

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E MISSÕES  
URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS APLICADAS – CSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES - MESTRADO**

**DAIANI MELLO DOS SANTOS FORTES**

**MODELO DE EIXOS PARA EMPREENDIMENTOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL E INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA BASEADO  
NO MODELO CERNE 1**

**SANTO ÂNGELO/RS  
2021**

**DAIANI MELLO DOS SANTOS FORTES**

**MODELO DE EIXOS PARA EMPREENDIMENTOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL E INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA BASEADO  
NO MODELO CERNE 1**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, sob a linha de pesquisa Inovação, Organização Social e Desenvolvimento como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Professor Dr. Carlos Oberdan Rolim

**SANTO ÂNGELO (RS)**

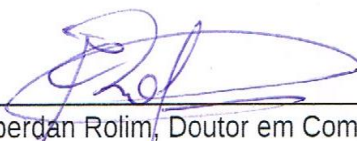
**2021**

DAIANI MELLO DOS SANTOS FORTES

MODELO DE EIXOS PARA EMPREENDIMENTOS DE NEGÓCIOS  
DE IMPACTO SOCIAL E INCUBADORA DE ECONOMIA  
SOLIDÁRIA BASEADO NO MODELO CERNE 1

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 e Desenvolvimento

Banca Examinadora:



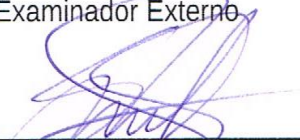
---

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



---

Prof. Dr. Nelson José Thesing, Doutor em Integração Regional  
Examinador Externo



---

Prof. Dr. Antônio Vanderlei dos Santos, Doutor em Ciências  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 19 de julho de 2021

## AGRADECIMENTOS

Em meio a tantas pessoas a quem quero agradecer esta conquista, prefiro iniciar agradecendo a Deus, que me deu forças para iniciar e concluir esse projeto, o qual sempre foi um sonho para mim.

A meu esposo, por me incentivar, auxiliar e ser compreensível ao longo desta caminhada.

Ao meu filho Bento, por estar gestando sua vida e ser alguém muito desejado e esperado em nossas vidas.

Ao meu pai, por estar presente em minha vida, sempre incentivando a seguir em frente e por ser alguém de uma pureza única de coração.

A minha mãe (*in memoriam*) por todo seu amor, cuidado, sabedoria e ter estado ao meu lado por 34 anos. Por me guiar, ensinar a ser forte e me incentivar a ir atrás dos meus objetivos. Obrigada por tudo. Te amarei de janeiro a janeiro.

Ao Arthur, por termos nos encontrado nesta vida e construirmos uma relação de carinho e respeito.

Ao meu orientador, por seus ensinamentos, paciência e apoio.

Às secretárias do PPGGEO, Gabriela e Alessandra, por toda atenção e pronto atendimento.

Aos professores do mestrado que contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas do mestrado, pelos momentos compartilhados de troca e aprendizado.

A Helenice por ter me inserido em uma rede de contatos.

A ITECSOL, Maria Odete e Elizandra por terem permitido que essa pesquisa fosse desempenhada, mostrando a realidade do ecossistema e pela gentil disponibilidade em fornecer os dados.

E por fim, agradeço a todos que de uma forma ou outra foram importantes nessa caminhada, fosse incentivando, abraçando ou torcendo.

## RESUMO

O estudo tem por objetivo propor um modelo de eixos para empreendimentos e incubadora de economia solidária baseado no modelo do Centro de Referência de Novos Empreendimentos. Ressalta a relevância em abordar a relação da incubadora com o empreendedorismo, ambientes de inovação, negócios de impacto social aliado ao acompanhamento do desenvolvimento da Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social da Unijuí, tendo como problemática a implantação da metodologia do Centro de Referência de Novos Empreendimentos. Essa pesquisa teve caráter qualitativo-descritiva, e nela se recorreu a fontes bibliográficas, documentais e de estudo de caso para levantar dados acerca das ações desenvolvidas pela incubadora de economia solidária. Pretende-se assim, ter um diagnóstico da situação e apresentar sugestões de melhorias para a problemática aliado a oferta de um produto onde possa contribuir com empreendedores sociais e gestores de negócios de impacto social de modo a estruturarem seus negócios de maneira mais assertiva, eliminando falhas nos seus negócios e dando atenção às novas exigências de mercado e da sociedade em relação aos produtos/serviços.

**Palavras-chave:** Incubadora; Economia solidária; Centro de Referência de Novos Empreendimentos; Negócios de impacto social.

## ABSTRACT

The study aims to propose a model of axes for projects and incubator of solidarity economy based on the model of the Reference Center for New Enterprises. It emphasizes the relevance of addressing the incubator's relationship with entrepreneurship, innovation environments, social impact businesses, together with monitoring the development of Unijuí's Solidarity Economy, Development and Social Technology Incubator, having as a problem the implementation of the Reference Center methodology of New Ventures. This research had a qualitative-descriptive character, and it used bibliographical, documental and case study sources to raise data about the actions developed by the solidarity economy incubator. It is intended, therefore, to have a diagnosis of the situation and to present suggestions for improvements to the problem, together with the offer of a product where you can contribute to social entrepreneurs and social impact business managers in order to structure their businesses more assertively, eliminating flaws in their business and paying attention to the new demands of the market and society in relation to products/services.

**Keywords:** Incubator; Solidarity economy; New Ventures Reference Center; Social impact businesses.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ilustração dos ambientes de inovação .....	15
Figura 2: Representando a tríplice hélice .....	16
Figura 3: Representando a quádrupla hélice.....	17
Figura 4: Documentação do Modelo CERNE .....	28
Figura 5: Princípios do Modelo CERNE .....	29
Figura 6: Níveis de abrangência do Modelo CERNE .....	30
Figura 7: Cinco eixos do Modelo CERNE .....	31
Figura 8: Níveis de maturidade do Modelo CERNE .....	32
Figura 9: Níveis de maturidade e processos chave do Modelo CERNE .....	33
Figura 10: Detalhamento dos níveis de maturidade .....	34
Figura 11: Representação esquemática da metodologia .....	45
Figura 12: Fachada principal das incubadoras.....	45
Figura 13: Sala de convívio social.....	46
Figura 14: Circulação de acesso às salas e laboratórios .....	46
Figura 15: Circulação de acesso às salas, cozinha, sanitário e sala de treinamento .....	52
Figura 16: Modelo de eixos para empreendimentos de negócios de impacto social e ambiental.....	63
Figura 17: Plano de ação para o eixo impacto social .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processos chaves e práticas chaves do CERNE 1 .....	35
Quadro 2: Diagnóstico da incubadora de economia solidária sob a ótica dos processos e práticas chaves do CERNE 1 .....	55
Quadro 3: Método da ferramenta 5W2H .....	63



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATA - Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Ijuí

AGIT - Agência de Inovação e Tecnologia

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

APLs - Arranjos Produtivos Locais

ARL 6 - Associação de Reciclagem da Linha 6

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO - *Chief Executive Officer*

CERNE - Centro de Referência de Novos Empreendimentos

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CRIATEC - Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica

FECONSOL - Associação de Coletivos Diversificados de Trabalhadores de Economia Solidária de Ijuí

HT - Hélice tríplice

IASP – *International Association of Science Parks and Area of Innovation*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ITCPS - Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

ITECSOL - Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social da Unijuí

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

NBIA - *National Business Incubation Association*

NIS - Negócios de Impacto Socioambiental

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PNI - Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos

PRONINC - Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

VRPGPE - Vice Reitoria de Pós Graduação, Pesquisa e Extensão

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2 AMBIENTES DE INOVAÇÃO .....	15
<b>2.2.1 Incubadoras de empresas</b> .....	<b>18</b>
2.3 INOVAÇÃO SOCIAL .....	21
<b>2.3.1 Economia solidária</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.2 Negócios de impacto social</b> .....	<b>25</b>
2.4 MODELO CERNE .....	28
<b>2.4.1 Princípios</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2 Estrutura</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.3 Eixos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.4 Lógica de organização</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4.5 CERNE Nível 1</b> .....	<b>34</b>
2.4.5.1 Processo chave: Sensibilização e Prospecção .....	36
2.4.5.2 Processo chave: Seleção .....	38
2.4.5.3 Processo chave: Desenvolvimento do Empreendimento .....	39
2.4.5.4 Processo chave: Graduação e Relacionamento com Graduadas .....	41
2.4.5.5 Processo chave: Gerenciamento Básico.....	43
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	45
<b>3.1.1 Quanto aos fins</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1.2 Quanto aos meios</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1.2 Quanto à natureza</b> .....	<b>47</b>
3.2 COLETA DE DADOS .....	47
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO .....	49
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>50</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ITECSOL .....	50
<b>4.1.1 Mapeamento dos empreendimentos incubados</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1.2 Apresentação do diagnóstico</b> .....	<b>54</b>
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	58
4.3 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO .....	61
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Realizar a implantação do próprio negócio na maioria das vezes se configura como a materialização de um sonho ou ideal, porém o que preocupa é que diversos empreendedores dão início ao empreendimento sem quase nenhum tipo de planejamento, mensuração de variáveis controláveis e incontroláveis e informação, situações essas que podem prejudicar a manutenção e a sustentabilidade do negócio.

Neste cenário, as incubadoras de empresas possuem a função de estimular e prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo (BRASIL, 2016), cujo objetivo é oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2016).

Para tratar do sistema de incubação, é preciso compreender antes a importância do empreendedorismo, associado ao desenvolvimento que traz. Para Souza, Sousa e Bonilha (2008), entendem que empreender e inovar são dois paradigmas que fomentam o desenvolvimento econômico e social de uma região e do país como um todo.

Com o intuito de colaborar estão as incubadoras de empresas que auxiliam no desenvolvimento do empreendedorismo. A intenção neste ambiente é que as empresas recém constituídas terão acesso a serviços especializados, apoio e consultorias que vão auxiliar em seu desenvolvimento para buscar a concretização dos objetivos.

Assim, a Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, criaram um modelo de gestão chamado Centro de Referência de Novos Empreendimentos - CERNE, cujo objetivo principal é determinar boas práticas a serem adotadas pelas incubadoras de empresas em todo o Brasil, correspondentes aos níveis de maturidade (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4).

O objeto de estudo desta pesquisa é compreender a incubadora de economia solidária da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ que encontra-se com empreendimentos de economia solidária incubados, preparando-se para buscar a certificação CERNE 1 e inserindo novos incubados na

linha de negócios de impacto. Com uma metodologia já consolidada e implantada por muitas incubadoras brasileiras, o CERNE, que pode ser usado como balizador, também como, estímulo a negócios de impacto dentro desses ambientes.

Nesse contexto, a presente dissertação tem o objetivo de propor um modelo de eixos baseados na metodologia CERNE. O produto proposto, chamado de Impacto Social, caracteriza-se por ser aplicada em qualquer um dos quatro níveis de maturidade do CERNE com vistas a tornar a implantação de práticas e processos mais aderentes à realidade das incubadoras.

Acrescido a tal situação, na literatura, não foram encontrados modelos ou padrões de eixos voltados para o modelo CERNE de incubadoras de economia solidária. Nesse contexto, o presente trabalho está inserido com a proposta de definição de um modelo para tal finalidade.

O problema desta pesquisa está inserido no que precisa ser identificado e realizado pela incubadora de economia solidária para se preparar para obter a certificação CERNE 1. Por apresentar situações, como: alta rotatividade do público vinculado aos empreendimentos assistidos, o que implica em um retrabalho das ações para dar conta da vacância destes indivíduos; dificuldades em concluir o ciclo formativo para os integrantes dos empreendimentos; no segmento reciclagem o público geralmente apresenta baixo nível de escolaridade ocasionando dificuldades no entendimento das ações que precisam ser realizadas pelo empreendimento; e os empreendimentos incubados demoram para graduar.

Para auxiliar na resolução da problemática desta pesquisa serão utilizadas algumas das contribuições do modelo CERNE que é ser direcionado para resultados a fim de promover a melhoria na qualidade dos processos e práticas das incubadoras, acrescido ao aumentar o potencial de geração de empreendimentos inovadores.

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo de eixos para empreendimentos e incubadora de economia solidária baseado no modelo CERNE 1.

Como objetivos específicos, delinear o cenário da ITECSOL; elaborar um roteiro de diagnóstico investigativo baseado na metodologia do manual de implantação do CERNE 1 versão 2018, efetuar análise dos resultados e propor sugestões de melhorias para implementação nos processos ou práticas chaves para preparar-se para certificação; verificar se os eixos do CERNE possuem aderência

nos empreendimentos incubados; desenvolver um modelo de eixos baseado na metodologia CERNE pensado nas incubadoras de economia solidária e seus incubados.

Por fim, a presente pesquisa se insere no contexto de auxiliar no processo de desenvolvimento da região, apresentar ambientes de inovação, negócios de impactos, inovação social, utilizar a ferramenta de gestão 5W2H, além de buscar contribuir com o conhecimento teórico e empírico no campo das ciências sociais para fomentar a troca de informações e de conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção se refere às bases teóricas sob as quais foram desenvolvidos na pesquisa, constituída dos temas: empreendedorismo, ambientes de inovação, incubadoras de empresas, inovação social, economia solidária, negócios de impacto social e modelo CERNE.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Nesta subseção aborda-se o conceito de empreendedorismo, empreendedorismo social, suas características, e as diferenças deste, em relação ao empreendedorismo empresarial.

O movimento do empreendedorismo apresenta um estreito relacionamento com as incubadoras, que surgem para fornecer apoio ao desenvolvimento de novas empresas, colaborando com a geração de novas tecnologias (ENGELMAN; FRACASSO, 2013). Na existência da relação entre empreendedorismo com incubadoras, tem-se presente os ensinamentos de Schumpeter (1982) definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos materiais.

Nesse ambiente empreendedor corrobora Dornelas (2008) ao apresentar o empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, estas oportunidades quando implementadas geram a criação de negócios de sucesso.

Já em Costa, Barros e Carvalho (2011) encontra-se o processo de valorização, celebração e exaltação do empreendedor, onde o empreendedorismo é regulado pelo capitalismo de mercado. Visto que a maior contribuição do empreendedor ao desenvolvimento econômico ocorre fundamentalmente pela inovação que introduz e pela concorrência no mercado.

Para Fischer e Comini (2012) propõem que existem duas principais linhas de pensamento sobre o conceito de empreendimentos sociais. A perspectiva europeia, nascida de uma tradição de economia social, como associações e cooperativas, destaca as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas. E em outra dimensão, nos países em desenvolvimento, que enfatiza iniciativas de

mercado que visam reduzir a pobreza e transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

Em Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) de modo amplo, empreendedorismo social refere-se a uma atividade inovadora com um objetivo social. Tanto Herranz *et al.* (2011) afirmam que um empreendimento social pode ser definido como uma organização sem fins lucrativos que fornece um produto comercial baseado em taxas ou serviço, em um ambiente de mercado competitivo, como uma estratégia para apoiar a sua missão social.

Também para Clementino (2015), em alguns casos, o empreendedorismo social pode levar à criação de empresas sociais, as quais, na condição de empresas de risco, apresentam-se como organizações híbridas, com características tanto do setor de atividades lucrativas quanto do sem fins lucrativos.

No entender de Elkington e Hartigan (2008, p. 05), encontra-se dez características dos empreendedores sociais:

- a) Tentam manter-se indiferentes às restrições de ideologia ou disciplina;
- b) Identificam e aplicam soluções práticas a problemas sociais, combinando inovação, sabedoria e oportunidade;
- c) Inovam encontrando um novo produto, um novo serviço, ou uma nova abordagem para um problema social;
- d) Focam - antes de tudo - na criação de valor social e, neste espírito, estão dispostos a compartilhar suas inovações e conhecimento para que outros repliquem;
- e) Arriscam-se antes de estarem seguros de que estão completamente seguros de recursos;
- f) Têm uma crença inabalável na capacidade inata de todos, frequentemente, independente de educação, para contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico e social;
- g) Demonstram uma determinação obstinada que os impulsionam a assumir riscos que outros não ousariam;
- h) Equilibram sua paixão para mudar com um zelo para medir e monitorar seu impacto e;
- i) Manifestam uma impaciência saudável (ex. não se dão bem em burocracias, as quais podem aumentar sucessões de emissões de acordo com o crescimento de suas organizações, e quase inevitavelmente tomam-se mais burocráticas).

