

## **MODELOS DE GESTÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>**

### *MODELS OF MANAGEMENT OF INCUBATORS OF COMPANIES IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL*

**Scheila Daiana Severo Hollveg<sup>2</sup>, Patrines Aparecida França Zonatto<sup>3</sup>,  
Lissandro Dorneles Dalla Nora<sup>4</sup> e Debora Bobsin<sup>5</sup>**

#### **RESUMO**

Com base na temática do empreendedorismo por meio da atuação das incubadoras de empresas, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2018), destaca o cenário brasileiro atual, registrando 369 incubadoras de empresas, cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos e 35 aceleradoras. Enquanto no nível estadual, foi criada, em 2005, a Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação (REGINP) cujo enfoque foi de aumentar a troca de conhecimentos e experiências entre as incubadoras e empresas residentes, processo que permite uma melhor preparação para enfrentar os desafios no mercado. No ano de 2018, a entidade conta com 38 associados, sendo 13 parques tecnológicos e 25 incubadoras de empresa. O intuito do estudo é analisar e detalhar os modelos de gestão de incubadoras utilizadas pelos associados à REGINP, buscando caracterizar as incubadoras associadas à REGINP; realizar o levantamento teórico sobre o modelo gestão CERNE, elaborado pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, verificando e analisando a utilização da plataforma CERNE, nas incubadoras associadas à REGINP. O levantamento foi realizado aplicando um questionário online, direcionado às incubadoras da REGINP. Verificou-se que as incubadoras gaúchas atuam como incubadoras de terceira geração, em sua maioria utilizam o modelo de gestão CERNE, algumas no nível 2, mas a maioria no nível 1.

**Palavras-chave:** ANPROTEC, REGINP, CERNE.

#### **ABSTRACT**

*Based on the theme of entrepreneurship through the performance of business incubators, the National Association of Entities Promoting Innovative Enterprises (ANPROTEC, 2018), highlights the current Brazilian scenario, registering 369 business incubators, about 90 technology park initiatives and 35 accelerators. While at the state level, in 2005, the Gaúcha Network of Innovation Environments (REGINP) was created with the focus on increasing the exchange of knowledge and experiences between incubators and resident companies, a process that allows better preparation to face challenges in the market. In 2018, the entity has 38 associates, including 13 technology parks and 25 company incubators. The purpose of the study is to analyze and detail the incubator management models used by REGINP members, seeking to characterize the incubators associated with REGINP; carry out the theoretical survey on the CERNE management model, prepared by the Reference Center for Support to New Enterprises, verifying and analyzing the use of the CERNE platform, in the incubators associated with REGINP. The survey was carried out by applying an online questionnaire,*

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação.

<sup>2</sup> Autor - Universidade Franciscana - UFN. E-mail: [scheilahollveg@hotmail.com](mailto:scheilahollveg@hotmail.com)

<sup>3</sup> Autor - Universidade Franciscana - UFN. E-mail: [patrineszonatto@gmail.com](mailto:patrineszonatto@gmail.com)

<sup>4</sup> Autor - Universidade Franciscana - UFN. E-mail: [lissandro@ufn.edu.br](mailto:lissandro@ufn.edu.br)

<sup>5</sup> Orientador - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. E-mail: [deborabobsin@gmail.com](mailto:deborabobsin@gmail.com)

*directed to the incubators of REGINP. It was found that Rio Grande do Sul incubators act as third generation incubators, mostly using the CERNE management model, some at level 2, but most at level 1.*

**Keywords:** ANPROTEC, REGINP, CERNE.

## INTRODUÇÃO

É cada vez mais recorrente a expansão de novas tecnologias, no Brasil e no mundo, em parte, resultado do estímulo do empreendedorismo. São criadas diferenciadas formas de fomento que incentivam pessoas que possuem ideias inovadoras, promovendo o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Uma das formas de ascensão para negócios incipientes são as Incubadoras de empresas, principalmente, quando o intuito é o desenvolvimento tecnológico.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) define as incubadoras de empresas como instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação. Destaca ainda, que oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor e facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias nos pequenos negócios.

Em 1987, foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), atuando na promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, geração e disseminação de conhecimentos (ANPROTEC, 2018). A página institucional da Anprotec apresenta o cenário brasileiro atual, registrando 369 incubadoras de empresas, cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos e 35 aceleradoras.

No nível estadual, foi criada, em 2005 a Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação (REGINP), cujo enfoque foi aumentar a troca de conhecimento e experiências entre as incubadoras e empresas residentes, processo que permite uma melhor preparação destas para enfrentar os desafios no mercado (REGINP, 2018). A entidade conta com 38 associados, sendo 13 parques tecnológicos e 25 incubadoras de empresa (REGINP, 2018).

