

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
Campus Boa Vista

Incubadora Koneka

Presidente da República do Brasil
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Camilo Sobreira de Santana

Secretário de Educação Profissional e Tecnológica
Getúlio Marques Ferreira

Reitora do IFRR
Nilra Jane Filgueira

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFRR
Romildo Nicolau Alves

Diretor do Departamento de Políticas de Pesquisa e Pós-Graduação /
Núcleo de Publicações do IFRR
Amarildo Ferreira Júnior

Diretora Geral do Campus Boa Vista
Joseane de Souza Cortez

Diretora de Extensão
Marilda Vinhote Bentes

Coordenadora da Incubadora
Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo
Natalia Silva Rodrigues

Organização Geral e Autoria
Alexandra de Oliveira Rodrigues Marçulo - CBV/IFRR
Ângelo Quércio Monteiro Gomes - Senac RR
Lucélia Santos Sousa Gomes - CBV/IFRR
Marilda Vinhote Bentes - CBV/IFRR

Designer gráfico e Diagramação
Baronso Lucena Ferreira

Revisão de Língua Portuguesa
Alex Rezende Heleno
Marilda Vinhote Bentes

Revisão das Normas
Lucélia Santos Sousa Gomes



KONEKA
Incubadora de Empresas do IFRR



INSTITUTO FEDERAL
Roraima
Campus Boa Vista

Prefácio

O desafio do empreendedorismo

Nossa Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica possui diversas faces, que juntas compõem um leque de possibilidades para nossos alunos. Há os núcleos de diversidade, os núcleos de estudos afro-brasileiros e indígenas, os programas de extensão cultural, e tantos outros que são difíceis de nomear. Nessas possibilidades tem uma que me chama especial atenção, pelo seu caráter multi e interdisciplinar que é o empreendedorismo.

E essa especial atenção também é expressa na lei de criação dos Institutos Federais, no art. 6º, item VIII, que coloca como finalidades e características da rede federal a realização e estímulo do empreendedorismo nas nossas atividades.

O empreendedorismo tem uma função muito nobre de conectar nossas instituições com a sociedade do entorno. Após anos militando nessa seara, reconheço que poucas atividades da extensão conseguem levar tão bem as pesquisas aplicadas que acontecem nas bancadas dos nossos laboratórios de pesquisa às prateleiras do supermercado.

Mas há desafios a serem vencidos em sua promoção. Alguns internos, e outros externos.

O primeiro que gosto de falar é que precisamos desenvolver habilidades e competências inerentes ao empreendedorismo, mas como a legislação vigente dificulta muito (para não dizer que impede), que o professor no regime de dedicação exclusiva empreenda. Trocando em miúdos, temos que ensinar algo que não podemos ser.

Outro tem relação com o que falamos com nossos alunos. Quando eu era aluno de escola técnica federal, diziam os professores para os alunos: “Se vocês forem bons estudantes, alcançarem boas notas, forem dedicados, vocês trabalharão para grandes empresas”. Esse era o paradigma do sucesso. Se tirássemos boas

teríamos bons empregos. A possibilidade que não nos falaram, e que precisamos falar para nossos alunos é que se eles forem bons alunos, eles podem sim terem bons empregos, mas eles podem também serem grandes empreendedores, fundarem eles também grandes empresas, e gerarem bons empregos para outros bons alunos.

Não basta levar um campus do Instituto Federal a uma localidade, é preciso que esse Instituto interaja de diversas formas com a comunidade, em prol do desenvolvimento regional, e o empreendedorismo faz isso de modo peculiar.

O empreendedorismo tem a capacidade de conectar a sociedade ao campus de um modo muito positivo, e gerar os empregos que a região precisa, e que os egressos dos nossos cursos irão ocupar. É preciso lembrar que 76% dos empregos no Brasil são gerados por Micro e Pequenas Empresas, e nossa rede federal tem um compromisso tácito com essas empresas, tanto na formação de alunos, como na formação dessas próprias empresas.

Está claro que a formação dos alunos acontecerá com todos os desafios em sala de aula, por meio das empresas juniores, com apoio de professores de diversas áreas que são entusiastas do empreendedorismo, mas como apoiaremos a formação de micro e pequenas empresas?

A resposta a essa indagação é esse manual, criando e fomentando os mecanismos de geração de empreendimentos inovadores, ou seja, Incubadora de empresas.

O papel das incubadoras nos institutos federais é absolutamente fundamental, e deve ser incentivado por todos os organismos da instituição. Criar, fomentar, apoiar e qualquer outro verbo de suporte a uma incubadora em um campus é levar o que acontece de desenvolvimento tecnológico dentro da instituição para a comunidade.

Pensem nas pesquisas que fizemos na nossa formação, seja no técnico, graduação, mestrado, doutorado, ou qualquer outra formação científica que tivemos. Via de regra, o TCC, monografia, dissertação ou tese ficarão esquecidos em uma

estante de biblioteca, ou se nos esforçarmos um pouco mais, serão eternizados em uma publicação em revista científica, e se tivermos um pouco de sorte, gerará algumas citações que aumentará nosso prestígio.

Entre uma estante de biblioteca e uma prateleira de supermercado, desejo que as pesquisas de nossos alunos vá para uma incubadora, e via o empreendedorismo, transforme sua pesquisa em produtos e serviços tecnológicos, e assim retorne a sociedade aquilo que dela recebeu.

Prof. Henrique Rego Monteiro da Hora

Diretor-presidente da TEC Incubadora

CEO do Programa de Incubação Cruzada da Rede Federal

Apresentação

O século 21 vem se mostrando um período extremamente desafiador para a geração de soluções técnicas e tecnológicas assertivas, em especial focadas às demandas sociais e peculiaridades regionais do território brasileiro. A consolidação dos esforços entre o poder público, setor privado e academia se mostra uma estratégia cada vez mais viável para o fortalecimento dos arranjos produtivos locais, com destaque ao uso do empreendedorismo como vetor de estímulo junto à academia na pesquisa aplicada, nas suas mais diversas formas de empreender e, no desenvolvimento científicos e tecnológico.

A responsabilidade institucional para a geração de um ambientes próspero vai muito além do desenvolvimento de estratégias de ensino e se envolve em tópicos como o apoio a produção, desenvolvimento e transferência de tecnologias para o mundo do trabalho.

A missão em inovar a partir do empreendedorismo deixou de ser intenção individual e passar a ser responsabilidade de Estado brasileiro em 2015 a partir da Emenda Constitucional nº 85 quando estabelece a inovação como dever de nação, em especial o processo de colaboração público – privado na geração destas inovações.

Este documento apresenta, a partir de um olhar ao município de Boa Vista, um manual para incubação de empreendimentos junto à Koneka Campus Boa Vista – Incubadora de Empresas do IFRR, e constitui instruções a respeito de terminologias sobre incubadoras, empresas e modelo que qualidade. Ainda, também se dedica a apresentar a metodologia de trabalho do processo de incubação dentro da Koneka Boa Vista, o que inclui as etapas de sensibilização e prospecção, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos, juntos às questões administrativas como o gerenciamento básico da incubadora, recursos humanos, físicos e técnicos.

O manual Campus Boa Vista para Incubação de Empreendimentos Koneka é não somente uma organização de procedimentos, mas sim uma positiva iniciativa

para a cultura de empreendedorismo e a aproximação de relacionamentos entre o Campus e o setor produtivo local, alinhado à difusão da cultura de inovação e a implementação de estratégias eficazes no processo de desenvolvimento territorial. Além, ratifica a missão do Instituto Federal de Roraima no uso e implementação de espaços que estimulem a experimentação, a cocriação e a rede de contatos em ambientes promotores de inovação balizados na Educação para profissão, através da Ciência e Tecnologia. Este é um documento de fortalecimento do Campus Boa Vista e o melhoramento da competitividade empresarial local no novo Brasil.

Vinícius Tocantins Marques

Professor IFRR/ Campus Boa Vista

Objetivo do manual

Este manual tem como finalidade orientar os processos de gerenciamento da incubadora de empreendimentos, servindo de instrumento norteador aos servidores responsáveis pelo assessoramento dos empreendimentos pré-incubados, incubados e graduados do Campus Boa Vista, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), quanto ao estabelecimento de procedimentos e práticas de trabalho que abrangem o desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das empresas e dos projetos incubados.

Incubadora de empresas e sua criação no IFRR

As incubadoras são espaços que abrigam, por tempo determinado, empresas ou microempresas recém-criadas, com a finalidade de garantir treinamentos, consultorias gerenciais e acesso facilitado a entidades de fomento. São instituídas comumente em Universidades ou Institutos de Pesquisa para que os incubados (empreendimentos) se beneficiem dos laboratórios e recursos humanos da incubadora. (MEDEIROS *et al.*, 1992).

A Koneka, que na língua macuxi significa “fazer” e/ou “construir”, é a incubadora de empresas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), instituída pela Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020. Os debates sobre sua implantação remontam a 2012. Em 2019, depois de extensos diálogos com outras instituições e de ouvir a comunidade acadêmica sobre o tema, foi lançada a marca “Koneka”, durante a Semana de Empreendedorismo e Inovação.

Atualmente, para o cumprimento de seus objetivos, a Incubadora é um Programa de Empreendedorismo do Agência de Inovação vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação (Propespi) do IFRR, e como tal é sistêmica e gerida por um Gestor Sistêmico, responsável pela administração geral da

incubadora e por um Gestor local em cada unidade da Koneka, nos Campi, e apoia, preferencialmente, empreendedores e empresas nascentes de base tecnológica, atuando também em negócios relacionados a economia solidária, economia criativa e empreendimentos dos setores tradicionais, da comunidade interna, bem como empreendedores da comunidade externa do IFRR, interessados em criar, desenvolver ou consolidar empresas, criativas e inovadoras, cujos produtos/serviços tenham relevantes perspectivas de mercado. (IFRR, 2020).

A Koneka, no âmbito do Campus Boa Vista, está vinculada a Diretoria de Extensão, sob a coordenação de um gestor local, com espaço próprio e trabalho estruturado em conformidade com suas normas regulamentadoras.

Sumário

1 TERMINOLOGIAS	14
1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS INCUBADORAS	14
1.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	15
1.3 O MODELO CERNE	17
2 METODOLOGIA GERAL DE TRABALHO	19
2.1 A ETAPA DE SENSIBILIZAÇÃO E PROSPECÇÃO	19
2.2 SELEÇÃO DE EMPREENDIMENTOS	25
2.3 DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO	30
2.4 GRADUAÇÃO E RELACIONAMENTO COM GRADUADAS	34
2.5 GERENCIAMENTO BÁSICO	36
2.6 RECURSOS HUMANOS E TÉCNICOS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	45



1 TERMINOLOGIAS

1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS INCUBADORAS

Entendidas como espaços físicos para criar e garantir o desenvolvimento de empresas, apoiando-as no início de seu funcionamento, as incubadoras são classificadas quanto ao seu grau de tecnologia em: tradicionais, de base tecnológica, mistas, entre outras. (MENDES, 2009). A Resolução 512/2020, do CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020, que regula a incubadora do IFRR, estabelece em sua redação que a Koneka é destinada a apoiar empreendimentos, de base tecnológica, tradicionais, de economia solidária e de economia criativa:

- Das incubadoras tradicionais: atuam em setores como indústria, comércio e serviços;
- Das de base tecnológica: atuam com aplicação de alta densidade de conhecimento em processos e produtos, tais como informática, biotecnologia, química fina e mecânica de precisão; das mistas: abrigam tanto companhias de base tecnológica, quanto de setores tradicionais. (MENDES, 2009);
- Das de economia solidária: conjunto de atividades humanas que, aproveitando-se das matérias-primas oferecidas pela natureza, garante o atendimento das necessidades de um grupo social, independentemente da existência de trocas e da intermediação por moedas. A economia solidária, nesse sentido, permite recuperar uma ideia mais comunitária. (ADDOR; LARICCHIA, 2018);
- Das de economia criativa: conceito emergente em nível mundial devido ao potencial crescente das cadeias produtivas para o desenvolvimento econômico e social, que inclui as atividades que têm origem na criatividade, no talento e nas habilidades individuais e na geração de renda e trabalho através da criação e exploração de propriedade intelectual. (ZARDOA; MELLOA, 2012).

