



**UMA ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS INCUBADORAS DA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DO  
MODELO CERNE**

**Natally Esteves Morais**

*Universidade do Estado do Rio de Janeiro*

[natallyesteves@yahoo.com.br](mailto:natallyesteves@yahoo.com.br)

**Tamiris Assis Archanjo e Silva**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

[tamirisarchanjo@yahoo.com.br](mailto:tamirisarchanjo@yahoo.com.br)

**Prof. D.Sc. André Ribeiro de Oliveira**

*Universidade do Estado do Rio de Janeiro*

[andre-ribeiro@terra.com.br](mailto:andre-ribeiro@terra.com.br)

*Este trabalho busca avaliar as práticas de gestão adotadas pelas incubadoras de empresas de base tecnológica da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), tomando como parâmetro um modelo criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) de atuação para as incubadoras brasileiras, o CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos). Para a aplicação do estudo, foi elaborado um questionário com base nos processos-chave descritos no modelo CERNE 1, que contém práticas exclusivas voltadas para a operacionalização do empreendimento e representa o primeiro nível de maturidade no processo de certificação das incubadoras. A aplicação do questionário e a análise dos resultados explicita o papel do CERNE tanto como norteador para as incubadoras que estão iniciando o processo de incubação, quanto como um sistema de avaliação de práticas de gestão para as incubadoras que já se encontram em regime de incubação há mais tempo.*

*Palavras-chave: Palavras chave: incubadora de empresas, práticas de gestão, empreendedorismo, certificação.*

## **1. Introdução**

As pequenas e médias empresas (PMEs) são geridas pelos seus próprios donos, não fazem parte de um grande grupo, nem ocupam uma posição de domínio de mercado. As PMEs possuem reduzida capacidade de sobrevivência, porém significativa importância econômica para o país. Sua capacidade de gerar empregos e renda exemplifica o seu papel fundamental na economia. Apesar da redução de 13%, o índice de mortalidade das pequenas empresas ainda continua alto, atingindo 58% de falência em 2010, segundo pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP) em agosto de 2010.



É necessário, diante deste quadro, que as instituições de fomento sejam estruturadas e planejadas de forma a atender as necessidades das PMEs. As incubadoras de empresas desempenham assim, um papel fundamental a esses empreendimentos, pois oferecem um ambiente que estimula a criação e o desenvolvimento para empresas nascentes e em operação, o que também facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica.

As incubadoras de empresas devem garantir condições favoráveis para o sucesso das empresas incubadas. Uma forma de oferecer essas condições é através de uma estrutura eficiente e da adoção de estratégias que reflitam seu papel de agente promotor do desenvolvimento econômico. Sendo assim, torna-se 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.

A Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) se configura neste contexto com a criação de incubadoras de base tecnológica, inicialmente com a Origem, incubadora do campus regional de Nova Friburgo em 1994. Atualmente conta com mais três incubadoras: a incubadora Sul Fluminense, localizada no campus regional da UERJ em Resende, a Phoenix, incubadora da Faculdade de Engenharia e a incubadora de *design* da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI), ambas localizadas no Rio de Janeiro nos bairros de São Cristóvão e Lapa, respectivamente.

Este artigo teve por objetivo identificar as práticas de gestão utilizadas pelas incubadoras da UERJ, analisando e classificando-as de acordo com as práticas-chave apresentadas pelo modelo CERNE 1, e assim destacar as boas práticas de gestão utilizada por cada incubadora de forma a subsidiar a melhoria do sistema de gestão das incubadoras. Como objetivo secundário, a própria capacidade do modelo CERNE de identificar as boas práticas e apontar possíveis gaps existentes na gestão das incubadoras deverá ser avaliada.

## 2. Referencial Teórico

A palavra incubadora se refere ao local especialmente concebido para proporcionar ao recém-nascido as condições ideais para se adaptar ao ambiente externo e analogamente, as Incubadoras de empresas oferecem suporte para as funções vitais dos projetos empreendedores. Esse local visa oferecer espaço físico, infraestrutura operacional, administrativa e técnica, orientações, capacitações gerenciais, assessoria para desenvolvimento dos produtos e serviços. O alicerce das incubadoras é o processo de inovação, de conhecimento e a disseminação da cultura empreendedora.

A incubadora é um mecanismo criado por entidades governamentais, universidades ou grupos comunitários. No Brasil, a exemplo do que ocorre na Europa e nos Estados Unidos, as incubadoras podem ser de três tipos diferentes: incubadoras de empresas de base tecnológica, incubadora de empresas dos setores tradicionais e incubadoras de empresas mistas.

O principal objetivo das incubadoras é transformar projetos empreendedores em empresas de sucesso. Dada a alta taxa de mortalidade das empresas nos primeiros anos de vida, o papel da incubadora é de vital importância, visto que elas são catalisadoras do processo de desenvolvimento e inserção das empresas inovadoras no mercado de



trabalho.

A primeira experiência de incubadora de empresas surgiu em 1938, nos Estados Unidos em um cenário de dificuldades econômicas provocado pela quebra da bolsa de valores de Nova Iorque quase uma década antes, em 1929. Ações conjuntas desenvolvidas pelo governo, indústria e instituições de ensino viabilizaram o desenvolvimento de trabalhos inovadores como, por exemplo, o trabalho de estudantes da Universidade de Standford, cujos sobrenomes se consolidaram como destaque no mundo empresarial: Hewlett e Packard, com a criação da HP.

Na década de 1970, na região do Vale do Silício, nos Estados Unidos, as incubadoras surgiram como meio de incentivar universitários recém-formados a desenvolver suas inovações tecnológicas e explorar o espírito empreendedor. Essas incubadoras eram vinculadas às universidades e a centros de pesquisas da região, que ofereciam aos jovens empreendedores oportunidade de iniciarem suas empresas balizadas em inovação e conhecimento técnico.

Já no Brasil, as primeiras incubadoras só surgiram na década de 80 apoiadas por centros de pesquisa, universidade e governo. Por iniciativa do professor Lynaldo Cavalcanti, presidente do CNPq, foram criadas cinco fundações tecnológicas, localizadas em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC).

A realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, em 1987, no Rio de Janeiro foi um marco para a consolidação das incubadoras brasileiras como são conhecidas atualmente. Nesse mesmo ano surgiu a ANPROTEC<sup>1</sup> que atua como articulador de esferas públicas e privadas objetivando apoiar e incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

De acordo com Mecena e Magacho (2007), uma das formas que o movimento de incubação assume é a de gerador de inovações a partir do desenvolvimento de empreendimentos, determinando assim resultados econômicos e tecnológicos significativos no ambiente ou arranjo em que se insere.

Segundo o SEBRAE (2009), possuir capacidade de renovar processos e produtos é um fator essencial para empresas que pretendem alcançar sucesso em um mundo cada vez mais competitivo e integrado, sendo assim, uma incubadora facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas.

### **Gestão de Incubadoras**

No processo de gestão de incubadoras, que acontece em um ambiente que se tem diferentes empreendimentos, são necessárias diretrizes para a coordenação de pessoas, recursos físicos e financeiros para se alcançar os objetivos. Em geral, as incubadoras contam com uma estrutura administrativa composta de uma gerência, pessoal administrativo e operacional de forma que se busque uma eficaz integração com as empresas incubadas e demais parceiros.

Segundo Albert et al.(2002), as melhores incubadoras são aquelas que mantêm uma forte ligação com o ambiente que o cerca, apresenta uma equipe gerencial experiente e

---

<sup>1</sup> Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.



uma política de propriedade intelectual bem definida e independente.

Uma incubadora de empresas ao mesmo tempo em que disponibiliza um espaço determinado para empresas incubadas, que geralmente possuem poucas condições de atender suas obrigações financeiras, esforça-se para aperfeiçoar ao máximo seus recursos visando o desenvolvimento das empresas atendidas. Em virtude disso, cabe à incubadora atuar na busca de recursos, promovendo a integração das incubadas e dos parceiros promotores da incubadora.

Cabe ainda à incubadora identificar as dificuldades empresariais e assim buscar fontes de assessoria para os empreendedores, mecanismos de divulgação da incubadora e de seus objetivos e projetos desenvolvidos a fim de promover suas empresas entre outras atribuições.

Com base no levantamento bibliográfico realizado por Stainsack (2003) em relação a três autores estudados sobre modelos de referência ou melhores práticas apontadas de estruturação de incubadoras, existem dez fatores necessários que uma incubadora deve adotar para ter sucesso, listados no quadro abaixo.

Fatores necessários	Bolton (1997)	Smilor e Gill (1986)	Rice e Matthews (1995)
	Aspectos identificados		
1. Localização e infraestrutura	Qualidade das instalações e localização adequada	A localização e as instalações devem ser novas e modernas	Qualidade das instalações e localização adequada
2. Planejamento e gestão	Possuir recursos administrativos e de gestão	Especialista local em administração de negócios; Programas de metas com procedimentos e políticas claras	Comprometimento com os princípios básicos da incubadora; Estudo da viabilidade da incubadora; Organização e gestão da incubadora; Sistema de avaliação
3. Oferta de serviços especializados	Apoio ao acesso a fundos de capital inicial ou de risco	Suporte e assessoria financeiro	Serviços personalizados
4. Rede de relacionamento (network)	Oferecer rede de negócios	Rede de empreendedorismo; vínculo com a universidade	Engajamento dos mantenedores
5. Empreendedorismo	Ambiente cultural	Ensino de empreendedorismo	Seleção das empresas
6. Marketing da incubadora		Caminho para a percepção do sucesso	Apresentar uma área de marketing atuante
7. Processo de seleção das empresas		Fator crítico para o sucesso da incubadora	O processo de seleção envolve diversas etapas
8. Capitalização da incubadora	Elemento de apoio ao desenvolvimento e consolidação de empreendimentos	Acesso a capital e investimento	Programa de desenvolvimento para auto-sustentabilidade
9. Equipe da incubadora	Oferecer rede de negócios	Gerente experiente e capaz, diretoria competente e comprometida com o sucesso da incubadora	Equipe gerencial competente e experiente
10. Influências políticas e econômicas	Situação de mercado, fatores econômicos, circunstâncias políticas e estrutura legal	A incubadora como um dos elementos do plano de desenvolvimento local	

Quadro 1: Fatores necessários para o sucesso de uma incubadora.

Fonte: Adaptado de Stainsack (2003).

Essa lista de fatores contribui para a gestão efetiva das incubadoras, segundo Stainsack (2003). Entretanto, por em prática esses fatores representa um desafio para operacionalizar o trabalho a ser feito pelas incubadoras junto às suas incubadas. Sob este aspecto, alguns esforços vêm ocorrendo de forma a facilitar a definição e a colocação em práticas dos aspectos de gestão nas incubadoras.



## O CERNE

Tendo em vista a importância dos modelos de gestão das incubadoras para atender as exigências do mercado voltado para padrões de qualidade e competitividade, a ANPROTEC juntamente com o SEBRAE, estruturou um novo modelo de atuação para as incubadoras brasileiras, o CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), para a certificação da qualidade das atividades e serviços prestados.

O CERNE foi concebido por um processo de desenvolvimento inspirado nos modelos de atuação dos SBDCs (Small Business Development Centers) e do BICs (Business Innovation Centers), programas no apoio diferenciado às micros e pequenas empresas norte-americanas e europeias, e foi estruturado como um modelo de maturidade da capacidade da incubadora em gerar sistematicamente empreendimentos de sucesso, criando também 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.

O CERNE 1 representa o primeiro nível de maturidade no processo de certificação das incubadoras. Neste primeiro nível, o objetivo é implantar todos os sistemas que estejam diretamente relacionados à gestão da incubadora no desenvolvimento dos empreendimentos. Ao atingir este nível, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem sucedidos, sistemática e repetidamente.

Os sistemas do CERNE 1 são divididos em oito processos denominados como processos-chaves. Cada um dos oito processos-chave é composto por práticas-chave, que tem por objetivo facilitar o processo de implantação de cada um dos sistemas e, segundo a ReINC (2010), torná-lo mais transparente.