Aproximando para o cenário estadual, Rio Grande do Sul, no Caderno de Proposta da Agenda 2020, dentre as dez proposições prioridades para os legisladores do Estado para a área temática, cidadania e responsabilidade social, definiu-se: geração de capacidades para ampliar o trabalho e a renda, buscando alternativas para o desenvolvimento do empreendedorismo popular mediante ações de formação, assessoramento, incentivo ao crédito e desburocratização (BRASIL,

2018). Já como medida de solução para o que deve ser feito, via anseios da sociedade para todo o Rio Grande do Sul estabeleceu-se como sugestões: constituir um ambiente estruturado numa rede colaborativa de inovação social, envolvendo atores da sociedade civil (universidades, pesquisadores, operadores do direito, trabalhadores sociais, organizações sociais, usuários e patrocinadores); e adotar um modelo de gestão inovador e intersetorial (BRASIL, 2018).

Portanto, o empreendedorismo é um dos gatilhos para vencer ou reduzir as enormes desigualdades sociais no cenário brasileiro. Nesta pesquisa o empreendedorismo está relacionado a incubadoras de economia solidária, um ambiente onde proporciona aos atores condições de externalizar suas potencialidades por meio de oportunidades para aproveitar seus conhecimentos ou desenvolvê-los e tornar uma fonte de renda.

## 2.2 AMBIENTES DE INOVAÇÃO

Aranha (2016) apresenta os Ambientes de Inovação em duas dimensões: as áreas de inovação (nome utilizado internacionalmente pela *International Association of Science Parks and Areas of Innovation - IASP*) e os mecanismos de geração de empreendimentos. Sendo que no Brasil, emprega-se a denominação de ecossistemas de inovação como sinônimo de áreas de inovação.

Figura 1: Ilustração dos ambientes de inovação.



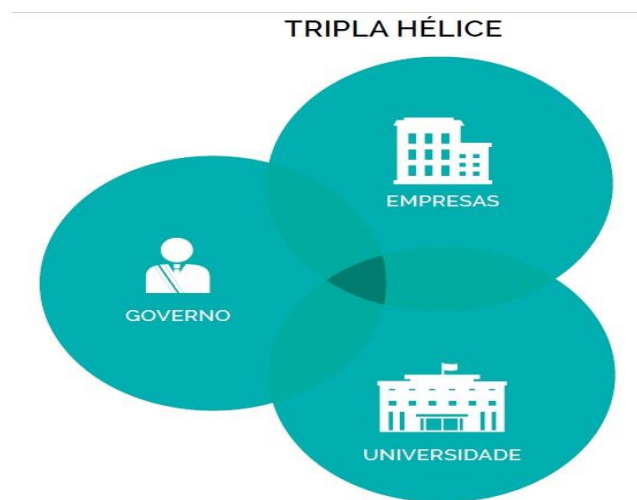
Fonte: Aranha, 2016.



Neste panorama surge a oferta da visão de possibilidades dos ambientes de inovação, que compartilham objetivos, ferramentas e elementos comuns, mesmo considerando a existência de diferenças entre si.

O conceito de tríplice hélice tem foco nas relações e interações entre a universidade e os ambientes científicos, a segunda é composta pelo meio empresarial e a terceira representa os diferentes níveis de governo. Nesse sentido, a inovação é gerada pelas dinâmicas próprias (internas) de cada hélice e pelas relações e interações entre as hélices, criando, em suas intersecções, ambientes híbridos em contínua evolução.

Figura 2: Representando a tríplice hélice.



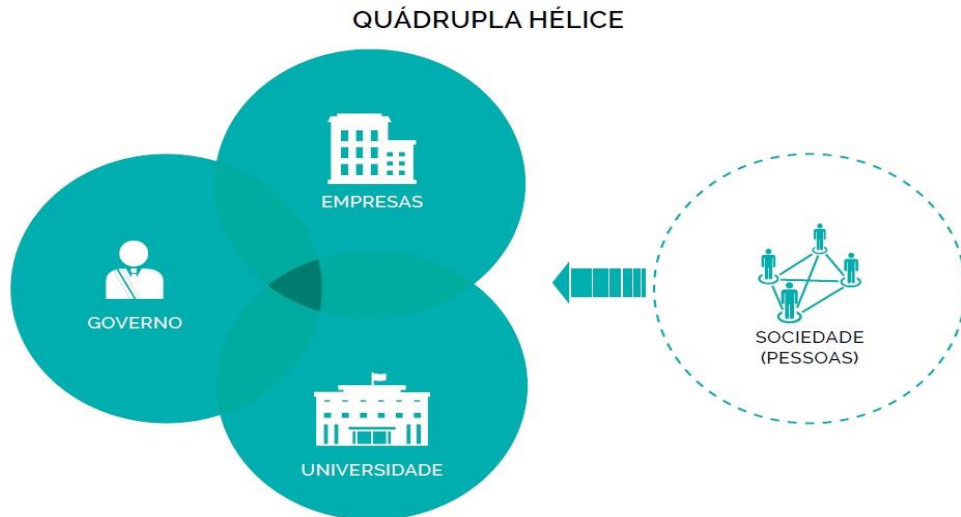
Fonte: Audy; Piqué, 2016.

Etzkowitz e Leydesdorff (1995) introduziram o modelo da hélice tríplice (HT) das relações híbridas entre universidade-indústria-governo para explicar a evolução estrutural nas economias baseadas no conhecimento, muitos estudiosos, empresários e administradores têm tentado estender o modelo HT. Destaca-se, que os autores na época, já expressavam a intenção de que o modelo de HT deveria ajudar a exhibir padrões de estrutura social, o que ressalta a importância de outras hélices (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

A quádrupla hélice veio para capacitar e conectar co-criadores de inovação, como empreendedores, inventores, artistas e outros geradores de valor, visando fortalecer o ecossistema. Neste modelo, há princípios de ampla cooperação em inovação, o processo de desenvolvimento de produtos e serviços pode existir em

diferentes níveis de co-produção com consumidores, clientes e cidadãos (ARNKIL *et al.*, 2010; NORDBERG, 2015).

Figura 3: Representação da quádrupla hélice.



Fonte: Audy; Piqué, 2016.

Dessa forma, os atores trabalham em espaços propícios à inovação, criando ambientes característicos da nova economia baseada no conhecimento. Portanto, as abordagens mais recentes incorporam a sociedade – pessoas (cidadãos) como uma quarta hélice, gerando o modelo da quádrupla hélice.

Entretanto, atualmente já se estuda outro modelo, os autores, Carayannis e Campbel (2012) sugerem ainda a existência de um modelo de “Hélice Quintupla”, em que os ambientes naturais da sociedade atuam como a quinta hélice, destacando-se que o meio ambiente age como estímulo ao progresso dos sistemas de produção e inovação de conhecimento. Grundel e Dahlstrom (2016) reforçam que a transformação em uma sociedade sustentável requer novas inovações impulsionadas por desafios e novas colaborações entre mais atores.

Sob a perspectiva das hélices pode-se impulsionar a implantação de ecossistemas que podem orientar uma estratégia regional de crescimento inteligente, sustentável, inclusiva e participativa (CARAYANNIS; CHEREPOVITSYN; ILINOVA, 2017). Conseqüentemente, nesta pesquisa será verificado como e quais hélices estão presentes no cenário do estudo de caso.

### 2.2.1 Incubadoras de empresas

Para Zardo (2017) as incubadoras de empresas são até hoje o mecanismo de geração de empreendimentos mais conhecido e com a trajetória mais longa.

Estudos indicam a primeira incubadora de empresas, foi no ano 1959 em Nova Iorque, a partir de uma iniciativa do empresário Joseph Mancuso, que comprou o prédio de uma fábrica em falência, a Massey Ferguson, e resolveu sublocar o espaço para pequenas empresas iniciantes, que compartilhavam equipamentos e serviços (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; ANPROTEC, 2017). Na sequência, década de 1980, nos EUA, as incubadoras de negócios criaram força e chegaram na Europa, porém em formatos diferentes, como: centros de inovação, polos de pesquisa e parques tecnológicos (ANPROTEC, 2017).

Durante os anos 80 o modelo se disseminou pelo Brasil. As iniciativas brasileiras tiveram início em 1984, com o estímulo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Posteriormente foram criadas incubadoras em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), (ANPROTEC; SEBRAE, 2016). No Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq (MCT, 2000).

No ano de 1987 foi criada a ANPROTEC, órgão responsável por representar as incubadoras brasileiras assim como todos os empreendimentos que utilizam os processos de incubação com vias de gerar inovação no Brasil (ANPROTEC, 2016). Acresce que no ano de 2009, foi instituído no Brasil o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos (PNI) pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Corroborando, Lalkaka (1996) ressaltou que incubadoras de empresas são caracterizadas por um ambiente de trabalho controlado, projetado para auxiliar no crescimento de novas empresas emergentes. Sendo assim, tem-se a primazia de criar um clima cooperativo para o treinamento, suporte e desenvolvimento de empresas e empreendedores.

Conforme define a ANPROTEC (2018), uma incubadora é uma entidade promotora de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que eles possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso. De acordo com Engelman e Fracasso (2013) ainda complementam que as

incubadoras são espaços compartilhados que proporcionam aos novos negócios espaço físico e recursos organizacionais, monitoramento e ajuda empresarial.

Para a *National Business Incubation Association* (NBIA), associação estadunidense de apoio às incubadoras de empresas, salienta que o principal objetivo de uma incubadora de empresas é desenvolver empresas de sucesso deixando o programa de incubação financeiramente viável e independente. Pode-se notar a aderência à prática através dos dados levantados pela ANPROTEC (2020). Os dados revelam que o Brasil conta com 363 incubadoras de empresas, 43 parques tecnológicos em operação e 60 em implantação e projeto e 57 aceleradoras.

Para Aranha (2002) as incubadoras de empresas, em sua grande maioria, estão vinculadas às instituições mantenedoras, como: universidades, comunidades, institutos de pesquisa, empresas, consórcios, organizações governamentais como uma prefeitura ou não governamentais como uma ONG.

Entende-se que quanto melhor for o programa de incubação ofertado, maiores as chances de sucesso, independentemente da localização ou da experiência da incubadora. Isto significa que empresas incubadas de todas as regiões do país têm a mesma chance de sucesso (COUTINHO, 2018). Por consequência, o diferencial estaria na qualidade do programa de incubação e na sua capacidade de formar empreendimentos e empreendedores maduros, detentores de sólidos conhecimentos para atuar no mercado (ANPROTEC, 2016; FONSECA; BARBOSA; RAMALHEIRO, 2016).

Segundo a ANPROTEC (2012), as incubadoras podem ser divididas, de acordo com o foco das empresas apoiadas, em três conjuntos: economia solidária, tecnológico e tradicional. Abaixo, são conceituadas cada um dos tipos:

- Incubadoras de economia solidária: atende instituições que envolvem uma quantidade expressiva de pessoas desde o nascimento, mas têm seu crescimento limitado por características geográficas e organizacionais (exemplo: cooperativas).
- Incubadoras de empresas de base tecnológica: os empreendimentos são, geralmente, individuais ou de um grupo pequeno de sócios. A produção de bens e serviços de alto valor agregado e potencial de mercado se traduz em tendência ao crescimento ao longo do processo de incubação e de consolidação como graduadas.

- Incubadoras de empresas com foco em produtos ou serviços tradicionais: abrigam empreendimentos ligados aos setores tradicionais da economia, e que possuem pouca tecnologia agregada ao produto/serviço desenvolvido (ARANHA, 2003).

Todavia, os autores RAUPP; BEUREN (2006) chamam atenção para o surgimento de outras tipologias, conforme as necessidades específicas de cada região como agroindustrial, cultural, artes, cooperativa, setorial, social e virtual.

Ainda, numa análise, estudo e proposição sobre as incubadoras de empresas no Brasil desenvolvidas pela ANPROTEC (2012; 2007) classificou a taxonomia de incubadoras no cenário mencionado, como:

- Incubação de empresas orientadas para o desenvolvimento local ou setorial: empreendimentos focados na criação de soluções de gargalos em Arranjos Produtivos Locais - APLs e cadeias produtivas, viabilizar a economia solidária e dinamizar economias locais, agregando inovação ao seu tecido econômico e;

- Incubação de empresas orientadas para a geração e uso intensivo de tecnologia: empreendimentos atrelados a núcleos de geração de conhecimento em universidades e centros de pesquisa. Seus portfólios de serviços são montados para captar a incubação de empresas que demonstram alto potencial de crescimento; as conexões das incubadoras são direcionadas para agentes externos estratégicos onde demonstre o desenvolvimento de micro e pequenas empresas focadas em tecnologia.

Em vista disto, a incubadora cujo objetivo principal seja a linha social, provavelmente, não insistirá na inovação de produto, mas, sim, em inovação organizacional. Porque ela é importante no âmbito local, auxiliando a obtenção de melhor qualidade de vida, emprego e renda. Já, a incubadora de base tecnológica, concentra os objetivos de valorização da pesquisa científica, necessitará de recursos para estudar mercados ainda instáveis para então desenvolver o produto, também apoiar a empresa nascente em relação à proteção da propriedade industrial, atrair capital de risco e *angels* para perto da incubadora (ANPROTEC, 2012).

Tendo em vista que o CERNE é uma ferramenta de melhoria nos processos de incubadoras, as incubadoras ao longo dos anos passaram por várias gerações, sendo: a primeira geração de incubadoras (incubadora de infraestrutura); a segunda geração (incubadora de serviços para os incubados); terceira geração (institucionalização da rede de parceiros para o desenvolvimento das atividades com

os incubados); e a mais recente, quarta geração (incubadora gerando negócios de impacto na região e ampliação da quantidade e qualidade dos empreendimentos de impacto com o potencial de crescimento, ampliando a interação com grandes empresas para solucionar gargalos). Deste modo, é fundamental o alinhamento das incubadoras com a quarta geração sendo essencial para que possam atender às demandas dos novos empreendimentos (ANPROTEC, 2020).

Para Perez (2017), observou-se que no sistema de incubação brasileiro, as incubadoras não tinham suporte para gerir seu próprio funcionamento, como também processos claros demonstrando o jeito de transformar ideias em negócios de sucesso. Diante disto, o modelo CERNE se apresenta como caminho para facilitar e orientar os gestores de incubadoras a fazerem transformações nos empreendimentos incubados (CHAVES; COSTA, 2019).

Portanto, objetivando auxiliar as incubadoras a chegarem no quarto nível de atuação, a ANPROTEC e o SEBRAE, desenvolvem o Modelo CERNE, o qual será objeto de estudo mais adiante nesta pesquisa.

### 2.3 INOVAÇÃO SOCIAL

Inovação social é uma nova ideia ou uma ideia melhorada que, simultaneamente, atende as necessidades sociais e cria novas relações sociais. É um fenômeno capaz de elevar a capacidade de agir da sociedade (MURRAY *et al.*, 2010).

Sendo entendida por alguns pesquisadores como a vontade de consultar a sociedade perante o progresso de produtos e procedimentos recentes e atuais, outros a utilizam para convencer a sociedade a se modificar. A indisponibilidade de clareza do termo encobre o valor da inovação social e amortece a sua potencialidade crítica (BOCK, 2012).

Em relação a compreensão de inovação social, ampara-se em ideias, ações e conhecimentos novos, ou marcadamente melhorados, e duradouros que tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos (BIGNETTI, 2011).

Seja pela retração ou pela inação do estado, a incapacidade dos governos em aplicar as políticas urbanas necessárias provoca um aumento da desigualdade, gerando a insustentabilidade social e ambiental das cidades, promovendo, por

consequência, a criação de guetos econômicos e culturais (ACSELRAD, 1999). Por conseguinte, a inovação social manifesta-se em espaços cujos sistemas não estão tendo êxito nas ações.

A inovação social se apresenta como opção de alternativas praticáveis para o futuro da população. “Portanto, o que sustenta o caminho da inovação social não é um problema social a ser resolvido, mas a mudança social que ele traz” (CAJAIBA-SANTANA, 2014, p. 44) e que toma forma quando as novas ideias proporcionam um jeito de pensar diferente, contribuindo para a mudança de paradigma (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Deste modo, é fundamental destacar que uma inovação seja considerada social é necessário que ela melhore tanto a performance econômica quanto a social da sociedade na qual ela se desenvolve.

A inovação social parte de um pensamento criativo que requer, método, organização e planejamento. Segundo Soares (2014 apud, MURRAY; MULGAM, 2010, p. 10 e 11) conceberam o ciclo de inovação social, onde podemos identificar seis etapas desde o surgimento da ideia até a mudança:

No 1º estágio - Problema, a inovação social pode emergir da identificação de um problema e sendo o maior desafio chegar às suas causas, serão utilizados métodos, análise de sistemas, que em última análise poderá levar ao culminar de uma ideia.