1.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas vinculadas às incubadoras podem ser classificadas nos seguintes tipos, de acordo com a explicação de Dallapícula (2009) e Mendes (2009):

- **Empresa Pré-Incubada:** a pré-incubação consiste na etapa de início de formação de uma empresa para a definição de um projeto, perpassando um período de tempo determinado no qual o empreendedor poderá finalizar sua ideia, utilizando-se de todos os serviços da Incubadora. O empreendimento que participa desse processo pode ou não ser uma startup¹, porém, seu modelo de negócio ainda não foi decidido por definitivo. A pré-incubação objetiva a abertura de caminhos que transformem as ideias do empreendimento em produtos, processos e/ou serviços de base tecnológica inovadora e a criação e maturação desses empreendimentos.
- **Empresa Incubada:** a incubação consiste na etapa na qual a empresa é levada para a estrutura real de trabalho. Dessa forma, a incubação tenta apoiar a formatação do projeto em uma empresa com seus primeiros clientes e operação ao longo do período de 1 a 3 anos, até o momento de sua graduação.
- **Empresa Graduada:** a graduação consiste na etapa na qual certifica-se que a empresa já participou de todas as etapas da incubadora e está pronta para enfrentar a realidade de mercado, contando com seus próprios recursos para a instalação física. É, portanto, um empreendimento que desenvolveu-se e habilitou-se a sair da incubadora, entrando no mercado.

Nos termos da Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020, que regula a incubadora do IFRR, institui-se as três fases apresentadas acima e acrescenta as seguintes definições:

1. Modalidade de pré-incubação: conjunto de ações destinado a discentes e egressos dos cursos do IFRR, comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica e da sociedade civil, em geral, que detectaram uma

1: Startup faz referência a empresas em fase inicial que possuem uma cultura inovadora e jovem, ou seja, é entendida como uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

(SEBRAE, 2018-2017)

oportunidade de negócio, conhecem como viabilizá-la, mas necessitam de apoio por um período de até 6 (seis) meses, podendo ser prorrogado por igual período, no qual poderão utilizar todos os serviços da Incubadora para o término da definição do empreendimento, incluindo a realização de Estudo de Viabilidade Técnico Econômica, a estruturação do Plano de Negócios, a elaboração do protótipo/processo, podendo ocorrer a viabilização do capital necessário para o efetivo início do negócio. O objetivo final é preparar os empreendedores para ingressarem na Modalidade de Incubação de Empresas. A admissão para esta modalidade se faz por meio de edital de seleção pública;

2. Modalidade de incubação de empresas: empreendimento admitido na Incubadora de Empresas, por meio de seleção pública, que busca apoio por um período de no mínimo 12 (doze) meses até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado por mais 1 (um) ano (limite máximo de três anos). Tal suporte visa atender o empreendimento no seu desenvolvimento e aprimoramento, nos aspectos tecnológicos, de gestão, mercadológicos e de recursos humanos, para sua consolidação como empreendimento inovador. São negócios já formalizados, microempreendedor individual, microempresa ou empresa de pequeno porte, que já tenham dominado a tecnologia, e/ou o processo de produção ou já tenham validado o modelo de negócio e disponham, ou não, de capital mínimo assegurado e um plano de negócios bem definido, que permitam o início da operação.

3. Empresa incubada residente e não residente: a residente consiste na forma de incubação envolvendo todos os requisitos das respectivas modalidades, inclusive a utilização de espaço físico da incubadora, podendo ser um ambiente de trabalho compartilhado (coworking) ou espaço individual, especialmente cedido para sediar ou abrigar os empreendimentos no processo de incubação. A não residente consiste na forma de incubação envolvendo todos os requisitos das respectivas modalidades, com exceção da utilização de espaço físico da incubadora, para sediar ou abrigar os empreendimentos no processo de incubação;

4. Empresa graduada: empresa incubada, que ao longo do período de incubação, apresentou maturidade do empreendimento nos aspectos: tecnológico, de capital, de gestão e de mercado de seus produtos ou serviços, bem como no aspecto pessoal do (s) empreendedor (es);

5. Empresa incubada na modalidade associada: empresa graduada da Koneka que deseja continuar usufruindo do suporte oferecido pela incubadora, sem utilizar o espaço físico dela. Ou pode ser uma empresa que já atua no mercado e deseja participar do suporte oferecido pela incubadora, sem utilizar o espaço físico da Koneka.

Para manter o vínculo e as responsabilidades jurídicas entre incubadora e empresas, o IFRR faz uso do “Contrato de Uso do Sistema Compartilhado de Incubação”.

1.3 O MODELO CERNE

Atualmente, atendendo a regulamentação da Koneka (Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020), o IFRR conta com incubadoras que seguem a metodologia proposta pelo modelo CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), visando garantir melhor acompanhamento do desempenho e avaliação das empresas e projetos incubados, bem como, mais profissionalismo nos processos e maior qualidade dos empreendimentos gerados.

O CERNE visa criar um modelo padrão de atuação com a finalidade de ampliar a capacidade de as incubadoras gerarem, sistematicamente, empreendimentos inovadores e bem-sucedidos. O objetivo da criação desse modelo de atuação nas incubadoras pretende criar uma base de referência para que incubadoras das diferentes áreas e tamanhos possam utilizar os conhecimentos básicos relacionados ao empreendedorismo a fim de reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso nas empresas apoiadas. (CARVALHO NETO; PASSOS; MARTINS, 2018). Para isso, determina boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave, que estão associados a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua (IFRR, 2020), como apresenta a figura abaixo:

Figura 1 – Níveis de Maturidade de uma incubadora no Modelo



Fonte: ANPROTEC, 2018

2 METODOLOGIA GERAL DE TRABALHO

A estrutura deste manual foi construída pautada no Manual de Boas Práticas para Incubadoras de Empresas no modelo de Cerne 1 do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva *et al.*, 2019), na investigação sobre o planejamento operacional aliado aos conhecimentos de gestão de projetos e, fundamentalmente, no que dispõe a Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020 e no modelo CERNE na proposta do nível de maturidade do Cerne 1, disposto em material digital da Anprotec (2018).

O Cerne 1 é composto por cinco processos: (1) processo de sensibilização e prospecção (informa sobre o ambiente de inovação para a comunidade geral); (2) de seleção (cria processo de avaliação para pôr no ambiente de inovação as ideias/empresas); (3) de desenvolvimento do empreendimento (é o trabalho para o desenvolvimento/avanço da empresa, por meio de evento, consultoria, apoio, entre outros); (4) de graduação e relacionamento com os graduados (é a formação de rede de graduados para assisti-los e acompanhá-los); e (5) de gerenciamento

básico (é a estrutura de equipe e recursos materiais necessários para a incubadora funcionar).

Portanto, este manual, dentro da sua proposta, apresenta-se para subsidiar o trabalho dos servidores responsáveis pelo assessoramento dos empreendimentos novos e gerência da incubadora, no que tange ao processo de sensibilização, prospecção e seleção de empreendimentos até a graduação e o relacionamento com as graduadas.

2.1 A ETAPA DE SENSIBILIZAÇÃO E PROSPECÇÃO

Nos moldes da Anprotec (2018) “Sensibilização” e “Prospecção” são compostas por 3 práticas (sensibilização, prospecção e qualificação), que se baseia em divulgar o empreendedorismo, a inovação e o apoio oferecido pela incubadora.

Para o processo de sensibilização (procurar atingir uma predisposição/interesse do público-alvo) é importante determinar o número de pessoas que serão sensibilizadas, como será feito (aqui deve-se usar a criatividade) e no processo deve haver o registro (por meio de vídeos, tabelas, imagens, texto). Deve-se, sobretudo, ter um plano de ação e métricas (medidas/registros quantitativos) para medir se as ações foram eficazes.

Para o processo de prospecção deve-se ter uma busca ativa de empreendimentos. Como fazer isso? Seguindo o mesmo fluxo da sensibilização: Quantidade/Como? (workshop, foco nos setores relevantes da economia da região, realização de eventos) /Registro/Plano de ação/Métricas.

Para o processo de qualificação deve-se fazer o teste de ideias. Resume-se em uma validação da oportunidade da ideia, seja do empreendimento, seja do perfil dos estudantes. E como começar uma validação? Por curso de modelo de negócios, planos de negócios e orientação para geração e validação de ideias de negócios.

Pautado no modelo do Manual de Boas Práticas para Incubadoras de Empresas no modelo de Cerne 1, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva *et al.*, 2019), segue modelo operacional exemplificativo para execução na Koneka:



KONEKA
Incubadora de Empresas do IFRR



INSTITUTO FEDERAL
Roraima
Campus Boa Vista

Prática- chave: SENSIBILIZAÇÃO

Definição: são estratégias e programas para sensibilização em empreendedorismo e inovação, com a realização de eventos que tratem de temas relacionados ao processo de concepção e de desenvolvimento de empreendimentos.

Objetivo: ampliar a quantidade e a qualidade das propostas apresentadas à incubadora.

O que a incubadora deve fazer?

Workshop¹ de Sensibilização de Potenciais Empreendedores.

Como a incubadora deve fazer?

Ações

1. Verificar as temáticas a serem abordadas: Observar a demanda e/ou via diagnóstico relacionados ao universo empreendedor e, ainda, ocorrer apresentações de casos de sucessos (empresas incubadas/ graduadas);
2. Definição de agenda e local: hall ou miniauditório da biblioteca e auditório do campus , totalizando 158 lugares;
3. Convite aos parceiros: com o objetivo de divulgar as ações desenvolvidas por estas instituições, e por toda a rede de apoio voltadas ao empreendedorismo e inovação disponíveis;
4. Elaboração de material de divulgação: convite impresso/digital, material informativo para divulgação produzido pela assessoria de comunicação do campus, banner impresso/digital,

¹Workshops: tem como premissa “Ensinar Algo”, explorar um assunto de forma mais profunda, de maneira prática, com maior interação e dinamismo. Aproxima-se do conceito de Treinamento, pois não se trata de repassar informações, mas, sim, mostrar, de forma prática, como a técnica proposta funciona, ou seja, os participantes deverão colocar a “mão na massa”. Uma carga horária adequada para um Workshop é entre 04 e 08 horas, em um único dia. (GLAVAM, 2019).

Ações	<p>clipping¹ de notícias na página da Koneka, bem como, nas redes sociais do campus;</p> <p>1. Divulgação do evento: envio de e-mail para lista de pessoas atendidas na incubadora e coordenadores de cursos de pós-graduação, graduação e de ensino médio e técnico do campus e de parceiros, como: UFRR e UERR.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora e palestrantes.</p> <p>Quando? Anual (ou quando houver demanda por novos empreendimentos ao findar o “contrato de uso do sistema compartilhado de incubação”).</p> <p>Para quem? Pesquisadores do IFRR, estudantes e egressos do campus, empreendedores, potenciais empreendedores e sociedade em geral.</p>
Registros	<p>Tipo: lista de presença e/ou fotos, pesquisa de satisfação, certificado de participação e/ou relatório contextualizado. Métricas: avaliação de reação à atividade proposta, número de pessoas sensibilizadas, número de potenciais empreendedores que manifestaram interesse no programa de incubação.</p>

¹Clipping ou clipagem, em português – é o processo contínuo de monitoramento, análise e arquivamento de menções feitas na mídia a uma determinada marca.

Prática- chave: PROSPECÇÃO

Definição: processo sistematizado de prospecção (pesquisa/análise/investigação) de oportunidades de empreendimentos em seus setores de atuação.

Objetivo: ampliar a quantidade e a qualidade das propostas de empreendimentos, geradas a partir da ação proativa da incubadora.