O modelo visa a melhoria contínua e prevê o aprimoramento constante das práticas-chaves implantadas por parte das incubadoras. Dessa forma, cada prática-chave pode ser classificada em diferentes estágios de evolução: Prática Inicial, quando há a realização e o registro das atividades relacionadas ao processo em questão; Prática Definida, quando há o planejamento das atividades relacionadas à prática para os próximos 12 meses; Prática Estabelecida, quando há a criação de indicadores para monitorar os resultados obtidos com a prática; e Prática Sistematizada, quando há a reunião crítica para avaliação da prática em questão, tomando como base os resultados dos indicadores para o aprimoramento da prática em questão.

Abaixo são apresentados os processos e práticas-chaves do CERNE 1:



PROCESSO-CHAVE	PRÁTICA-CHAVE
1.1. Sistema de Sensibilização e Prospecção	1.1.1. Sensibilização 1.1.2. Prospecção 1.1.3. Qualificação
1.2. Sistema de Seleção	1.2.1. Plano de Negócios 1.2.2. Avaliação 1.2.3. Contratação
1.3. Sistema de Planejamento	1.3.1. Plano de Vida 1.3.2. Plano Tecnológico 1.3.3. Plano de Capital 1.3.4. Plano de Mercado 1.3.5. Plano de Gestão
1.4. Sistema de Capacitação	1.4.1. Qualificação Pessoal 1.4.2. Qualificação Tecnológica 1.4.3. Qualificação Financeira 1.4.4. Qualificação de Mercado 1.4.5. Qualificação de Gestão
1.5. Sistema de Assessoria	1.5.1. Assessoria e Consultoria ao Empreendedor 1.5.2. Assessoria e Consultoria Tecnológica 1.5.3. Assessoria e Consultoria Financeira 1.5.4. Assessoria e Consultoria de Mercado 1.5.5. Assessoria e Consultoria de Gestão
1.6. Sistema de Acompanhamento e Avaliação	1.6.1. Monitoramento do Empreendedor 1.6.2. Monitoramento da Tecnologia 1.6.3. Monitoramento Financeiro 1.6.4. Monitoramento do Mercado 1.6.5. Monitoramento da Gestão
1.7. Sistema de Apoio à Graduação de Projetos Futuros	1.7.1. Maturidade do Empreendedor 1.7.2. Maturidade Tecnológica 1.7.3. Maturidade Financeira 1.7.4. Maturidade Comercial 1.7.5. Maturidade de Gestão
1.8. Sistema de Gerenciamento Básico	1.8.1. Modelo Institucional 1.8.2. Gestão Financeira e Sustentabilidade 1.8.3. Infraestrutura Física e Tecnológica 1.8.4. Apoio à Gestão 1.8.5. Comunicação e Marketing

Figura 1: Processos e práticas-chave do CERNE 1.  
Fonte: Termo de Referência – CERNE (2011).

## Método

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso como base para o método de pesquisa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas presenciais realizadas com os responsáveis pelas incubadoras. Para realização das entrevistas foi elaborado um questionário semiestruturado com base no primeiro nível de maturidade do modelo desenvolvido pela ANPROTEC, o CERNE 1. Para cada prática-chave abordada no modelo, foi elaborada uma questão com o objetivo de verificar o atendimento à prática e classificá-la de acordo com o seu estágio de maturidade.

Devido as especificações do CERNE 1, para classificação das práticas em relação ao estágio de maturidade, durante a compilação dos dados sentiu-se a necessidade de se criar mais um padrão de resposta além do “Sim” ao “Não” para responder se a incubadora atende a prática. Visto que em alguns casos a incubadora até possui a prática, mas não atende as especificações mínimas da classificação de prática inicial prevista no CERNE 1, criou-se a classificação “Não\*”, onde a incubadora não atende completamente o requisito, porém realiza a prática de alguma forma.

Depois de compiladas as respostas obtidas nas entrevistas, destacaram-se as boas práticas de cada incubadora e o respectivo estágio de maturidade através de uma tabela que consolidou todas estas informações, conforme pode ser visto no Anexo 1. Abaixo segue o quadro resumo das boas práticas levantadas:



Processo	Boas Práticas
1. Sistema de sensibilização e prospecção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de palestras, cursos e workshops, participação em eventos e recepção de alunos;</li> <li>• Divulgação de linhas de financiamento para projetos de professores;</li> <li>• Utilização de um Banco de Ideias, onde são registradas oportunidades para novos negócios.</li> </ul>
2. Sistema de seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio ao empreendedor quanto à elaboração do plano de negócios;</li> <li>• Avaliação das propostas feita por profissionais especialistas;</li> <li>• Apoio do jurídico da Universidade para elaboração dos convênios.</li> </ul>
3. Sistema de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das necessidades e apoio para o desenvolvimento do empreendedor através de ferramenta de diagnóstico e melhoria pertencente aos Planos de Acompanhamento.</li> </ul>
4. Sistema de qualificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de capacitações planejadas de forma cíclica e contínua com a utilização de indicadores que dão base para o planejamento anual;</li> <li>• Qualificações financiadas por projetos que visam à contratação de consultores ou o pagamento de inscrições dos empreendedores em cursos.</li> </ul>
5. Sistema de assessoria e consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoria e consultoria realizadas de forma planejada e contínua;</li> <li>• Auxílio na implementação do conteúdo das capacitações;</li> <li>• Acompanhamento em reuniões e registro dos resultados.</li> </ul>
6. Sistema de acompanhamento, orientação e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de relatórios mensais das atividades e reuniões de equipe que alimentam os relatórios de planejamento;</li> <li>• Desenvolvimento de software para o cruzamento das informações.</li> </ul>
7. Sistema de apoio à graduação e projetos futuros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento mais intenso gerando relatórios que auxiliarão no momento de graduação;</li> <li>• Identificação das necessidades nos atendimentos;</li> <li>• Levantamento das condições do mercado e de concorrentes para apoio à graduação.</li> </ul>
8. Sistema de gerenciamento básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de Regimento Interno;</li> <li>• Dedicção exclusiva dos gerentes superior a 20 horas semanais;</li> <li>• Infraestrutura adequada oferecida aos empreendedores;</li> <li>• Utilização de profissional de assessoria de imprensa;</li> <li>• Avaliação do retorno da comunicação através da utilização de indicadores.</li> </ul>

Quadro 2: Resumo das boas práticas levantadas.