No 2º estágio - Propostas e ideias, surgem as propostas de solução através de várias fontes (comunidade, indivíduos, estudos, instituições). Existem muitos métodos para o desenvolvimento de ideias, nomeadamente competições, como o caso da Ashoka, métodos comerciais (Ideasbank), uso de redes ou também a contratação de pensadores que estimulam o pensamento criativo.

O 3º estágio - Teste e protótipo, caracteriza-se pelo teste à ideia gerada, que pode ser elaborado de diversas formas, nomeadamente através de: diagnósticos, experiências ou estudos piloto. O que importa é demonstrar que de fato a ideia funciona.

Por sua vez o 4º estágio - Sustentação, consiste em garantir a sustentabilidade da ideia testada, nos seus diversos componentes organizacionais, institucionais, sociais e econômicos. Será neste estágio que haverá mais investimento.

O 5º estágio - Escalabilidade, corresponde à difusão do projeto ou trabalho e existem vários métodos para o fazer, nomeadamente, através do crescimento de uma organização, franchising, entre outros. Torna-se importante demonstrar que a solução se adapta a diferentes tipos de economia e contextos.

O 6º estágio - Mudança Sistêmica, é criada uma nova ordem, gerada pelo processo de transformação estrutural organizada, de modo contínuo e planejado. Esta mudança envolve alteração nos conceitos, mentalidades e comportamentos em larga escala.

Para os autores Nussbaumer e Moulaert (2007), citado por Hubert *et al.* (2010) as inovações sociais podem ter carácter macro ou micro, estrutural ou local,

podendo ser introduzidas por um espírito empreendedor ou pela solidariedade, seja para melhorar o funcionamento da organização ou para transformá-la num empreendimento social, numa empresa com objetivos sociais ou para fortalecê-la com um sistema de governança mais participativo. Nesse sentido, a busca por melhores condições de vida, trabalho e renda, novas estruturas ou relações sociais, são alguns dos pontos que os estudos sobre inovação social abordam (PERIM; SANTOS, 2016).

A inovação social, para Soares (2014), trata do desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços que gerem inclusão social, trabalho e renda e, principalmente, melhoram a qualidade de vida das pessoas/grupos. Deste modo, apresenta-se como fonte de economia solidária, sendo uma alternativa contra o desemprego. Nesta pesquisa, será observado a presença de empreendimentos com abordagens de inovação social.

### **2.3.1 Economia solidária**

O conceito de economia solidária nasceu na França, em virtude dos trabalhos de Jean Louis Laville e Bernard Eme, os quais se referiam às iniciativas cidadãs e novas formas de solidariedade, objetivando o bem comum e o desenvolvimento social (FRANÇA FILHO, 2003). Já, Singer (2002) define economia solidária como um outro modo de produção baseado na propriedade coletiva ou associada do capital na qual todos que produzem em uma única classe de trabalhadores.

No Brasil, o histórico do processo de incubação voltado para empreendimentos de economia solidária, criou-se em 1998 o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC) para executar e estimular o processo de incubação, fornecendo, inicialmente, o apoio a seis incubadoras. Depois desse período de atuação, houve uma descontinuidade do programa que apenas retomou sua articulação em 2003 com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), que institucionalizou a economia solidária como política pública, e no ano de 2010 o programa já estava apoiando mais de 60 incubadoras (FROTA, *et al.*, 2017).

A economia solidária é um projeto de sociedade que busca uma nova forma de organização econômica como estratégia de enfrentamento ao desemprego e à exclusão social (FERREIRA, 2018).



Dentre alguns princípios da economia solidária, estão:

Cooperação: ao invés de competir, todos devem trabalhar de forma colaborativa, buscando os interesses e objetivos em comum, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva e a partilha dos resultados;  
Autogestão: as decisões nos empreendimentos são tomadas de forma coletiva, privilegiando as contribuições do grupo ao invés de ficarem concentradas em um indivíduo. Todos devem ter voz e voto. Os apoios externos não devem substituir nem impedir o papel dos verdadeiros sujeitos da ação, aqueles que formam os empreendimentos;

Ação Econômica: sem abrir mão dos outros princípios, a economia solidária é formada por iniciativas com motivação econômica, como a produção, a comercialização, a prestação de serviços, as trocas, o crédito e o consumo;

Solidariedade: a preocupação com o outro está presente de várias formas na economia solidária, como na distribuição justa dos resultados alcançados, na preocupação com o bem-estar de todos os envolvidos, nas relações com a comunidade, na atuação em movimentos sociais e populares, na busca de um meio ambiente saudável e de um desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2016).

Tendo como características a autogestão, a dimensão econômica, a solidariedade e a cooperação, fruto da existência de interesses comuns, culminando com a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária (AZEVEDO, 2012).

Identificar os valores atribuídos à economia solidária é algo sem clareza na literatura, porém para Ferreira (1975) pode estar associado ao significado das normas, dos princípios ou dos padrões aceitos por um indivíduo, classe, sociedade, etc. Corroborando, num estudo realizado pelos autores Gaiger e Kuyven (2019), as principais formas de organização dos Empreendimentos de Economia Solidária - EES indicam os principais aspectos iniciais que levaram à sua criação com variáveis relacionadas, são eles:

- Grupos informais: demonstram uma situação de precariedade econômica relacionada ao desemprego e à insuficiência de renda, com menor incidência em objetivos de financiamento ou de ação reativa provocada por políticas públicas. Predominam EES urbanos e de produção.

- Associações: relacionam-se com várias motivações, entre elas o desenvolvimento comunitário e, mais frequentemente, estimulantes externos, a exemplo de políticas de apoio, financiamento, assistência social ou outras. Identificados maior ocorrência no meio rural.

- Cooperativas: encontram-se em motivações variadas, principalmente a obtenção de ganhos mais elevados e o desenvolvimento de empresa econômica de propriedade dos sócios. Em segundo lugar, como alternativa de qualificação, atuação profissional, produção ecológica ou como via de recuperação de empresas privadas falidas, através da autogestão.

Importante elucidar que a autogestão é característica das empresas socioeconômicas, e por sua vez a administração é democrática. A autogestão exige maior esforço dos cooperados da empresa que, além das tarefas habituais, devem se ocupar dos problemas e ter alternativas de soluções para a organização. Portanto, a participação é um quesito fundamental (FERREIRA, 2018).

Ademais, segundo Singer (2002), os empreendimentos solidários são organizações de trabalho que possuem peculiaridades como a propriedade coletiva ou são associadas ao capital de maneira que seus membros sejam donos de seu próprio negócio.

### **2.3.2 Negócio de impacto social**

O termo negócios sociais surgiu a partir de Muhammad Yunus, professor de economia, empreendedor social criador Grameen Bank ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, conceitua como:

[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções (YUNUS, 2010, p. 10).

A sua principal orientação não é a geração de riqueza, mas sim os impactos gerados a partir de sua atuação, ou seja, atingir um problema social e tentar minimizá-lo (DEES, 2001; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Sobretudo, um negócio de impacto social tem o propósito de solucionar ou minimizar um problema social ou ambiental como atividade principal.

Yunus (2010), apresenta para uma melhor compreensão do negócio social, na linha das empresas sociais, sete características chaves, sendo:

- O objetivo do negócio é superar um problema social, não maximizar lucro;
- A empresa conquista sustentabilidade financeira e econômica;

- Os investidores obtêm de volta apenas seu investimento inicial;
- Quando os investimentos são recuperados, qualquer lucro é reinvestido na empresa;
- A empresa é ambientalmente consciente;
- Pagam-se aos empregados salários melhores que a média das condições de trabalho e;
- O trabalho deve ser feito com empolgação.

Para Michelini (2012), o modelo de negócio social é caracterizado por duas tipologias principais:

- O negócio social engloba as empresas que não distribuem dividendos, abordagem alinhada com o modelo de negócio social proposto por Yunus em 2008 e;
- O negócio social inclui todas as empresas cuja missão está socialmente orientada, independentemente da gestão financeira.

Para conhecer a realidade em números no cenário brasileiro, Flôr *et al.* (2016), baseado num levantamento realizado pela ANPROTEC em 2016, identificou sete organizações em todo o país com atuação específica em negócios de impacto social, sendo: Aceleradora 2.5, Artemisia, NESst, Pipa, Quintessa, Turbo e Yunus. Ainda, no Brasil os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU) age para fortalecer os negócios de impacto social, são eles:

1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;

8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;
14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
15. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável e seus impactos;
16. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
17. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Oportuno citar os novos termos que caracterizam iniciativas que operam junto ao empreendedorismo social com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos. Segundo Sardana (2013), a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas a todas as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade.

Não se deve confundir negócios sociais com negócios inclusivos, visto que negócios inclusivos pode ser definido como algo que vai além da combinação de sustentabilidade financeira e geração de valor social, pois prevê a efetiva inserção da população de baixa renda no processo produtivo de um negócio e não somente como consumidor final, Moura (2011). Em suma, essa corrente abrange a oferta de produtos e serviços na base da pirâmide, ou seja, pessoas com menor poder aquisitivo (ROSOLENI; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Segundo Teodósio e Comini (2012), o termo negócios inclusivos ainda é uma expressão incomum no cotidiano brasileiro. Seja no meio empresarial quanto nas

discussões acadêmicas. Neste contexto, a presente pesquisa irá seguir a definição de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), pois o objeto de estudo adota esta linha.

## 2.4 MODELO CERNE

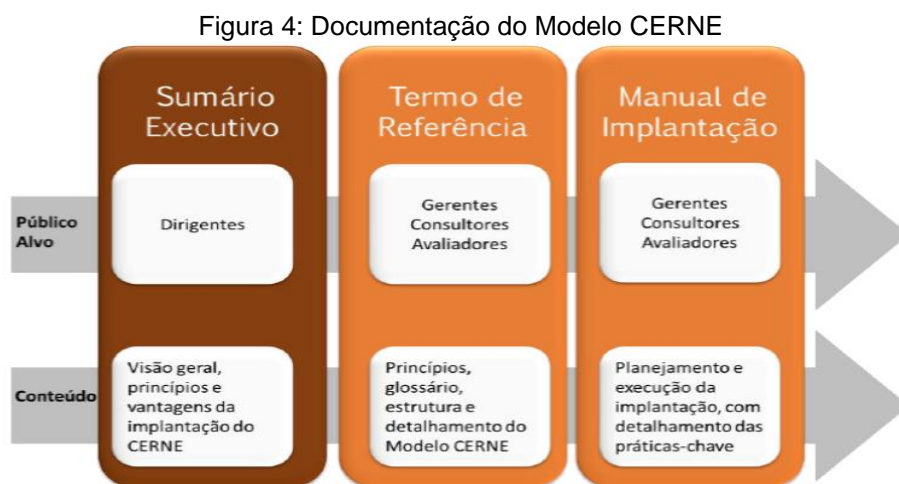
Esta subseção busca apresentar o método CERNE, trazendo conceito do modelo, breve relato de sua origem e os processos envolvidos no CERNE nível 1.

O Modelo de Gestão CERNE foi criado em 2008, foi testado em algumas incubadoras no Brasil, sofrendo melhorias e amadurecendo com o passar dos anos, somente foi apresentado à comunidade internacional em 2015 no 29º Congresso da *National Business Incubation Association*, com o objetivo de propor às associações e instituições internacionais um sistema de gestão das IEs baseado num modelo de maturidade (GARCIA *et al.*, 2015).

O CERNE, trata-se de uma plataforma que visa promover melhoria expressiva nos resultados das incubadoras das diferentes áreas, em termos tanto quantitativos quanto qualitativos (CERNE, 2018).

No intuito de difundir um sistema padronizado de boas práticas específicas para incubadoras de empresas e promover melhoria expressiva nos resultados, a ANPROTEC e o SEBRAE construíram o Modelo CERNE (MORAES, 2018).

De modo a aprimorar a compreensão e a divulgação da metodologia CERNE, o conteúdo do modelo está estruturado em três volumes: o Sumário Executivo, o Termo de Referência e o Manual de Avaliação, os quais sofreram mudanças desde sua criação.



Fonte: Sumário Executivo CERNE, 2018.

Os três volumes permitem uma melhor compreensão e torna possível a implantação do modelo na incubadora. O Sumário Executivo, descreve abordagens sobre os princípios, a estrutura, sua lógica de organização e os benefícios que o modelo traz a partir da sua implantação, seguindo os processos e práticas chaves. Em relação ao Termo de Referência, apresenta os princípios, a estrutura e o detalhamento do modelo, acrescido a descrição de cada uma das práticas chave, e um glossário para um melhor entendimento dos termos que são utilizados. Já, o Manual de Implantação esclarece e orienta o processo de implantação do modelo CERNE, além de detalhar os objetivos, elementos chaves, exemplos e dicas, facilitando o processo de implantação do modelo (CERNE, 2018).

### 2.4.1 Princípios

Os princípios nos quais os processos do CERNE estão estruturados são cinco, que são apresentados na Figura 5.

Figura 5: Princípios do Modelo CERNE



Fonte: Sumário Executivo CERNE, 2018.

- **Desenvolvimento Regional:** os empreendimentos apoiados pelas incubadoras devem gerar efeitos positivos sobre o desenvolvimento da região.
- **Inovação:** os empreendimentos apoiados necessitam apresentar diferenciais aos já existentes na região. Entretanto, não fica condicionado que o produto, serviço, processo e ou modelo de negócios seja inédito.

- Atuação em rede: de suma importância que a incubadora atue com integração com os atores do ecossistema de inovação da região.
- Sustentabilidade: a incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.
- Efetividade: estabelece que a incubadora deve ser eficaz e eficiente.

Deste modo, os princípios, buscam efetivar geração contínua de empreendimentos com aspectos de quantidade e qualidade, além de conscientizar as equipes das incubadoras sobre a necessidade de sistematização de um conjunto de procedimentos e registros (SANTOS, 2019).

### 2.4.2 Estrutura

São observados três níveis de abrangência em sua estrutura: os empreendimentos, os processos e a incubadora.

Figura 6: Níveis de abrangência do Modelo CERNE



Fonte: Sumário Executivo CERNE, 2018.

Os empreendimentos estão relacionados com a geração e ao desenvolvimento das empresas apoiadas. Já os processos de incubação viabiliza o negócio da incubadora. E o outro nível, incubadora, envolve a gestão da incubadora como um empreendimento CERNE, 2018.

### 2.4.3 Eixos

A metodologia CERNE está amparada em cinco eixos, que são: empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão.

Figura 7: Cinco eixos do Modelo CERNE



Fonte: ANPROTEC, 2021.

Na visão de Pinheiro (2017), os cinco eixos definem-se como:

Eixo empreendedor consiste em planejar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos perfis empreendedores, auxiliando os empresários através de consultorias, treinamentos e assessorias. Os indicadores deste eixo expressam a evolução pessoal dos empreendedores e os seus reflexos nas atividades empresariais são mensurados através de avaliações periódicas com questionários pré-definidos pela gestão da incubadora.

Eixo tecnologia consiste em planejar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das tecnologias através de métodos, protótipos, produto, novos produtos e serviços das empresas incubadas. Os indicadores deste eixo expressam a aderência das estratégias da empresa com o mercado são mensurados através de avaliações periódicas executadas pela gestão da incubadora.

Eixo capital consiste em planejar, acompanhar e avaliar a gestão financeira dos empreendimentos incubados. Os indicadores deste eixo expressam as necessidades das empresas em adequar a tomada de decisão dos negócios, às ameaças e oportunidades do ambiente de negócio. São mensurados através de avaliações periódicas e consultorias.

Eixo mercado consiste em planejar, acompanhar e avaliar a evolução do marketing share (participação da empresa em um nicho de mercado) das empresas incubadas. Os indicadores deste eixo expressam a visão do empreendedor em relação ao ambiente de mercado/comercial. São mensurados através de avaliações periódicas e consultorias.

Eixo gestão consiste em planejar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento estratégico das empresas incubadas. Os indicadores deste eixo expressam a performance da gestão dos empreendimentos. São mensurados através de avaliações periódicas e consultorias (PINHEIRO, 2017, p. 30).

Em síntese, para os autores Muller *et. al.* (2017) o eixo empreendedorismo visa o desenvolvimento pessoal do empreendedor; o tecnológico: desenvolvimento de tecnologias e inovação; o mercado: desenvolvimento de ações comerciais; o capital: desenvolvimento financeiro da empresa; e a gestão: desenvolvimento de práticas de gestão. Portanto, nesta pesquisa, os eixos mencionados serão medidor de aderência nos empreendimentos da incubadora de economia solidária.