Ações

O que a incubadora deve fazer?

1. Banco de oportunidades por meio de portfólio de tecnologias/produtos/processos/serviços desenvolvidos no campus e que se encontram disponíveis para investidores e/ou empreendedores mediante a transferência de tecnologia;
2. Prospecção por meio de convite aos pesquisadores/alunos e egressos e coordenações de cursos do campus e instituições de ensino que possuam cursos de pós-graduação/graduação/ensino médio e técnico alinhados aos focos da incubadora, a fim de participarem do Workshop de Sensibilização;
3. Banco de dados (atendimentos realizados);
4. Banco de oportunidades (on-line).

Como a incubadora deve fazer?

Inserção do portfólio no edital da incubadora, e sua divulgação em eventos, por exemplo, no Workshop de Sensibilização, em que será disponibilizado para investidores e empresários. Além disso disponibilização do Portfólio na página da Koneka;

	<p>2. Convite, através de e-mail, redes sociais e site, aos pesquisadores e aos coordenadores do campus e IES;</p> <p>3. Manutenção dos cadastros de atendimentos realizados e cadastros de acompanhamento.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora.</p> <p>Quando?</p> <p>1. Anualmente: divulgação do portfólio via edital da incubadora;</p> <p>2. Contínuo: disponibilização do portfólio na página da Koneka;</p> <p>3. Conforme demanda: banco de dados.</p> <p>Para quem? Empresários e potenciais empreendedores.</p>
Registros	<p>Tipo: portfólio e/ou imagem da página da Koneka, e-mails enviados aos pesquisadores, coordenadores de cursos e/ou lista de presença do Workshop de Sensibilização de Potenciais Empreendedores e/ou Banco de dados (atendimentos realizados). Métricas: número de propostas/empreendedores prospectados.</p>

Prática- chave: QUALIFICAÇÃO DE POTENCIAIS EMPREENDEDORES

Definição: a incubadora possui um processo de qualificação do potencial empreendedor, quando da criação de um novo empreendimento e antes de sua entrada na incubadora. Isso inclui palestras, cursos e bases de conhecimento que abordem os diferentes aspectos do processo de empreender. Além disso, a incubadora oferece apoio à geração do teste de ideias, orientando o empreendedor na seleção da oportunidade de empreendimento para incubação.

Objetivo: aprimorar os conhecimentos e a capacidade dos empreendedores para a concepção de empreendimentos com alto potencial de sucesso na incubadora.	
Ações	<p>O que a incubadora deve fazer? Capacitar potenciais empreendedores inscritos no Processo de Seleção da Incubadora.</p> <p>Como a incubadora deve fazer? Participação obrigatória de todos os inscritos no Processo Seletivo na capacitação em Modelagem, Prototipagem e Plano de Negócios (ANEXO 1).</p> <p>Quem? Gerência da incubadora/empresa de treinamento contratada/palestrantes (docentes ou técnicos) do IFRR.</p> <p>Quando? Mediante Cronograma de Capacitação interposto no Processo Seletivo.</p> <p>Para quem? Potenciais empreendedores inscritos no Processo Seletivo.</p>
Registros	<p>Tipo: lista de presença e/ou registro fotográfico, pesquisa de satisfação e/ou certificado de participação.</p> <p>Métricas: avaliação de reação e/ou efetividade relacionadas ao aprendizado e execução, número de potenciais empreendedores qualificados.</p>

2.2 SELEÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

A Seleção de Empreendimentos proposta pela ANPROTEC (2018) é a etapa que recebe a proposta, ou seja, envolve a manutenção de uma sistemática para a seleção de empreendimentos que participarão do processo de incubação. Esse processo deve incluir a definição de uma metodologia e de critérios de seleção e participação de profissionais capacitados para

identificar os empreendimentos com alto potencial de crescimento e alto impacto. Para implantar esse processo-chave, é preciso que o gestor da incubadora organize a implantação de três práticas-chave:

1. A recepção de propostas

Essa prática-chave envolve a existência de procedimentos formalizados para que os empreendedores possam apresentar suas propostas de empreendimentos;

2. A avaliação

Envolve a existência de uma sistemática de avaliação de propostas de empreendimentos para incubação, utilizando critérios de seleção e profissionais experientes, qualificados e com pontos de vista complementares, de maneira a selecionar os empreendimentos com maior potencial de sucesso. A avaliação deve possibilitar a identificação e seleção de empreendimentos com alto potencial de crescimento e/ou de alto impacto e;

3. A contratação

Envolve a existência de documentos padronizados que estabeleçam os direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores com relação à prestação de serviços, aos aspectos comerciais, ao acesso a informações, dentre outros.

Observação: as práticas-chave devem ser organizadas na forma padrão de: momento de ações e métricas.

Em conformidade ao modelo do Manual de Boas Práticas para Incubadoras de Empresas no modelo de Cerne 1, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva *et al.*, 2019), segue modelo operacional exemplificativo para execução na Koneka:

Prática-chave: RECEPÇÃO DE PROPOSTAS

Definição: procedimento formalizado para apresentação de propostas, a fim de participação no Processo Seletivo.

Objetivo: garantir a inclusão, por parte dos empreendedores, das informações necessárias à avaliação da proposta de empreendimento para a incubadora.

	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Processo de Seleção de novos empreendimentos via Edital.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Inscrição no processo seletivo, entrega da ficha de inscrição e de documentos de habilitação interpostos no Edital. O Edital e a ficha de inscrição deverão ser disponibilizados no site do IFRR - Campus Boa Vista. O processo de recepção de propostas obedecerá às seguintes fases:</p>
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura e entendimento do Edital; • Entrega da ficha de inscrição e da documentação; • Validação das documentações; • Divulgação da relação de candidatos habilitados e aptos a participar da etapa de qualificação do potencial empreendedor; • Participação na Qualificação do potencial empreendedor; • Entrega do Plano de Negócios; • Entrevista com a Comissão de Avaliação e Defesa oral da proposta apresentada no Plano de Negócios (modelo em ANEXO 1). <p>Quem? Gerência da incubadora.</p> <p>Quando? Conforme cronograma previsto no Edital.</p> <p>Para quem? Potenciais empreendedores ou empresas já constituídas com ideias voltadas, preferencialmente, aos focos de atuação do IFRR, que tenham interesse no programa de incubação.</p>

	OBS: Essa etapa terá caráter eliminatório caso empreendedor não consiga participar integralmente da capacitação e conclusão do plano de negócio.
Registros	Tipo: protocolo de recebimento de propostas e/ou Plano de Negócios impresso e/ou digital. Métricas: número de propostas recebidas por ano, destacando quantas propostas são da própria região e quantas foram submetidas por empreendedores de outras regiões.

Prática- chave: AVALIAÇÃO

Definição: a incubadora deve possuir uma sistemática de avaliação de propostas de empreendimentos para incubação, utilizando profissionais experientes e altamente qualificados, que possam avaliar os empreendimentos, pelo menos, nos eixos: empreendedor (competências e habilidades), tecnologia, capital, mercado e gestão.

Objetivo: garantir que sejam selecionados empreendimentos inovadores com maior probabilidade de sucesso.

Ações	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Formar a Comissão de Avaliação das propostas submetidas ao Processo de Seleção de Empreendimentos, analisar por meio de documento padronizado (formulário de avaliação das propostas - em ANEXO 2), com critérios definidos e com a participação de especialista externo à incubadora. Considerando os eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão. Além da avaliação da apresentação oral do empreendimento.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Instituir integrantes da banca que formarão a Comissão de Avaliação; elaborar o formulário de avaliação enfatizando os 5 eixos do CERNE (empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão) e escalonamento das notas e pesos para cada eixo. Este deverá constar no edital para ciência dos participantes. Após as etapas anteriores, realizar as seguintes ações:</p>
-------	---

	<p>Para quem? Comissão Técnica e Comissão de Avaliação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar o levantamento de potenciais consultores ad hoc com expertise nas áreas de atuação dos empreendimentos e empreendedores experientes; • Envio de convite (ofício/e-mail) para os especialistas cogitados para a Comissão de Avaliação; • A partir da resposta do especialista, enviar formulário de avaliação e plano de negócios entregue pelos candidatos. <p>Quem? Gerência da incubadora, Comissão Técnica, avaliadores convidados de instituições parceiras, consultores ad hoc e empreendedor renomado.</p> <p>Quando? Conforme cronograma do edital de seleção de novos empreendimentos.</p>
Registros	<p>Tipo: formulário de avaliação técnica, utilizado pela banca de avaliação, assinado.</p> <p>Métricas: número de empreendimentos selecionados em cada processo de seleção; percentual de empreendimentos selecionados com relação ao total de propostas submetidas.</p>

Prática- chave: AVALIAÇÃO

Definição: conjunto de procedimentos e documentos que garantam a transparência e estabeleçam as condições dos direitos e deveres da incubadora e dos empreendimentos/empreendedores, com relação à prestação de serviços, aos aspectos comerciais, ao acesso a informações, dentre outros.

Objetivo: estabelecer condições e dar transparência ao relacionamento entre as partes (empreendedores e incubadora).

<p>Ações</p>	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Formalização jurídica entre a incubadora e o empreendimento utilizando o Contrato de Uso do Sistema Compartilhado de Incubação (ANEXO 3) disposto na Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Por meio da elaboração do contrato jurídico formal contendo os direitos e deveres das partes envolvidas e definindo cláusulas pelas quais o processo de incubação será regido, contemplando prazos de incubação, valores de taxas mensais e outras cláusulas, além de anexos como: Laudo de vistoria do espaço, Regimento Interno da Incubadora (modelos em ANEXO 4), Termo de Compromisso, protocolo de entrega de chave, relatórios, solicitações etc.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora com anuência da Assessoria Jurídica.</p> <p>Quando? Após os resultados da avaliação e formalização da empresa.</p> <p>Para quem? Empreendedor e Incubadora.</p>
<p>Registros</p>	<p>Tipo: contrato e/ou Plano de Trabalho, Recibo de Chaves e Termo de Vistoria com fotos e/ou Termo de Responsabilidade.</p> <p>Métricas: número de empreendimentos com contratos assinados para ingressar no processo de incubação.</p>

2.3 DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO

Aqui, conforme a ANPROTEC (2018), viabiliza-se o crescimento dos empreendimentos, contemplando, os eixos: empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão. Para implantar esse processo-eixo, é preciso que o gestor organize a operacionalização de três práticas- chave:

1. Planejamento:

Envolve a existência de procedimentos formalizados para apoiar o planejamento do processo de desenvolvimento de cada empreendimento, contemplando os cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

2. Agregação de valor:

Envolve a existência de uma sistemática para ofertar serviços de valor agregado aos empreendimentos (como: nº de serviços oferecidos, nº de consultorias, nº de horas de capacitações), de forma a acelerar seu desenvolvimento. O conjunto de serviços específicos a serem oferecidos é definido com base nos resultados da prática-chave "Planejamento". Os serviços oferecidos devem contemplar, em seu conjunto, os cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

3. Monitoramento:

Envolve a existência de procedimentos padronizados que permitam monitorar a evolução dos empreendimentos, possibilitando verificar se o empreendimento está pronto para graduar. Aqui deve-se verificar se o plano de desenvolvimento está sendo seguido, se os serviços de valor estão gerando os efeitos esperados, indicar ajustes no plano do empreendimento e no plano de serviços. Para o monitoramento pode-se utilizar das ferramentas: questionário, planilhas, plataforma on-line, reuniões, relatórios [...].

Observação: As práticas-chave devem ser organizadas na forma padrão de: momento de ações e métricas.

Pautado no modelo do Manual de Boas Práticas para Incubadoras de Empresas no modelo de Cerne 1, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva et al., 2019), segue modelo operacional exemplificativo para execução na Koneka:

Prática-chave: PLANEJAMENTO

Definição: envolve a organização de um plano ou roteiro para alcançar um determinado resultado. A incubadora deve ter uma sistemática de apoio à definição de estratégias, metas e ações para o desenvolvimento do empreendimento, contemplando, no mínimo, os eixos: empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão.

