assessoria os pré-incubados desistam da incubação;
- que não supere as expectativas;

**Analgésico**

- Realizar capacitações abertas para a comunidade (cursos, palestras, workshops, etc.);

- **Etapa de Definição:** A incubadora oferece ao público alvo um workshop e palestras a fim de orientar novos empreendedores afim de novas ideias.

- **Etapa de Ideação:** Organizar workshop e palestras visando orientar os futuros empreendedores

- **Etapa de Prototipagem:** Comunicar as pessoas que irão participar, reservar local, organizar material, definir conteúdo programático, lista de presença e pesquisa de satisfação

- **Etapa de Evidência:** Lista de presença, pesquisa de satisfação, fotos contextualizadas e registros de potenciais empreendedores.

- **Etapa de Indicadores:** quantidade de prospectos a ser incubados

- **Etapa de Testes:** Verificar quantos incubados e pré-incubados participaram anteriormente de uma atividade de capacitação promovida pela Incubadora

#### *4.6.3.3 Passo 4 – Formalização da prática-chave segundo modelo Cerne*

**Qualificação de Potenciais Empreendedores**

A partir das informações geradas pela aplicação do ciclo DT foi possível formalizar a prática chave segundo o requerido pelo modelo Cerne. A formalização da mesma é segundo fluxograma representado na Figura 21:

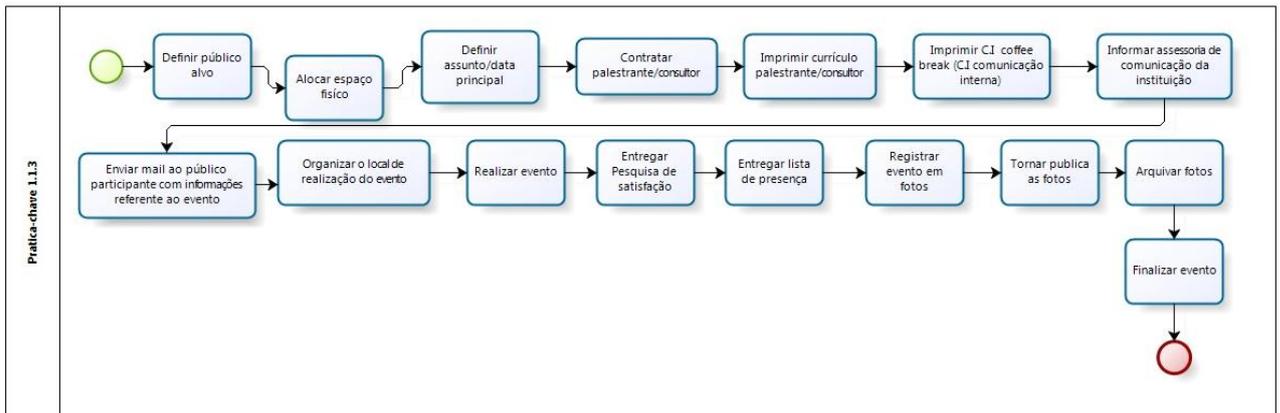


Figura 21: Fluxograma da Prática-chave: Qualificação de Potenciais Empreendedores.  
Fonte: Autora (2016).

**Descrição do Fluxograma:** A prática se inicia com a definição do público alvo, entre eles alunos, professores, a comunidade, entre outros interessados, posteriormente é feita a alocação do espaço físico podendo ser ele uma sala de aula ou auditório. Após isso é definido junto a incubadora o assunto que será abordado afirmando data e horário em que o evento ocorrerá, além da contratação do responsável por ministrar o evento, o mesmo disponibiliza seu currículo, onde é impresso para realizar uma apresentação no início da palestra. Fazer uma comunicação interna solicitando o *coffee break* para a instituição idealizadora do evento. Além disso é necessário contatar (se houver) uma assessoria de comunicação responsável pela realização/divulgação de imagens referentes ao evento ocorrido. Logo após a incubadora fica responsável em comunicar através de e-mail aos participantes maiores informações sobre o evento. No dia do evento organizar o local onde acontecerá o evento e se houver material adicional fazer a distribuição dos mesmos aos participantes. Após tudo organizado começa a realização definitiva do evento, onde é recepcionado os participantes e alocados em seus determinados lugares, o evento começa com a fala inicial do gestor da incubadora saudando a todos os presentes, além de apresentar o ministrante e o assunto qual será tratado, determina horário de início, *coffee break* e finalização do evento, passando a palavra ao responsável por conduzir o evento. Buscando uma melhora continua dos processos da incubadora, é entregue aos participantes uma pesquisa de satisfação, além de uma lista de presença, ambos são recolhidos no final do evento. Durante todo o evento foi realizado diversas fotos para comprovação do evento, as mesmas são arquivadas no sistema de armazenamento da incubadora, logo em seguida as fotos são tornadas públicas através de meios de

comunicação da incubadora (site, redes sociais, entre outros). Posteriormente é findado o evento agradecendo a participação do evento.

#### 4.6.4 Processo-chave: Seleção

##### 4.6.4.1 Passo 1 – Definição do processo-chave segundo modelo Cerne

**Descrição:** a incubadora possui um sistema de gestão operacional, onde ocorre o preenchimento de um formulário padrão estabelecido para submissão de novas propostas. O processo é estruturado conforme a Figura 22 e é composto por recepção de propostas, avaliação e contratação.



Figura 22: Processo-chave: Seleção.  
Fonte: Anprotec -Manual de Implantação Cerne 1 (2014b, p.25).

#### 4.6.5 Prática-chave: Recepção de Propostas

##### 4.6.5.1 Passo 2 – Definição das práticas-chave segundo modelo Cerne

**Descrição da Prática:** A incubadora possui um sistema de gestão operacional, onde ocorre o preenchimento de um formulário padrão estabelecido para submissão de novas propostas.