#### 2.4.4 Lógica de organização

O CERNE é um modelo que permite a avaliação dos serviços prestados pelas incubadoras, estando estruturado em níveis de maturidade crescentes, pois as incubadoras, em seus diversos tipos e expertises, possuem maturidades diferentes (MORAES, 2018).

Cada nível de maturidade, CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4, representam uma lógica de organização do modelo, sendo cada nível acumulativo e uma ordem passo da incubadora para se posicionar como um ambiente de inovação que atua profissionalmente e que gera resultados expressivos para o desenvolvimento de sua região.

Figura 8: Níveis de maturidade do Modelo CERNE



Fonte: Termo de Referência, CERNE 2018.

O modelo CERNE determina quatro níveis de maturidade. Sendo previsto em cada nível conter uma série de boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave e constitui um passo da incubadora para se posicionar como um ambiente de inovação que atua profissionalmente e gera resultados significativos para o desenvolvimento de sua região e país (ANPROTEC, 2019a).

**Cerne 1 – Empreendimento:** neste primeiro nível, todos os processos e práticas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Assim, as práticas a serem implantadas nesse nível de maturidade vão desde a sensibilização, a prospecção e a seleção de empreendimentos até a graduação e o relacionamento com as graduadas. Entretanto, além dessas práticas é essencial que a incubadora implante uma estrutura mínima de gestão, de maneira que as práticas relacionadas

aos empreendimentos possam ser monitoradas e avaliadas quanto às suas efetividades. Ao implantar este nível de maturidade, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos, sistemática e repetidamente.

**Cerne 2 – Incubadora:** o foco deste nível é implantar práticas que tenham como foco a estruturação da governança da incubadora, implantando processos que viabilizem a sua gestão estratégica, a ampliação dos serviços prestados e do público-alvo e a avaliação dos seus resultados e impactos.

**Cerne 3 – Rede de Parceiros:** o objetivo deste nível é implantar práticas que formalizem uma rede de parceiros, visando ampliar a atuação da incubadora, criando instrumentos capazes e efetivos para realizar incubação a distância. Assim, neste nível, a incubadora reforça sua atuação como um dos “nós” da rede de atores envolvidos na promoção da inovação por meio da geração de empreendimentos inovadores.

**Cerne 4 – Posicionamento Global:** neste nível, o objetivo é implantar práticas que tenham como foco a globalização tanto da incubadora quanto dos empreendimentos apoiados, de modo que possam atuar de maneira efetiva no mercado global (CERNE, 2018, pp. 20, 21).

Além disso, para cada nível de maturidade é necessário a sistematização de processos-chaves, figura 9.

Figura 9: Níveis de maturidade e processos chaves do Modelo CERNE

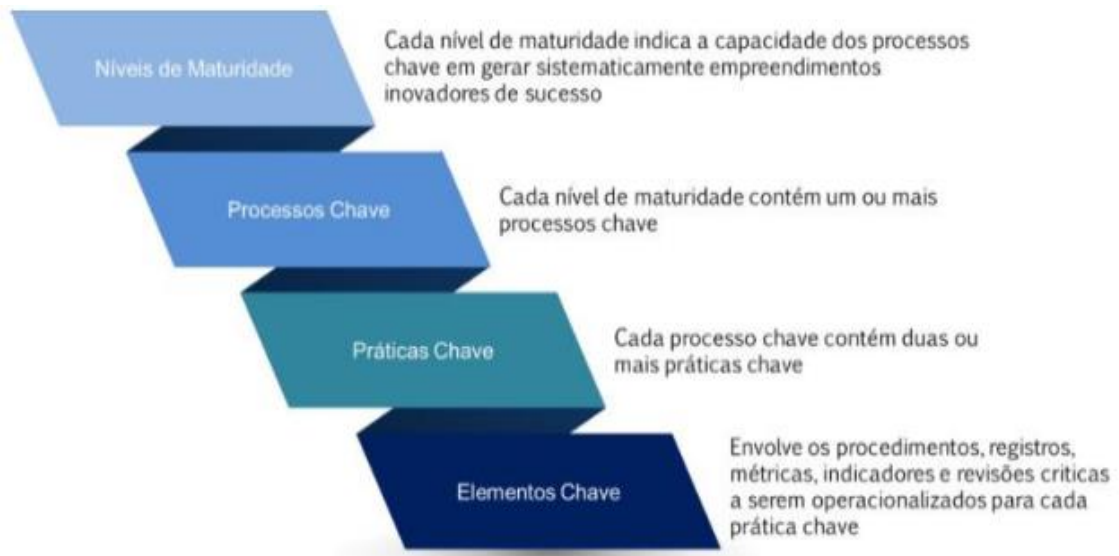


Fonte: Termo de Referência, CERNE 2018.

Assim, cada nível de maturidade representa um passo da incubadora para se posicionar como um ambiente de inovação que atua profissionalmente e que gera resultados expressivos para o desenvolvimento de sua região e do país (CERNE, 2018).

Ainda, a formação de cada nível de maturidade, representa processo chave, os quais integra um grupo de práticas chaves, que são implantadas a partir da operacionalização de elementos chaves (CERNE, 2018).

Figura 10: Detalhamento dos níveis de maturidade



Fonte: Termo de Referência, CERNE 2018.

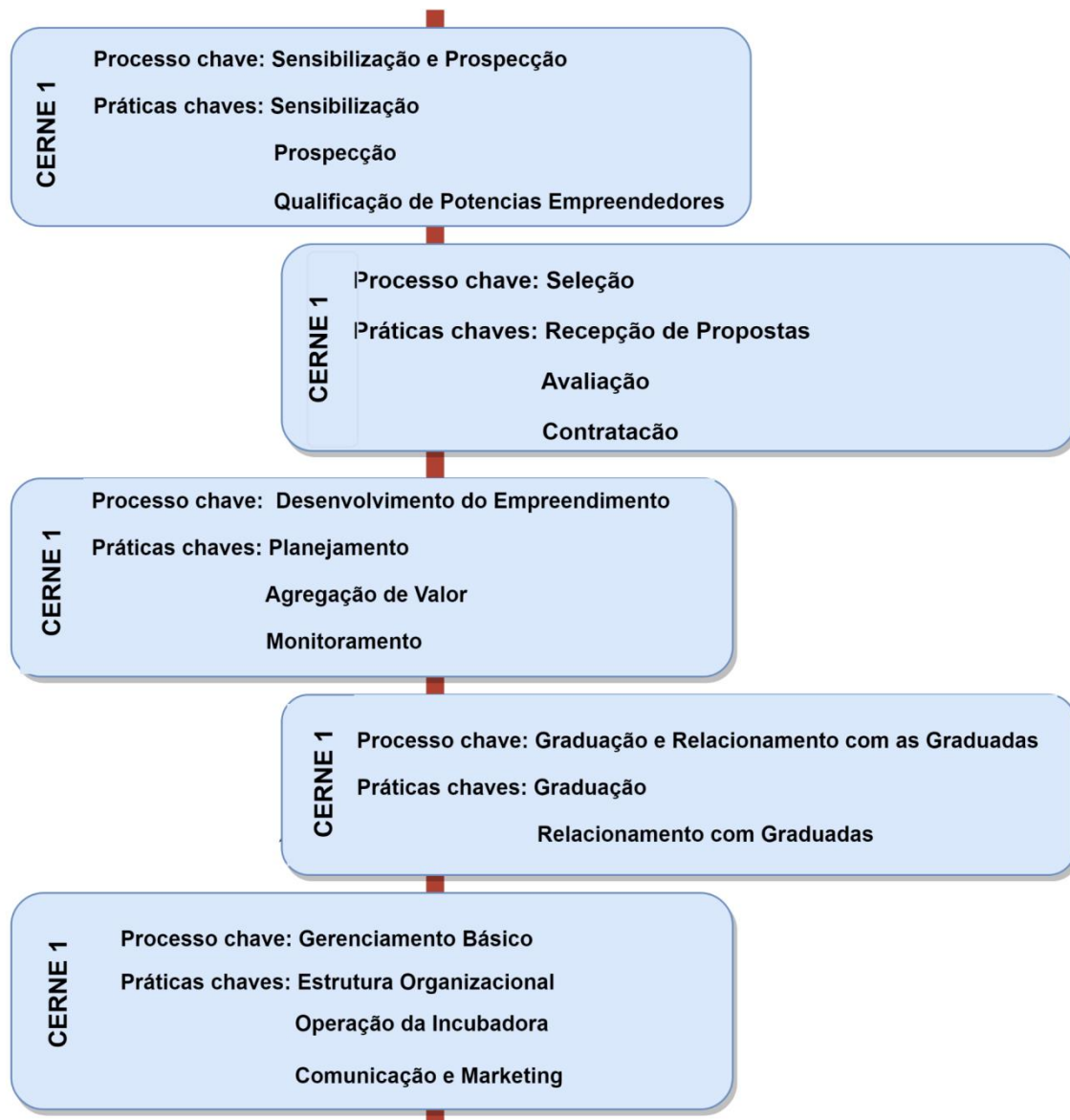
Cada nível de maturidade contém um conjunto de processos-chave que buscam garantir que a incubadora esteja utilizando todas as boas práticas relacionadas àquele nível de maturidade (CERNE, 2018).

Para Chaves e Costa (2019) o modelo CERNE não propõe explicitamente as ações ou práticas que devem ser realizadas pelas incubadoras, mas os processos e eixos que devem ser seguidos para alcançar um padrão mínimo de desempenho em cada nível de maturidade. Neste contexto, as descrições a seguir serão apresentadas embasadas nas abordagens do Manual de Implantação.

#### 2.4.5 CERNE Nível 1

Para facilitar o entendimento, o Quadro 1 apresenta de forma sintetizada os processos-chave e as práticas do CERNE maturidade 1 possibilitando uma visão sistemática do modelo.

Quadro 1: Processos chaves e Práticas chaves do CERNE 1.



Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do Manual de Implantação do CERNE, 2018.

O CERNE 1 versão 2018 é composto por cinco processos chave que por sua vez se desdobram em quatorze práticas chave. Dessa maneira, para que a incubadora consiga ter implantado esse nível do modelo, deverá estabelecer mecanismos na sensibilização e prospecção dos empreendimentos buscando ampliar a quantidade e a qualidade das propostas apresentadas a incubadora a partir da busca da gestão, terá que definir os critérios de seleção, analisar a operação e a manutenção de procedimentos formalizados. Cabe ainda a incubadora, a manutenção de forma contínua de um processo documentado dos empreendimentos sobre como fazer a gestão do seu negócio de forma efetiva

considerando os eixos empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão. Ainda, envolve realizar a continuidade da interação entre incubadora e empreendimento graduado. E por fim, necessita de gerenciamento básico para garantir a sustentabilidade da incubadora e a geração de empreendimentos de sucesso.

Neste contexto, cada incubadora tem a liberdade de desenvolver seu próprio conjunto de ações e iniciativas de qualificação, desde que aderentes aos grupos de processos e práticas chaves da metodologia. A seguir serão descritos todos os processos e práticas chaves da metodologia, nível de maturidade 1 com exemplificação das ações que o gestor da incubadora precisa ter como evidências nos empreendimentos.

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

Para implantar esse processo-chave, é necessário que o gestor organize três práticas-chave: sensibilização, prospecção e qualificação de potenciais empreendedores.

##### Prática-chave: Sensibilização

Essa prática tem como objetivo provocar a atenção ou interesse de pessoas para a oportunidade de empreender e iniciar o próprio negócio, de maneira a atrair o maior número de propostas para a incubadora. Contudo, se não ocorrer a quantidade esperada, ainda assim, será difundido o empreendedorismo e a inovação na comunidade, cumprindo um dos princípios do CERNE, que é o foco no desenvolvimento regional (CERNE, 2018).

Para sistematizar a implantação dessa prática, o gestor deve:

- Criar documento explicitando como a incubadora realiza a sensibilização na comunidade, acompanhado da definição do público alvo e ações;
- Armazenar os registros das ações realizadas;
- Elaborar plano contendo as ações de sensibilização acrescido do prazo para ocorrência;
- Demonstrar por meio de registros que as ações previstas no plano foram executadas de acordo com o previsto. Caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;

- Armazenar registros dos resultados obtidos com as ações, conforme métrica ou indicador e;
- Realizar registro da avaliação da efetividade das ações executadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

#### Prática-chave: Prospecção

Essa prática chave tem o objetivo de captar empreendimentos com potencial de alto impacto e crescimento, de forma que possa contribuir para o desenvolvimento da região (CERNE, 2018). A busca constante deste trabalho fica por conta da equipe de gestão, a fim de ampliar a quantidade e a qualidade de proposta dos empreendimentos.

Para sistematizar a implantação dessa prática, o gestor deve:

- Criar documento explicitando como a incubadora realiza a sensibilização na comunidade, acompanhado da definição do público alvo e ações;
  - Armazenar os registros das ações realizadas;
  - Elaborar plano contendo as ações de prospecção acrescido do prazo para ocorrência;
  - Demonstrar por meio de registro que as ações previstas no plano foram executadas de acordo com o planejado. Caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
    - Armazenar registro dos resultados obtidos com as ações, conforme métrica ou indicador e;
    - Realizar registro da avaliação da efetividade das ações executadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

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

Nessa prática chave o gestor organiza o processo para qualificação dos potenciais empreendedores com interesse em submeter proposta à incubadora. Como também, objetivando fornecer apoio e aprimorar os seus conhecimentos (CERNE, 2018).

Como evidências o gestor da incubadora deve:

- Criar documento explicitando como a incubadora promove a qualificação de potenciais empreendedores, acompanhado do meio utilizado e do público alvo destinado;

- Armazenar os registros das ações realizadas;
- Elaborar plano contendo as ações de qualificação de potenciais empreendedores acrescido do prazo para ocorrência;
- Demonstrar por meio de registro que as ações previstas no plano foram executadas de acordo com o planejado. Caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
- Armazenar registro dos resultados obtidos com as ações, conforme métrica ou indicador e;
- Realizar registro da avaliação da efetividade das ações executadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

#### 2.4.5.2 Processo chave: Seleção

Para implantar esse processo-chave, é necessário que o gestor organize três práticas-chave: recepção de propostas, avaliação e contratação.

##### Prática chave: Recepção de Propostas

É necessário a incubadora possuir procedimento formalizado, via documentos, para receber as propostas dos empreendimentos, assim os empreendedores terão as informações necessárias ao processo avaliativo (CERNE, 2018).

Deste modo, o gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Gerar procedimento apresentando as fases, as ferramentas e os formulários para recepção de propostas;
- Armazenar os registros das propostas encaminhadas, por período necessário com normas da incubadora;
- Criar modelo de apresentação de propostas, onde traz informações para avaliação por parte da incubadora;
- Registrar os resultados obtidos das ações de acordo com as métricas e;
- Registros da avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

##### Prática chave: Avaliação

O gestor deve criar e organizar meio de avaliação para selecionar as melhores propostas de empreendimentos, além de contar com profissionais experientes e altamente qualificados.

O gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Criar procedimento definindo quais profissionais envolvidos, as etapas e os critérios;
- Realizar registros das avaliações realizadas, desmembrando o desempenho por critérios;
- Realizar registros dos resultados da avaliação das propostas;
- Registrar os resultados obtidos das ações propostas de acordo com as métricas e;
- Registros da avaliação da efetividade das ações, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

Prática chave: Contratação

O gestor deve coordenar os procedimentos e a parte formal de documentos onde estabeleça transparência no relacionamento com direitos e deveres para as partes (incubadora, empreendedores e empreendimentos), CERNE, 2018.

O gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Criar documento explicando a formalização jurídica do relacionamento com os empreendimentos;
- Possuir contratos assinados entre as partes (representantes dos empreendimentos incubados e incubadora);
- Ter modelo padrão de contrato;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Registros da avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

#### 2.4.5.3 Processo chave: Desenvolvimento do Empreendimento

Para implantar esse processo chave, é necessário organizar três práticas chave: planejamento, agregação de valor e monitoramento.

Prática chave: Planejamento



O gestor deve realizar ações para que cada empreendimento incubado possa se desenvolver num prazo compatível com seu segmento, em conformidade com no mínimo cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão (CERNE, 2018).