Objetivo: apoiar a elaboração do plano de desenvolvimento de cada empreendimento incubado.

Ações	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Planejamento das empresas incubadas envolvendo os cinco eixos.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Por meio da aplicação de um diagnóstico para a verificação das necessidades das empresas por eixo e do apontamento das reais necessidades das empresas com ações de curto, médio e longo prazo. O resultado do diagnóstico dará origem a um plano de ação que deverá ser cumprido e monitorado.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora/consultores e empresário.</p> <p>Quando? Anual. Entretanto, com monitoramento por meio de relatórios semestrais.</p> <p>Para quem? Empresas participantes do programa de incubação.</p>
Registros	<p>Tipo: diagnóstico situacional e um relatório de devolutiva sobre o diagnóstico (ANEXO 5).</p> <p>Métricas: percentual de empreendimentos com plano de desenvolvimento atualizado.</p>

Prática-chave: AGREGAÇÃO DE VALOR

Definição: conjunto de serviços que agreguem valor aos empreendimentos incubados. O conjunto de serviços específicos a serem oferecidos é definido com base no resultado das práticas-chave “Planejamento” e “Monitoramento”, contemplando, pelo menos, cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

Objetivo: promover o desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

Ações	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Disponibilizar serviços de: capacitações, consultorias e assessorias.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Definir com base no resultado das práticas-chave “Planejamento” e “Monitoramento”.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora e/ou empresas contratadas e/ou parceiros e consultores.</p> <p>Quando? Semestralmente.</p> <p>Para quem? Empreendimentos em processo de incubação.</p>
Registros	<p>Tipo: relatório de consultoria, assessoria e/ou serviços que a empresa recebeu.</p> <p>Métricas: número de serviços oferecidos, número de horas de consultorias realizadas e/ou número de horas de capacitações executadas, avaliação de reação após cada atividade de capacitação.</p>

Prática-chave: MONITORAMENTO

Definição: avaliação do desenvolvimento do empreendimento considerando, pelo menos, cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão.

Objetivo: analisar o desenvolvimento da empresa incubada, para verificar se o empreendimento atingiu maturidade para graduação.

Ações	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Monitoramento das empresas incubadas envolvendo os cinco eixos.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Por meio da aplicação de um diagnóstico situacional para verificação das empresas por eixo do CERNE e apontamento das reais necessidades das empresas com ações de curto, médio e longo prazo. O resultado do diagnóstico originará um plano de ação que deverá ser cumprido e monitorado. A metodologia deverá ser reaplicada semestralmente, conforme o período de realização das ações propostas.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora e empresário.</p> <p>Quando? Continuamente, com aplicação do Diagnóstico semestral.</p> <p>Para quem? Empresas participantes do programa de incubação.</p>
Registros	<p>Tipo: atas de reuniões, instrumento de monitoramento do desenvolvimento das empresas incubadas.</p> <p>Métricas: número de empregos gerados (pelos incubados); percentual dos empreendimentos que não concluem o processo de incubação; investimentos recebidos (pelos incubados); e avaliação de efetividade da capacitação feita após 3 meses do final da capacitação.</p>

2.4 GRADUAÇÃO E RELACIONAMENTO COM GRADUADAS

Segundo a ANPROTEC (2018) esta etapa envolve a manutenção de um processo documentado e contínuo para auxiliar os empreendimentos na “mudança de status” de “Incubada” para “Graduada”, além de estruturar ações para a continuidade da interação entre a incubadora e a graduada. Para implantar esse processo-chave, é preciso que o gestor organize a implantação de duas práticas-chave: graduação (mudança de status) e relacionamento com graduadas (monitora o desenvolvimento e presta novos serviços de valor agregado).

Em consonância ao Manual de Boas Práticas para Incubadoras de Empresas no modelo de Cerne 1, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva et al., 2019), segue modelo operacional exemplificativo para execução na Koneka:

Prática- chave: SENSIBILIZAÇÃO	
Definição: no processo de incubação é compreendida como “novo status”. Aqui a incubadora deve possuir uma sistemática para a “mudança de status” de “Empreendimento incubado” para “Empreendimento Graduado”.	
Objetivo: garantir que o processo de saída do empreendimento seja bem-sucedido.	
	O que a incubadora deve fazer? Evento de graduação. Como a incubadora deve fazer? Verificação e acompanhamento de oportunidades para a empresa se instalar fora da Incubadora. Averiguação de todo o histórico da empresa, desde o início da incubação (relatórios mensais, participação em eventos, inadimplência financeira e técnica,

Ações	<p>cumprimento das cláusulas contratuais e outros). Notificação para que apresente e cumpra as pendências (se houver). Ofício informando o prazo para a desocupação por meio de formalização (distrato) e mediante o evento de graduação onde as empresas serão certificadas como graduadas (se estiverem aptas). Caso a empresa seja graduada, receberá o selo de empresa graduada.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora. Quando?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Após a última reunião de monitoramento, a empresa terá até 60 dias para desocupar a sala (se residente). • O evento de graduação será anual. <p>Para quem? Empresas em processo de desincubação e aptas à graduação.</p>
Registros	<p>Tipo: check list de documentações, relatório (ANEXO 6) com fotos e/ou certificado da empresa graduada.</p> <p>Métricas: número de empresas graduadas e percentual das que se estabeleceram na região.</p>

Prática- chave: RELACIONAMENTO COM GRADUADAS

Definição: a incubadora deve possuir uma sistemática de interação com os graduados, de forma a monitorar seus desenvolvimentos e prestar serviços de valor agregado.

Objetivo: manter vínculos com os empreendimentos graduados, monitorando a evolução e prestando serviços de valor agregado.

O que a incubadora deve fazer?

Acompanhamento e relacionamento com as empresas graduadas.

Ações	<p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Inserção das empresas graduadas em ações específicas da incubadora para manter a interação com as mesmas, como: participação de representante de empresa graduada na banca de avaliação de novos empreendimentos; aplicação de diagnóstico para avaliação de desempenho; participação em eventos; capacitações; envio de oportunidades; sítio eletrônico institucional da incubadora com apresentação/informações das empresas graduadas e matérias sobre as ações realizadas.</p> <p>Quem? Gerência da incubadora.</p> <p>Quando? Continuamente ou quando oportuno. Para quem? Empresas graduadas.</p>
Registros	<p>Tipo: relatório de apoio prestado e/ou relatório de outras formas pelas quais houve relacionamento e/ou acompanhamento.</p> <p>Métricas: número de empresas graduadas que mantêm interação com a incubadora, apoiando as ações realizadas e/ou número de apoios às empresas graduadas.</p>

2.5 GERENCIAMENTO BÁSICO

Esta etapa envolve a manutenção de estrutura de gestão que possibilite a continuidade da operação da incubadora e a geração sistemática de empreendimentos de sucesso

Para implantar esse processo-chave, é preciso que o gestor organize a implantação de três práticas-chave: estrutura organizacional (estrutura jurídica e de pessoal que viabilize a operação da incubadora e o seu relacionamento com a mantenedora e os parceiros); operação da incubadora (efetiva gestão financeira, permitindo definir estratégias de sustentabilidade. Além disso, o gestor deve

organizar os serviços operacionais e a infraestrutura física e tecnológica necessários para a execução do processo de incubação); e comunicação e marketing (envolve a existência de estratégias de comunicação e marketing que possibilitem o posicionamento, o fortalecimento e a visibilidade da incubadora em sua região). (ANPROTEC, 2018).

Pautado no Manual de Boas Práticas para Incubadoras de Empresas no modelo de Cerne 1, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva et al., 2019), segue modelo operacional exemplificativo para execução na Koneka:

Prática-chave: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Definição: conjunto de documentos da incubadora que comprovem a sua existência formal jurídica e o seu relacionamento com a mantenedora e os parceiros, de forma a viabilizar a gestão e os relacionamentos interinstitucionais.	
Objetivo: viabilizar o funcionamento efetivo da incubadora e a realização de parcerias.	
Ações	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Disponibilizar documentação formal de estruturação da incubadora.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Elaborar e aprovar Regimento Interno da Incubadora, Plano de Negócios da Incubadora e instrumento e/ou projeto de contratação de pessoa(s) para sua operacionalização (gerente 40 h).</p> <p>Quem? Comissão Técnica da Incubadora (Conselho de Consultores, Gestão Sistêmica, Gestão Local, Secretaria, Interveniente Financeiro (facultativo).</p> <p>Quando? Revisão por demanda (quando necessário).</p>

	Para quem? Incubadora e stakeholders (grupos de interesses).
Registros	<p>Tipo: Regimento Interno da Incubadora, Plano de Negócios da Incubadora e/ou Contrato da gerência da incubadora com dedicação de 40 horas por semana.</p> <p>Métricas: número de parceiros regionais, nacionais e internacionais e/ou número de eventos organizados pela incubadora ou dos quais a incubadora participou como apoiadora.</p>

Prática-chave: OPERAÇÕES DA INCUBADORA		
<p>Definição da operação 1:</p> <p>A incubadora deve ter um processo sistematizado e documentado para a sua efetiva gestão financeira, incluindo fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, indicadores econômico- financeiros e plano de sustentabilidade.</p>	<p>Definição da operação 2:</p> <p>A incubadora deve possuir um processo formalizado de gestão da infraestrutura física e tecnológica que seja compatível com as necessidades dos empreendimentos apoiados.</p>	<p>Definição da operação 3:</p> <p>A incubadora deve possuir um conjunto de serviços operacionais, incluindo, pelo menos, vigilância, limpeza, recepção e manutenção.</p>
Objetivo		
Melhorar a saúde financeira da incubadora.	Garantir a disponibilização de uma estrutura física e tecnológica adequada ao desenvolvimento dos empreendimentos.	Garantir a existência de serviços operacionais de qualidade.
Ações		
O que a incubadora deve fazer?		
Gerenciamento financeiro da Incubadora.	Descrição da infraestrutura da Incubadora.	Descrição dos serviços operacionais disponibilizados aos empreendimentos.

Como a incubadora deve fazer?		
Por meio de planejamento e controle de previsto e realizado de receitas e despesas.	Caracterização da infraestrutura da incubadora; planta baixa dos espaços individuais e compartilhados; inventário de equipamentos e móveis disponíveis e formulário de solicitação de uso; regras de solicitação e de uso.	Lista de serviços; regras de solicitação e de uso.
Quem?		
Gerência da incubadora com acompanhamento da Comissão Técnica.	Gerênciada incubadora.	Gerênciada incubadora .
Quando?		
Contínuo	Anual	Diário
Para quem?		
Incubadora e stakeholders (grupos de interesse).	Mantenedora, parceiros e empreendimentos.	Empreendimentos em processo de incubação.
Registros		
Tipo:		
Fluxo de caixa e/ou D.R.E. (planilhas).	Planta baixa, check list de equipamentos tecnológicos e/ou formulário de termo de responsabilidade de uso de equipamentos.	Lista de serviços.
Métricas:		
Total de receita gerada (econômica e financeira); quantidade de recursos captados pela incubadora, em instituições públicas e privadas.	Quantidade de equipamentos, número de vezes que a infraestrutura tecnológica foi utilizada pelas empresas.	Número de vezes que a infraestrutura de serviços foi utilizada pelas empresas.

Prática-chave: COMUNICAÇÃO E MARKETING

Definição: plano de ação que utiliza ferramentas de comunicação, marketing, assessoria de imprensa e relações públicas, de forma a fortalecer a sua imagem e visibilidade.

Objetivo: divulgar a incubadora e os empreendimentos (incubados e graduados) junto à comunidade.