##### 4.6.5.2 Passo 3 - Aplicação do ciclo DT

###### - Etapa de Empatia

###### Empatia

- abertura de um edital para novos projetos;

- necessidade de reunião pra submissão;
- padronização de formulários pra submissão de novos projetos;
- definição do andamento do processo;

#### **Tarefas a serem executadas**

- reunião com o conselho deliberativo da Incubadora pra avaliar as propostas;

#### **Pontos de dor**

- não receber propostas;
- propostas inviáveis;

#### **Analgésico**

- disseminar a sensibilização;
- estimular a parte tecnológica para essas novas propostas;
- **Etapa de Definição:** É o processo onde os futuros empreendedores têm a oportunidade de submeter suas propostas na busca de empreendimentos.
- **Etapa de Ideação:** Ter um sistema, ter um modelo de proposta disponibilizado online.
- **Etapa de Prototipagem:** As submissões dos projetos ocorrem através do preenchimento do formulário no sistema da gestão da incubadora. Após definir o recebimento de todas as propostas, realizar uma reunião com conselho para avaliação do que foi recebido. Fazer a impressão de cada uma dela.
- **Etapa de Evidência:** Ata de reunião com o Conselho
- **Etapa de Indicadores:** Número de propostas recebidas
- **Etapa de Testes:** Verificar quantas das propostas recebidas atendem os requisitos definidos no edital e no modelo fornecido

#### *4.6.5.3 Passo 4 – Formalização da prática-chave segundo modelo Cerne*

#### **Recepção de Propostas**

A partir das informações geradas pela aplicação do ciclo DT foi possível formalizar a prática chave segundo o requerido pelo modelo Cerne. A formalização da mesma é conforme fluxograma representado na Figura 23 que representa pratica-chave recepção de propostas.

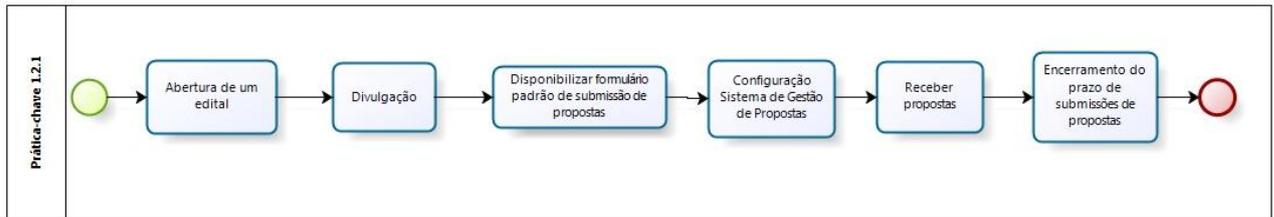


Figura 23: Fluxograma da Prática-chave: Recepção de Propostas.  
Fonte: Autora (2016).

**Descrição do Fluxograma:** Primeiramente foi definido a abertura de edital (s), podendo ser de pré-incubação, incubação, ou ambos juntos. Logo após é vindo a público a abertura destes editais, com divulgação em sites, redes sócias e afins. Além disso, é disponibilizado no sistema de Gestão da Incubadora, um formulário padrão de submissão de propostas, as propostas para pré-incubação são submetidas através de um modelo específico já estabelecido pela própria incubadora, a fim de que seja preenchido alguns dados sobre o projeto a ser submetido. Para aqueles que submeterem propostas no processo de incubação é submetido um Canvas, ferramenta de modelagem de negócios utilizada como base para um melhor entendimento do seu negócio. O sistema recebe as propostas durante todo o período em que o edital está aberto. Ao encerrar essa etapa é finalizado o edital.

#### 4.6.6 Prática-chave: Avaliação

##### 4.6.6.1 Passo 2 – Definição das práticas-chave segundo modelo Cerne

**Descrição da Prática:** a incubadora possui um procedimento pelo qual as propostas devem ser avaliadas, além de possuir um Conselho Deliberativo de Profissionais já experientes em áreas distintas, as avaliações devem por base os eixos de empreendedor conforme o modelo Cerne, sendo: capital, mercado, tecnologia e gestão. E assim por base ter uma nota final para cada proposta avaliada e garantindo que os empreendimentos tenham maior probabilidade de sucesso.

#### 4.6.6.2 Passo 3 - Aplicação do ciclo DT

##### **Etapa de Empatia**

- critérios de avaliação;
- âmbito tecnológico;
- probabilidade de alcançar seus objetivos;
- avaliar o potencial da proposta;
- capacidade técnica dos componentes;
- viabilidade técnica e econômica da proposta;
- avaliadores externos para cada eixo

##### **Tarefas a serem executadas**

- disponibilizar no sistema a submissão das propostas;
- observar se os todos os campos foram alcançar os critérios de avaliação;
- atribuir uma nota final a cada proposta;
- submeter no sistema um parecer de cada proposta;
- proposta com base nos 5 eixos

##### **Pontos de dor**

- avaliação incorreta;
- avaliação injusta;
- se o avaliador tem profundos conhecimentos sobre o assunto;
- necessidade dos 5 eixos.

##### **Analgésico**

- melhorar os critérios de avaliação;
- verificar a compreensão do avaliador sobre o processo;
- adequar os modelos e editais para contemplar os 5 eixos requeridos pelo

Cerne;

- contratar avaliadores para cada área específicas dos 5 eixos

- **Etapa de Definição:** Avaliar os processos submetidos buscando diagnosticar maiores chances de sucesso sendo que deve ser respeitado se o processo é de pré-incubação ou de incubação, pois a metodologia de submissão das propostas são diferentes: na pré-incubação é avaliado através de um simples questionário e na incubação através de um Canvas.

- **Etapa de Ideação:** Cada avaliador receber um determinado número de proposta para avaliar com base no guia de orientação para parecer, e assim determinando se é possível ou não a proposta está apta ou não a fazer parte da Incubadora.

- **Etapa de Prototipagem:** A incubadora disponibiliza ao avaliador acesso ao sistema de gestão onde consta todas as propostas já submetidas para os processos em aberto, levando-se em consideração os dois processos oferecidos pela incubadora: pré-incubação e incubação. Em ambos os casos, o avaliador tem acesso ao modelo de questionário/Canvas que os candidatos devem seguir, ao formulário padrão de parecer, e um guia de orientação descrevendo os pareceres que serão utilizados como avaliação final para a proposta.

**Etapa de Evidência:** formulário preenchido pelo avaliador e ata

**Etapa de Indicadores:** número de avaliações aceitas

**Etapa de Testes:** indicadores de quantas propostas foram avaliados.

#### 4.6.6.3 Passo 4 – Formalização da prática-chave segundo modelo Cerne

### Avaliação

A partir das informações geradas pela aplicação do ciclo DT foi possível formalizar a prática chave segundo o requerido pelo modelo Cerne. A formalização da mesma é conforme fluxograma representado na Figura 24.