Deste modo, o gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Criar documento explicando como a incubadora ajuda cada empreendimento no planejamento para desenvolver-se;
- Elaborar plano das ações a serem realizadas com estipulação de prazos;
- Demonstrar por meio de registro a execução das ações planejadas, caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
- Possuir modelo de apoio ao planejamento dos empreendimentos incubados;
- Realizar registros da elaboração dos planos de desenvolvimento dos empreendimentos conforme modelo de instrumento de planejamento;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Registros da avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

Prática chave: Agregação de Valor

A incubadora promove oferta de serviços de valor específicos aos empreendimentos incubados no intuito de promover o desenvolvimento (CERNE, 2018).

O gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Criar documento explicando como a incubadora oferece serviços de valor agregado para os empreendimentos nos cinco eixos;
- Realizar registros das ações de agregação de valor;
- Elaborar plano dos serviços de valor agregado que serão realizadas com estipulação de prazos;
- Demonstrar por meio de registro a execução das ações definidas, caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Registros da avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

### Prática chave: Monitoramento

Essa prática tem o objetivo de verificar se o empreendimento está pronto para a graduação. Ainda, podem ocorrer quatro situações, sendo:

- Graduação: o empreendimento está pronto para sair do processo de incubação e ir para o mercado, atingiu o nível de maturidade;
- Incubação: o empreendimento ainda não atingiu o nível de maturidade, porém possui potencial para gradual no futuro;
- Incubação com Pivotagem: o empreendimento ainda não está pronto para graduar, porém tem potencial para graduar no futuro, entretanto é necessário que se faça uma pivotação (mudança) na proposta atual, seja segmento de clientes, proposta de valor, modelo de receita etc.
- Descontinuação: baseado nos resultados do monitoramento do empreendimento, demonstrou não haver sucesso no mercado, portanto devendo deixar a incubadora.

O gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Criar documento explicando como a incubadora realiza o monitoramento dos empreendimentos incubados nos cinco eixos;
- Criar instrumento para coleta de informações direcionado a equipe de gestão onde possa conhecer o estágio de evolução dos empreendimentos;
- Elaborar plano de ações de monitoramento que serão realizados com estipulação de prazos;
- Demonstrar por meio de registro a execução das ações de monitoramento, caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Registros da avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

#### 2.4.5.4 Processo chave: Graduação e Relacionamento com Graduadas

Para implantar esse processo-chave, é necessário organizar duas práticas-chave: graduação e relacionamento com graduadas.

Prática chave: Graduação

Essa prática é o resultado que gera mais satisfação entre equipe de gestão e parceiros da incubadora, pois o empreendimento está apto a graduação e seguir seu percurso no mercado. Entretanto, a decisão da graduação foi tomada na prática chave monitoramento.

O gestor precisa demonstrar as seguintes evidências:

- Criar documento explicando como a incubadora realiza a mudança de status;
- Realizar planejamento das futuras graduações;
- Demonstrar por meio de registro a execução das ações de planejamento, caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
- Registrar os resultados obtidos na graduação de acordo com as métricas e;
- Registros de avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

Prática chave: Relacionamento com Graduadas

A incubadora precisa estruturar a forma como continuará tendo relacionamento com a graduada, descartando o rompimento entre ambos, uma das formas de manter a proximidade é a incubadora continuar prestando serviços de valor agregado, uma vez que são serviços com necessidades distintas das incubadas.

Por outro lado, para a incubadora é importante acompanhar a evolução das graduadas, pois demonstra um trabalho construído com efeitos positivos do desenvolvimento da região.

A incubadora para fins de evidência, precisa:

- Criar documento explicando como a incubadora efetua o acompanhamento das graduadas;
- Possuir um catálogo de serviços oferecidos às graduadas;
- Planejar o acompanhamento das graduadas;
- Demonstrar por meio de registro a execução das ações de planejamento, caso contrário, é necessário explicitar as razões impeditivas;
- Realizar o registro dos serviços ofertado as graduadas;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Registros de avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

#### 2.4.5.5 Processo chave: Gerenciamento Básico

Para implantar esse processo chave, é necessário organizar três práticas chave: estrutura organizacional, operação da incubadora e comunicação e marketing.

##### Prática chave: Estrutura Organizacional

Busca viabilizar a manutenção da incubadora desde os aspectos jurídicos, pessoal, mantenedora e parceiros.

A incubadora para fins de evidência, precisa:

- Possuir documentos jurídicos e da capacidade operacional da incubadora;
- Dispor na equipe, gestor com no mínimo 40 horas a serviço dos empreendimentos;
- Criar modelo de negócios da incubadora;
- Ter plano de atuação para a incubadora de forma atualizada;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Realizar registros de avaliação da efetividade das ações, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

##### Prática chave: Operação da Incubadora

Essa prática está relacionada à viabilização da incubadora, desde a gestão financeira saudável, organização dos serviços operacionais e infraestrutura física e tecnológica para a operação da incubadora (CERNE, 2018).

A incubadora para fins de evidência, precisa:

- Criar documento explicando como a incubadora efetua a gestão financeira;
- Possuir registros da gestão financeira;
- Possuir plano de sustentabilidade;
- Realizar memorial descritivo da estrutura física e tecnológica, bem como equipamentos disponíveis para uso;
- Ter documentado de quais são as regras para uso da infraestrutura física e tecnológica para os empreendimentos incubados;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;

- Registros de avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

Prática chave: Comunicação e Marketing

Nessa prática, o objetivo é realizar na região a divulgação via comunicação e marketing da incubadora, dos empreendimentos incubados e graduados.

A incubadora para fins de evidência, precisa:

- Possuir material de comunicação em forma digital e impresso;
- Criar o formato de presença digital;
- Registrar os resultados obtidos de acordo com as métricas e;
- Registros de avaliação da efetividade das ações realizadas, cabendo sugestões de mudanças, quando for o caso.

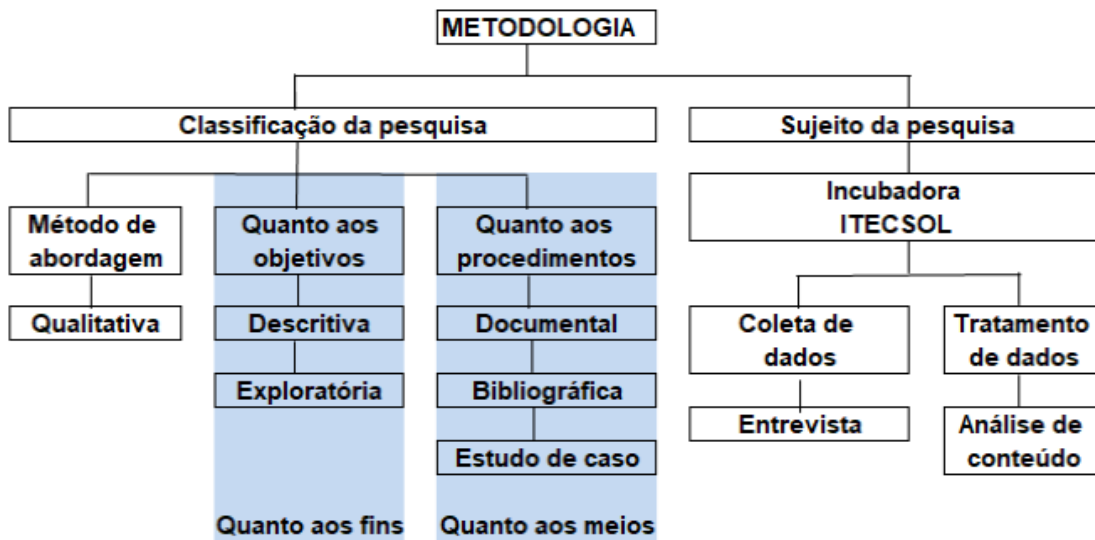
Desse modo, para que a incubadora possa ter implantado esse nível do modelo, ela deverá estabelecer mecanismos de prospecção com o objetivo de aumentar o número de candidatos a serem incubados, terá que definir os critérios de seleção, analisar as potencialidades e demais variáveis que possam influenciar no sucesso das empresas incubadas. Cabe ainda a incubadora, planejar capacitações para os empreendedores sobre como fazer a gestão do seu negócio de forma efetiva considerando os eixos tecnológico, financeiro, mercado e gestão. Também necessitará de uma estrutura gerencial para garantir sua sustentabilidade.

Neste contexto, a incubadora foco deste estudo busca a certificação CERNE, procurando monitorar, ajustar e aplicar as melhores práticas para estar em conformidade com as abordagens da metodologia. Por isso, essa pesquisa abordará um estudo de caso num ecossistema que está operando com incubados na linha de economia solidária para tal foi necessário investigar o ambiente, estudar a metodologia desejada e por fim apontar uma via de solução.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia da pesquisa foi definida segundo a taxonomia de Vergara (2016). A Figura 11 demonstra de forma resumida como será tratada a metodologia do estudo.

Figura 11: Representação esquemática da metodologia



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Vergara (2016).

Nesta seção está apresentada a metodologia do estudo. A classificação da pesquisa é realizada quanto ao método de abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Na abordagem é classificada como qualitativa. É classificada quanto aos fins descritiva e exploratória e quanto aos meios documental, bibliográfica e estudo de caso.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa se deu de forma qualitativa, pois esta não se atém a dados numéricos, mas, sim, à compreensão do assunto pesquisado, preocupando-se em explicar e compreender a realidade do estudo (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Na visão de Gil (2017, p. 24) “quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com um sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução.”

Para a classificação da pesquisa utilizou-se a tipologia proposta por Vergara (2014) em relação aos fins, aos meios e sua natureza.

#### 3.1.1 Quanto aos fins

A pesquisa quanto aos fins, foi descritiva e exploratória.

A pesquisa descritiva segundo Vergara (2014) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. O estudo em tela foi descritivo, pois descreve as práticas chaves e processos chaves da metodologia CERNE 1, bem como, descreve as ações realizadas e as sugestões de melhorias para se preparar para a implantação da certificação.

A pesquisa exploratória se deve ao fato de a pesquisa não ser baseada previamente em hipóteses e não se ter verificado estudos que abordem esta temática na incubadora objeto da investigação empírica.

### **3.1.2 Quanto aos meios**

Já, quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso.

Nas pesquisas bibliográfica e documental, foram analisados estudos e documentos que evidenciaram a importância de desenvolvimento, empreendedorismo, metodologia CERNE e incubadoras de economia solidária.

A pesquisa bibliográfica buscou referenciar a temática em estudo em livros, mas também em artigos, dissertações disponíveis no Portal da CAPES/MEC, classificando-os, inicialmente, para a utilização no estudo através de análise de conteúdo. Segundo Correia (2008) esta técnica se caracteriza pela consulta de fontes diversas de informações escritas e já impressas.

A pesquisa documental se baseou na investigação dos documentos disponíveis na incubadora, verificando quais processos, práticas, metodologias, ferramentas de gestão existentes e utilizadas pela mesma.

O estudo de caso, por configurar um estudo empírico específico, com aprofundamento na análise do objeto pesquisado. De acordo com Yin (2015, p. 21), o estudo de caso constitui-se numa “estratégia de pesquisa abrangente”, preferida na investigação empírica de fenômenos contemporâneos, pois “preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Ainda, o estudo de caso possibilita o uso de procedimentos de investigação e coleta de dados diferenciados (documental, bibliográfica, entrevistas, notas de campo e dados secundários), com base em “muitas fontes de evidências”, que podem trazer informações complementares, ou por vezes, contraditórias a respeito das unidades de análise investigadas (YIN, 2015, p. 119-120).

Esta pesquisa se classifica ainda como estudo de caso único, que de acordo com Vergara (2014), tem caráter de profundidade e detalhamento. O estudo de caso foi realizado em uma incubadora de economia solidária, localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.1.3 Quanto à natureza

A pesquisa classifica-se como aplicada, que segundo Vergara (2014) define-se como tal, por ser essencialmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, tem finalidade prática. Partindo deste conceito, a pesquisa classifica-se como aplicada, pois buscou resolver de maneira empírica os problemas específicos da incubadora alvo, no que concerne aos objetivos específicos.

## 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados tem por objetivo obter informações para desenvolver a pesquisa. Segundo Lakatos (2010) para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental (fontes primárias), pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) e contatos diretos.

Nesse sentido, a coleta de dados da pesquisa foi realizada através de uma triangulação de métodos que incluem a pesquisa bibliográfica, documental, levantamento de informações por meio de entrevista semiestruturada e observação *in loco* para o estudo de caso, sendo estes últimos configurados como contatos diretos.

**Bibliográfica:** realizada em livros, periódicos, artigos nacionais e internacionais e sítios de internet, a fim de fundamentar teoricamente a temática investigada e levantar informações pertinentes ao estudo.

**Documental:** foi realizada por meio de documentos fornecidos pela incubadora, como: estudos e livros publicados sobre a incubadora ao longo de sua história e quadro da metodologia utilizada para incubação.

**Entrevistas qualitativas semiestruturadas:** as entrevistas qualitativas de acordo com Bauer e Gaskell (2003) são usadas para mapear e compreender o “mundo da vida dos entrevistados”. Ela fornece os dados básicos para o



desenvolvimento e a compreensão das relações entre o entrevistado e o local, objeto do estudo.

Para a entrevista foi estruturado um roteiro com perguntas fechadas e abertas (Apêndice 1), elaboradas conforme abordagens do sumário executivo, termo de referência e principalmente o manual de implantação versão 2018 do CERNE. Desenvolveu-se também por meio de reuniões realizadas com a equipe e gestora da incubadora, as quais totalizaram aproximadamente 25 horas. Houveram encontros de forma presencial, reuniões via plataforma online, contato telefônico e e-mails. O objetivo central da primeira reunião foi conhecer as necessidades primárias do local do estudo, os demais encontros foram para aprofundamento das questões levantadas a fim de explorar de forma concisa todas as lacunas.

Para os autores Bauer e Gaskell (2003) toda entrevista é um processo social, uma troca de ideias, de significados, em que realidades e percepções diferentes são exploradas. O período de coleta de dados se deu entre os meses de outubro de 2020 a janeiro de 2021, buscando desta forma responder ao problema da pesquisa e atender os objetivos delineados.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e análise de dados de acordo com Marconi e Lakatos (2007) são realizadas mediante a interpretação das variáveis a fim de ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno e da explicitação, ou seja, do esclarecimento sobre a origem da variável e também sobre sua especificação que caracteriza a explicitação sobre até que ponto as relações entre as variáveis são válidas.

A pesquisa qualitativa dedica-se às interpretações das realidades sociais e tem conseguido desmistificar a sofisticação estatística como sendo o único caminho para se conseguir resultados significativos (BAUER; GASKELL, 2003, p. 24). Os autores também salientam o fato do pesquisador que adota métodos qualitativos buscar ver “através dos olhos daqueles que estão sendo pesquisados” (BAUER; GASKELL, 2003. p. 32).

Assim, tendo em vista a abordagem do problema desta pesquisa, a análise e interpretação dos dados foi qualitativa e fez uso da análise de conteúdo (YIN, 2015).

A análise de conteúdo da pesquisa documental buscou destacar documentos que foram publicados e utilizados como metodologia na incubadora. Na análise das

respostas no roteiro da entrevista com a gestora, foram classificados e ordenados os conteúdos relacionados ao método CERNE; como eram desenvolvidos os processos e práticas do método; e quais eram as deficiências e gargalos existentes na incubadora em estudo.

### 3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A metodologia da pesquisa apresentou algumas limitações em relação a coleta dos dados. De acordo com Vergara (2014) mostrar a limitação do método utilizado para o estudo, pode antecipar as prováveis críticas dos leitores.

1. A coleta de dados abrange apenas as informações de uma única Incubadora de Economia Solidária, podendo não ser a realidade de outras incubadoras da mesma classificação.

2. O conhecimento da pesquisadora pode, em algum momento, não ter sido suficiente para análise de alguma informação.

3. O Modelo de Eixos foi desenvolvido considerando a classificação da incubadora, podendo ocorrer variações em outras incubadoras, situação que pode ser ajustada e adaptada por cada local, se julgados necessários.

Ainda assim, apesar das limitações apresentadas, estas não foram significantes a ponto de inviabilizar o estudo. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Inicialmente, elucida-se um breve histórico da trajetória da Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social da Unijuí - ITECSOL e o diagnóstico da situação atual em que a mesma se encontra. O diagnóstico é baseado nas informações e dados coletados por meio da(s): a) pesquisa documental realizada na incubadora; b) respostas obtidas no instrumento focado nos processos e práticas do manual de implantação do CERNE 1 e na entrevista com a gestora da incubadora. O diagnóstico contempla os resultados obtidos na pesquisa e sugestões de melhorias.