As incubadoras, por sua vez, estão vinculadas à uma instituição e região, possuindo estratégias para alcançar seu propósito, enquanto promotoras de desenvolvimento. Seus resultados dependem da sintonia com os demais ambientes e estratégias de inovação da região em que está inserida, precisa ser parte do ecossistema de inovação local (ANPROTEC, 2016).

Ainda, conforme Anprotec (2016), o alcance de bons resultados de uma incubadora, é importante, para que ela alinhe sua atuação com as boas práticas de gestão existentes no Brasil e em outros países. Desta forma, o ponto inicial, que irá nortear os mecanismos de atuação das incubadoras serão os modelos de gestão definidos pela organização.

Com a expansão do incentivo ao empreendedorismo, destaca-se o papel das incubadoras de empresas. O aporte gerencial, administrativo e mercadológico fornecido para as empresas nascentes é de grande importância juntamente com as variadas formas de estrutura, característicos do ambiente de incubação. A incubadora oferece às empresas nascentes o apoio necessário, frente ao ambiente de insegurança, que são os primeiros momentos de uma empresa.

Ao evidenciar o trabalho realizado pelas incubadoras, cujo intuito maior é difusão do empreendedorismo, não deve apenas ser visto pela estrutura que oferece às empresas. Sua influência vai além das formas de apoio e o fortalecimento do negócio, também impulsiona a economia do país e a promoção do desenvolvimento.

Instigar o conhecimento acerca dos modelos de gestão adotados por incubadoras do estado, assim como, demais regiões, é um importante norteador de ações e estudos a serem desenvolvidos e aplicados. Assim como, detalhamento dos diferentes cenários, no que se refere à situação atual das incubadoras gaúchas, visa propor uma busca pela contribuição aos gestores destas instituições.

O estudo tem como objetivo analisar e detalhar os modelos de gestão de incubadoras utilizadas pelos associados à REGINP. Assim como caracterizar as incubadoras associadas à REGINP; realizar o levantamento teórico sobre o modelo gestão CERNE, elaborado pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos; verificar e analisar a utilização da plataforma CERNE, nas incubadoras associadas à REGINP.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### EMPREENDEDORISMO

O termo “empreendedor” (derivado da palavra francesa *entrepreneur*) foi utilizado pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que dizia ser *entrepreneur* um indivíduo que assume riscos (CHIAVENATO, 2012; PATRÍCIO; CANDIDO, 2016). O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae, um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, sintetizou o suporte necessário para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio (DORNELAS, 2016).

O conceito de empreendedor recai sobre qualquer pessoa que quer trabalhar para si mesma com organização, gerenciamento e assunção de riscos sobre novos produtos, métodos de produção, mercados e formas de organização, ou seja, novas formas de empreender com finalidade lucrativa (TEIXEIRA; LOPES, 2017).

A principal pesquisa sobre empreendedorismo realizada no mundo é a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), desde o ano de 1999, com mais de 100 países participantes. O Brasil fechou sua

18ª participação em 2017, de forma ininterrupta, retratando as características dos empreendedores brasileiros e seus negócios, segundo o Relatório Executivo (2017) do órgão.

Ainda, conforme o levantamento do GEM, o Brasil, em 2016, atingiu a segunda maior série histórica, com 36% da população adulta envolvida. Após uma série longa de crescimento destes indicadores, a queda destes, em 2016, está associada à crise da economia brasileira e/ou a um esgotamento natural do crescimento destes indicadores, após atingir o recorde no ano anterior (RELATÓRIO EXECUTIVO GEM, 2017).

Com o crescimento do empreendedorismo no mundo destacam-se as ações desenvolvidas relacionadas com o tema, como: programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; programas e incentivos governamentais para promover a inovação e transferência de tecnologia, entre outros. (DORNELAS, 2016).

## INCUBADORAS DE EMPRESAS

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2018), criada em 1987, não só para representar as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer mecanismo de promoção do empreendedorismo inovador no Brasil. As incubadoras não atuam sozinhas, elas desenvolvem parcerias com vários outros organismos, como governos, prefeituras, entidades com ou sem fins lucrativos, agentes financeiros, entre outros (BEUREN; RAUPP, 2010).

O ANPROTEC conceitua uma incubadora como entidade promotora de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que eles possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2016). Enfim, disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (BEUREN; RAUPP, 2010).