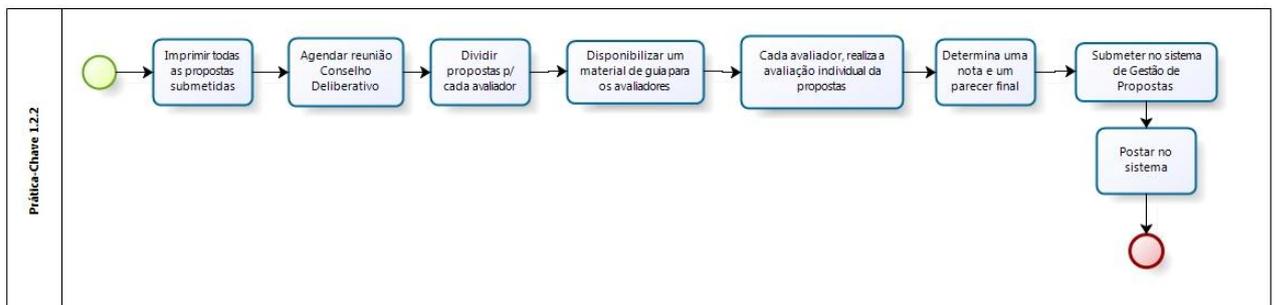


Figura 24: Fluxograma Prática-chave: Avaliação.

Fonte: Autora (2016).

### **Descrição do Fluxograma**

Após encerrado o processo de submissão de propostas, é iniciado o processo de avaliação, onde a secretária da Incubadora imprime todas as propostas que foram submetidas no sistema, logo após é agendado com todos os membros do Conselho Deliberativo da Incubadora uma reunião para definir com qual proposta cada membro que irá avaliar. A avaliação consiste em atender alguns requisitos estipulados pela Incubadora, onde é de responsabilidade da Incubadora disponibilizar aos membros do Conselho um material de apoio para realizar a avaliação. Cada membro do Conselho tem acesso ao sistema de Gestão da Incubadora, após ser realizada a avaliação individual de cada proposta, o responsável submete ao sistema uma avaliação final, acrescida de uma nota. Após todo esse processo de avaliações é submetido no site e nas redes sociais a nota de cada proposta submetida, seguido de prazos para recursos e homologação dos resultados.

#### **4.6.7 Prática-chave: Contratação**

##### *4.6.7.1 Passo 2 – Definição das práticas-chave segundo modelo Cerne*

**Descrição da Prática:** a incubadora possui diferentes contratos no que diz respeito a qual processo a proposta se encaixa, podendo ser de pré-incubação ou incubação. O que diferencia cada um, são as cláusulas, além de termos de compromissos adicionais que são feitos somente com os incubados.

##### *4.6.7.2 Passo 3 - Aplicação do ciclo DT*

#### **- Etapa de Empatia**

##### **Empatia:**

- reconhecimento das instalações da incubadora;
- ocupação do espaço físico;
- qual o serviço disponibilizado pela incubadora;

##### **Tarefas a serem executadas**

- ter um modelo de contrato próprio;

- clareza direitos e deveres;
- fazer os incubados assinar o contrato;
- assinar termos
- realizar divulgação na mídia sobre as empresas incubadas

#### **Pontos de dor**

- acesso as informações necessárias;
- que consigam compreender direitos e deveres;
- a desistência da assinatura do contrato;

#### **Analgésico (o que resolve os pontos de dor**

- disponibilização do modelo de contrato;
- regimento da incubadora;
- disponibilização de serviços prestados em meios de comunicação;
- **Etapa de Definição:** registro dos contratos assinados

#### **- Etapa de Ideação:**

- disponibilização do catalogo de serviços;
- disponibilização do contrato;

#### **- Etapa de Prototipagem:**

Pré incubação: Secretária coleta os dados pessoais de cada sócio do projeto, adequa o contrato já existente pela incubadora, posterior a isso, os contratos são impressos e estando de acordo com suas obrigações todos os membros assinam, o gestor da incubadora e o diretor da universidade. Os Pré-incubados ficam nessa etapa durante 6 meses, recebendo diversas capacitações em diferentes áreas.

Incubação: é designado qual a sala que a empresa incubada irá ocupar. Posteriormente são feitos alguns termos com o gestor responsável de cada empresa. Termo de Compromisso, Termo de Recebimento, e um Termo se comprometendo em encaminhar o CNPJ em até 30 dias. Logo após as empresas podem se instalar nas suas respectivas salas. Após encaminhado o CNPJ e vir o número final, é elaborado um contrato com os incubados. Os incubados tem direito de ficar dois anos na incubadora, podendo ser estendido até 3 anos esse prazo. Durante esse período eles também recebem capacitações específicas em áreas distintas.

- **Etapa de Evidência:** contratos assinados, fotos do evento
- **Etapa de Indicadores:** número de pré-incubados e incubados contratados.
- **Etapa de Testes:** indicadores de contratos assinados

#### 4.6.7.3 Passo 4 – Formalização da prática-chave segundo modelo Cerne

### Contratação

A partir das informações geradas pela aplicação do ciclo DT foi possível formalizar a prática chave segundo o requerido pelo modelo Cerne. A formalização da mesma é conforme fluxograma representado na Figura 25.

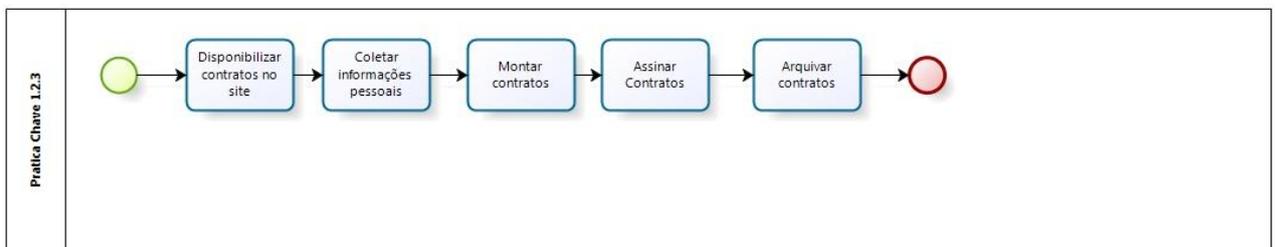


Figura 25: Prática-chave: Contratação.

Fonte: Autora (2016).