Ações	<p>O que a incubadora deve fazer?</p> <p>Divulgar as ações da incubadora.</p> <p>Como a incubadora deve fazer?</p> <p>Publicação de matérias na página da Koneka e do IFRR; postagens em rede social do IFRR; elaboração de releases enviados à Assessoria de Comunicação do campus; distribuição de materiais em eventos e instituições parceiras.</p> <p>Quem? Gerência da Incubadora.</p> <p>Quando? Mensalmente.</p> <p>Para quem? Mantenedor, parceiros, empresas incubadas.</p>
Registros	<p>Tipo: material de comunicação impresso e digital, página web e/ou página em redes sociais.</p> <p>Métricas: número de matérias divulgadas como ações de marketing da incubadora.</p>

2.6 RECURSOS HUMANOS E TÉCNICOS

No que tange a metodologia de gestão e de trabalho, a incubadora deve elaborar um plano de trabalho, assegurando que os recursos humanos e técnicos sejam suficientes para o pleno exercício e efetividade das ações que pretenda desempenhar.

A incubadora deve manter em seu quadro de apoio um grupo de profissionais servidores voluntários, bem como, poderá aceitar profissionais de mercado voluntários na execução de projetos específicos. A equipe deve ser composta, preferencialmente, por profissionais das seguintes áreas e atuação:

- **Secretário:** como orienta a Anprotec (2018) e a Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020, o secretário organiza o expediente administrativo e financeiro; prepara as pautas das reuniões e secretariá-las, lavrando suas atas; redigi a correspondência e providenciar sua expedição; mantém arquivo de documentos e cadastro de informações; mantém registro de entrada e saída dos documentos e executar outras tarefas pertinentes ao expediente.
- **Auxiliar administrativo:** presta suporte à gestão da incubadora e às empresas incubadas, auxiliando, principalmente, a área operacional na realização de atividades de atendimento interno e externo, de controle e emissão de documentos, assistências às reuniões e eventos entre outras atividades;
- **Coordenador de Projeto de incubação:** acompanhar e avaliar o desempenho da incubadora e das empresas incubadas; buscar recursos para a incubadora; divulgar o apoio e serviços que oferece para as incubadas à comunidade; representar a incubadora em eventos e reuniões estratégicas com possíveis parceiros; efetivar alianças estratégicas, acordos e convênios de interesses mútuos; elaborar plano
- **Estratégico da incubadora;** promover rede de relacionamento

(universidades, governo, bancos e outros); capacitar os empreendedores incubados; oferecer serviços de apoio às empresas incubadas, dentre outras funções; fomentar, por meio da equipe de apoio, projetos e ações de qualificação aos empreendimentos incubados;

- Estagiários – desenvolverá atividade de apoio, auxiliando no atendimento e informações ao público em geral; desenvolver atividades de assessoria; realizar/analisar/atualizar dados referentes à incubadora no site e em documentos internos; auxiliar nas atividades de busca de editais externos e na elaboração de projetos junto aos demais membros da equipe, entre outras atividades inerentes ao seu campo de formação;
- Professores de suporte – deverão desenvolver atividades de extensão, com vista ao assessoramento dos empreendimentos incubados de acordo com seus conhecimentos técnicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDOR, Felipe; LARICCHIA, Camila Rolim (org.). **Incubadoras tecnológicas de economia solidária**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2018. Disponível em: <http://www.editora.ufrj.br/DynamicItems/livrosabertos-1/Incubadoras-Tecnologicas-v2.pdf>. Acesso em 02 mar. 2022.

ANPROTEC. CERNE: **Qualificando Ambientes de Inovação**. Brasília: ANPROTEC, 2018. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2018/09/CERNE_2018_Sumario_Executivo_Revis%C3%A3o-30-19.07.pdf. Acesso em: 02 mar. 2022.

CARVALHO NETO, João Teixeira de; PASSOS, Rafael Hernandez Damascena dos; MARTINS, Rodrigo Siqueira. Manual de incubadoras. In: VIRGÍNIO, Darlyne Fontes; AZEVEDO, Márcio Adriano de; MARTINS, Rodrigo Siqueira (org.). **Manual de processos relacionados à Pesquisa, Inovação e Publicações**. Cap. 3. Natal: IFRN, 2018. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/pesquisa/projetos/arquivos/manual-de-projetos-de-pesquisa>. Acesso em: 02 mar. 2022.

DALLAPÍCULA, Heliane Cápua. **Tecnoparque UECE Incubadora de Empresas**. UECE: Ceará, 2009. Disponível em: <http://docplayer.com.br/19315724-Tecnoparque-uece-incubadora-de-empresas-heliane-capua-dallapicula.html>. Acesso em 01 mar.2022.

GLAVAM, Rafael. **Você sabe a diferença entre palestra e workshop?** Florianópolis: Rafael Glavam Consultoria e Assessoria, 2019. Disponível em: <https://rafaelglavam.com.br/wp-content/uploads/2019/11/PALESTRA-E-WORKSHOP.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA (Roraima). Conselho Superior. **Resolução 512/2020 de 30 de junho de 2020**. Aprova ad referendum o regulamento geral da Koneka - incubadora de empresas do Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Roraima- IFRR e dá outras providências. Boa Vista: Conselho Superior, 2020. Disponível em: <https://www.ifrr.edu.br/acesoainformacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/conselho-superior/resolucoes/resolucoes-consup-2020/resolucao-n-o-512-conselho-superior>. Acesso em 01 mar. 2022.

MEDEIROS, José Adelino et al.. **Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade**. Brasília: CNPq, IBICT, SENAI, 1992.

MENDES, Denise F. **O que são as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica - IEBTs e como apoiam e desenvolvem o empreendedorismo**. Parlatorium: Belo Horizonte) , v. 3, p. 75-91, 2009. Disponível em: <https://www.faminasbh.edu.br/upload/downloads/201112061914274562.pdf>. Acesso em 01 mar. 2022.

NOVAPR. **Clipping: como fazer e qual é a importância dele para a comunicação da sua empresa?** Resultados digitais (site), 2021. Disponível em: [https://resultadosdigitais.com.br/blog/clipping/#:~:text=Clipping%20%E2%80%93%20ou%20clipagem%2C%20em%20portugu%C3%AAs,m%C3%ADdia%20a%20uma%20determinada%20marca](https://resultadosdigitais.com.br/blog/clipping/#:~:text=Clipping%20%E2%80%93%20ou%20clipagem%2C%20em%20portugu%C3%AAs,m%C3%ADdia%20a%20uma%20determinada%20marca.). Acesso em 02 mar. 2022.

SEBRAE. **Guia Completo: Como Transformar A Sua Ideia Em Uma Startup!**. Clube do empreendedor Sebrae, 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/STA_RTUP-Guia-Completo_Como-transformar-a-sua-ideia-em-uma-startup.pdf. Acesso em: 02 mar. 2022.

SEBRAE. **Inovação o que é uma empresa startup?**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>. Acesso em 02 mar. 2022.

SILVA, Deyvison Silva da, et al; FALCÃO, Noélia Lúcia Simões (coord.). **Manual de boas práticas para incubadoras de empresas: implantação do CERNE 1 e 2/ Incubadora INPA**. Manaus: Editora INPA, 2019. 32 p. Disponível em: https://incubadorainpa.me/media/attachments/2019/10/11/manualboaspraticasie_inpa.pdf. Acesso em: 02 mar. 2022.

ZARDO, Julia Bloomfield Gama; MELLO, Ruth Espínola Soriano de. **Rio Criativo – incubadora de empreendimentos da economia criativa do estado do Rio de Janeiro: análise crítica da universidade empreendedora executora de política pública**. Rev. Eletrônica Sistemas & Gestão. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, a6, p. 206-221, 2012. Disponível em: http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Analise_critica_da_universida.pdf. Acesso em 02 mar. 2022.

ANEXOS

ANEXO 1- Modelagem, Prototipagem e Plano de Negócios para uso na qualificação de potenciais empreendedores

Modelagem de negócio por meio do Business Model Generation (CANVAS)



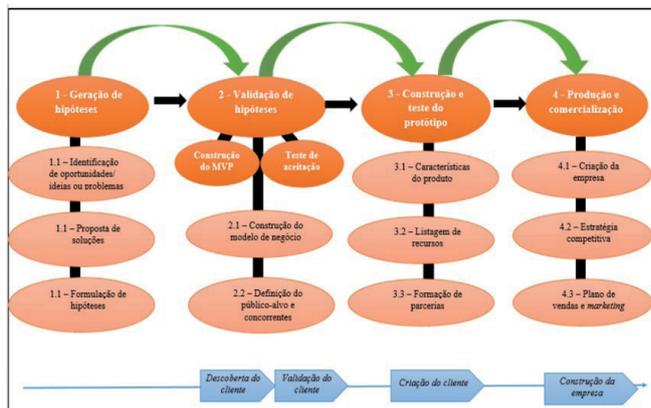
Referência bibliográfica para compreensão do uso da ferramenta:

TRAUTMANN, Charlie da Silva. Modelagem de negócio utilizando o Business Model Generation (CANVAS): um estudo de caso da Plan Madeira. 2019. 24 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Bacharel em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina- UNISUL, Santa Catarina, 2019. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/8718/1/Artigo%20Canvas_Charlie_Trautmann.pdf. Acesso em 06 mai. 2022

Site disponível para edição de um CANVAS:

Sebrae-PR (aba "Gestão e Planejamento" - "Guia Visual Canvas") em: https://sites.pr.sebrae.com.br/html/novo_portal/arquivos-gratuitos-e-books-meio-dia-a-dia/.

Prototipagem com o uso do Produto Mínimo Viável (MVP- Minimum Viable Product) proposto por Pinto (2015, p. 121)



Explicação da aplicação

Etapa 1- Geração de hipóteses

Essa etapa compreende a geração de várias hipóteses de novos produtos ou serviços que poderão sanar uma determinada necessidade ou problema encontrado. É com base nessa hipótese que a estruturação de todo negócio e consequentemente a criação da empresa deverá ser feita.

Fases da etapa	Explicação das fases	Como colocar em prática?
Identificação de oportunidades / ideias ou problemas	Propõe a identificação de ideia, percepção de uma oportunidade de mercado ou a descoberta das necessidades dos clientes e com base nessas informações apontar um determinado problema.	<ul style="list-style-type: none"> - Defina claramente o problema ou demanda de mercado. - Apresente dados quantitativos e qualitativos sobre o problema ou demanda.

Proposta de solução	Pautado no problema apontado gerar sua respectiva solução.	- Descreva a proposta de solução, detalhando o benefício e funcionalidade do produto ou serviço idealizado.
Formulação de hipóteses	A solução apontada visa idealizar um novo produto ou serviço. Essa fase compreende a geração de várias hipóteses de novos produtos ou serviços que poderão sanar a necessidade ou problema encontrado.	<p>Responda os questionamentos:</p> <p>Para hipótese de um produto/serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Como encontrar os primeiros clientes?</i> - <i>Quais os problemas dos nossos clientes que estamos ajudando a resolver?</i> - <i>Quais as necessidades dos clientes que estamos satisfazendo?</i> - <i>Quais os diferenciais (características)?</i> - <i>A solução proposta resolve o problema ou necessidade identificado?</i> <p>Para formular uma hipótese do modelo de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quem é o cliente?</i> - <i>Qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar?</i> - <i>Qual é sua proposição de valor?</i> - <i>Como a empresa está fazendo isso?</i>

Etapa 2- Validação de hipóteses

A etapa de validação é composta por um grupo de sub etapas que trabalham em processo contínuo compondo um ciclo. O principal objetivo desta sequência é buscar a eliminação de erros grosseiros e assegurar a existência de um problema que vale a pena ser resolvido e uma solução pela qual um conjunto de clientes estejam dispostos a pagar.