Andrade *et al.* (2016) elucida que, no Brasil, o movimento das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs) começou na década de 80, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), das agências como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a Organização dos Estados Americanos (OEA) no plano supranacional.

Mota Couto, Cardoso e Lima (2017) salientam o fomento das incubadoras com objetivos específicos que abrangem tanto o desenvolvimento das novas empresas quanto da localidade onde estas estão inseridas oferecendo a estes agentes uma série de vantagens. Os autores corroboram a escolha correta do local de instalação das incubadoras, assim como das empresas que integrarão os empreendimentos incubados, permite um maior desenvolvimento das empresas e da localidade no seu entorno, trazendo benefícios para ambos.

As incubadoras de empresas atuam em diversos setores do mercado brasileiro e de acordo com a pesquisa da ANPROTEC, publicada por Souza et. al. (2017), as de base tecnológica, ou incubadoras tecnológicas respondem por 40%, ou seja, aproximadamente 154 incubadoras do montante brasileiro.

O estudo elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a pedido de ANPROTEC e SEBRAE, cujo objetivo foi mapear o impacto econômico do segmento de incubadoras de empresas no Brasil apontou 369 incubadoras ativas no país, apoiam atualmente cerca de 2.310 empreendimentos e já graduaram outros 2.815 (ANPROTEC, SEBRAE, 2016). Somadas, empresas incubadas e graduadas geram R\$ 15 bilhões em renda e 53 mil empregos diretos (LOCUS, 2016).

## **Funcionamento das Incubadoras de Empresas**

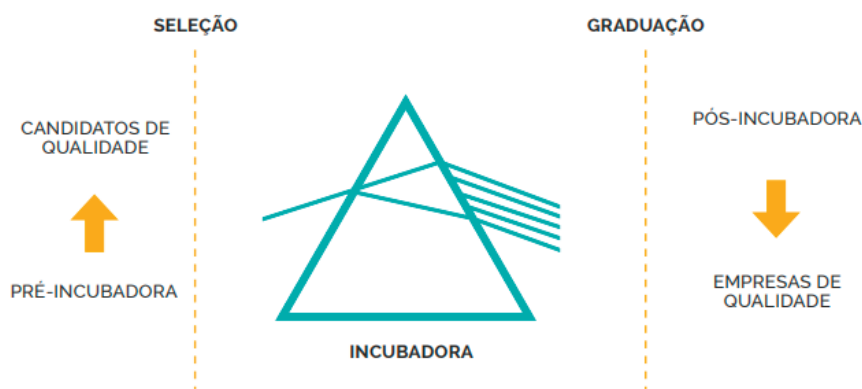
Para que o funcionamento das incubadoras seja promissor, aliados à busca de resultados, conforme ANPROTEC; SEBRAE (2016), deverá atentar para sintonia com os demais ambientes e estratégias de inovação da região em que está inserida, de modo que esses mecanismos precisam ser parte do ecossistema de inovação local. Considerando o contexto internacional, as incubadoras de empresas do Brasil devem estar alinhadas com o conceito de “Incubadoras de Terceira Geração” (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

Com base em ANPROTEC; SEBRAE (2016), nas incubadoras de Primeira Geração, o principal é a oferta de espaço físico de boa qualidade a baixo custo, além da oferta de recursos compartilhados, como auditórios, salas de reunião, equipamentos de uso comum, dentre outros. Já na Segunda Geração, o foco deixa de ser somente no espaço físico e os recursos compartilhados para enfatizar serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial, como treinamentos, mentorias, *coaching*, dentre outros. Por fim, na Terceira Geração, além dos elementos disponibilizados pelas incubadoras das duas gerações anteriores, as incubadoras dessa Terceira Geração focam na criação e na operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação no qual ela está inserida.

Storopoli *et al.* (2015), destacam que o processo de incubação é a maneira na qual as empresas incubadas se relacionam com sua incubadora na troca de informações e recursos. SEBRAE (2016) explana o processo de incubação, com 3 etapas previamente definidas e aplicadas para apoiar empreendedores e empreendimentos nascentes até que se consolidem, estimulando a aplicação de novas tecnologias.

Enquanto, Storopoli *et al.* (2015), alegam que o processo de incubação não tem uma duração definida, mas é composto por diferentes estágios de amadurecimento da empresa incubada e de seus produtos até que se atinja o ponto no qual a incubada está pronta para ser lançada de maneira plena ao mercado. A Figura 1 elucidada o período de Pré-Incubação que se dá por uma seleção, a própria incubação a fim de obter a graduação, propiciando empresas de qualidade atuantes no mercado.

Figura 1 - Processo de Incubação.



Fonte: SEBRAE (2016).