### Descrição do Fluxograma

É disponibilizado no site da Incubadora os modelos de contratos que são realizados, tanto o de pré-incubação quanto o de incubação, feito isso é de responsabilidade da secretária coletar dos futuros projetos, os dados pessoais de cada sócio. Logo após, a secretária monta os contratos, imprime-os, coleta as assinaturas dos sócios, do gestor da Incubadora, e da direção da Universidade. Finaliza a prática arquivando os contratos.

## 4.7 ETAPA 7 - AVALIAÇÃO INTERNA

Conforme apresentado anteriormente, essa etapa busca verificar se todas as práticas-chaves atenderam os requisitos de cada processo-chave. Para isso todas as 33 práticas-chaves precisam ter sido implantadas. Como durante o andamento do trabalho foram implantadas somente os dois primeiros processos-chaves do modelo Cerne (sensibilização/prospecção e seleção), não é possível efetuar a avaliação interna pois ainda falta a implantação dos demais processos-chaves. Essa tarefa será efetuada pela equipe de implantação da incubadora durante o ano de 2017.

#### 4.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Esse capítulo teve por objetivo demonstrar como a DTCerne pode ser aplicada em um ambiente real. Para isso, foi efetuado um estudo de caso na incubadora URINOVA.

Segundo as etapas da metodologia, inicialmente conheceu-se o ambiente de negócio da incubadora onde foi apresentada sua estrutura. Posteriormente as diretrizes de seu planejamento e análise do ambiente foi efetuada através da matriz SWOT. Em seguida foram levantadas as práticas-chaves existentes na Incubadora. Para isso foram utilizadas duas técnicas do DT: o caderno de sensibilização e a entrevista de diagnóstico.

O caderno de sensibilização apresentou a realidade de como estava sendo aplicada e desenvolvida cada processo-chave. A partir de sua aplicação, pode-se constatar que a Incubadora não seguia os processos do modelo Cerne em sua exatidão, e sim estava sendo aplicada de acordo com sua demanda.

Com a entrevista de diagnóstico pode-se entender que os processos eram aplicados e documentados, porém não havia um planejamento de aplicação das pratica-chave definido. Quando se obtinha resultado com a prática aplicada posteriormente desenvolvia-se outra que estive com carência no momento e assim sucessivamente, sem que uma prática estivesse completamente implementada.

A partir do reconhecimento de quais práticas existiam na incubadora foi definida as priorizações de ordem de implementação. Devido às necessidades da incubadora e as restrições de tempo para a escrita da dissertação optou-se inicialmente pela implantação dos dois primeiros processos-chaves do Cerne: (i) Sensibilização e Prospeção e (ii) Seleção.

A partir dessa definição, passou-se então a etapa de implementação. No primeiro passo da implementação foi efetuada a definição dos processos chaves segundo ao modelo Cerne. A seguir foi efetuada a definição das práticas chaves de acordo com modelo Cerne. No passo três o ciclo DT foi utilizado plenamente para a construção das práticas. Inicialmente foi aplicada a técnica de Empatia através do mapa da empatia que apresentou a observação quanto a vivência, o modo de agir ou de pensar nos envolvidos na Incubadora. A partir de seus resultados pode-se apontar as tarefas, os pontos de dor e os analgésicos para solucionar os problemas. Após a empatia foi efetuada a etapa de definição do DT onde foram empregados os

resultados da empatia juntamente com o que diz o modelo Cerne para descrever a prática chave. A seguir, na etapa de ideação foram apresentadas as ideias e ponto de vista de cada prática-chave. A etapa de prototipação foi aplicada para definir como o processo de determinada prática deveria ser implementado. Na etapa de evidência foi definido quais provas documentais/fotos deveriam ser utilizadas para comprovar que foi realizada e também foram definidos os indicadores. Vale ressaltar, que o conjunto de tarefas desenvolvidas durante a etapa de implantação de cada prática-chave foi desenvolvido em paralelo.

Após etapa de implementação foram realizados testes com as práticas definidas com vistas a descobrir possíveis falhas ou até mesmo melhorar a definição. Nessa etapa deveriam ser testadas todas as práticas do modelo Cerne, porém a definição de todas elas é um processo trabalhoso e demorado, sendo que não houve tempo hábil de ser executado durante escrita da dissertação. A conclusão de todo esse processo ficou a cargo da equipe de implantação do Cerne da Incubadora.

## CONCLUSÃO

O empreendedorismo e a inovação estão demonstrando cada vez mais que podem contribuir para mudar aspectos sócio-econômicos da sociedade. Com isso, surgem demandas por ambientes propícios para o desenvolvimento de atividades que possam estimular e preparar novos empreendedores para o mercado. Nesse contexto, as incubadoras de empresas possuem um importante papel de dar suporte às novas empresas que se dispõem em levar ao mercado a inovação. Entre os principais instrumentos para ajudar na formação de dessas empresas e na criação de novos produtos e serviços, as incubadoras fornecem não somente um espaço físico para as empresas nascentes se alocarem, mas também suporte especializado para o desenvolvimento de capacitações dos empreendimentos. Como reflexo, as incubadoras acabam impactando diretamente na geração de novos empregos e de renda nos locais onde estão inseridas. Entretanto, para as incubadoras serem capazes de lidar tanto com as demandas internas, das empresas incubadas, quanto com as demandas externas, advindas da comunidade, torna-se necessário o uso de um conjunto de boas-práticas que norteiem a execução de seus processos e atividades diárias. O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne) surgiu exatamente com esse propósito: fornecer um padrão de atuação com vistas a ampliar a capacidade de sistematização e padronização dos processos, otimizando assim a gestão de uma Incubadora. O modelo Cerne possui um conjunto de 33 práticas-chaves que objetivam a melhoria no processo de gestão de incubadoras. Entretanto, o modelo limita-se somente a apresentar quais práticas e processos devem ser adotados pelas incubadoras e o que precisa ser controlado e não como estes devem ser definidos e implantados, deixando a cargo da equipe de implantação a responsabilidade por todas as definições.

Por outro lado, a metodologia chama de *Design Thinking* (DT) possui versatilidade na sua aplicação em um método dinâmico e humanizado, demonstrando um processo de fácil entendimento e desenvolvimento. Nesse contexto, a hipótese defendida por esse trabalho foi de que a metodologia DT possui o conjunto de requisitos necessários para a implantação do modelo Cerne de forma mais aderente à realidade e necessidades da incubadora.