Fonte: Archanjo e Silva; Moraes (2011).



### **Discussão dos resultados**

No processo de sistema de sensibilização e prospecção destacam-se as boas práticas de realização de palestras, cursos e workshops, participação em eventos, recepção de alunos e a importância da divulgação de linhas de financiamento para projetos de professores, sendo feitos de maneira planejada com a estruturação de calendário e monitoramento das ações, além da utilização de um Banco de Ideias que registra oportunidades de novos negócios que poderão ser desenvolvidos futuramente.

No processo de seleção, destacam-se as boas práticas das incubadoras de auxiliarem o empreendedor quanto à elaboração do plano de negócios, seja ele feito como pré-requisito para a incubação ou ao decorrer do processo como no caso da incubadora Origem, o que o torna um ponto a ser estudado pelas incubadoras sobre a melhor forma de estar trabalhando juntamente ao empreendedor para atender ao CERNE ou até mesmo a reformulação do quesito. Outro destaque é o padrão utilizado para a avaliação das propostas que conta com profissionais especialistas, além do apoio do jurídico da Universidade para elaboração do convênio entre a incubadora e o empreendedor, por exemplo.

No processo de sistema de planejamento destaca-se a boa prática de identificar as necessidades e oferecer apoio para o desenvolvimento do empreendedor através de uma ferramenta de diagnóstico e melhoria pertencente aos Planos de Acompanhamento. O que demonstra que tem a possibilidade de ser uma prática sistematizada caso transformada em um documento formal com a disponibilização on-line.

No processo de sistema de qualificação destaca-se a boa prática de realização de capacitações planejadas de forma cíclica e contínua com a utilização de indicadores que dão base para o planejamento anual e que são financiadas por projetos que visam à contratação de consultores ou o pagamento de inscrições dos empreendedores em cursos.

No processo de sistema de assessoria e consultoria destacam assim as boas práticas de oferecer consultoria e assessoria de forma planejada e contínua, além do acompanhamento em reuniões e registro dos resultados, auxiliando na implementação do conteúdo das capacitações e sendo ponto de consideração para o planejamento anual. A incubadora Origem demonstra que tem a possibilidade de obter as práticas classificadas como sistematizada caso disponibilize o planejamento e os resultados *on-line*.

No processo de sistema de acompanhamento orientação e avaliação, destacam-se as boas práticas de monitoramento que utilizam relatórios mensais das atividades e reuniões de equipe que alimentam os relatórios de planejamento, além do desenvolvimento de software para o cruzamento das informações que planejado pela Incubadora Sul Fluminense em conjunto com a incubadora Origem.

No processo de sistema de apoio à graduação e projetos futuros destacam-se as boas práticas do maior acompanhamento dos empreendimentos gerando relatórios e identificando necessidades nos atendimentos e o levantamento de estudo das condições do mercado e de concorrentes para definição do momento de graduação.

No processo de sistema de gerenciamento básico destacam-se algumas boas práticas: a existência de regimento interno; a dedicação exclusiva dos gerentes superior a 20 horas



semanais; a infraestrutura adequada oferecida aos empreendedores; a utilização de profissional de assessoria de imprensa e a avaliação do retorno da comunicação gerando indicadores.

### **Conclusão**

A partir da análise dos resultados, verificou-se que o CERNE 1 se mostra como um norteador para as incubadoras que estão iniciando o processo de incubação, pois as práticas-chaves para estas incubadoras mostram quais caminhos seguir e quais processos devem adotar. Como é o caso da EsDI, que desde o seu momento pré edital já planeja suas ações conforme as diretrizes do modelo, além de poder contar com as experiências das outras incubadoras.

Já para as incubadoras que estão no mercado há algum tempo, o CERNE 1 se apresenta como um questionador da realidade atual, sendo utilizado para identificar se as práticas estão sendo realizadas e se estão sendo feitas da melhor maneira possível.

As incubadoras apontadas neste trabalho apresentam algumas particularidades por serem ligadas a universidade pública, não respondendo assim, adequadamente alguns quesitos do modelo na forma em que são colocados, como por exemplo: gestão financeira e questões contratuais submetidas a órgãos específicos na universidade, a utilização de laboratórios e oficinas da universidade, não tendo os seus próprios. O que torna necessário se pensar sobre a possibilidade da criação de um modelo específico para incubadoras de universidades públicas.

Em todas as incubadoras pode-se observar que maior parte dos processos é realizada, porém em alguns casos não possuem um planejamento prévio, acontecendo de acordo com a demanda dos empreendedores. O que se permite sugerir, por exemplo, que as incubadoras possam acrescentar ao cronograma de atividades da universidade programas de empreendedorismo e inovação.

Importante observar que as incubadoras da UERJ são relativamente novatas, com tempo de atuação ainda pequeno – notadamente a exemplo da EsDI que ainda não possui seu primeiro edital de seleção aprovado pelo jurídico da UERJ no momento da elaboração desta pesquisa. Essa questão restringiu a avaliação em alguns quesitos abordados no CERNE 1 que visa verificar a implantação de todos os sistemas que estejam diretamente relacionados à gestão da incubadora no desenvolvimento dos empreendimentos.

Outra questão delimitadora desta pesquisa, o parâmetro para identificação de boas práticas utilizado nesta pesquisa se restringiu a quatro incubadoras da UERJ. Isto restringe a análise ao universo estudado se tornando uma limitação, já que, se o mesmo estudo for realizado em outras incubadoras os resultados encontrados poderiam ser divergentes.

A indisponibilidade de informações na internet, em alguns quesitos, é um entrave para a classificação das incubadoras em um melhor grau de maturidade. Em algumas práticas faltaram apenas esse fator para o grau de maturidade da prática ser sistematizada, o que sugere um ponto a ser estudado pelas incubadoras sobre a melhor forma de atender ao CERNE ou até mesmo a reformulação do quesito.

Dessa forma, pôde-se ver que à luz da implementação do modelo CERNE, nenhuma das incubadoras analisadas atenderam satisfatoriamente todos os requisitos do CERNE 1,



porém destaca-se o maior número de respostas positivas para a incubadora Origem. O que mostra a necessidade de todo um trabalho para a implementação efetiva do modelo.