Desta forma, ao incubar uma empresa, a incubadora deve propiciar condições, estrutura e adotar estratégias enquanto órgão de fomento ao empreendedorismo. Sendo assim, é necessário um aperfeiçoamento no processo de gestão das incubadoras de empresas, visando um planejamento adequado, apoio financeiro e político, além de uma melhor articulação com outros agentes de inovação. (MORAIS; SILVA; OLIVEIRA, 2012).

Anprotec (2016) destaca um estudo publicado em 2011 pelo U.S. *Department of Commerce Economic Development Administration* (EDA), em parceria com a Universidade de Michigan, Universidade de Albany, Universidade Estadual de Nova Iorque e a *National Business Incubation Association* denominado “*Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*”, a principal conclusão é a de que as práticas de incubação de empresas são mais importantes do que o tempo em que o programa é ofertado ou o tamanho ou capacidade de inovação da região onde se localiza a incubadora, quando se trata de uma incubação de sucesso.

Isso significa que, quanto melhor for o programa de incubação ofertado, maiores as chances de sucesso, independentemente da localização ou da experiência da incubadora (ANPROTEC, 2016). Na prática, significa que, no Brasil, empresas incubadas no Sul/Sudeste têm a mesma chance de sucesso de empresas incubadas no Norte/Nordeste: e 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).

## Modelos de Gestão das Incubadoras de Empresas

Zouain e Silveira (2006) destacam que um modelo de gestão para incubadoras deve considerar as peculiaridades dessas organizações, levando-se em conta as diversas instâncias decisórias implí-

citadas no vínculo com uma instituição mantenedora e na existência de parceiros. Ainda conforme os autores, o modelo de gestão de incubadoras de empresas precisa incorporar a interação dos vários agentes do programa de incubação (gestora, parceiros, incubadora e empresas) com o ambiente externo (micro e macro) e sua dinâmica. Deve, além de considerar as várias instâncias decisórias e os aspectos interativo e dinâmico do processo de incubação, ser articulado através de módulos que se comunicam e estar amparado numa estrutura organizacional flexível e que permita à organização se adaptar e inovar (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

Em 2011, após uma falta de indicadores na avaliação da eficiência das incubadoras e consecutivamente das empresas incubadas, criou-se um modelo de gestão denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) - um instrumento de monitoramento que visa promover o sucesso dos empreendimentos inovadores (AZEVEDO; GASPAR; TEIXEIRA, 2016).

O objetivo do CERNE é oferecer uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos (ANPROTEC, 2018). Dessa forma, conforme a página oficial, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

Passoni et al (2017), detalham que o modelo CERNE visa promover melhoria nos resultados das incubadoras (quali e quantitativos), gerando sistematicamente, empreendimentos inovadores e bem-sucedidos, estabelecendo uma base de referência, para que incubadoras de diferentes áreas e portes, possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

Atualmente, as incubadoras brasileiras priorizam a implantação do CERNE, buscando a certificação por meio da implementação de suas práticas, sendo um processo que envolve todas as áreas de atuação das incubadoras, proporcionando o monitoramento e avaliação do desempenho, através de uma série de indicadores (SOUZA; et al, 2015).

Dantas et al (2014) destacam que as incubadoras do Brasil priorizam a implantação do Modelo de Gestão de Incubadoras (CERNE), buscando a certificação através da implementação de suas práticas. O intuito é discutir a proposta de um modelo de gestão aplicável às incubadoras tendo por base os mapas estratégicos e painéis de desempenho à luz das premissas do *Balanced Scorecard* (BSC) e utilizá-lo como ferramenta de medição de desempenho das empresas incubadas de acordo com as práticas-chaves do modelo CERNE (DANTAS; et al, 2014).

Desenvolvido por meio de uma parceria entre o SEBRAE e a ANPROTEC, o CERNE foi criado em uma estrutura modular, abrangendo quatro níveis de maturidade - Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Níveis do CERNE



Fonte: Locus (2015)

Para que o processo de implantação seja bem-sucedido, a equipe de gestão da incubadora deve compreender claramente os processos-chave e as práticas-chave a serem implantados. Seguindo uma ordem inversa àquela utilizada para construção do modelo, ou seja, inicia-se pelas “Práticas-chave” para garantir que os “Processos-chave” estejam implantados (MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO CERNE, 2015). Conforme o Manual de Implementação CERNE (2015), seu processo de implantação está estruturado em uma metodologia que consiste de seis fases sequenciais e complementares: seleção, diagnóstico, priorização, implantação, auditoria interna e avaliação.