A segunda parte é voltada para a discussão dos resultados da investigação empírica e o entrelaçamento com a teorização, fruto da revisão da literatura. A última parte é destinada à apresentação do produto técnico da pesquisa.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ITECSOL

Considerar o local como ponto de partida para o estudo, requer fazer um recorte geográfico. Buscou-se algumas características do município e região em foco para obter um panorama mais rico de informações.

O município de Ijuí/RS, segundo dados de 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), centraliza a 5ª Região Geográfica Intermediária do RS, abrangendo sete (07) Regiões Imediatas (Ijuí, Santo Ângelo, São Luiz Gonzaga, Cerro Largo, Santa Rosa, Três de Maio e Três Passos) que ao todo somam setenta e sete (77) municípios (BRASIL, 2017).

Numa breve contextualização, o objeto de estudo nesta pesquisa é a Incubadora ITECSOL, fundada em 2001, sendo liderada pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, constitui num projeto de extensão, vinculado à Vice Reitoria de Pós Graduação, Pesquisa e Extensão - VRPGPE, somando-se que a partir de 2012, passou a ser uma unidade administrativa da Agência de Inovação e Tecnologia - AGIT Unijuí. E desde 2009 integra a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - ITCPs.

Desta forma, a incubadora atua no sentido de promover cidadania, trabalho e inclusão social, estando baseada nos princípios e valores da Economia Solidária, sempre ligada e atuando de forma interdisciplinar e interdepartamental, principalmente com os departamentos das áreas de Ciências Sociais e Aplicadas, Design e Educação da Universidade. Paralelamente, possui como objetivo, contribuir para o fortalecimento das ações que promovem a economia solidária.

Também, compete estimular e organizar os trabalhadores em processos coletivos de geração de trabalho e renda, assim como consolidar o processo de incubação, qualificando a metodologia de gestão pertinente aos empreendimentos dos segmentos que atua.

Ao longo de sua história atuou em diversas áreas como: de construção civil, confecção e serigrafia; de padaria; de coleta e reciclagem do lixo; na agricultura

familiar de produtos agroecológicos, de produção de cana de açúcar e derivados; de pequenos produtores de leite; de beneficiários do Programa Bolsa Família, no intuito de formar o Grupo Mulheres em Ação; na assessoria pontual para um grupo de saúde mental; de costureiras e artesãs. Tendo como localização vários municípios, Santo Ângelo; Panambi; Catuípe; Cruz Alta; São Miguel das Missões e principalmente em Ijuí.

Atualmente atua no segmento de artesanato, reciclagem e agricultura familiar, atendendo diretamente um público aproximado de 75 pessoas com assessorias semanal, quinzenal e mensal, variando com a demanda de cada empreendimento.

A razão pela qual foi escolhida a ITECSOL se deu em função do tempo de atuação da incubadora, mais de 20 anos, possuir experiência em vários segmentos de incubados, aliado ao objetivo de buscar a certificação CERNE, nível de maturidade 1, neste sentido vem trabalhando nos processos e práticas para deixar em conformidade com o que está previsto para conquistar a implantação.

A ITECSOL e a Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica (CRIATEC) dividem a mesma infraestrutura física e tecnológica em Ijuí, em um prédio de 537,50 m<sup>2</sup> de área construída, numa área de 9.833,33 m<sup>2</sup>, com terreno cedido pela prefeitura, os recursos foram oriundos de emendas parlamentares e de aprovação de projeto captando valores do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). A infraestrutura conta com salas equipadas, sala para administração das incubadoras, laboratórios, sala de cursos ou treinamentos, sanitários masculino e feminino, cozinha, sala de convívio social, sala de recepção, serviço de limpeza, telefonia, estacionamento, conforme apresentadas nas figuras 12, 13 e 14.

Figura 12: Fachada principal das incubadoras



Fonte: Autora (2021).

Figura 13: Sala de convívio social



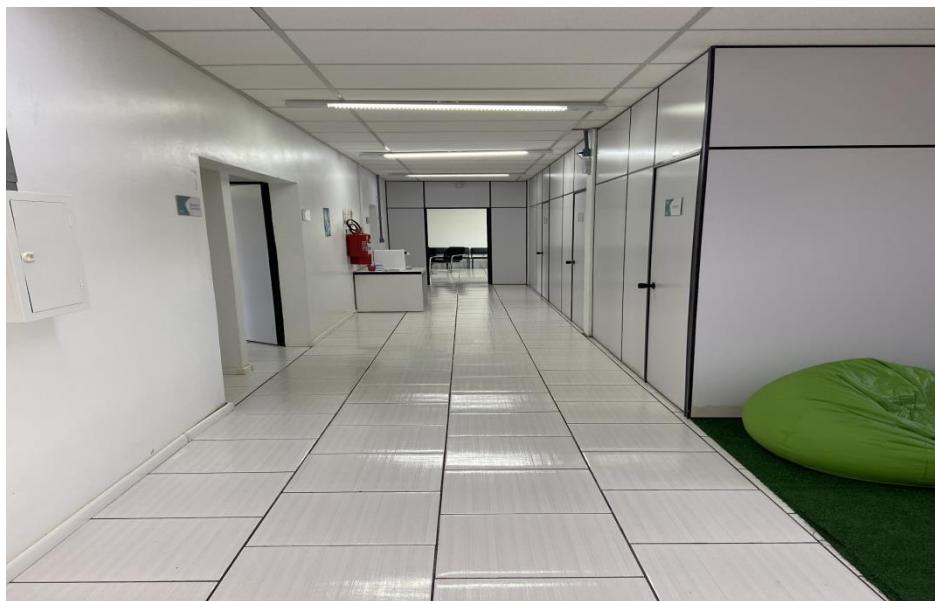
Fonte: Autora (2021).

Figura 14: Circulação de acesso às salas e laboratórios



Fonte: Autora (2021).

Figura 15: Circulação de acesso às salas, cozinha, sanitários e sala de treinamento



Fonte: Autora (2021).

#### 4.1.1 Mapeamento dos empreendimentos incubados

No mapeamento foi identificado a incubação dos seguintes empreendimentos: Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Ijuí (ACATA) em sua maioria são mulheres, Associação de Reciclagem da Linha 6 (ARL6) composto por integrantes familiares, Associação de Coletivos Diversificados de Trabalhadores de Economia Solidária de Ijuí (FECONSOL), público diversificado, aposentados, donas

de casa e artesãs, atuam em formato de Feira Regional de Economia Solidária de Ijuí, além da atuação da agricultura familiar, contando com diversas empresas, tais: Agroindústria Sete Sabores, Agroindústria Naoli, Krawechuca Embutidos, Agroindústria Kogler e Agroindústria Quality (geleias).

Os empreendimentos citados acima, são todos constituídos por meio de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), tiveram treinamento sobre instrumentos de gestão e não são ocupantes de salas internas na incubadora e sim possuem espaço externo para atuarem, porém em situações de reuniões, encontros e treinamentos ocupam o espaço físico da incubadora.

A mais nova, pré incubada, é a SustenGarden - Design de hortas integradas, contando com três integrantes, uma equipe multidisciplinar, que vêm de áreas distintas, biologia, design e arquitetura, foram participantes em 2020 do Desafio de Inovação Social promovido pela Unijuí, desenvolveram a ideia de hortas orgânicas em jardins, como composteiras, sistemas de coletas pluviais, tratamento de efluentes domésticos através de wetland com bananeiras; fomentando a produção de alimentos em áreas urbanas, alimentação segura e reciclagem de orgânicos, diminuindo, assim, a quantidade de orgânicos para a coleta seletiva municipal em benefício socioambiental local. Esse empreendimento ocupará uma sala interna da incubadora.

A ITECSOL buscará abrir oportunidades para NIS que são o caso da SustenGarden, que estão relacionados aos ODS da ONU, alinhado ao objetivo de conseguir a certificação CERNE.

#### **4.1.2 Apresentação do diagnóstico**

Neste cenário, elaborou-se um instrumento focado nos processos e práticas do manual de implantação do CERNE 1, visto ser este o norteador sobre o assunto. Através da identificação das ações realizadas de cada item, realizou-se diagnóstico contendo as principais ações realizadas dentro dos processos e práticas chaves e também sugestões de melhorias para quando for o caso, visando atender as conformidades com a metodologia do CERNE.

Quadro 2: Diagnóstico da incubadora de economia solidária sob a ótica dos processos e práticas chaves do CERNE 1

Processo chave	Práticas chave	Ações realizadas
1.1 Sensibilização e Prospecção	1.1.1 Sensibilização	Oferece palestras para potenciais empreendedores e possui fotos da história das ações da incubadora. Os registros das ações são realizados por fotos e lista de presença. A periodicidade é variada, pois é sempre que o empreendedor procurar pela incubadora.
	Sugestões de melhorias: observar a periodicidade para ser no mínimo anual, de forma que seja possível ser expressa em números.	
	1.1.2 Prospecção	Faz workshop com associações ou clubes; Reuniões com atores que identificam as vulnerabilidades sociais locais; Visitas a feiras ou comunidades como potenciais empreendedores. Os registros são efetivados via convites, e-mail e fotos. A periodicidade é anual.
	Sugestões de melhorias: obter e monitorar o número de propostas prospectadas.	
	1.1.3 Qualificação de potenciais empreendedores	Proporciona o Desafio de Inovação Social. Os registros são por convites, cartaz, fotos, inscrições e relatórios. A periodicidade é anual.
Sugestões de melhorias: obter e monitorar o número de potenciais empreendedores qualificados.		
1.2 Seleção	1.2.1 Recepção de propostas	Até então, as pessoas que tinham interesse procuravam a incubadora. A partir desse ano, 2021, a intenção é publicar um edital para selecionar novos empreendedores. Os registros são via reuniões. A periodicidade é sempre que solicitado.
	Sugestões de melhorias: criar e publicar edital para recepção de propostas, além de disponibilizar no site da incubadora modelo para submissão de propostas com periodicidade no mínimo anual. Obter e monitorar o número de propostas recebidas anual, observado quantas	



	das propostas são da região e quantas de outras regiões.	
	1.2.2 Avaliação	Orienta os empreendedores a realizar uma pesquisa de mercado, após o resultado deve ser socializado com a incubadora. Os registros são o número de empreendimentos selecionados em cada processo de seleção. A periodicidade é anual.
	Sugestões de melhorias: dispor de consultores especializados no segmento e obter e monitorar o percentual de empreendimentos selecionados com relação ao total de propostas submetidas.	
	1.2.3 Contratação	Utiliza modelo padrão de contrato contendo assinaturas dos representantes dos empreendimentos e pelo gestor da incubadora ou pelo representante legal de sua mantenedora. Os registros são os números de empreendimentos com contratos assinados para ingressar no processo de incubação. A periodicidade é anual.
	Sugestões: permanecer executando, prática chave em conformidade.	
1.3 Desenvolvimento do empreendimento	1.3.1 Planejamento	Até então era realizada a ferramenta 5Wx2H. Os registros são mediante diagnóstico com a devolutiva normalmente em reunião. A periodicidade é anual.
	Sugestões de melhorias: cada empreendimento, contemplar plano de desenvolvimento nos cinco eixos (empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão) com orientação de especialistas no planejamento nos respectivos eixos. Obter e monitorar o percentual de empreendimentos com plano de desenvolvimento atualizado. Indicar o impacto social.	
	1.3.2 Agregação de valor	Oferta capacitações aos empreendimentos incubados; Oferta participação dos empreendimentos em feiras e rodadas de negócios. O registro é feito via registros de participação. A periodicidade é anual.

	Sugestões de melhorias: obter e monitorar o número de serviços ofertados, horas de consultoria oferecidas e horas de capacitação oferecidas com base nas práticas chave planejamento e monitoramento.	
	1.3.3 Monitoramento	Possui instrumento de coleta (questionário, planilha, entre outros), porém ainda não aplica. O registro é o número de empregos gerados pelos empreendimentos incubados. A periodicidade é anual.
	Sugestões de melhorias: aplicar o instrumento de coleta nas ações do plano de desenvolvimento dos cinco eixos de modo a ser um medidor de evolução e monitorar se os serviços de agregação de valor ofertados pela incubadora estão gerando os efeitos esperados para os empreendimentos.	
1.4 Graduação e relacionamento com graduadas	1.4.1 Graduação	Não utiliza nenhuma forma de graduação, apesar de relatar ter graduado alguns empreendimentos, porém na época a incubadora não possuía metodologia específica. Portanto, sem registro e periodicidade.
	Sugestões de melhorias: desenvolver a prática, realizar e registrar o evento da graduação com documentos de regulamentação, contabilizar o número de graduadas e percentuais das graduadas que se estabeleceram na região.	
	1.4.2 Relacionamento com graduadas	Não utiliza nenhuma forma de relacionamento. Portanto, sem registro e periodicidade.
	Sugestões de melhorias: desenvolver a prática por meio de monitoramento, ofertando serviços de valor agregado, obter o percentual de graduadas que são de alto impacto/alto crescimento, número de empregos gerados, faturamento, investimentos recebidos, manter interação com a incubadora etc.	
1.5 Gerenciamento básico	1.5.1 Estrutura organizacional	Possui contratação de gerente para a incubadora com carga horária 40 horas; Possui rede de parceiros, convênios com outras instituições no intuito de ampliar a estrutura de serviços oferecidos. O registro é o número de parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais. A periodicidade é anual.

Sugestões: permanecer executando, prática chave em conformidade.	
1.5.2 Operação da incubadora	Possui fluxo de caixa da incubadora; Possui infraestrutura física e tecnológica para empreendimentos incubados; Possui serviço de limpeza para o espaço disponibilizado; Possui serviço de vigilância, recepção e manutenção para o espaço disponibilizado; Possui inventário de equipamentos e mobiliário disponível nas salas para os empreendimentos incubados. O registro é a quantidade de recursos captados pela incubadora em instituições públicas e privadas e o número de vezes que equipamentos, mobiliário, infraestrutura foi utilizado pelos empreendimentos. A periodicidade é anual.
Sugestões: permanecer executando, prática chave em conformidade.	
1.5.3 Comunicação e marketing	Possui material de comunicação da incubadora impresso e digital. O registro é o número de vezes que disponibilizou e distribuiu material sobre a incubadora em eventos e instituições parceiras. A periodicidade é anual.
Sugestões de melhorias: atualizar o portal na web, possuir e atualizar página nas redes sociais, utilizar a assessoria de imprensa da Mantenedora.	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa, 2021.

Conforme pode ser observado no quadro acima, foi posto o resultado de cada prática chave com as sugestões de melhorias de modo individualizado no diagnóstico, pois foram analisados os 14 itens que envolvem o CERNE 1. Deste modo, ofertando melhor visualização, organização e síntese sequencial de cada processo e prática chave.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, na análise das hélices (governo, empresas, universidade, sociedade - pessoas e sustentabilidade) averiguou-se que estão presentes, da seguinte forma:

- Governo: via município, participação em programas de fomentos;
- Empresas: via empreendimentos estabelecidas no município;
- Universidade: equipe das incubadoras, universitários, docentes;
- Sociedade - pessoas: participação de atores sociais e voluntários;
- Sustentabilidade: empreendimentos da incubadora voltadas à questão da reciclagem, artesanato, uso de matéria prima in natura transformado em gênero alimentício.

Sobre os processos chaves e práticas chaves desenvolvidas pela incubadora, constatou-se que parte são desenvolvidas (contratação, estrutura organizacional e operação da incubadora), porém existem outras que requer adaptá-las com ajustes (sensibilização, prospecção, qualificação de potenciais empreendedores, agregação de valor e comunicação e marketing) e as demais precisam ser implantadas (recepção de propostas, avaliação, planejamento, monitoramento, graduação, relacionamento com graduadas). Panorama que demonstra que a situação de momento não preenche os requisitos para obter a certificação CERNE.

Destaca-se que as práticas de planejamento e monitoramento apontam na mesma lacuna, os cinco eixos, razão pela qual levou a aprofundar a investigação em relação aos eixos. Numa análise sobre a aderência nos cinco eixos da metodologia CERNE, constatou-se que existem aspectos faltantes para evolução dos empreendimentos que refletem nos eixos tecnologia e capital, pelos seguintes motivos:

- Tecnologia: medo ou resistência em substituir as anotações em papel, dificuldade em inserir mecanismos de software para otimizar, facilitar, acompanhar, avaliar o serviço/produto ofertado pelo empreendimento, inexperiência em tecnologias, insegurança em confiar nos equipamentos, sentimento de perda do controle do que não é visto com manuseio de equipamentos etc.