Sendo assim, este trabalho proporcionou além do conhecimento do ambiente de incubação e sua importância, perceber que o processo de certificação da qualidade das atividades e serviços prestados pelas incubadoras, a partir do selo CERNE, favorece a busca por boas práticas de gestão, já que reúne processos e práticas como referência para o setor e objetivam o desenvolvimento de empreendimentos de sucesso.

Neste trabalho, entretanto, não se buscou esgotar todos os assuntos relacionados às incubadoras de empresas e o processo de certificação, o que gera possíveis apontamentos para trabalhos futuros, como por exemplo: como incubadoras podem favorecer as linhas de pesquisa de professores; a necessidade de se ter um CERNE específico para incubadoras ligadas às universidades devido as suas particularidades; ou até mesmo outra validação da estruturação do instrumento de coleta de dados, o questionário.

## Referências

**ANPROTEC.** Panorama 2006: *As incubadoras de Empresas no Brasil*. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, 2006.

\_\_\_\_\_. Pesquisa 2006. ppt. *Panorama das Incubadoras/Pesquisa 2002*. Power Point. Disponível em: <HTTP://www.ANPROTEC.org.br> Acesso em jun. 2011.

**ARANHA, José Alberto** (Coord.). *Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas: implementação do modelo*. Rio de Janeiro: Rede de incubadoras do Rio de Janeiro, 2002. 116p.

**BARBOSA, Paulo José.** *Incubação de Empresas de Base Tecnológica: Uma Experiência de administração de Transferência de Tecnologia*. Anais do XVI Encontro Anual da associação Nacional dos Programas de Pós - Graduação em Administração.

**BARQUETTE, S. M. V.** *Localização de empresas de base tecnológica e surto de criação de incubadoras: condicionante do salto paradigmático*. Tese (Doutorado) - FGV-EAESP, 2000.

**CAULLIRAUX, H.** et al. *Modelo de Referência para Gestão de Incubadoras do Estado do Rio de Janeiro*. Relatório final de projeto, 2004.

**DIAS, Carolina; CARVALHO, Luís Felipe.** (2002) - *Panorama mundial de incubadoras*. In: Modelo de gestão para incubadoras de empresas implementação do modelo.

**DORNELAS, José Carlos Assis.** *Plano de Negócios para Incubadoras: A experiência da Rede Paulista de Incubadoras de Empresas*. Disponível em: <[HTTP://www.plano denegocios.com.br](HTTP://www.plano.denegocios.com.br)>. Acesso em: fev. 2011.

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



**FAGUNDES, Lanice.** Aplicação do questionário para levantamento das práticas realizadas pelas incubadoras. Rio de Janeiro, UERJ, 28 set. 2011. Entrevista concedida a Natally Esteves e Tamiris Archanjo.

**GIL, Antônio Carlos.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - *Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)*. Disponível em <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2009/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2009/)>. Acesso em 30 maio. 2011.

\_\_\_\_\_. 2007. 156 p. Acompanha 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/pintec2005.pdf>>. Acesso em: março. 2011.

**JOSÉ, Leonardo.** Aplicação do questionário para levantamento das práticas realizadas pelas incubadoras. Rio de Janeiro, Fonseca Telles – *CampusUERJ São Cristóvão*, 30ago. 2011. Entrevista concedida a Natally Esteves e Tamiris Archanjo.

**LEITE, Emanuel.** *O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas*. Recife: Bagaço, 2000.

**LEMOS, Marcelo Verly.** *O papel das incubadoras de empresas na superação das principais dificuldades das pequenas empresas de base tecnológica*. Rio de Janeiro, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE/UFRJ, 1998.

**MACEDO, Cristina.** Aplicação do questionário para levantamento das práticas realizadas pelas incubadoras. Rio de Janeiro, EsDI – *Campus UERJ Lapa*, 16 set. 2011. Entrevista concedida a Natally Esteves e Tamiris Archanjo.

**MANUAL** para implementação de incubadoras de empresas. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, s.d. 41 p.

**MECENA, S; MAGACHO, L.** *Gestão de Competências em Redes de Organizações e Governança de Redes e de Arranjos*: o que se discute na Academia e como usar na prática, X encontro ReINC, Rio de Janeiro, 2007.

**MEDEIROS, José Adelino; MEDEIROS, Lucília Atas.** *Incubadoras tecnológicas: Guia do Empreendedor*. São Paulo: SEBRAE-SP, 1993.

\_\_\_\_\_. *Incubadoras de Empresas: Balanço da Experiência Brasileira*. In: IV Seminário Nacional de Pólos e Parques Tecnológicos. Brasília, IBICT/ SEBRAE; Rio de Janeiro, FINEP/ CNI; São Paulo, ANPROTEC, 1994.

\_\_\_\_\_. *Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade*. Brasília: CNPq; IBICT/SENAI, 1992.

**NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (NBIA)**. Disponível em <<http://www.nbia.org>> Acesso em: maio. 2011.



## REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

**NEERMANN, E. M. V.** *Uma Proposta de Arquitetura para Projetos de Implantação de Incubadoras de Base Tecnológica.* Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP. Dissertação, 2001.

**REINC (2010)** – Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. *Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.* E-Papers Serviços Editoriais Ltda.

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (2010) - *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas.* Ed. SEBRAE. Brasília.

**SICSÚ, J. e ALBUQUERQUE, E.** *Financiamento do investimento em P&D, risco e seguro: uma abordagem não-convencional.* Revista Brasileira de Economia, v.52, n.4, 1998, p.675-69.

**SOUTO-MAIOR, Joel.** *Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso.* RAE-revista de administração de empresas, v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

**STAINSACK, Cristiane. (2003)** - *Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas.* Dissertação de Mestrado. CEFET-PR, Curitiba.

**TOMÁS, Dilza.** Aplicação do questionário para levantamento das práticas realizadas pelas incubadoras. Rio de Janeiro, UERJ, 28 set. 2011. Entrevista concedida a Natally Esteves e Tamiris Archanjo.