## MATERIAL E MÉTODO

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois sua finalidade é descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou contexto pesquisado (KLEIN; et al, 2015). Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática (ANDRADE, 2012).

Caracteriza-se, em seu procedimento, como pesquisa de campo, pois baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade e o pesquisador efetua a coleta de dados “em campo”, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos (ANDRADE, 2012).



O presente estudo aplicou um questionário estruturado que visa compreender os modelos de gestão das incubadoras do estado do Rio Grande do Sul. Optou-se por coletar dados das incubadoras participantes da Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação (REGINP).

A REGINP surgiu pela necessidade de aumentar a troca de conhecimentos e experiências entre as incubadoras e empresas residentes, processo que permitiria uma melhor preparação destas para enfrentar os desafios no mercado (REGINP, 2018). Com o apoio dos gerentes de incubadoras e de empresas incubadas até professores universitários e técnicos do SEBRAE-RS, com intuito de mediar e auxiliar o processo de tomada de decisões e de definições da característica da rede de incubadoras (REGINP, 2018).

Atualmente, a REGINP possui, 38 associados, sendo 13 parques tecnológicos e 25 incubadoras de empresas. Totalizando 260 empresas incubadas, conta com um montante de 239 empresas graduadas (REGINP, 2018).

O universo do estudo são incubadoras de empresas que são associadas à REGINP, totalizando atualmente 25 incubadoras. O instrumento para coleta de dados foi por meio da ferramenta “*Google Forms*”, sendo possível enviar e receber um formulário online.

A coleta dos dados iniciou-se no dia 13 de setembro de 2018, após contato telefônico com o presidente da REGINP, Sr. Carlos Eduardo Aranha (TECNOSINOS/UNISINOS), o qual enviou e-mails aos associados solicitando que respondessem ao questionário. Posteriormente, foi necessário contato individualizado com as incubadoras que não responderam, fazendo com que fosse possível chegar a um número de 10 questionários recebidos até o fim da primeira quinzena de novembro.

Com o auxílio de uma planilha Microsoft Excel, gerada pelo *Google Forms*, foi possível analisar as respostas recebidas. Nos dados de caracterização utilizaram-se os dados das 10 incubadoras, até chegar no item que tratava do modelo de gestão utilizado. A partir daí, passou-se a tratar em separado, dados de incubadoras com CERNE, daquela que não utiliza o modelo.

## **DISCUSSÃO E RESULTADOS**

A pesquisa foi respondida por profissionais como gestores, secretárias, gerentes, auxiliares administrativos e coordenadores pertencentes ao quadro das incubadoras estudadas. Optou-se por ocultar os nomes das incubadoras, referindo-se as mesmas com números de 1 a 10. As incubadoras respondentes estão distribuídas ao longo do estado, destacam-se as cidades de Santa Maria e Porto Alegre, que possuem 2 incubadoras, estão com uma marcação de cor rosa e outra na cor verde.

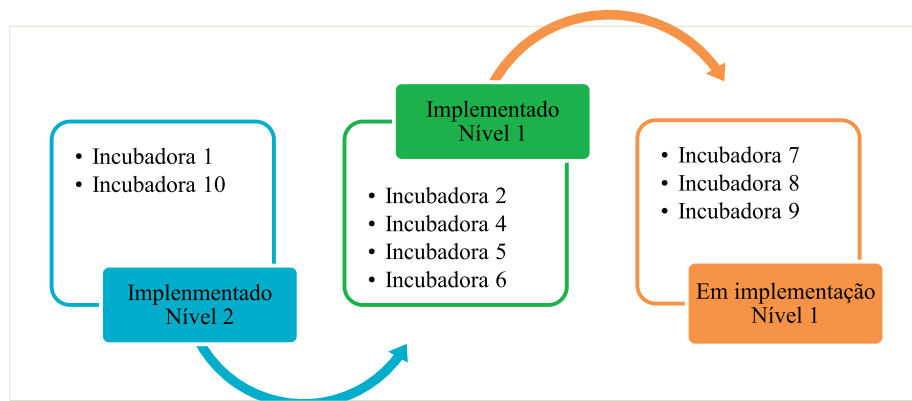
Enquanto cidades como São Leopoldo, Lajeado, Campo Bom, Ijuí, Santo Ângelo e Santa Cruz do Sul possuem apenas 1 incubadora por cidade, marcadas com a cor verde. O mapa permite perceber as diferentes áreas de atuação destas incubadoras, pois estão distribuídas ao longo do estado.