Com isso, essa dissertação teve por objetivo a proposta de uma metodologia para implantação do modelo Cerne baseado nas práticas do DT. A metodologia proposta buscou alinhar as estratégias da incubadora ao modelo Cerne utilizando o DT.

Para o seu desenvolvimento foi efetuado o levantamento das necessidades da incubadora em relação aos processos existentes onde se verificou a existência de pouca aderência ao modelo Cerne. Buscou-se então alguma forma de possibilitar que a implementação das práticas necessárias fosse efetuada de uma forma aderente à realidade local existente. A partir do estado da arte pode-se constatar que o DT era capaz de fornecer o suporte para as necessidades existentes. Com isso, passou-se a trabalhar na construção da metodologia que unisse as duas realidades: Cerne e DT. Como resultado, foi proposta a metodologia chamada de DTCerne.

Como percebe-se a aplicação do DTCerne trouxe uma mudança muito grande a incubadora, transformando a forma de agregar valor ao incubado e aperfeiçoar a rotina do dia-a-dia, demonstrando que suas práticas-chaves podem seguir a metodologia DTCerne tornando-as bem sucedidas.

Para demonstrar a aplicabilidade da DTCerne, foi efetuado um estudo de caso na Incubadora de Empresas URINOVA. A sua escolha foi devido a ela ser relativamente jovem e estar iniciando a implantação do Cerne pela sua equipe de gestão. Com as etapas da DTCerne, iniciou-se o diagnóstico da situação atual da incubadora, passando pela priorização e definição de implantação dos dois primeiros processos-chaves do Cerne: (i) Sensibilização e Prospecção e (ii) Seleção. Esses processos foram validados e ficaram aptos a serem certificados por uma equipe de auditoria externa quando a implantação dos demais processos-chaves for efetuada.

Dessa forma, pode-se concluir que a DTCerne foi capaz de envolver todo o processo de implantação do Cerne. Com isso, ressalta-se que a hipótese defendida no início do trabalho demonstrou-se válida, sendo que o principal produto obtido pela

dissertação foi uma metodologia de implantação que demonstrou ser aderente às necessidades apresentadas pela incubadora. Também pode-se observar que a metodologia resultante possui flexibilidade para proporcionar que a mesma seja empregada pela equipe de implantação do modelo Cerne em outras Incubadoras.

Por fim, como trabalhos futuros, sugere-se que seja realizado um novo estudo de caso aplicando a DTCerne em outra incubadora com vistas a verificar se a realidade local não irá implicar em algum tipo de modificação na proposta inicial da metodologia. Também pode-se apontar como rumo futuro, a aplicação do DT na construção de uma metodologia para gestão de outros tipos de ambientes de inovação, como por exemplo, Parques Científicos e Tecnológicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M.; MELO, M. Processos e planejamento em incubadoras e parques tecnológicos. **Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. v. 19.

ANPROTEC - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos/Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (org.). 2011. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico**. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**. Relatório Técnico, versão resumida. Brasília: Anprotec, 2012. Disponível em <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)> Acesso em: 16 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Sumario Executivo**. 3. ed. Brasília: Anprotec, 2014a. 3.v.

\_\_\_\_\_. **Manual de implantação Cerne 1** . 3. ed. Brasília: Anprotec, 2014b.

\_\_\_\_\_. **Termo de referencia**. 3. ed. Brasília : Anprotec, 2014c.

BARROS, Rafael Gomes de; SOBRAL, Marcos Felipe Falcão. Aplicação da metodologia multicritério na seleção de projetos em uma incubadora de empresas de Pernambuco. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2015.

BITENCOURT, Mauricio de Pinho, et. al. Contribuições de uma incubadora de empresas de base tecnológica para o desenvolvimento socioeconômico de um município médio. **XXIV Seminário Nacional de Parques tecnológicos e incubadoras de Empresas**. 26 a 27 set. 2014. Belém,/PR, 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%2065.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005.** Regulamenta a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas.** Brasília: Coordenação de sistemas locais de Inovação, 2000.

BROWN, Tim; BARRY, Katz. ***Design Thinking***: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. *Design Thinking* como metodologia de pesquisa para concepção de um Ambiente Virtual de Aprendizagem centrado no usuário. **SIED: EnPED-Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância.** 2014.

CHAVES, M. Escola clássica e os novos negócios: uma união possível?. **Administradores**, João Pessoa - PB, ano 2, n. 20, p. 16-18, abr./maio 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7.ed. São Paulo: Campos, 2004.

CHOHAN, Bhavnish R. Catalysing Organizational Innovation Through Designer Mind: Exploring the fundamental issues of „*Design Thinking*“ and its successful implementation for organizational success. In: INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, **anais...** France, April 2008

CLARK, Kevin; SMITH, Ron. Unleashing the power of *Design Thinking*. In: LOCKWOOD, Thomas. ***Design Thinking***: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto. **Gestão estratégica de design com a abordagem de design thinking**: proposta de um sistema de produção do conhecimento. 2011. 601f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

DEMARCHI, A. P. *et al.* ***Design Thinking no processo de Gestão de design***: um estudo de caso na agricultura familiar. Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. 2010. v. 9.

DESCONSI, J. ***Design Thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação***: um estudo de caso do projeto do G3. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Ritter dos Reis. Porto Alegre, 2012.

DORNELAS, J. C. A. *et. al.* **Como conseguir investimentos pra o seu negócio**: da ideia à abertura de capital. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Análise da Administração Estratégica em uma incubadora de empresas.** *ANAIS DO I EGEPE*, p. 285-298, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejando incubadoras de empresas:** como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORST, Kees. The nature of *Design Thinking*. **Design Thinking Research Symposium 8**, Sydney, Australia, v. 19, n. 21, p. 131-139, out. 2010.

FERRO, Gláucia de Salles. **Modelo da análise para solução de desafios com base no *Design Thinking* e na investigação apreciativa:** uma aplicação em uma rede de franquias. 2014.

FERREIRA, Natália Michele, et al. **Planejamento Estratégico alinhados as diretrizes do Cerne como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de EBTs.** 25º Conferência ANPROTEC de empreendedorismo e ambientes de inovação. 2015.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.31, n.3, p.483-502, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIROTO, Ivo Renato. Interações entre *Design Thinking* e Arquitetura: A Aplicação da Abordagem como Instrumento Pedagógico no Ensino de Projeto Arquitetônico. **Cadernos de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo**, v. 14, n. 1, 2015.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. A systematic review of business incubation research. **The Journal of Technology Transfer**, v.29, n.1, p.55-82, 2004.