Fases da etapa	Explicação das fases	Como colocar em prática?
Construção do MVP	O MVP é um instrumento de testes que auxilia na antecipação dos problemas e refina as estratégias do negócio, constituindo-se em um importante meio de obter informações sobre o mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Identifique seus usuários: identifique quem são seus usuários/clientes em potencial e como eles se comportam. - Ofereça uma solução ao usuário: desenvolva um produto, com o menor investimento possível de tempo e capital, mas com as funcionalidades que atendam às expectativas e garantam a melhor experiência ao seu público. - Garanta o feedback: desenvolva um processo para receber os comentários, críticas e sugestões do público sobre o seu MVP. Isso pode ser obtido via entrevistas, pesquisas formais e informais, além de referências online, como fóruns, comunidades e páginas em mídias sociais.
Teste de aceitação	Com a construção do MVP torna-se viável a realização de testes de aceitação.	<ul style="list-style-type: none"> - Pense como um empreendedor: compile todas as informações e opiniões coletadas e comece a considerar e documentar os custos de implementação, prioridades, vantagens estratégicas e diferenciais contra a concorrência. - Lance o produto final – ou não: com todas as estimativas e estudos finalizados, faça todas as alterações necessárias para que suas vendas sejam bem-sucedidas e então lance seu produto final e completo no mercado. Mas se o feedback for negativo e/ou não houver interesse por parte do público, então, deixe o projeto todo de lado e parta para outro.

Definição do modelo de negócio	A atividade de modelar um negócio é baseada na descrição de como a organização irá criar, entregar, e capturar valor.	Pode-se utilizar o CANVAS para modelagem de negócio.
Definição do processo de vendas	Estabelece-se os melhores processos de vendas conhecendo o público-alvo e os concorrentes.	<ul style="list-style-type: none"> - O que produzir? - Qual é o local adequado para a venda? - Como vender e qual é a provável demanda para o produto ou serviço?
Definição do público-alvo e concorrentes	O mapeamento do público-alvo ocorre através da interação durante os testes de aceitação do MVP	<p>Do público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quem são os compradores? (perfil, característica, faixa etária, estilo de vida)</i> - <i>Qual o motivo da compra? (benefício, necessidade, características especiais)</i> - <i>O que está sendo comprado? (recursos, embalagens, serviços, preço, qualidade, entrega, confiabilidade)</i> <p>Dos concorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quais são os concorrentes diretos (vendem produtos similares)?</i> - <i>Quem seriam os novos entrantes (aqueles que podem surgir para concorrer com você)?</i>

Etapa 3- Construção e teste do protótipo

Um protótipo é basicamente uma amostra de um modelo construído para testar um conceito, um produto ou um processo.

Fases da etapa	Explicação das fases	Como colocar em prática?
Características do produto	Essas etapas se baseiam em fazer um esboço do que será o produto para facilitar sua construção e testagem. Com o protótipo construído e validado pode-se caracterizar o produto, listar todos os recursos necessários para produzi-los e buscar novas parcerias para comercializá-lo.	Com o protótipo estabeleça: - Finalidade, funcionalidade, complexidade, viabilidade técnica, viabilidade econômica, componentes dentre outros.
Listagem dos recursos		Quais os recursos serão necessários durante todo o processo? (Tipos de recursos: Financeiros, Tecnológicos, Mão-de-obra, Materiais, Infraestrutura, Intelectuais, Equipamentos.)
Formação de parcerias		Cabe ao empreendedor avaliar e listar as parcerias que serão mais estratégicas. (Tipos de parcerias: com o cliente, fornecedor, startup, empresa tradicional, incubadora, investidores, aceleradoras, instituições de ensino e pesquisa.

Etapa 4- Produção e comercialização

Nesse momento se inicia a fase de produção do produto para posterior comercialização.

Fases da etapa	Explicação das fases	Como colocar em prática?
Criação da empresa	Com base em informações e cumprindo com alguns procedimentos legais têm-se a formalização da empresa junto aos órgãos de controle.	Essa atividade se baseia em delimitar algumas características do empreendimento, como: <ul style="list-style-type: none">- Categoria jurídica - empresário individual, microempreendedor individual, sociedade limitada e sociedade anônima;- Porte da empresa - micro, pequena, média ou grande;- Ramo de atividade - indústria, comércio e serviços;- Enquadramento de tributos - simples nacional, lucro real ou presumido;- Criação do CNPJ (Cadastro
Estratégia competitiva	São medidas estratégicas que poderão assegurar vantagens competitivas, bem como a continuação e crescimento da empresa.	Medidas que servirão de base para a empresa traçar suas estratégias: <ul style="list-style-type: none">- Custo: a empresa deve se esforçar em entregar o mesmo produto/serviço ao cliente com um custo inferior aos dos concorrentes;- Inovação: a empresa deve sempre focar na inovação dos seus produtos e processos, de forma a ofertar ao mercado

		<p>bens totalmente atualizados com as novas tecnologias;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação: a empresa deve buscar propor um valor superior em serviços ou produtos com relação aos concorrentes; - Foco: a empresa deve manter seu foco e direcionamento sempre voltado ao segmento de clientes previamente estabelecido; - Qualidade: a empresa deve procurar oferecer um produto com a melhor qualidade possível, de forma a destacá- los dos demais e fidelizar os clientes.
Plano de marketing (ou plano de marketing e o processo de vendas)	<p>Um plano de marketing está diretamente relacionado à especificação dos meios de propaganda e divulgação do produto.</p> <p>O plano de vendas irá determinar a forma de como a empresa disponibilizará seus produtos ao mercado e como irá vender.</p>	<p>Pode ser desenvolvido pensando nos 4Ps de marketing (modelo do Sebrae 2013, disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf)</p>

Referência bibliográfica para compreensão do uso da ferramenta:

PINTO, R. S. Processo de desenvolvimento de novos produtos em startups: proposta de modelo. 2015. 172 p. Dissertação de mestrado. (Pós- Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande Do Norte. Rio Grande do Norte, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/23035/1/RochellySirremesPinto_DISSERT.pdf. Acesso em: 09 mai. 2022.

Modelo de Plano de Negócio conforme modelo do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva et al., 2019)

Roteiro para Elaboração do Plano de Negócios (PN)

1. CAPA

- Deve ser limpa, clara e conter as seguintes informações:
- Nome da empresa e logotipo (pessoas jurídicas);
- Nomes e contatos (telefone e e-mail) dos componentes da equipe;
- Data em que foi elaborado o PN e endereço completo e website (se houver).

2. SUMÁRIO

Deve conter todas as seções do Plano, permitindo uma rápida localização das informações contidas nele.

1. CAPA

2. SUMÁRIO

3. EMPREENDEDOR

3.1 Proponente

3.2. Perfil dos empreendedores

4. GESTÃO

4.1. Descrição do Negócio

4.2. Aspectos Estratégicos

5. TECNOLOGIA

5.1. Caracterização da Tecnologia, Produto/Serviço

6. CAPITAL

6.1. Plano Financeiro

7. MERCADO

7.1. Plano de Marketing

7.2. Informações Gerais do Mercado

8. PLANO DE AÇÃO GERAL PARA OS PRÓXIMOS 12 MESES

3. EMPREENDEDOR

3.1 Proponente:

- Nome, CPF, endereço, telefone, e-mail e página pessoal (no caso de Pessoas Jurídicas de todos os sócios e para Pessoas Físicas de todos os membros da equipe).

3.2 Perfil dos Empreendedores:

- Formação acadêmica (curso de graduação, pós-graduação) e cursos de extensão (curta duração);
- Experiência na área foco da proposta ou que contribuirá para o desenvolvimento do negócio proposto;
- Carga horária semanal de dedicação ao empreendimento;
- Outras atividades que desenvolverá em paralelo ao empreendimento;
- Expectativa do apoio a ser oferecido pela Incubadora;
- Outras informações que julgar relevantes.

4. GESTÃO

4.1 Descrição do Negócio

- Descrever o objetivo geral do negócio;
- Nos casos de Pessoas Jurídicas: descrição da empresa (fundação, histórico, número e localidade das filiais); Constituição Jurídica, regime tributário e responsabilidade social e ambiental; Layout geral, capacidade instalada, infraestrutura disponível, equipamentos e instalações operacionais;
- Descrever a estrutura organizacional e a equipe gerencial com as principais qualificações e competências;
- Necessidades especiais de logística e acessibilidade de materiais;
- Demonstrar a relevância do(s) produto (s) e/ ou serviço(s), evidenciando como os resultados previstos justificam a sua execução;
- Metodologia: Descrever a metodologia a ser adotada para o desenvolvimento do(s) produto (s) e/ ou serviço(s), evidenciando a maneira que a inovação será desenvolvida para alcançar os objetivos.

4.2 Aspectos Estratégicos

- Negócio: escopo de atuação da empresa;
- Visão: o que a empresa pretende para seu futuro;
- Missão: a razão de ser da empresa, qual o seu propósito, sua função;
- Valores (princípios morais e éticos que a empresa/diretoria acredita e valoriza);
- Análise SWOT: a análise do ambiente externo e interno resumida numa matriz SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats – pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) a fim de se visualizar os pontos de maneira objetiva;

- Fatores crítico de sucesso;
- Objetivos e Metas de curto, médio e longo prazo, direcionando os esforços e a energia da empresa para um mesmo sentido, conhecido por todos os envolvidos no processo.

4.3 Ambiente Regulatório

- Apresentar necessidades de licenciamento de infraestrutura, produto e serviços;
- Apresentar quais agentes regulatórios são envolvidos na produção e comercialização dos produtos e serviços (Vigilância Sanitária, IBAMA entre outros).

5. TECNOLOGIA

5.1. Caracterização da Tecnologia, Produto ou Serviço.

- Descrever os produtos e serviços de forma clara e objetiva;
- Apresentar a inovação do produto/serviço: descreva a inovação proposta para o desenvolvimento do produto e/ou serviço em relação ao mercado (radical ou incremental), apontando qual o diferencial entre o que a empresa vai oferecer e o que já existe no mercado. Explique também se o produto/serviço fornece uma solução tecnicamente mais inovadora/competitiva para algum problema específico do mercado, quando comparado com os da concorrência e em que estágio de desenvolvimento se encontra;
- Descrever a tecnologia que será utilizada para o desenvolvimento do produto/serviço e o seu nível de domínio pela empresa (tecnologia própria, de terceiros) e atualização (estado da arte nacional e internacional);
- Benefícios propiciados (aspectos subjetivos, ganhos dos clientes) e características (aspectos objetivos) dos produtos/serviços;
- Informações referentes a patentes ou propriedade intelectual: descreva como a empresa pretende proteger a propriedade intelectual de seus produtos e/ou serviços. Existem normas técnicas e/ou legislação específica regulamentando o produto? Existe necessidade de homologação do produto junto a alguma instituição?
- Previsão de produtos e serviços futuros.

6. CAPITAL

Nesta seção todos os dados reunidos até agora são traduzidos em números e demonstra-se a viabilidade do projeto, através de indicadores técnicos com os respectivos demonstrativos. Deve-se explicar a procedência dos números, não deixando dúvidas para quem estiver analisando o plano.

6.1 Descreva o planejamento financeiro da empresa, explicitando os seguintes itens:

a) Investimentos:

- Apresentar as necessidades de investimentos, usos dos recursos e fontes dos mesmos.

EXEMPLO:

INVESTIMENTOS	VALOR EM R\$
Máquinas e equipamentos	R\$000.000
Obras civis e instalações	R\$000.000
Marketing	R\$000.000
Licenciamentos Registros	R\$000.000
Matéria prima e insumos	R\$000.000
Capital de Giro	R\$000.000
Total do investimento	R\$000.000

b) Capital inicial disponível

c) Recursos próprios e captados: indique o montante de recursos próprios e se existe necessidade de captação de investidores, financiadores ou instituições de fomento para o desenvolvimento do produto e/ou serviço (programa/ano –valor a ser captado).

d) Projeção de vendas: que volume de vendas necessitará para obter lucros durante os primeiros 18 meses? Faça uma estimativa de vendas para cada produto.

e) Receitas: aponte as fontes financeiras potenciais do seu negócio.

f) Custos e Despesas: descreva detalhadamente a previsão de seus custos.

g) Fluxo de caixa: Elabore uma previsão de entrada e saída de recurso durante, no mínimo, os primeiros 12 meses, utilizando os dados já apontados anteriormente neste documento.

h) Assistência Técnica: Existe necessidade de assistência técnica para o seu produto e/ou serviço? Se positivo, como será seu sistema de assistência técnica? Este sistema de assistência técnica não elevará significativamente os custos de sua empresa?