Ao abordar a pergunta objeto do estudo, questionou-se sobre o modelo de gestão utilizado na incubadora, as opções eram CERNE, Outro Modelo (Próprio ou baseado em CERNE) e acrescentou-se o campo “Outros” para atender possíveis respondentes que não se enquadram nas opções anteriores. O estudo apontou que 9 das 10 incubadoras utilizam o modelo CERNE, enquanto apenas 1 possui modelo próprio, mas baseado no referido modelo.

Enquanto Castillo (2016), em seu estudo de incubadoras de Santa Catarina, encontrou como resultado da pesquisa, que das 24 incubadoras analisadas apenas 12 seguem a metodologia CERNE, ou seja, 50% das incubadoras pesquisadas.

A estrutura do modelo CERNE de gestão em níveis de atuação, verificou-se que as incubadoras gaúchas estão nos níveis iniciais, tendo como ápice, 2 incubadoras com Nível 2 implementado. A Figura 3 detalha os níveis em que cada incubadora se encontra.

**Figura 3-** Nível CERNE das incubadoras estudadas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

ANPROTEC (2015) destaca que CERNE 1 tem como objetivo profissionalizar o processo de atração, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores. Desta forma, a página oficial do CERNE detalha que além de sistemas como qualificação, assessoria e seleção, estão aspectos relacionados à gestão da incubadora, os quais, por sua vez, mantêm uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo da gestão financeira e a gestão da infraestrutura física e tecnológica. Ainda, conforme a página, ao atingir esse nível, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos, sistemática e repetidamente.

A Figura 3 demonstra, que 7 das 9 incubadoras, encontram-se no nível 1, com o processo implementado ou em fase de implementação. Já, apenas 2 incubadoras encontram-se com CERNE nível 2 implementado, portanto, em um estágio mais avançado do modelo.

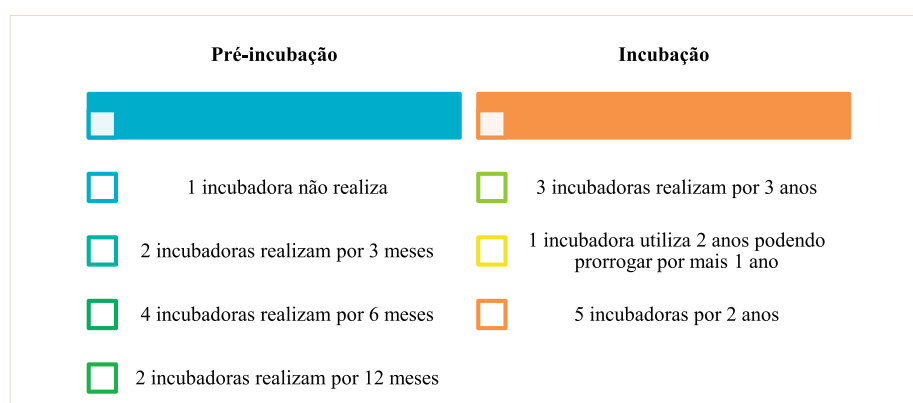
A página oficial do CERNE, elucida que o foco do nível 2 é garantir uma gestão efetiva da incubadora como uma organização. Assim, além de garantir a geração sistemática de empreendimentos

inovadores (foco do Cerne 1), a incubadora utiliza todos os sistemas (implantados pelos processos-chave) para uma gestão focada em resultados.

No que se refere ao fomento que as incubadoras receberam para a implementação, 7 das 9 incubadoras receberam apoio externo, participando de editais que pudessem oportunizar o processo, enquanto 2 incubadoras relataram não terem participado de editais para a implementação do CERNE.

No funcionamento das incubadoras, as etapas pela qual irá ser desenvolvido todo o processo, é definido pela própria gestão, alinhado com seus objetivos e com a interpretação do modelo de gestão. A Figura 12 demonstra o tempo que cada incubadora utiliza em seus processos.

**Figura 4** - Processo de funcionamento das incubadoras.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à realização e o tempo de pré-incubação, verifica-se que são diversificados, enquanto o período de incubação apresenta pequena variação, em que o tempo mínimo é 2 e o máximo 3 anos. Questionou-se acerca das atividades desenvolvidas no período de pré-incubação, as respostas estavam alinhadas com as bases do início de um negócio: elaboração do plano de negócios; planejamento e concepção da empresa; capacitações, cursos e monitoramento.

Ao questionar dificuldades/pontos fracos do modelo CERNE, foram relatados: “muito tempo de incubação e mentores dedicados”; “falta de flexibilidade em atender diversos modelos de negócios diferentes”; “excesso de práticas em comparação ao número de colaboradores (equipe)” e a “implementação dentro da incubadora”. Uma das respostas também relatou não haver dificuldades, “pois o modelo foi adaptado aos interesses da incubadora”.