IDEO, Hiroko, et al. A Caenorhabditiselegans glycolipid-binding galectin functions in host defense against bacterial infection. **Journal of Biological Chemistry**, v. 284, n. 39, p.26493-501, 2009.

IGNATIUS, Adi. **How Indra Nooyi Turned *Design Thinking* Into Strategy:** An Interview with PepsiCo's CEO. 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=How+PepsiCo%27s+Indra+Nooyi+Turned&oq=How+PepsiCo%27s+Indra+Nooyi+Turned&aqs=chrome..69i57.1400j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing.** Tradução de Vera Whatély. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KROIN, Daniel. ***Design Thinking* como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação.** 2013. Disponível em: <<http://blog.nextidea.com.br/design-thinking-aliado-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Como o *Design Thinking* pode ajudar no Planejamento Estratégico?.** Disponível em: <<http://www.nextidea.com.br/design-thinking-aliado-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

LIMA, Adailton Magalhães *et al.* Metodologia *Design Thinking* no projeto de software para mobilidade urbana: relato de aplicação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**. v. 3, n.2, p. 128-138, 2015.

LISBOA, Erika de Farias. **Desenvolvimento de competências: a mediação da psicologia em incubadoras de empresas**. 2006. 254f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://biblioteca.universia.net/autor/Erika%20de%20Farias%20Lisboa.html>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

LISBOA, Erika; ARAUJO, Tatiane Regina Petrillo Pires; SOARES, Leonardo Humberto. **A percepção das empresas incubadas sobre a implementação do PAMNE–Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos**. 26º Conferência ANPROTEC. [s.d.].

LOBOSCO, Antonio. EMERSON ANTONIO MACCARI. **Estudo do Modelo de Negócios das Incubadoras de Empresas Brasileiras e Portuguesas com foco na Autossustentabilidade de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica**. 2014.

LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth Press, 2010.

MEDEIROS, L. **As incubadoras de empresas no Brasil - panorama 99**. Brasília, DF: Anprotec, 1999.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria Evolucionista da Mudança Econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.

OCDE – Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico. **Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection** Statistics Working Paper. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. (Eds). **Design Thinking: understand, improve, apply**. Springer: Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

PLONSKI, G. A. O papel dos parques tecnológicos e das incubadoras de empresas. **Inovação na empresa**, v. 04, p. 155, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2012.

SANTOS, D. A.; TEIXEIRA, R. M. O processo de spin-off acadêmico: estudo de casos múltiplos de empresas incubadas da UFS. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, p. 31-50, jan./mar., 2012.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University: Press, 1934.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio e Pequenas Empresas. Portal Sebrae. 2015.

SERRA, Bernardo *et al.* Fatores fundamentais para o desempenho de incubadoras de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, 2011.

SOETANTO, D.; VAN GEENHUIZEN, M. Technology incubators and knowledge networks: a rough set approach in comparative project analysis. **Environment and Planning B: Planning and Design**, v.34, n.6, p.1011-1029, 2007.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THORING, Katja; MÜLLER, Roland M. Understanding the Creative Mechanisms of *Design Thinking*: An Evolutionary Approach, In: **DESIRE'11-Creativity and Innovation in Design**. Eindhoven (NL), ACM Press, 2011.

URINOVA. URI Santo Ângelo. 2016. Disponível em: <<http://urinova.san.uri.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

VEDOVELLO, C. **Science parks and the university-industry links**: a case study of the Surrey Research Park. PhD Thesis, Science and Technology Policy Research, University of Sussex, Brighton, 1995.

VIANNA, Mauricio *et al.* **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – CADERNO DE SENSIBILIZAÇÃO

### 1. Processo-chave: Sensibilização e Prospecção

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



#### 1.1 Prática-chave: Sensibilização

**Descrição:** realizar sensibilização ao empreendedorismo e inovação através de eventos que possam mostrar as propostas da incubadora, (buscar atrair empreendedor com potencial, divulgação nas redes sociais, jornais locais, além da comunicação direta com universitários de diferentes cursos oferecidos na universidade e eventos da universidade)?

Sim: se realiza



Duvidas: se não sabe



Sim ( )



Duvidas ( )

Não: não realiza



Não ( )

Estimula a empreender? De que maneira?

De que forma é realizada o auxílio na busca de novas ideias?

Descreva quais estratégias é utilizada essa etapa?

### 1.2 Prática-chave: Prospecção

**Descrição:** a incubadora possui uma ordem de como buscar oportunidades de empreendimentos para atuar na incubadora, (busca de empreendimentos inovadores, despertar a inspiração para novos empreendimentos e instigar empreendedores a buscar novos métodos)?

Sim: se realiza

Duvidas: se não sabe

Não: não realiza



Como é realizado?

### 1.3 Prática-chave: Qualificação de Potenciais Empreendedores

**Descrição:** a incubadora desenvolve um processo de qualificação aprimoramento dos conhecimentos e capacidades do empreendedor, (auxiliar a melhor as ideias dos novos candidatos, estimular as ideias inovadores).

Sim: se realiza

Duvidas: se não sabe

Não: não realiza



O que é realizado pra promover ação proativa ampliando a quantidade e qualidade das propostas empreendedoras?

De que maneira?

## 2 Processo-chave: Seleção

**Descrição:** envolve a manutenção e operação de procedimentos formalizados para selecionar os empreendimentos que receberão o apoio da incubadora.



### 2.1 Prática-chave: Recepção de Propostas

**Descrição:** a incubadora possui procedimentos ou regras para que os empreendedores possam apresentar suas propostas de empreendimentos como por exemplo?