7. MERCADO

7.1 Descreva as estratégias de marketing a serem utilizadas pela empresa, descrevendo os seguintes itens:

a) Clientes: Qual o perfil dos potenciais clientes? Como a empresa pretende conquistar os clientes? Que necessidade do cliente seu produto e/ou serviço atende?

b) Política de Preços: Qual será a política de preços a ser praticada pela empresa?

c) Canais de Distribuição: Que canais você utilizará para atingir seus clientes? Qual será seu sistema de distribuição/comercialização de produtos? Você incluirá estes custos no seu preço de vendas?

d) Estratégias de Promoção: Como pretende atrair os clientes e se manter no mercado? Como promoverá suas vendas? Por quê?

e) Publicidade: Como, quando e quanto sua empresa pretende investir em publicidade?

f) Localização: a localização de sua empresa será um fator importante para ter acesso aos seus clientes (reduzirá custo de distribuição, proximidade com clientes, proximidade com concorrentes)?

7.2 Faça uma descrição do mercado de atuação da empresa, indicando os seguintes itens:

a) Segmentação: Que segmento de cliente sua empresa pretende atingir? Como é a distribuição geográfica deste mercado?

b) Tamanho do Mercado potencial: O que está acontecendo com este segmento, está crescendo? Indique a abrangência do mercado que pretende atingir.

c) Liderança de mercado: Quais as empresas líderes deste mercado, qual a participação delas (%)? Quem comanda os nichos de seu interesse?

d) Participação pretendida no mercado.

e) Concorrentes: Quem são seus concorrentes? Avalie as vantagens e desvantagens do seu produto e/ou serviço sobre a concorrência.

f) Fornecedores: Quem são seus melhores fornecedores? Por quê? Quais as limitações?

g) Diferenciação do produto em relação ao mercado atual: Por que seu produto terá preferência em relação aos outros do mercado?

h) Logística: Qual será a logística necessária e concomitantemente, seus custos relacionados respectivamente, para possibilitar a colocação de o seu produto no mercado?

i) Flutuações sazonais de demanda afetam o mercado?

Obs. As estratégias deverão indicar claramente como pretende penetrar o mercado e se atingir o consumidor, sendo compatíveis com as metas previstas de vendas.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Apresentação de documentação complementar que a empresa considere importante para a avaliação da proposta, tais como:

a) Portfolio;

b) Publicações;

c) Outros.

8. PLANO DE AÇÃO GERAL PARA OS PRÓXIMOS 12 (DOZE) MESES

8.1 Construção de um Plano de Ação apresentando a estratégia operacional do empreendimento para os próximos 12 (doze) meses, contemplando os 5 eixos acima citados (Empreendedor, Gestão, Tecnologia, Capital e Mercado), demonstrando como a empresa irá executar o planejamento.

Referência bibliográfica para compreensão do uso da ferramenta:

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. Brasília, 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gest ao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gest%20ao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf). Acesso em 06 mai. 2022.

ANEXO 2- Formulário de avaliação pautado nos 5 eixos do CERNE

Formulário de avaliação das propostas conforme modelo do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA (de autoria de Silva *et al.*, 2019)

- A Qualificação Técnica das propostas será analisada pela Banca de Avaliação, obedecendo aos parâmetros definidos na tabela a seguir:

DIMENSÃO	CRITÉRIO	NOTA	PESO
Empreendedores	* Capacidade Técnica: Será avaliada a formação técnica, acadêmica, profissional e experiência da equipe responsável na área proposta apresentada.	(1 a 5)	2
	* Perfil Empreendedor: Será avaliado o perfil empreendedor da equipe em transformar sua ideia em negócio de sucesso.	(1 a 5)	
	Total Empreendedores: máximo 20		
Tecnologia: Produto, Processo e/ou Serviço	* Grau de Inovação: Será avaliado o grau de inovação da ideia proposta, em relação aos já existentes ou similares no mercado, bem como o estágio do desenvolvimento do produto/serviço.	(1 a 9)	1
	* Propriedade Intelectual: Será avaliada a proposta com relação à proteção de propriedade intelectual. (0- não 1-sim)	(0 ou 1)	
	Total Tecnologia: máximo 10		
Capital	* Viabilidade Financeira: Será avaliado o potencial de retorno financeiro do negócio.	(1 a 5)	3
	* Rentabilidade: Será avaliado o potencial de rentabilidade da proposta.	(1 a 5)	
	Total Capital: máximo 30		

Mercado	* Solução de problema e Relacionamento: Será avaliado se a empresa resolve um problema do cliente e a estratégia de relacionamento com o público-alvo.	(1 a 5)	3
	* Potencial de Mercado: Será avaliada a adequação do produto/serviço no mercado, seu potencial e abrangência (internacional, nacional, regional ou local).	(1 a 5)	
	Total Mercado: máximo 30		
Gestão	* Viabilidade Técnica: Será avaliada a adequação da proposta aos objetivos do edital, em relação à infraestrutura, metodologia, cronograma e metas apresentados.	(1 a 5)	1
	* Parcerias: Serão avaliadas as parcerias e alianças estratégicas estabelecidas pela empresa/empreendedor.	(1 a 5)	
	Total Gestão: máximo 10		
Aderência	*Aderência às áreas de competência do INPA	(1 a 5)	1
	Total Aderência: máximo 5		
Impacto	Potencial de Impacto Social e/ou Ambiental Positivo	(1 a 5)	1
	Total Impacto: máximo 5		
Total Geral 1: máximo 110			
<p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A cada item analisado será atribuída uma nota, que será ponderada (multiplicada pelo peso correspondente) e então somada às notas dos demais itens para obtenção da pontuação do Total Geral 1. - Serão consideradas desclassificadas as propostas que obtiverem nota parcial inferior a 50% (cinquenta por cento) do Total Geral 1, ou seja, inferior a 55 (cinquenta e cinco). - A nota do TOTAL GERAL 1 será a somatória obtida em cada critério da tabela, que será utilizada para ordenar a classificação dos candidatos como 1º (primeiro), 2º (segundo), 3º (terceiro), 4º (quarto) e 5º (quinto) colocado e assim subsequentemente, 			

por ordem decrescente de pontuação. Em caso de empate, serão ordenadas, tomando-se como base a maior nota obtida nos quesitos Mercado e Capital. Caso o empate seja mantido, as notas serão ordenadas com base nos quesitos Aderência e Tecnologia.

- Na Apresentação Oral, serão avaliados os seguintes critérios:

DIMENSÃO	CRITÉRIO	NOTA
Apresentação Oral	* Fluência Verbal	(1 a 5)
	* Objetividade	(1 a 5)
	* Argumentação	(1 a 5)
	* Grau de domínio da Proposta	(1 a 5)
Total Geral 2: Máximo 20		

Observações:

- A apresentação oral terá caráter classificatório e a respectiva nota (Total Geral 2) será somada às notas obtidas na avaliação do Plano de Negócios e determinará a NOTA TOTAL.
- Serão consideradas desclassificadas as empresas que obtiverem NOTA TOTAL (somatória obtida do Total Geral 1 e 2) inferior a 70 (setenta) na pontuação geral.
- A NOTA TOTAL (somatória obtida do Total Geral 1 e 2), será utilizada para ordenar a classificação dos candidatos como 1º (primeiro), 2º (segundo), 3º (terceiro), 4º (quarto) e 5º (quinto) colocado e assim subsequentemente, por ordem decrescente de pontuação. Em caso de empate, serão ordenadas, tomando-se como base a maior nota obtida no quesito Gestão. Caso o empate seja mantido, as empresas serão ordenadas com base nas notas obtidas no quesito Apresentação Oral.

Referência bibliográfica para consultar mais detalhes do processo de avaliação de propostas:

INCUBADORA DO INPA – IE-INPA. Edital nº 001/2017 para seleção de empreendimentos/projetos para ingresso na incubadora de empresas do Instituto Nacional De Pesquisas Da Amazônia – INPA. Disponível em: Acesso em: <https://incubadorainpa.me/images/PDF/01Edital2017.pdf>. 13 mai. 2022.

INCUBADORA DO INPA – IE-INPA. Edital nº 001/2022 de fluxo contínuo para seleção de empreendimentos/projetos para ingresso na incubadora de empresas do Instituto Nacional De Pesquisas Da Amazônia – INPA. Disponível em: Acesso em: https://incubadorainpa.me/media/attachments/2022/04/05/edital_ieinpa2_022-2.pdf. 18 mai. 2022.

ANEXO 3- Contrato de Uso do Sistema Compartilhado de Incubação

Modelos de Contrato de Uso do Sistema Compartilhado de Incubação que devem seguir a redação da Resolução 512/2020 - CONSUP/REITORIA/IFRR, de 30 de junho de 2020.

1. **Modelo de Contrato de Incubação Residente da INCUBADORA DE NEGÓCIOS IRATI (INETI).** Disponível em: <https://www3.unicentro.br/wp-content/uploads/sites/44/2018/08/CONTRATO-INCUBACAO-RESIDENTE.pdf>.
2. **Modelo de Contrato de Incubação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Rural De Pernambuco – UFRPE.** Disponível em: http://incubatec.ufrpe.br/sites/incubatec.ufrpe.br/files/contrato_de_incubacao.pdf
3. **Modelo de Contrato de Incubação da Incubadora da Universidade Federal Do Rio Grande – FURG.** Disponível em: <https://innovatio.furg.br/images/documentos/Modelo-de-contrato-Incubao-INNOVATIO-2018.pdf>.

ANEXO 4- Regimento Interno da Incubadora

Modelos de Regimento Interno da Incubadora para subsidiar o da KONEKA/CBV

1. **Regimento Interno da Incubadora da Universidade Federal de Pernambuco.**

Disponível em: <http://ufape.edu.br/sites/temaunidades.ufrpe.br/files/Regimento%20IncubatecPDF.pdf>.

2. **Regimento Interno Da Incubadora De Empresas De Base Tecnológica Do Campus Caxias Do Sul.**

Disponível em: <https://ifrs.edu.br/caxias/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Regimento-Interno-da-Incubadora-de-Empresas-de-Base-Tecnol%C3%B3gica-do-Campus-Caxias-do-Sul.pdf>

ANEXO 5- Diagnóstico situacional de início e de monitoramento

Modelo para monitoramento e avaliação da incubada pautado em Maciel et al. (2014)

Explicação da ferramenta:

Para a construção do modelo de monitoramento e avaliação são considerados indicadores para verificar a situação da empresa em cada um dos eixos do modelo CERNE. O eixo empreendedor avalia determinadas características e qualidades pessoais dos sócios das empresas e se estão de acordo com o perfil empreendedor. No eixo tecnologia o produto é o foco, são estabelecidos critérios para averiguar a evolução e possíveis melhorias no processo produtivo e no produto. Na parte financeira (capital) da empresa é verificada a capacidade de planejamento e gestão dos recursos, assim como os resultados financeiros. No eixo de mercado são utilizados indicadores para medir o crescimento das vendas, conhecimento de mercado de atuação, segmentação dos clientes, planejamento de marketing e relacionamento da empresa com seus clientes, a sociedade e a instituição de ensino. No item de gestão, observa-se se a empresa adota um planejamento estratégico para as suas ações, se estabelece metas e resultados a serem alcançados. É verificado se a empresa estabelece uma gestão adequada dos seus processos e dos seus recursos humanos. É primordial que os empreendedores tenham uma visão clara do seu negócio e do seu direcionamento para geri-lo da melhor forma.