O estudo de Engel (2018) corrobora a percepção citada sobre a falta de qualificação dos mentores, como uma questão relevante apontada no estudo, foi a falta de cooperação entre os agentes locais e a carência de recursos humanos qualificados para a gestão regional das políticas de incentivo à inovação tecnológica, o que poderia ser sanado com a maior qualificação de pessoal, com investimentos na área da educação de base.

Ainda relacionado às práticas da incubadora, quando questionados se as mesmas realizavam *benchmarking* apenas 1 relatou resposta negativa, as demais utilizam outras incubadoras, inclusive da REGINP, outros estados e em outras universidades dentro e fora do estado.

Aveni, Carvalho e Mello (2018) destacam o *benchmarking* como indicador de negócio em incubadoras, pois é crucial à proposição de valor e as oportunidades de mercado, motivação do time e sua capacidade de execução, diferenciais tecnológicos e o plano de execução.

A incubadora nº 3, situada na cidade de Santa Maria, não utiliza a metodologia CERNE, “*A metodologia de gestão utilizada é um modelo próprio, alicerçado na metodologia CERNE, visto o potencial interesse da equipe gestora e mantenedora na certificação. Baseada nos processos-chave e práticas-chave do Cerne, o Ambiente atrela o que se refere na metodologia com a realidade regional (adaptação), visando maior sinergia na condução dos processos*”.

Ao serem questionados como foi elaborado o modelo utilizado, a incubadora nº 3 destacou que foram por meio de análises da equipe gestora a partir de experiências e demandas do próprio modelo CERNE. O *benchmarking* é realizado, entre incubadoras da REGINP e demais instituições (universidades, centros, parques, polos, etc.) ligados às incubadoras.

Quanto as etapas de incubação da metodologia utilizada, a incubadora respondeu que possui “*Ambiente Colaborativo, Incubadora Tecnológica e Empresas Residentes*”, não possui período de pré-incubação e a incubação é de 2 anos.

Ainda, buscou-se compreender se a incubadora já utilizou outros modelos de gestão, se houve alteração, qual principal motivo: “*Sim, para atualização do escopo de atuação e aumento das formas de apoio*”.

Por fim, se o modelo atual atende às necessidades de gestão da incubadora: A resposta foi afirmativa, “*Sim, o modelo atual atende as necessidades, porém, o intuito é a certificação do modelo Cerne*”.

## CONSIIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou e detalhou os modelos de gestão de incubadoras utilizadas pelos associados à Rede Gaúcha de Ambientes de Inovação (REGINP), por meio de uma caracterização das incubadoras associadas à REGINP, um levantamento teórico sobre o modelo gestão CERNE, elaborado pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos para então verificar e analisar a utilização da plataforma CERNE, nas as incubadoras associadas à REGINP.

O levantamento teórico sobre os modelos de incubação existentes evidenciou que o modelo CERNE criado pela ANPROTEC e SEBRAE, trata de uma ferramenta completa e modulada, por meio de níveis que atendem de forma específica as incubadoras de empresas. Verificou-se que as

incubadoras associadas à REGINP estudadas, em 90% delas utiliza-se o CERNE e o outro modelo utilizado é baseado no modelo e pretendem aderir a ele, em breve.

As incubadoras em sua maioria, estão no nível 1 do modelo CERNE, cujo enfoque é aperfeiçoar o processo de atração, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores. Com exceção de uma incubadora, todas realizam *benchmarking* em outras incubadoras da REGINP e de outros estados.

Até mesmo na incubadora que não utiliza o CERNE, verifica-se que suas atividades estão em consonância com os direcionadores de processos-chave e práticas-chave. É realizado *benchmarking* com outras incubadoras do estado e fora dele. Destaca-se o registro, de que assim que possível farão a adesão ao CERNE, pois a questão financeira foi mais relevante.

Durante a realização da pesquisa, encontrou-se como principal dificuldade a baixa taxa de resposta, mesmo depois de vários contatos telefônicos. O fato de que, nem todas as pessoas da incubadora possuem as informações necessárias para que pudessem responder ao questionário, também pode ser atribuído pela dificuldade em conseguir as respostas necessárias.

Desta forma, entende-se que a análise poderia ser ampliada, como recomendação de trabalhos futuros, por meio de uma pesquisa em todas as incubadoras, até mesmo as que não responderam, contendo a documentação do CERNE. Realizar a mesma pesquisa de forma periódica, seria de grande importância, pois iria demonstrar a evolução dos modelos de gestão, incremento das práticas e o andamento dos níveis CERNE.