- Capital: insuficiência de políticas públicas de apoio, ausência ou pouco recursos disponíveis para investir, dificuldades ao acesso à crédito, dificuldade em conseguir parcerias empresariais para fomentar empreendimentos que estão nascendo etc.

Situação encontrada, reiterada pelos autores Dees (1998), Mair e Marti (2004) de que o empreendedor social encontra dificuldades relacionadas à disponibilidade de recursos, o que remete à qualidade de inovar também na forma de captação e utilização de recursos.

Importante, a ocorrência de medidas que possam vir a solucionar essas deficiências para assim dar sequência na graduação dos empreendimentos, algumas sugestões corretivas para o eixo tecnologia:

- Direcionar os atores para participar de programas, oficinas, workshop de formação básica em tecnologias;
- Reiterar a importância da implantação dos meios tecnológicos;
- Usar uma linguagem simples.

Para o eixo capital:

- Articular parcerias para captar recursos;
- Realizar análise da viabilidade econômica;
- Desenvolver habilidades para ser rentável a longo prazo.

Em relação aos demais eixos empreendedor, mercado e gestão, observou-se que conseguem suprir as demandas, visto que a maioria dos empreendimentos já possuem certo tempo de constituição do empreendimento, o que resultou em capacitação no negócio por parte dos atores que permanecem e é multiplicado com os demais, acrescido ao fato de conseguir desempenhar bem o serviço/produto e ter mercado consumidor. Sob o aspecto gestão demonstram ter desempenho satisfatório, pois com o apoio que a incubadora canaliza resultou em preparo técnico e gerencial.

Contudo, oportuno citar que a área de atuação da incubadora reflete diretamente no grau de dificuldade da implementação de algumas práticas-chave. Por exemplo, uma incubadora de empresas de base tecnológica terá necessidades diferentes de uma incubadora de empresas tradicional ou de economia solidária. A de área tecnológica tende a estar mais preparada com as funções das tecnologias devido seus empreendedores possuírem conhecimento ou domínio na área do que a incubadora tradicional (OLIVEIRA; ROOS; PALADINI, 2010).

Paralelamente, o novo empreendimento com características NIS, foco da incubadora, traz atores com características distintas, especialmente, escolaridade e visão de negócio. Por consequência, denota-se a importância que os eixos já apresentados e analisados possuem na evolução dos empreendimentos, porém pode haver melhorias nas contribuições. Desta forma, possibilita sugerir, adicionar um novo eixo aos já existentes, o qual denomina-se impacto social voltado para NIS e incubadoras de economia solidária.

### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

A razão pela qual desenvolveu-se esse produto é baseada na ideia de auxiliar os empreendimentos que possuem a oferta de produtos que tenham características de impacto social, o que significa a elaboração de um modelo de negócio viável e fortificado. Além disso, a proposta do novo eixo vem ao encontro com a remodelação da incubadora por empreendimentos que sigam a linha de NIS.

Atentando a um dos objetivos das incubadoras, que é, selecionar empreendimentos para incubação que apresentam maior potencial de mercado, quando da ocorrência desta etapa, o ponto de partida dos incubados inicie de forma mais estruturada, por isso a importância de observar os seis eixos já na seleção dos empreendimentos e sobretudo durante o tempo de permanência na incubadora. Portanto, a utilização dos eixos, envolverá o *Chief Executive Officer*- CEO mais a equipe do empreendimento, bem como, a equipe de gestão da incubadora, que usará como balizador para ver a aptidão do empreendimento para graduação, permanecendo a sua referência como medidor da evolução no negócio.

Ademais, a incubadora possuir em seu portfólio incubados graduados, demonstra o alinhamento entre incubadora e incubados, pois configura que foi atendido os eixos, processos e práticas chaves CERNE e com sinergia do trabalho desenvolvidos entre as partes. Com isso, para a incubadora, torna-se um indicativo positivo para obter a certificação CERNE 1 e para a empresa incubada a concretização do negócio para ir para o mercado.

A razão pela qual o eixo impacto social vem a somar aos demais, é pela sua relação como negócio de impacto social e ambiental, reforçando a sua capacidade de gerar suas próprias receitas a partir da venda de produtos e ou de serviços; garante rentabilidade e não depende de doações ou subsídios; da finalidade ao conhecimento popular; geralmente, vendem um produto ou serviço que contribui para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda, em condições de vulnerabilidade, com dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. Adicionalmente, fazer a análise da realidade social local e seu contexto é necessário para que a equipe do empreendimento possa aceitar, compreender e aplicar as ações propostas.

Desta forma, o enlaçamento entre os seis eixos (figura 16), empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão com o impacto social é a união de

contribuições e atribuições que cada um possui aliado ao perfil dos NIS. Investir em negócios sociais é uma forma de cuidar da cadeia produtiva, das pessoas envolvidas, observando o impacto ambiental e social que gera. Além disso, alguns exemplos dos segmentos e direção que os seis eixos poderão atuar, são:

**Empreendedor:** consiste em dispor na oferta de cursos, workshop, plataformas de conteúdo com acesso a ensino, informativos com viés na capacitação e foco em NIS.

**Tecnologia:** consiste em desenvolvimento de tecnologias nas linhas de lixo eletrônico, resíduos eletroeletrônicos, soluções de acesso a internet para baixa renda, plataforma digital de serviços com custo acessível, ágil e fácil, tecnologias verdes, edtechetc.

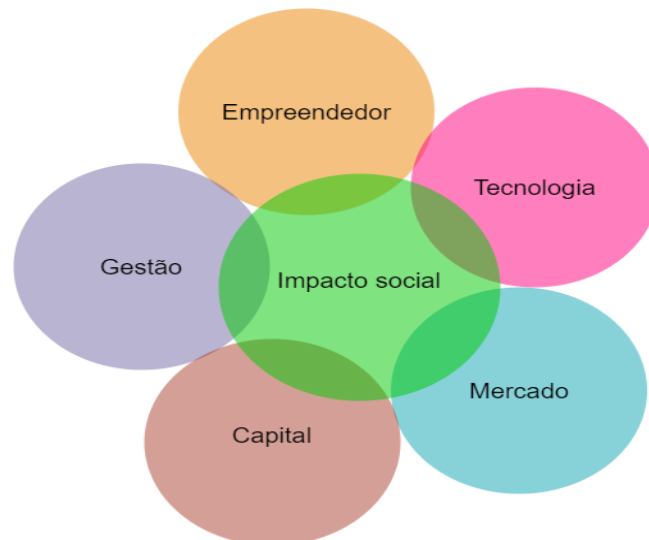
**Capital:** acesso a empréstimo/financiamento para investimentos em empreendimentos em negócios impacto social, taxas diferenciadas para negócios de impacto social, parcerias etc.

**Mercado:** acompanhar as demandas de mercado, gargalos, inovar através de linhas já existentes, reinventar o modo ou finalidade do serviço/produto, apostar na criatividade etc.

**Gestão:** consiste em planejar ações para medir resultados, mensurar os problemas, evitar os problemas e corrigir os erros em áreas como marketing, estratégias, finanças, recursos humanos, materiais etc.

**Impacto social:** consiste em atuações na agricultura familiar, agricultura sustentável, lixos recicláveis, saneamento básico e água potável, energia limpa, cidades inteligentes tornando-as seguras e inclusivas, meio ambiente, mobilidade, soluções habitacionais, negócios desenvolvidos por grupos inclusivos. Também, encaixam-se os dezessete ODS do Brasil trabalhados pela ONU. Mediante o exposto, a seguir apresenta-se a figura 16 onde representa o enlaçamento dos seis eixos propostos:

Figura 16: Modelo de eixos para empreendimentos de negócios de impacto social e ambiental



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A ferramenta 5W2H pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas executadas (LISBOA, 2012). Utilizar ferramentas de gestão é uma forma de medir o desempenho do negócio, buscar melhoria contínua e minimizar os riscos. Por isso, para o eixo Impacto Social foi aplicado a ferramenta, 5W2H com o objetivo de gerar informações e fornecer uma perspectiva mais objetiva do que está sendo realizado. Apresenta-se a seguir, a ferramenta 5W2H.

Quadro 3: Método da ferramenta 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Nakagawa, Marcelo. (2014); Pacaiova, Hana. (2015)



A escolha do uso da ferramenta 5W2H - para gestores das incubadoras se constitui em uma ferramenta de apoio, visto que as incubadoras possuem a incumbência da realização ou não da graduação de empreendimentos incubados. Além disto, derivou do estudo da metodologia CERNE, literatura pertinente ao cenário de ambientes de incubadoras, negócios de impacto socioambiental e pesquisa prática realizada numa incubadora de economia solidária num município do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Sugere-se, este produto, como um modelo a ser adotado pelos gestores e CEO dos empreendimentos e para aplicação prática pelos empreendimentos incubados baseados nos eixos.

Santos *et al.* (2014), afirmam que a ferramenta 5W2H possibilita que todas as informações necessárias estejam organizadas para a execução de um planejamento e esta é citada por pesquisadores da área como sendo uma ferramenta de fácil entendimento e que possibilita para a empresa efetuar o plano de ação de modo organizado fazendo com que os gestores executem seu plano de forma bem planejada.

Figura 17: Plano de ação para o eixo impacto social



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Por meio deste modelo de eixos, acredita-se que esta ferramenta possa contribuir para empreendedores sociais e gestores de NIS a estruturarem seus negócios de maneira mais assertiva, eliminando falhas nos seus negócios e dando atenção às novas exigências de mercado e da sociedade em relação aos produtos/serviços. Espera-se também que possam auxiliar incubadoras de economia solidária e agências de fomento a selecionarem as organizações que possuem maior potencial de sucesso.

Portanto, baseado na classificação de eixos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o produto resultante desta pesquisa enquadra-se no Eixo 1 – Produtos e Processos, vinculados a Produções Técnicas (2016), item Processos de Gestão. Por conseguinte, resultou num relatório técnico conclusivo onde estão descritos os processos de gestão para um modelo de eixos para empreendimentos de negócios de impacto social e incubadora de economia solidária baseado no modelo CERNE 1.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição desta pesquisa está em evidenciar a importância de realizar planejamento e conhecer a metodologia CERNE antes da implantação das práticas do modelo CERNE para as incubadoras que desejam atingir os níveis de maturidade, além de buscar encontrar soluções com as ações que já estão sendo desenvolvidas.

Para atingir a resolução da problemática da pesquisa foi necessário elaborar um instrumento para diagnóstico baseado no manual de implantação do CERNE e utilizá-lo como guia na investigação das ações desenvolvidas nos processos e práticas chaves. Partindo desse resultado, efetivou-se as sugestões de melhorias para cada item, ficando como contribuição para a incubadora. Ainda, foi identificado que o modelo dos cinco eixos proposto pela metodologia CERNE, não apresentam aderência nos empreendimentos da incubadora, sendo deficientes em dois eixos, capital e tecnologia, necessitam de ações de fomento financeiro podendo ser via políticas públicas ou privadas e para o eixo tecnologia realizar o desenvolvimento de conhecimento didático e tecnológico.

No que concerne ao questionamento e objetivo geral da pesquisa, entende-se tê-los cumprido satisfatoriamente, visto que a pesquisa resultou num modelo de eixos para incubadoras e empreendimentos que atuam com viés de NIS, baseado na metodologia CERNE. Para além, averiguou-se que a incubadora está alinhada com as prerrogativas da recente quarta geração do modelo estudado e seus incubados desenvolvem produtos/serviços que são caracterizados oriundos da inovação social. Em razão disto, foi proposto um novo eixo, que culminou no modelo de eixo impacto social para incubadoras que atuam na área de NIS, mostrando os elementos constituintes num negócio pela ferramenta de gestão 5W2H. Espera-se que este eixo possa contribuir e ampliar o mercado de impacto social, assim como, surgir futuros estudos sobre a temática.

A pesquisa limitou-se a verificar a implantação do CERNE 1 na incubadora ITECSOL. Portanto, estudos futuros podem expandir a amostra e/ou investigar os demais níveis do CERNE 2, 3 e 4. Assim como, aplicar o modelo proposto junto aos diferentes ambientes do ecossistema, permitindo uma possível complementação dele ou validação.

Por fim, defende-se a relevância de estudos como este, não só por permitir a elaboração de um modelo de eixos para incubadoras e empreendimentos de NIS, mas por ser um instrumento oriundo da pesquisa aplicada num cenário real.

## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H. Discursos da sustentabilidade urbana. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 1, n. 1, p. 79-90, 1999.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Metodologia CERNE 2018. Brasília/DF. Curso de Implantação CERNE de Gestão de Incubadoras, 2021.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Ecossistemas de Empreendedorismo Inovadores e Inspiradores**. Brasília: Sebrae, 2020. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/1591723666ECOSSISTEMAS\\_DE\\_ALTO\\_IMPACTO\\_Digital\\_3.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/1591723666ECOSSISTEMAS_DE_ALTO_IMPACTO_Digital_3.pdf). Acesso em: 18 jun. 2020.

ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**. 2019a. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques>. Acesso em: 19 jun. 2020.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Revista Locus**. Ano XXII, Novembro de 2018, nº 84, Brasília/DF.

ANPROTEC. **Como incubadoras e aceleradoras podem contribuir para a criação e o fortalecimento de negócios que oferecem soluções para problemas sociais e ambientais**. Negócios de Impacto, Brasília, DF, 2018.

ANPROTEC. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo**. 2017.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil – relatório técnico**. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, DF, 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: 28 abr. 2019.

ANPROTEC. **Aventura do possível**. Brasília: Anprotec, 2007.

ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores**. [S.l.]: Recurso eletrônico on-line, 2016. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/ebooks/>. Acesso em: 22 abr. 2019.

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Modelos de incubadora**. InfoDev Incubator Support, 2003.

ARANHA, José Alberto S. e colaboradores. **Modelo de Gestão para incubadoras de empresas** – implantação do modelo. Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – Reinc – WalPrint Editora – RJ, 2002.

ARNKIL, R. *et al.* **Exploring Quadruple Helix - Outlining user-oriented innovation models** - Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ project – University of Tampere. Work Research Centre. Working Papers, 2010.

AUDY, J. e PIQUÉ, J.; **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação.** ANPROTEC – Tendências. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/684044bd-5e6b-4413-9a86-463e49c79d2a/parquescientificos.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 30, n. 1, p. 1–22, 2006.

AZEVEDO, D. J. do N. **Gestão Situada de Incubadoras Sociais:** um estudo de caso da Incubadora Afro Brasileira. Tese [Doutorado]. Programa de Engenharia de Produção – UFRJ. Rio de Janeiro. 2012.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som.** Porto Alegre: Vozes, 2003.

BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais:** uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v.47, n.1, 2011.

BOCK, Bettina B. *et al.* Social innovation and sustain ability; how to disentangle the buzz word and its application in the Field of agriculture and rural development. **Studies in Agricultural Economics (Budapest)**, v. 114, n. 2, p. 57-63, 2012.

BRASIL. **Futuro RS:** agenda de desenvolvimento: a agenda de desenvolvimento do Futuro RS em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): cadernos para o futuro 10. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2018.

BRASIL. **Caderno de Propostas Agenda 2020.** Desafios do Rio Grande do Sul, 2018.

BRASIL. **Observatório Nacional da Economia Solidária e do Cooperativismo.** 2016. Disponível em: <<https://ecosol.dieese.org.br/o-que-e-a-economia-solidaria.php>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Altera a Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004 e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 12 jan. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm). Acesso em: 09 jun. 2021

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. "Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework", **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, pp. 42-51, 2014.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. **Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems**. New York: Springer, 2012.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D.F.J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009.

CARAYANNIS, E.G.; CHEREPOVITSYN, A.E.; ILINOVA, A.A. Sustainable Development of the Russian Arctic zone energy shelf: the Role of the Quintuple Innovation Helix Model. **Journal of The Knowledge Economy**, v. 8, p. 456–470, 2017.

CERNE - **Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos**. Disponível em: <https://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

CERNE - **Sumário Executivo**. Volume 1. Brasília, DF: ANPROTEC, 2018.

CERNE - **Termo de Referência**. Volume 2. Brasília, DF: ANPROTEC, 2018.

CERNE - **Manual de Implantação**. Volume 4. Brasília, DF: ANPROTEC, 2018.