**YIN, Robert K.** *Estudo de caso – planejamento e métodos.* (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.



**Anexo 1: Identificação das Boas Práticas das Incubadoras da UERJ, segundo o Modelo do CERNE**

Processo	É feito?				Como é feito?				
	PHOENIX	SUL FLU.	ORIGEM	EsDI	PHOENIX	SUL FLUMINENSE	ORIGEM	EsDI	
<b>Processo 1 - Sistema de sensibilização e prospecção</b>									
Prática chave	1.1 Sensibilização	Sim	Sim	Sim	Não	- Realiza palestras, cursos e consultorias devido a projeto em conjunto com a PUC financiado pelo Sebrae. (Esse projeto exige que algumas metas sejam alcançadas, como por exemplo número de pessoas para fazer o curso e número de orientados). - Não possui sistemas de avaliação dos cursos apresentados: retorno para o empreendedor, número de participantes iniciais, desistências. - Não possui cronograma (Somente realizado através do surgimento de oportunidades - aula inaugural)	- A sensibilização para o empreendedorismo é desenvolvida através de cursos, palestras e workshops fornecidos pela incubadora, abertos tanto para alunos da universidade quanto para empreendedores da região. (Formam turmas de aproximadamente 45 pessoas). - Também sensibilizam os professores com a divulgação de programas de financiamento para os projetos. - Atualmente não possuem um cronograma com as ações. (O mesmo já está sendo desenvolvido para 2012). - Os impactos das ações são monitorados através de fichas preenchidas pelos participantes no final do treinamento e assim que um empreendimento chega na incubadora.	- Realização de palestras; - Participação em eventos de empreendedorismo e inovação em universidades da cidade; - Participação em eventos com parceria com a prefeitura; - Possuem planejamento e calendário das ações; - Monitora os impactos através de avaliações durante as palestras, eventos e no momento em que o empreendedor busca pela a incubadora.	Tem pretensão de organizar palestras e cursos em parceria com o Sebrae e outras incubadoras. Organizar eventos de acordo com o calendário acadêmico da escola de design.
		Grau de maturidade:				Prática inicial	Prática inicial	Prática estabelecida	---x---
	1.2 Prospecção	Não*	Não*	Sim	Não	- Realiza de acordo com os projetos ligados às linhas de financiamento.	- O processo de prospecção é realizado nos cursos e palestras oferecidos pela incubadora, além disso existe um trabalho de apresentação da incubadora para os alunos ingressantes. A Prospecção desenvolvida para os professores é através dos projetos financiados pelo CNPQ, pela FAPERJ. Não possui um banco de ideias contendo as oportunidades.	- Possui o banco de ideias, ferramenta que cadastra pré projetos. - Realiza reuniões com grupos de pesquisa e recebe demandas de empreendedores de forma a identificar oportunidades.	
		Grau de maturidade:				---x---	---x---	Prática definida	---x---
	1.3 Qualificação	Não*	Sim	Não*	Não	- Oferece o curso de Plano de Negócios aberto a comunidade. Não possui periodicidade, as turmas são abertas conforme demanda.	- A incubadora oferece um curso de plano de negócios, fornecendo todo o apoio gerencial demandado pelo empreendedor.	- Antes do empreendedor entrar no processo de incubação, só realiza capacitações abertas à comunidade.	



REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

		Grau de maturidade:				---	X---	---	X---	
<b>Processo 2 - Sistema de seleção</b>										
<b>Prática chave</b>	<b>2.1 Plano de Negócios</b>	Sim	Sim	Não*	Não	- O modelo a ser preenchido é disponibilizado no curso de Elaboração de Plano de Negócios oferecido pela Phoenix. (O curso que visa a padronização do Plano de Negócios discute/trabalha cada ponto a ser preenchido).	- O modelo a ser preenchido é disponibilizado no curso de Elaboração de Plano de Negócios oferecido pela incubadora Sul Fluminense. (O curso que visa a padronização do Plano de Negócios discute/trabalha cada ponto a ser preenchido).	- Disponibiliza-se um roteiro juntamente com o edital, pois foram identificadas dificuldades por parte do empreendedor quanto a elaboração do plano de negócios.	Após a aprovação do primeiro edital de seleção planeja-se disponibilizar um modelo de plano de negócios fornecido no curso para o processo de seleção.	
		Grau de maturidade:				Prática inicial		Prática inicial		---
	<b>2.2 Avaliação</b>	Sim	Sim	Sim	Não	A avaliação segue as seguintes etapas: - Avaliação prévia a partir da ficha de inscrição e projeto proposto pela empresa (Avaliar e selecionar aqueles que a UERJ tem capacidade técnica de atender); - Realização de um curso para Elaboração do Plano de Negócios; - Avaliação dos projetos pela Comissão Técnica através de apresentação oral realizada pelo empreendedor; - Encaminhamento do Parecer da Comissão Técnica ao conselho Conselho Diretor da PHOENIX; - O Conselho Diretor sa PHOENIX divulgará a classificação final.	A avaliação segue as seguintes etapas: - 1ª etapa - Preenchimento de uma ficha cadastral disponibilizada no site da incubadora, assim como assinatura do termo de compromisso e entrega da pré-proposta (documento que explicita informações técnicas, mercadológicas, econômicas financeiras e gerenciais a respeito do projeto). - A segunda etapa consiste em uma avaliação psicológica dos candidatos, (objetivando avaliar a capacidade empreendedora e empresarial do mesmo). - Seleção dos candidatos aptos a empreender. - Realização de um curso para Elaboração do Plano de Negócios; - Avaliação dos projetos pela Comissão Técnica através de apresentação oral realizada pelo empreendedor (composta por profissionais especializados no assunto envolvido, que avaliaram a viabilidade técnica e econômica do projeto.); - Encaminhamento do Parecer da Comissão Técnica ao conselho Conselho Diretor da incubadora - O Conselho Diretor divulgará a classificação final.	- Possui comitê técnico consultivo formado por especialistas nas áreas técnicas de cada projeto para a avaliação das propostas baseando-se nos critérios previamente definidos no edital; - O processo de avaliação é composto: pela entrega da ficha de inscrição e roteiro preenchidos e por uma apresentação oral pelo empreendedor; a apresentação é avaliada e classificada pelo comitê; posteriormente recebe a decisão final pelo conselho diretor da incubadora.	O sistema de avaliação será contemplado no edital de seleção.	
	Grau de maturidade:				Prática definida		Prática definida		---	



REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

	2.3 Contratação	Sim	Sim	Sim	Não	- A formalização do processo de incubação se dá através do convênio que obedece o modelo desenvolvido e aprovado pelo jurídico da UERJ.	- A formalização do processo de incubação se dá através do convênio que obedece o modelo desenvolvido e aprovado pelo jurídico da UERJ.	A formalização do processo de incubação se dá através do convênio que obedece o modelo desenvolvido e aprovado pelo jurídico da UERJ.	O sistema de avaliação será contemplado no edital de seleção.
		Grau de maturidade:				Prática estabelecida	Prática estabelecida	Prática estabelecida	---X---
Processo 3 - Sistema de planejamento									
Prática chave	3.1 Plano de Vida	Não	Não*	Sim	Não		- Possui um acompanhamento psicológico visando identificar um perfil empreendedor.	- Utilizam um formulário como ferramenta de diagnóstico e melhoria, desde o início da incubação e atualizam-o uma vez por ano para identificar as necessidades e oferecer apoio para o desenvolvimento do empreendedor.	
		Grau de maturidade:				---X---	---X---	Prática estabelecida	---X---
	3.2 Plano Tecnológico	Não*	Não*	Sim	Não	- A elaboração de um plano de acompanhamento está em andamento. Atualmente é feito de uma forma pontual de acordo com a solicitação do empreendedor.	- Desenvolveram a ferramenta para apoio as incubadas, possuem um consultor dedicado a implementação dessa ferramenta que ocorrerá em 2012. - Oferecem o curso de plano de negócios e buscam parceria quando é um assunto mais específico. - Os empreendedores são avaliados quinzenalmente pelo consultor.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---X---	---X---	Prática estabelecida	---X---
	3.3 Plano de Capital	Não*	Não*	Sim	Não	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---X---	---X---	Prática estabelecida	---X---
	3.4 Plano de Mercado	Não*	Não*	Sim	Não	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---X---	---X---	Prática estabelecida	---X---
	3.5 Plano de gestão	Não*	Não*	Sim	Não	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---X---	---X---	Prática estabelecida	---X---
Processo 4 - Sistema de qualificação									



REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

Prática chave	4.1 Qualificação pessoal	Não	Não*	Sim	Não		- A incubadora indica profissionais e promove ações para desenvolver o perfil empreendedor, porém não existe uma agenda formal.	- Possui um Programa de Desenvolvimento do empreendedor em formato cíclico e contínuo, com calendários para a realização de cursos e consultorias e é feito com base no planejamento anual.	
		Grau de maturidade:				---x---	---	---	Prática sistematizada
	4.2 Qualificação tecnológica	Não*	Sim	Sim	Não	- Existe a divulgação de cursos externos.	- Promovem cursos de gestão de negócios em geral. Ao observar a demanda de cada empreendedor a incubadora pode indicar um curso mais específico. - Direcionam o plano de negócios dos empreendimentos para melhor resultados no mercado através de planos de ação.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---x---	Prática inicial	Prática sistematizada	---x---
	4.3 Qualificação financeira	Não	Sim	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	Buscará cursos e treinamentos relacionados a incubação de empresas, identificados e direcionados pelo consultor.
		Grau de maturidade:				---x---	Prática inicial	Prática sistematizada	---x---
	4.4 Qualificação de mercado	Não	Sim	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---x---	Prática inicial	Prática sistematizada	---x---
	4.5 Qualificação de gestão	Não*	Sim	Sim	Não	- Possuem projeto já captado no Sebrae para realização de curso na área de gestão previsto para ser implementado até o final do ano.	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---x---	Prática inicial	Prática sistematizada	---x---
	Processo 5 - Sistema de assessoria e consultoria								



REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

Prática chave	5.1 Assessoria e consultoria ao empreendedor	Não*	Sim	Sim	Não	- Há o atendimento pontual das necessidades dos empreendedores.	- A incubadora fornece consultoria e acessoria em todos os quesitos: empreendedor, financeiro, gestão, estratégias. Os resultados são acompanhados nas reuniões quinzenais e registrados em fichas de acompanhamento.	- São realizadas como forma de prolongamento do Programa de Desenvolvimento do empreendedor para ajudar na implementação do conteúdo das capacitações; - São realizadas pelo consultor residente e contratados; - Mantém o controle das participações e realizam relatórios mensais que darão base para o relatório de planejamento anual.	
	Grau de maturidade:					---x---	Prática inicial	Prática estabelecida	---x---
	5.2 Assessoria e consultoria tecnológica	Não	Sim	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
Grau de maturidade:					---x---	Prática inicial	Prática estabelecida	---x---	
Prática chave	5.3 Assessoria e consultoria financeira	Não*	Sim	Sim	Não	- Existe consultoria de acordo com a necessidade identificada e/ou solicitação do empreendedor.	Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
	Grau de maturidade:					---x---	Prática inicial	Prática estabelecida	---x---
	5.4 Assessoria e consultoria de mercado	Não	Sim	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
Grau de maturidade:					---x---	Prática inicial	Prática estabelecida	---x---	
Prática chave	5.5 Assessoria e consultoria de gestão	Não	Sim	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
	Grau de maturidade:					---x---	Prática inicial	Prática estabelecida	---x---
Processo 6 - Sistema de acompanhamento, orientação e avaliação									
Prática chave	6.1 Monitoramento do empreendedor	Não	Não*	Sim	Não		- Atualmente o monitoramento é documentado através de ata de reunião, não existe o cruzamento de dados. Estão desenvolvendo um software para realizar o cruzamento de dados e conseguir informações mais apurada.	- É realizado em sequência ao Programa de Desenvolvimento a partir dos relatórios mensais das atividades, das reuniões de equipe e dos relatórios de planejamento.	
	Grau de maturidade:					---x---	---	Prática inicial	---
	6.2 Monitoramento da tecnologia	Não	Não*	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	Terão acompanhamento devido a natureza da



REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

									incubadora.	
	Grau de maturidade:				---x---		---x---	<b>Prática inicial</b>	---x---	
<b>6.3</b>	Não*	Não*	Não*	Não	- Só recebe as informações exigidas no convênio.		Idem ao anterior.	- Só recebe as informações exigidas no convênio.		
<b>Monitoramento financeiro</b>	Grau de maturidade:				---x---		---x---	---x---	---x---	
<b>6.4</b>	Não*	Não*	Não*	Não	- Já captaram o recurso financeiro para contratar uma pessoa responsável pela criação dos indicadores, mas ainda não iniciaram.		Idem ao anterior.	- Mensura-se somente em relação ao faturamento devido à cláusula do convênio que estabelece royalties sobre o faturamento.		
<b>Monitoramento do mercado</b>	Grau de maturidade:				---x---		---x---	---x---	---x---	
<b>6.5</b>	Não*	Não*	Sim	Não	- Só existe contratualmente a responsabilidade por parte dos empreendedores de mostrar alguns relatórios.		Idem ao anterior.	- É realizado em sequência ao Programa de Desenvolvimento a partir dos relatórios mensais das atividades, das reuniões de equipe e dos relatórios de planejamento.		
<b>Monitoramento da gestão</b>	Grau de maturidade:				---x---		---x---	<b>Prática inicial</b>	---x---	
<b>Processo 7 - Sistema de apoio à graduação e projetos futuros</b>										
<b>Prática chave</b>	<b>7.1 Maturidade do empreendedor</b>	Não	Não*	Sim	Não		- Existe um acompanhamento quinzenal, documentado em ata de reunião, realizado pelo consultor com os empreendedores, nesse acompanhamento são analisadas se as metas e objetivos traçados foram atingidos. Em caso de positivo as análises são levadas para o conselho diretor para validação. (Vermelho porque ainda não graduaram nenhuma empresa).	- Há a intensificação da frequência de reuniões e preenchimento do relatório de atendimento para verificação da maturidade do empreendedor perante às informações do mercado. - É realizado um estudo de mercado, o que pode ser feito pela a equipe da incubadora ou pela compra de informações; - O empreendedor pode vir a receber capacitações que estão fora do programa.		
		Grau de maturidade:				---x---		---x---	<b>Prática definida</b>	---x---
	<b>7.2 Maturidade da tecnologia</b>	Não	Não*	Sim	Não			Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
	Grau de maturidade:				---x---		---x---	<b>Prática definida</b>	---x---	



REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VOLUME 3 – 2012/1

	7.3 Maturidade financeira	Não	Não*	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---	---	---	---
	7.4 Maturidade comercial	Não	Não*	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---	---	---	---
	7.5 Maturidade de gestão	Não	Não*	Sim	Não		Idem ao anterior.	Idem ao anterior.	
		Grau de maturidade:				---	---	---	---
Processo 8 - Sistema de gerenciamento básico									
Prática chave	8.1 Modelo institucional	Sim	Sim	Sim	Não	- Possui regimento interno submetido as normas da UERJ. A equipe é constituída por um diretor, uma gerente (dedicação exclusiva), um consultor e uma secretária.	- Possui regimento interno submetido as normas da UERJ. A equipe é constituída por um diretor, uma gerente (dedicação exclusiva), consultores, bolsitas e uma secretária.	- Possui regimento interno submetido às normas da UERJ; - A gerência possui dedicação exclusiva de 40h; - A equipe é formada por um gerente, um consultor residente, um assistente administrativo, um assessor de projetos que cuida da gestão financeira dos projetos e assessoria para as incubadoras, dois assistentes para as incubadoras, um estagiário e um assessor de imprensa.	Estão estruturando o regimento interno submetido as normas da UERJ. A equipe é constituída por um diretor, por um gerente e um bolsista.
		Grau de maturidade:				Prática inicial	Prática inicial	Prática inicial	---
Prática chave	8.2 Gestão financeira e sustentabilidade	Não*	Não*	Não*	Não	- A gestão financeira da incubadora é submetida ao órgão da UERJ responsável pela estrutura administrativa da universidade.	- A incubadora controla seu fluxo de caixa, porém a gestão financeira na prática é submetida ao órgão da UERJ responsável pela estrutura administrativa da universidade.	- A gestão financeira da incubadora é submetida ao órgão da UERJ responsável pela estrutura administrativa da universidade.	A gestão financeira da incubadora ficará submetida ao órgão da UERJ responsável pela estrutura administrativa da universidade.
		Grau de maturidade:				---	---	---	---
	8.3 Infraestrutura física e tecnológica	Não*	Sim	Sim	Sim	- As obras para adequação da infraestrutura estão sendo realizadas.	- A incubadora oferece a infraestrutura adequada para os diferentes tipos de incubação.	- Possuem a infraestrutura adequada para atender as necessidades no prédio próprio e atualmente funcionam normalmente nas dependências do Sebrae.	A incubadora oferece a infraestrutura adequada para os diferentes tipos de incubação.
Grau de maturidade:				---	Prática inicial	Prática inicial	Prática inicial		



**REVISTA DE GESTÃO E OPERAÇÕES PRODUTIVAS**

**VOLUME 3 – 2012/1**

	8.4 Apoio a gestão e marketing	Sim	Sim	Sim	Não	- Utiliza-se de folders, site e parcerias na Rede Tec.	- Utiliza-se de meios de comunicação como folders, site, outdoor em ponto estratégico, cartão, possui acesso a assessoria de imprensa. Possuem indicadores que avaliam o retorno.	- Possui material de divulgação como folders da incubadora, das empresas incubadas, dos projetos e serviços prestados; - O site está for a do ar, mas por reformulação do domínio da UERJ; - Possuem boletim eletrônico desde novembro de 2010 e desde maio tem a atualização mensal e é enviado aos contatos obtidos em palestras e eventos e replicado pelo Sebrae; - Possui profissional de assessoria de imprensa; -Possuem indicadores que avaliam o retorno.	Desenvolverá uma página na internet e usará como meio de comunicação a página da ESDI, além da utilização do informativo eletrônico semanal da escola de design.
		Grau de maturidade:				Prática inicial	Prática estabelecida	Prática estabelecida	---x---