Portanto, o estudo evidencia que o uso do modelo de gestão CERNE é amplamente utilizado em associados da REGINP. Ao aderir amplamente ao modelo, entende-se que o intuito maior é a capacidade das incubadoras em gerarem, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos.

Classificadas como incubadoras de Terceira Geração, focam na criação e na operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, sintonizando a incubadora ao ecossistema de inovação. Atuando como disseminadoras, as incubadoras possuem grande importância na alavancagem do desenvolvimento regional, ao passo que contribuem para a ampliação do empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. C. et. al. Análise do Capital Institucional na Incubadora de empresas de Base Tecnológica: Um Estudo de Caso no Município De Itajubá - MGRACEF. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. Ribeirão Preto/SP, v. 7, n. 1, p. 58-70, 2016.

ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2012.

ANPROTEC **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores** [Recurso eletrônico on-line]: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores / José Alberto Sampaio Aranha. - Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.

ANPROTEC, SEBRAE. **Estudo de impacto econômico**: segmento de incubadoras de empresas do Brasil / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3i3gzro>. Acesso em: 01 nov. 2018.

AVENI, A.; CARVALHO, S. M.; MELLO, A. S. Incubadoras e indicadores. Análise comparativa do modelo brasileiro e modelos internacionais. **Cadernos de Prospecção**, Salvador/BA, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2018.

AZEVEDO, I. S. C; GASPAR, J. V.; TEIXEIRA, C. S. Análise característica das Incubadoras de Base Tecnológica. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí - REAVI**, Ibarana/SC, v. 5, n. 8, p. 01-13, 2016.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Gestão do conhecimento em incubadoras brasileiras. **Future Studies Research Journal**. São Paulo / SP, v. 2, n. 2, 2010, p. 186-210.

CASTILLO, S. **Uma análise do perfil das incubadoras de empresas localizadas no estado de Santa Catarina**. 2016. 38p. Trabalho de conclusão (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.

CERNE. **Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos** (Cerne). Disponível em: <http://anprotec.org.br/cerne/>. Acesso em 22 de jun.2018.

\_\_\_\_\_. Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne). **Manual de implantação CERNE 1 e 2**. Brasília : ANPROTEC, 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando Asas ao Espírito Empreendedor, 4th edição. Manole, 01/2012.

DANTAS, P. F.; *et al.* **Gestão de incubadora de empresas e mapas de desempenho**: Estudo de Caso na Incubadora Tecnológica Natal Central. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2014.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo** - Transformando Ideias em Negócios, 6ª edição. Atlas, 2016.

ENGEL, V. **Institucionalismo econômico e políticas de incentivo à inovação no contexto das incubadoras tecnológicas no Rio Grande do Sul**. 2018. 270p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional)- Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS, 2018.

KLEIN, A. Z.; *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática**. Atlas, 01/2015.

LOCUS. **Ambiente da Inovação Brasileira**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), n. 79, 2015

\_\_\_\_\_. **Ambiente da Inovação Brasileira**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), n. 82, 2016.

MOTA COUTO, C. H.; CARDOSO, A. A. B.; LIMA, A. H. Os gastos de uma nova ideia - os benefícios de iniciar uma empresa em uma incubadora de base tecnológica. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte/MG, v. 17, n. 47, 2017, p. 105-122.

PASSONI, C. J.; *et al.* Aplicação do modelo cerne para o estabelecimento de critérios de seleção de incubação em empresas de base tecnológica: um estudo nas incubadoras de base tecnológica do país. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão/SE, v. 7, n. 1, 2017, p. 3620-3633.

SEBRAE, **Manual - Empreendedorismo e Política Urbana**, 2016

\_\_\_\_\_. **Relatório Especial: O Empreendedorismo e o Mercado de Trabalho**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/33nEQV4>. Acesso em: 31 out. 2018.

SOUZA, D. C.; *et al.* Parques tecnológicos e incubadoras: uma análise do processo de pré-incubação de empresas de base tecnológica. **Interciência**, Las Condes/Santiago, v. 42, n. 5, 2017.

SOUZA, L. A. Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza /CE, v. 21, n. 1, p. 112-130, 2015.

STOROPOLI, J. E.; *et al.* O desenvolvimento de capacidades e recursos em incubadoras de empresas. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza /CE, v. 21, n. 1, 2015, p. 68-94.

TEIXEIRA, T.; LOPES, A. (coords.). **Startups e Inovação: Direito no Empreendedorismo** (Entrepreneurship Law). Manole, 2017.