CHAVES, R. F.; COSTA, S. R. R. da. Proposta de práticas para obtenção e manutenção de qualificação de empresas incubadas segundo o modelo cerne. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 14, n.4, pp. 400-412, 2019.

CLEMENTINO, V. D. R.; **Inovação social corporativa: a inovação social como estratégia de negócio**. Tese [Doutorado]. Universidade de Évora. Évora-Portugal, 2015.

CORREIA, Manolita Lima. **A engenharia da produção acadêmica**. Monografia. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA Alessandra Mello da; BARROS Denise Franca; CARVALHO José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **ANPAD, RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, pp. 179-197, Mar./Abr. 2011.

COUTINHO, J.M.A. **Estudo de múltiplos casos sobre a realidade das empresas graduadas pelos programas de incubação**: proposta para programa de pós incubação. Dissertação [Mestrado]. UNIFEI. Itajubá, 2018.

DEES, J. **The Meaning of "Social Entrepreneurship"**: Current Theories of Entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham: Duke University, 2001.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Center for the advancement of social entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business. 1998.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

ENGELMAN, R.; Fracasso, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p.165-178, jan./fev./mar., 2013.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix - University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. **EASST Review**, v. 14, p. 14-19. 1995.

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of Unreasonable people**. How social entrepreneurs create markets that change the world. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008.

FERREIRA F. M. **Economia solidária**: um estudo sobre as incubadoras públicas municipais. Dissertação [Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFAP. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2018.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FISCHER, R.M.; COMINI G. Sustainable Development: From Responsibility to Entrepreneurship. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3, p.363-369, jul./ ago./set. 2012.

FLÔR, Clarissa da Silva *et. al.* As aceleradoras brasileiras: levantamento para identificação do foco, atuação e distribuição territorial. In: **26ª Conferência ANPROTEC**, Fortaleza. Anais. Fortaleza: ANPROTEC, 2016, p. 1-17.

FONSECA, S. A.; BARBOZA, R. A. B.; RAMALHEIRO, G. C. F. de. Strategies for business incubation management: a case study in Brazil. **Revista Espacios**, v. 37, n. 19 p. 18-30, 2016.

FRANÇA FILHO, G. C. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 37, 2003.

FROTA, Mariângela Brum; *et al.* Incubadoras tecnossociais de empreendimentos de economia solidária: apontamentos sobre a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão universitária. **Revista Mundo do Trabalho Contemporâneo**, São Paulo, v. 2, n.1, p.156-171, 2017.

GARCIA, F. C.; BIZZOTTO, C. E.; PIRES, S. O.; CHIERIGHINI, T. **Reference Center for Business Incubation**: a proposal for a new model of operation. Brasília, DF: ANPROTEC, 2015.



GAIGER L. I.; KUYVEN P. Dimensões e tendências da economia solidária no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 34, n. 3, Setembro/Dezembro, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRUNDEL, I. ; DAHLSTROM, M. A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy. **Journal of The Knowledge Economy**., v. 7, p. 963–983, 2016.

HERRANZ, J.; COUNCIL, L. R.; MCKAY, B. Tri-Value Organization as a Form of Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 5, p. 829-849, 01 out. 2011.

HUBERT, A., Thébault, J.C.; SCHINAS, M. **Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union**. European Commission, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE divulga nova divisão territorial com foco nas articulações regionais**. 2017a. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/10515-ibge-divulga-nova-divisao-territorial-com-foco-nas-articulacoes-regionais>. Acesso em: 07 jul. 2021.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LALKAKA, R. Technology business incubators: Critical determinants of success. **Annals of The New York Academy of Sciences**, Nova York, v. 798, p. 270-290, dez., 1996.

LISBOA, M.D.G.P.; GODOY, L.P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Ibero American Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MAIR, J.; MARTÍ, I. **Social entrepreneur hip research: a source of explanation, prediction, and delight**. IESE Business School, University of Navarra. 2004.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Publicado em 2000. Disponível em: [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-11/manual\\_incubadoras.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-11/manual_incubadoras.pdf). Acesso em: 19 jun. 2020.

MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. **Technovation**, v. 50, p. 1-12, abr. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497216000183>. Acesso em: 19 jun. 2020.

MICHELINI, L. **Social innovation and new business models: creating shared value in low-income markets**. New York: Springer Heidelberg, 2012.

MOURA, A. M. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. Dissertação [Mestrado]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

MORAES E. S. **Implantação do sistema de gestão Cerne 1 em incubadoras brasileiras: uma análise não paramétrica dos fatores intervenientes**. Dissertação [Mestrado]. Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Rio de Janeiro, Campos dos Goytacazes, 2018.

MÜLLER, Ana Carolina Mecabô; *et al.* Proposta de indicadores de evolução de empresas incubadas: gestão baseada na metodologia CERNE. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 3, p. 292-311, set./dez, 2017.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation, 2010.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. São Paulo: Globo, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **5w2h – plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda, 2014.

NORDBERG, K. Enabling Regional Growth in Peripheral Non-University Regions-The Impact of a Quadruple Helix Intermediate Organisation. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 6, p. 334–356, 2015.

OLIVEIRA F. C; ROOS C; PALADINI E. P. **Certificação da qualidade para incubadoras de empresas no Brasil: estratégias para obtenção dos selos “Cerne”**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil, 2010.

PACAIOVA, Hana. **Analysis and identification of nonconforming products by 5w2h method**. Center for Quality, 2015.

PEREZ, C. R. **Relatório técnico: modelagem dos processos de incubação Cerne 1**, I3PE. Olinda, 2017.

PERIM M. L. S.; SANTOS V. F. Inovação social em cooperativa de empreendimentos solidários. **Revista de Administração de Roraima - UFRR**, Boa Vista, v. 6, n. 3, p. 698-717 especial, 2016.

PINHEIRO, Claudio Almeida. **Desenvolvimento de um sistema de indicadores para implantação de Metodologia Cerne na incubadora de empresas tecnológicas – IETEC – Caso CEFET-RJ**. Dissertação [Mestrado]. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2017.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I.M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006.

ROSOLEN T.; TISCOSKI G. P; COMINI G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista interdisciplinar de gestão social**, v.3, n.1 jan./abr. 2014.

SANTOS, Levi dos. **Proposta de manual na operacionalização da incubadora de tecnologia social e inovação no centro de apoio ao desenvolvimento tecnológico da universidade de Brasília – CDTUNB**: instrumentalização jurídica. Dissertação [Mestrado]. Universidade de Brasília-UnB. Brasília – DF 2019.

SANTOS, L.A.; LUZ, A.C.G.; HAMMES, J.; BIEDACHA, T.A.; GODOY, L.P. Implantação de layout celular em uma empresa de start-up de tecnologia. In: **XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, 2014.

SARDANA, G. Social business and Grameen Danone foods limited. **Society and Business Review**, Bingley, v. 8, n. 2, 119-133, 2013.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria sobre o desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOARES, M. C. B. **As possibilidades de articulação entre inovação e empreendedorismo e as economias nos territórios de baixa densidade**: o caso das Lameiras. Dissertação [Mestrado]. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, p.10-11, 2014.

SOUZA, J.H.; SOUSA, J.E.R.; BONILHA, Isadora D. Avaliação do processo de incubação no Estado de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p.21-39, 2008.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA Fernanda Peixoto. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS - SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TEODÓSIO, A.S.; COMINI, G. (2012). Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. **RAUSP- Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, M. **Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. Public Affairs, New York, USA, 2010.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZARDO, J. B. G.; **Ambientes de inovação e mecanismos de geração de empreendimentos: estudos de caso sobre a economia criativa na cidade do Rio de Janeiro**. Tese [Doutorado]. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

WRONKA, M. Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective. **Management, Knowledge and Learning International Conference**, n. 1, p. 593–605, 2013.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Esse roteiro para diagnóstico tem como finalidade analisar as ações desenvolvidas pela incubadora ITECSOL para preparar-se para tornar-se certificação CERNE 1. Esses dados servirão para realizar pesquisa acadêmica. Além disso, lembre-se ao responder o roteiro, que não há respostas certas ou erradas, espera-se apenas a sua percepção a respeito das questões, podendo ser marcado mais de uma opção e com possibilidade de acréscimo de informações.

Atenciosamente,

Mestranda no PPGGE Daiani Mello dos Santos Fortes – URI - Campus Santo Ângelo, RS

Prof. Dr. Carlos Oberdan Rolim – URI - Campus Santo Ângelo, RS

Para responder às questões seguintes, assinale o seu grau de concordância e se for o caso descreva de forma objetiva a situação vivenciada na incubadora.

### **Processo chave: Sensibilização e Prospecção**

#### **Prática chave: Sensibilização**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a sensibilização?

- Oferece palestras para potenciais empreendedores
- Possui fotos da história das ações da incubadora
- Possui vídeos no site ou apresentação para visitantes
- Não utiliza nenhuma ação de sensibilização
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Lista de presença  Pesquisa de satisfação  Certificado de participação
- Fotos  Nenhuma
- Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

**Prática chave: Prospecção**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a prospecção?

- Workshop com associações ou clubes
- Reuniões com atores que identificam as vulnerabilidades sociais locais
- Visitas a feiras ou comunidades como potenciais empreendedores
- Existência de banco de oportunidades para empreendedores
- Demandas encaminhadas via poder público municipal
- Não utiliza nenhuma ação de prospecção
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Convites  E-mail  Atas  Lista de presença  Fotos
- Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

**Prática chave: Qualificação de potenciais empreendedores**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando qualificação de potenciais empreendedores?

- Promove hackathon
- Oferece treinamentos ou cursos relacionados a plano/modelo de negócio
- Estimula a geração de ideias de negócios
- Nenhuma
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Convites  Cartaz  Palestras  Lista de presença  Fotos
- Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

### **Processo chave: Seleção**

#### **Prática chave: Recepção de Propostas**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a recepção de propostas?

Existência de editais publicados para submissão de propostas para ser empreendimento assistido pela incubadora

Disponibiliza modelo padronizado apresentando o roteiro para submissão de propostas

Não utiliza editais para selecionar empreendimentos, mas mantém programa de divulgação para acesso aos interessados

Não utiliza nenhuma forma de recepção de propostas

Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

Protocolo de recebimento de propostas  Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

#### **Prática-chave: Avaliação**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a avaliação de propostas recebidas de empreendimentos?

Realiza entrevista presencial ou online com os proponentes empreendedores

Convida profissionais da área para avaliar as propostas

Utiliza *checklist* para avaliar as propostas, contendo assinaturas dos avaliadores

Não utiliza nenhuma forma de avaliação de propostas

Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

Número de empreendimentos selecionados em cada processo de seleção

Percentual de empreendimentos selecionados com relação ao total de propostas recebidas

Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?



### **Prática-chave: Contratação**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a contratação?

- Utiliza modelo padrão de contrato contendo assinaturas dos representantes dos empreendimentos e pelo gestor da incubadora ou pelo representante legal de sua mantenedora
- Disponibiliza aos empreendedores acesso ao regimento interno da incubadora
- Não utiliza nenhuma forma de contratação
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de empreendimentos com contratos assinados para ingressar no processo de incubação
- Nenhuma
- Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Nenhuma
- Outros, quais?

### **Processo chave: Desenvolvimento do Empreendimento**

Prática chave: Planejamento

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando o planejamento?

- Disponibiliza orientação de especialistas no planejamento da evolução da solução (tecnologia, produto, serviço) ofertada aos clientes
- Disponibiliza orientação de especialistas no planejamento da captação de recursos e na alavancagem financeira dos empreendimentos incubados
- Disponibiliza orientação de especialistas no planejamento de mercado do empreendimento incubado
- Disponibiliza orientação de especialistas no planejamento da gestão do empreendimento incubado
- Não utiliza nenhuma forma de planejamento
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Diagnóstico situacional e um relatório de devolutiva sobre o diagnóstico
- Nenhuma
- Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Nenhuma
- Outros, quais?

**Prática chave: Agregação de Valor**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a agregação de valor?

- Oferta capacitações aos empreendimentos incubados
- Oferta mentoria aos empreendimentos incubados
- Oferta participação dos empreendimentos em feiras e rodadas de negócios
- Não utiliza nenhuma forma de agregação de valor
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de serviços oferecidos  Número de horas de consultoria oferecidas
- Número de horas de capacitação executadas  Nenhuma
- Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

**Prática chave: Monitoramento**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando o monitoramento?

- Possui e aplica instrumento de coleta (questionário, planilha, entre outros) de informações que permita a equipe de gestão conhecer o estágio de evolução dos empreendimentos
- Disponibiliza plataforma online ou formulário físico onde os empreendedores possam informar a evolução de seus empreendimentos
- Possui instrumento de coleta (questionário, planilha, entre outros), porém ainda não aplica
- Não utiliza nenhuma forma de monitoramento
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de empregos gerados pelos empreendimentos incubados
- Percentual dos empreendimentos que não concluem o processo de incubação
- Percentual de empreendimentos de alto impacto  Investimentos recebidos pelos empreendimentos incubados  Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

### **Processo chave: Graduação e Relacionamento com Graduadas**

#### **Prática chave: Graduação**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a mudança de status de “incubada” para “graduada”?

- Realiza evento de graduação
- Expede e registra documentos jurídicos que regulamentem e consolidam a graduação
- Faz *checklist* dos itens a serem devolvidos a incubadora
- Notificação para que cumpra as pendências (se houver)
- Oficializa informando o prazo para desocupação da sala ou espaço físico
- Caso o empreendimento venha a ser graduado, receberá o selo de empresa graduada
- Não utiliza nenhuma forma de graduação
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de empresas graduadas (    ) Percentual de empresas que se estabeleceram na região (    ) Nenhuma (    ) Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal (    ) Trimestral (    ) Semestral (    ) Anual (    ) Nenhuma (    ) Outros, quais?

#### **Prática chave: Relacionamento com Graduadas**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando o relacionamento com graduadas?

- Mantém interação com as graduadas, sendo que os empreendedores passam atuar como tutores dos empreendimentos incubados
- Mantém site institucional da incubadora atualizado com informações (ações, matérias, entre outros) sobre as graduadas
- Armazena os contatos dos graduados
- Mantém monitoramento sob o aspecto evolução (faturamento, número de empregos, impostos, investimentos recebidos entre outras) da graduada
- Não utiliza nenhuma forma de relacionamento com graduadas
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de empresas graduadas que mantêm interação com a incubadora apoiando ações realizadas  Número de apoios às empresas graduadas  
 Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

### **Processo chave: Gerenciamento Básico**

#### **Prática chave: Estrutura Organizacional**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a estrutura organizacional?

- Contratação de gerente para a incubadora com carga horária 40 horas  
 Elaboração e aprovação de regimento interno da incubadora  
 Elaboração de plano de negócios para a incubadora  
 Possuir rede de parceiros, convênios com outras instituições no intuito de ampliar a estrutura de serviços oferecidos  
 Formalização da incubadora como programa da instituição mantenedora  
 Não utiliza nenhuma forma de estrutura organizacional  
 Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais  Número de eventos organizados pela incubadora  Número de eventos que contou com o apoio da incubadora  Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

#### **Prática chave: Operação da Incubadora**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a operação da incubadora?

- Possui fluxo de caixa da incubadora  
 Possui indicadores econômicos micro financeiros para monitorar o desempenho da incubadora  
 Possui infraestrutura física e tecnológica para empreendimentos incubados

- Possui serviço de limpeza para o espaço disponibilizado
- Possui serviço de vigilância, recepção e manutenção para o espaço disponibilizado
- Possui inventário de equipamentos e mobiliário disponível nas salas para os empreendimentos incubados
- Não utiliza nenhuma forma de operação da incubadora
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Total de receita gerada pela incubadora  Quantidade de recursos captados pela incubadora em instituições públicas e privadas  Número de vezes que equipamentos, mobiliário, infraestrutura foi utilizado pelos empreendimentos
- Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?

### **Prática chave: Comunicação e Marketing**

Quais destas ações a incubadora desenvolve objetivando a comunicação e marketing?

- Possui material de comunicação da incubadora impresso e digital
- Possui portal na web atualizado
- Possui página em redes sociais
- Distribui materiais em eventos e instituições parceiras
- Não utiliza nenhuma forma de comunicação e marketing
- Utiliza outras formas, quais?

Quais as formas de registro destes atos?

- Número de vezes que a infraestrutura de serviços foi utilizada pelos empreendimentos incubados
- Número de vezes que disponibilizou e distribuiu material sobre a incubadora em eventos e instituições parceiras
- Nenhuma  Outros, quais?

Qual a forma de periodicidade destes atos?

- Mensal  Trimestral  Semestral  Anual  Nenhuma  Outros, quais?