- abertura de um edital para novos projetos ( ) sim ( ) não
- padronização de formulários pra submissão de novos projetos ( ) sim ( ) não
- acompanhamento do processo em vias virtuais ( ) sim ( ) não
- disponibilização no sistema a submissão das proposta ( ) sim ( ) não

### 2.2 Prática-chave: Avaliação

**Descrição:** a incubadora tem uma ordem/ação de avaliação de propostas de empreendimentos para incubação, e profissionais experientes para avaliar os empreendimentos com base nos eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão. E assim garantir mais probabilidade de sucesso:

- observar se todos os campos alcançaram os critérios de avaliação? ( ) sim ( ) não
- possui comitê de avaliação? ( ) sim ( ) não
- as avaliações tem por base:
  - Empreendedor ( ) sim ( ) não
  - Tecnologia ( ) sim ( ) não
  - Capital ( ) sim ( ) não
  - Mercado ( ) sim ( ) não
  - Gestão ( ) sim ( ) não
- atribui uma nota final a cada proposta? ( ) sim ( ) não
- descreve um parecer? ( ) sim ( ) não
- submete no sistema um parecer de cada proposta? ( ) sim ( ) não
- consegue observar se há probabilidade de sucesso? ( ) sim ( ) não

### 2.3 Prática-chave: Contratação

**Descrição:** a incubadora possui procedimentos documentais que garantam a transparência e condições dos direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores, referente à prestação de serviços, aspectos comerciais, acesso a informações, dentre outros.

- é disponível o modelo de contrato online? ( ) sim ( ) não
- a empresa a ser incubada têm acesso ao regimento da incubadora? ( ) sim ( ) não
- é disponibilizado os serviços da incubadora (meios de comunicação, assessoria e outros)? ( ) sim ( ) não
- é disponibilizado o termo de compromisso de cada empresa contratada? ( ) sim ( ) não
- é formalizada a contratação (todas as partes presentes)? ( ) sim ( ) não
- a empresa está ciente de seus deveres? ( ) sim ( ) não
- é explicado para a incubada o regimento?" ( ) sim ( ) não

## APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE PRIORIZAÇÃO - *DESIGN THINKING*

Níveis

0 - Indefinido

1 – Inicial

2 – Definido

3 – Estabelecido

4 – Sistematizada

Práticas	Chave	Descrição	Objetivo	Nível	Prazo/Data	Nível desejado da prática
<b>1 Processo-chave: Sensibilização e Prospecção</b>						
1.1	Sensibilização	Estratégia e programa para sensibilização em empreendedorismo e inovação (considerando: temporalidade, localidade, setor, política, parceiros, dentre outros), com eventos que tratem de temas relacionados ao processo de concepção e de desenvolvimento de empreendimentos nos setores de atuação da incubadora. Trata da apresentação dos primeiros passos para empreender.	ampliar a quantidade e a qualidade das propostas apresentadas à incubadora.			
1.2	Prospecção	a incubadora deve possuir um processo sistematizado de prospecção de oportunidades de empreendimentos nos setores de atuação da incubadora	ampliar a quantidade e a qualidade das propostas de empreendimentos, geradas a partir da ação proativa da incubadora			
1.3	Qualificação de Potenciais Empreendedores	a incubadora deve possuir um processo de qualificação do empreendedor, quando da criação de um novo empreendimento e antes de sua entrada na incubadora. 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 ideias, orientando o	aprimorar os conhecimentos e a capacidade dos empreendedores para a concepção de empreendimentos com alto potencial de sucesso			

		empreendedor na seleção da oportunidade de empreendimento para incubação.			
<b>2 Processo-chave: Seleção</b>					
2.1	Recepção de Propostas	A incubadora deve possuir procedimentos formalizados para que os empreendedores possam apresentar suas propostas de empreendimentos.	garantir a inclusão, por parte dos empreendedores, das informações necessárias à avaliação da proposta de empreendimento.		
2.2	Avaliação	a incubadora deve possuir uma sistemática de avaliação de propostas de empreendimentos para incubação, utilizando profissionais experientes e altamente qualificados, que possam avaliar os empreendimentos a partir, pelo menos, dos eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.	garantir que sejam selecionados empreendimentos inovadores com maior probabilidade de sucesso.		
2.3	Contratação	a incubadora deve possuir um conjunto de procedimentos e documentos que garantam a transparência e estabeleçam as condições dos direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores, com relação à prestação de serviços, aspectos comerciais, acesso a informações, dentre outros.	estabelecer condições e dar transparência ao relacionamento entre as partes (empreendedores e incubadora)		
<b>3 Processo-chave: Planejamento</b>					
3.1	Plano de Desenvolvimento do Empreendedor	a incubadora deve ter uma sistemática de apoio à definição de estratégias, metas e ações para o desenvolvimento pessoal do empreendedor. A incubadora deve oferecer apoio para que cada empreendedor desenvolva o seu Plano de Desenvolvimento Pessoal.	garantir que os empreendedores incluam o desenvolvimento pessoal como um dos eixos do desenvolvimento do negócio.		

3.2	Plano Tecnológico	a incubadora deve ter uma sistemática de apoio à elaboração do “Plano Tecnológico”, o qual caracteriza a solução inovadora (tecnologia, produtos, serviços) oferecida pelo empreendimento para atender às necessidades e demandas dos clientes.	elaborar o Plano Tecnológico (tecnologia, produto, serviço) de cada empreendimento.			
3.3	Plano de Capital	a incubadora deve ter uma sistemática de apoio à elaboração do Plano de Capital dos empreendimentos, visando identificar as principais necessidades, demandas e estratégias de alavancagem de capital ao longo do processo de evolução do empreendimento.	assegurar que seja desenvolvido o planejamento da alavancagem financeira do empreendimento, de forma a garantir sua sustentabilidade.			
3.4	Plano de Mercado	a incubadora deve ter uma sistemática de apoio à elaboração do Plano de Mercado dos empreendimentos, englobando estratégias, metas e ações que possibilitem o seu desenvolvimento comercial.	elaborar o planejamento do mercado do empreendimento			
3.5	Plano de Gestão	a incubadora deve ter uma sistemática de apoio à elaboração do Plano de Gestão detalhado com estratégias, metas e ações sobre a instalação e o crescimento do empreendimento, considerando seus diferentes aspectos (recursos financeiros, humanos, dentre outros)	promover o desenvolvimento efetivo dos empreendimentos.			
<b>4. Processo-chave: Qualificação</b>						
4.1	Qualificação do Empreendedor	a incubadora deve ter uma sistemática de qualificação focada no empreendedor, visando seu desenvolvimento pessoal, com uma agenda formal que inclui os aspectos comportamentais e habilidades empreendedoras	promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores			

4.2	Qualificação Tecnológica	a incubadora deve ter uma sistemática que contemple conteúdos para promover a melhoria da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produtos, serviços).	promover a qualificação dos empreendedores e colaboradores para melhoria da solução (tecnologia, produto, serviço) oferecida aos clientes			
4.3	Qualificação em Capital	a incubadora deve ter uma sistemática de desenvolvimento empresarial, envolvendo aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. A incubadora deve organizar uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao capital	promover a qualificação dos empreendedores e colaboradores na área de capital.			
4.4	Qualificação em Mercado	a incubadora deve ter uma sistemática de desenvolvimento mercadológico, visando a realização de cursos, palestras e/ou eventos com foco em práticas e ferramentas para gerenciar o setor comercial do empreendimento. A incubadora deve organizar uma agenda formal de qualificação dos empreendedores, considerando os aspectos relacionados ao mercado	promover a qualificação dos empreendedores nas áreas de mercado			
4.5	Qualificação em Gestão	a incubadora deve ter uma sistemática que promova o desenvolvimento das competências gerenciais para a administração dos processos e de funções críticas dos empreendimentos apoiados. A incubadora deve ter uma agenda formal de qualificação, considerando os aspectos como ferramentas de gestão, gestão de pessoas, dentre outros	promover a qualificação dos empreendedores na área de gestão de empreendimentos			

5. Processo-chave: Assessoria/Consultoria						
5.1	Assessoria/Consultoria ao Empreendedor	a incubadora deve possuir uma sistemática de oferta de assessoria/consultoria, focando o desenvolvimento do perfil pessoal do empreendedor. A incubadora deve planejar as assessorias/ consultorias a serem oferecidas e manter registros formais dos resultados obtidos	promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores			
5.2	Assessoria/Consultoria Tecnológica	a incubadora deve possuir uma sistemática de desenvolvimento mercadológico, visando à realização de assessorias e consultorias que orientem os empreendedores na elaboração da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produtos, serviços). Adicionalmente, deve organizar uma agenda formal de assessoria/consultoria que aborde os aspectos relacionados à tecnologia	promover a melhoria da qualidade da solução (tecnologia, produto, serviço) oferecida pelos empreendimentos apoiados aos seus clientes			
5.3	Assessoria/Consultoria em Capital	a incubadora deve possuir uma sistemática de desenvolvimento empresarial, envolvendo aspectos de gestão de recursos, relacionamento com investidores, análise de riscos etc. Deve organizar uma agenda formal de assessoria/consultoria que aborde os aspectos relacionados ao capital e às finanças	garantir o sucesso financeiro dos empreendimentos			
5.4	Assessoria/Consultoria em Mercado	a incubadora deve possuir uma sistemática de desenvolvimento mercadológico, visando à realização de assessorias e consultorias com foco em práticas e ferramentas para o desenvolvimento comercial dos empreendimentos	promover a ampliação do mercado de atuação das empresas incubadas			

5.5	Assessoria/Consultoria em Gestão	a incubadora deve possuir uma sistemática oferta de assessoria/consultoria para promover o desenvolvimento das competências gerenciais e para a administração dos processos e das funções críticas do empreendimento	garantir o uso de modernas técnicas de gestão, como forma de ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos			
<b>6. Processo-chave: Monitoramento</b>						
6.1	Monitoramento do Empreendedor	a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar o desenvolvimento do empreendedor, em seus aspectos profissionais, pessoais e sociais	avaliar e promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores, de forma a verificar se o empreendimento atingiu a maturidade para graduação			
6.2	Monitoramento da Tecnologia	a incubadora deve possuir uma sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar o desenvolvimento e a evolução da solução oferecida aos clientes (tecnologia, produto, serviço)	verificar se o empreendimento tem maturidade para graduação			
6.3	Monitoramento de Capital	a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar a evolução financeira e de capital dos empreendimentos	avaliar a evolução do capital dos empreendimentos, de forma a verificar se os mesmos atingiram a maturidade para graduação			
6.4	Monitoramento do Mercado	a incubadora deve possuir uma sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar, por meio de indicadores, a evolução do desenvolvimento mercadológico e comercial dos empreendimentos	avaliar a evolução das empresas incubadas em termos de mercado e identificar a maturidade para graduação			

6.5	Monitoramento da Gestão	a incubadora deve possuir uma sistemática de orientação, monitoramento e avaliação que permita acompanhar, por meio de indicadores, a evolução da gestão dos empreendimentos	garantir o uso de modernas técnicas de gestão, como forma de ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos, e identificar a maturidade para graduação			
<b>7. Graduação e Relacionamento com Graduados</b>						
7.1	Graduação	a incubadora deve possuir uma sistemática para a “mudança de <i>status</i> ” de “Empreendimento Incubado” para “Empreendimento Graduado”	garantir que o processo de saída do empreendimento seja bem sucedido			
7.2	Relacionamento com Graduados	a incubadora deve possuir uma sistemática de interação com os graduados, de forma a monitorar seus desenvolvimentos e prestar serviços de valor agregado.	manter vínculos com os empreendimentos graduados, monitorando a evolução e prestando serviços de valor agregado			
Processo-chave: Gerenciamento Básico						
	Modelo Institucional	a incubadora deve possuir documentos que comprovem a sua existência formal e o seu relacionamento com a mantenedora e os parceiros, de forma a viabilizar a gestão e os relacionamentos interinstitucionais	viabilizar o funcionamento efetivo da incubadora e a realização de parcerias			
	Gestão Financeira e Sustentabilidade	a incubadora deve ter um processo sistematizado e documentado para a sua efetiva gestão financeira, incluindo fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, indicadores econômico-financeiros e plano de sustentabilidade	melhorar a saúde financeira da incubadora			

	Infraestrutura Física e Tecnológica	a incubadora deve possuir um processo formalizado de gestão da infraestrutura física e tecnológica que seja compatível com as necessidades dos empreendimentos apoiados. É essencial que a incubadora comprove a existência de espaços para os empreendimentos, uso comum e atendimento, além de estrutura tecnológica	garantir a disponibilização de uma estrutura física e tecnológica adequada ao desenvolvimento dos empreendimentos			
	Serviços Operacionais	a incubadora deve possuir um conjunto de serviços operacionais, incluindo, pelo menos, vigilância, limpeza, recepção e manutenção	garantir a existência de serviços operacionais de qualidade			
	Comunicação e Marketing	a incubadora deve possuir um plano de ação que utiliza ferramentas de comunicação, marketing, assessoria de imprensa e relações públicas, de forma a fortalecer a sua imagem e visibilidade	divulgar a incubadora e os empreendimentos (incubadoras e graduados) junto à comunidade			