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO

1. EIXO EMPREENDEDOR	Pontuação 1 a 5 / Observações
1.1.Valores do empreendedor	
a) Aplica seus valores pessoais e ao seu perfil empreendedor?	
b) Tem dedicado a maior parte de seu tempo à empresa?	
I. Dedicção a empresa	

<p>c) Ser empreendedor tem lhe proporcionado crescimento e satisfação pessoal?</p> <p>II. Posicionamento pessoal (bom senso) frente aos resultados (perseverança x teimosia)</p>	
<p>1.2.Características do comportamento empreendedor</p>	
<p>d) Costuma definir objetivos, planejar ações e estabelecer metas mensuráveis, desafiantes e com significado pessoal?</p> <p>III. Tem foco</p> <p>IV. Planeja as ações</p> <p>V. Estabelece metas (de curto, médio e longo prazo)</p> <p>VI. Impõem-se desafios</p>	
<p>e) Costuma buscar oportunidades, avaliar as alternativas e calcular os riscos?</p> <p>VII. Assume riscos calculados?</p>	
<p>f) É pró-ativo ou age forçado pelas circunstâncias quando precisa enfrentar um desafio ou superar um obstáculo?</p>	
<p>g) Adota estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros?</p>	
<p>h) Desenvolve / utilizaprocedimentos para assegurar o cumprimento de prazos?</p>	
<p>i) Prioriza boas relações com clientes e fornecedores ou o lucro em curto prazo?</p>	

2. EIXO TECNOLOGIA

2.1 Inovação em processos e produtos (bens e serviços)

a) O processo produtivo vem se desenvolvendo satisfatoriamente?

I. Evolução do processo

II. Aumento da produção

III. Aumento da produtividade

b) Os produtos vêm evoluindo satisfatoriamente?

IV. Evolução dos produtos

V. Redução dos custos

VI. Melhoria da qualidade

c) Tem investido em pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I)?

VII. Número de ideias que chegaram a ser executadas

VIII. Número de ideias executadas que tiveram sucesso

IX. Número de patentes

X. Valor do investimento

d) A equipe da empresa tem qualificação adequada às suas necessidades?

XI. % Graduação

XII. % Especialização

XIII. % Mestrado

XIV. % Doutorado

3. EIXO CAPITAL

3.1. Gestão financeira

a) Efetua regularmente os registros e controle econômicos e financeiros?

I. Registra e controla contas a pagar e a receber

II. Calcula e controla o custo de cada produto

III. Calcula e controla o faturamento por produto

b) Tem conhecimento de como é composto o capital da empresa?

IV. % de recursos próprios

V. % de recursos de terceiros

c) Tem conhecimento de como é composto os custos da empresa?

VI. % recursos humanos

VII. % custeio da produção

VIII. % investimentos em P&D&I

IX. % outros

d) Tem conhecimento de como são cobertos os custos da empresa?

X. % coberto com recursos próprios

XI. % coberto com recursos de terceiros

e) Tem prospectado recursos financeiros reembolsáveis?

f) Tem acessado recursos financeiros não reembolsáveis?

XII. Editais de fomento à inovação

XIII. Bolsas: tipo, quantidade e prazo de utilização

<p>g) A empresa apresenta adimplência no cumprimento dos passivos?</p> <p>XIV. Despesas operacionais</p> <p>XV. Impostos e contribuições</p> <p>XVI. Fornecedores</p> <p>XVII. Colaboradores</p> <p>XVIII. Incubadora</p>	
<p>h) Os resultados financeiros têm se mostrado satisfatórios?</p> <p>XIX. Comparativo entre despesas x receitas</p> <p>XX. Evolução do faturamento bruto</p> <p>XXI. Evolução da geração de impostos</p>	
<p>3.2.Planejamento financeiro</p>	
<p>i) Qual a tendência apresentada pelos indicadores econômicos e financeiros da empresa?</p> <p>XXII. Retorno sobre o investimento</p> <p>XXIII. Patrimônio</p> <p>XXIV. Margem de lucro operacional</p> <p>XXV. Lucratividade</p> <p>XXVI. XXVI. Liquidez</p>	
<p>j) Qual o grau de dependência da incubada com a incubadora?</p> <p>XXVII. Utilização da infraestrutura física</p> <p>XXVIII. Utilização da infraestrutura tecnológica</p> <p>XXIX. Capacitação</p> <p>XXX. Assessoria / Consultoria</p> <p>XXXI. Outros</p>	
<p>k) Tem feito planejamento para pós-incubação?</p>	

4. EIXO MERCADO

4.1. Imagem e Conhecimento de Mercado

a) A empresa utiliza critérios para segmentar o mercado?

I. Prospecção de clientes alvos

II. Captação de clientes da concorrência

III. Identificação de mercados em potencial

b) A comercialização tem evoluído satisfatoriamente?

IV. Crescimento do mercado

c) Conhece o posicionamento da empresa no mercado?

VI. Análise comparativa com os concorrentes

VII. Grau de dependência de poucos clientes

VIII. Expectativa de expansão do mercado

a) Local

b) Regional

c) Nacional

d) Internacional

d) A empresa possui um plano de marketing?

4.2. Relacionamento com os clientes

e) A empresa utiliza estratégias de marketing para se relacionar com o cliente?

IX. Suporte à força de venda

X. Vendas diretas

XI. Promoção de vendas

XII. Programas de fidelidade

<p>f) Quais os tipos de mídias utilizadas pela empresa para impulsioná-la no mercado?</p> <p>XIII. E-mail marketing</p> <p>XIV. Mídias sociais</p> <p>XV. Sites</p> <p>XVI. Google adWords</p> <p>XVII. Outros</p>	
<p>g) A empresa dispõe de uma sistemática para acompanhamento da satisfação do cliente?</p> <p>XVIII. Eficácia do SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.</p> <p>XIX. Utilização das informações do SAC para implementação de melhorias nos produtos ou processos.</p>	
<p>h) As necessidades dos clientes são incorporadas aos atributos dos produtos?</p> <p>XX. Customização dos produtos</p> <p>XXI. Serviço de pós-venda</p>	
<p>i) Há compatibilidade entre a produção (quanto produz) e a comercialização (quanto vende)?</p>	
<p>j) A empresa estabelece parceria com seus principais clientes?</p>	
<p>4.3.Relacionamento com a sociedade e com a Instituição de Ensino (IES)</p>	
<p>k) A empresa interage efetivamente com a IES?</p> <p>XXII. Projetos desenvolvidos em parceria com a IES.</p> <p>XXIII. Geração de postos de trabalho (bolsas) para alunos da IES.</p>	

<p>XXIV. Geração de postos de trabalho para egressos da IES.</p> <p>XXV. Participação em eventos realizados / promovidos pela IES.</p> <p>XXVI. Parceria estabelecida com a IES.</p> <p>a) Aquisição de tecnologia</p> <p>b) Prestação de serviços</p>	
<p>l) A empresa possui canais de relacionamento estabelecidos com a sociedade?</p> <p>XXVII. Eficácia na comunicação da empresa com a sociedade.</p> <p>XXVIII. Imagem da empresa perante a sociedade.</p>	

5. EIXO GESTÃO

5.1. Estratégia e Planejamento

a) A empresa possui um Plano de Negócio?

b) A empresa adota planejamento estratégico?

I. Análise estratégica: missão, visão, objetivos e metas.

II. Atenção às necessidades dos clientes e do mercado

III. Atenção aos riscos associados a novos concorrentes

IV. Atenção a produtos substitutos

V. Análise comparativa com o desempenho dos concorrentes

VI. Análise comparativa com relação aos referenciais externos

5.2.Gestão de Processos	
c) A empresa adota requisitos de projetos incorporados aos produtos? VII. Novas tecnologias VIII. Aspectos ambientais IX. Aspectos legais X. Necessidades dos clientes XI. Identificação de oportunidade ou nicho de mercado	
d) A empresa possui metodologia ou ferramenta específica para gestão dos processos? XII. Registro, controle e redução do tempo de produção XIII. Registro, controle e melhoria da qualidade do produto XIV. Registro, controle e redução do tempo de entrega do produto (período entre o recebimento do pedido até a entrega do produto)	
e) A empresa adota estratégias para assegurar qualidade aos produtos? XV. Teste de integridade e desempenho dos produtos XVI. Seleção e avaliação de fornecedores	
XVII. Controle rigoroso de versões e de ambientes de software	
5.3.Gestão de Pessoas	
f) A empresa possui uma sistemática de seleção de colaboradores? XVIII. Seleção por habilidades e competências	

<p>g) A empresa estabelece padrões de trabalho?</p> <p>XIX. Orientação dos colaboradores quanto aos padrões de trabalho</p> <p>XX. Divulgação das práticas de gestão junto aos colaboradores</p> <p>XXI. Possui plano de cargos, carreira e salários</p> <p>XXII. Avaliação do desempenho dos colaboradores</p> <p>XXIII. Avaliação da satisfação dos colaboradores</p> <p>a) Identificação de fatores que influenciam o bem estar</p> <p>b) Identificação de fatores que os motivam</p>	
<p>h) A empresa utiliza metodologia ou ferramentas para assegurar bem estar das pessoas?</p> <p>XXIV. Condições ambientais, de risco e saúde</p> <p>XXV. Segurança ocupacional e ergonômica</p>	
<p>i) A empresa possui estratégias motivacionais em todos os níveis da organização?</p> <p>XXVI. Estímulo ao alcance de metas</p> <p>XXVII. Estímulo ao aprendizado</p> <p>XXVIII. Reconhecimento do desempenho das pessoas</p> <p>a) Individual</p> <p>b) Em grupo</p> <p>XXIX. Retribuição financeira pelo desempenho das pessoas</p> <p>XXX. Promoção dos colaboradores em função do perfil e do desempenho</p>	
<p>j) Adota metodologia para identificar as necessidades de capacitação da equipe considerando os perfis requeridos?</p> <p>XXXI. Planejamento do perfil dos profissionais a serem</p>	

contratados	
k) Sócios e colaboradores participam das ações de capacitação tecnológica oferecidas pela incubadora?	
l) Promove capacitações tecnológicas para sócios e colaboradores fora da incubadora?	
5.4.Cumprimento dos compromissos assumidos com a incubadora	
m) Está executando a proposta aprovada quando do ingresso na incubadora?	
n) Evoluiu o modelo de negócio apresentado quando do ingresso na incubadora a um Plano de Negócio?	
o) A empresa tem utilizado a infraestrutura física destinada para seu uso individual?	
p) A empresa tem utilizado infraestrutura tecnológica da IES?	
q) Tem participado das reuniões para as quais foi convocado?	
r) Participou de: seminários, workshops, feiras, rodadas de negócios, para os quais foi convidado?	
s) Sócios e colaboradores têm participado de capacitações oferecidas pela incubadora?	
t) A empresa demandou consultorias / assessorias à incubadora?	
u) Está em dia com o pagamento das taxas e contribuições?	

Resultados quantitativos da aplicação					
Eixo	Empresas				
	1	2	3	4	5
1. Eixo Empreendedor					
2. Eixo Tecnologia					
3. Eixo Capital					
4. Eixo Mercado					
5. Eixo Gestão					

Relatório técnico para as empresas com um parecer para cada eixo e quais ações, cursos, capacitações ou consultorias precisam ser feitas para melhorar os resultados dos eixos e das empresas.			
Nome da empresa (1):			
Eixo	Parecer	Plano de ação Ações/Metas/ Prazos para melhorar os resultados	Resultados Alcançados
Empreendedor			
Tecnologia			
Capital			
Mercado			
Gestão			

Nome da empresa (2):			
Eixo	Parecer	Plano de ação Ações/Metas/ Prazos para melhorar os resultados	Resultados Alcançados
Empreendedor			
Tecnologia			
Capital			
Mercado			
Gestão			

Referência bibliográfica para consultar mais detalhes do processo:

MACIEL, Raquel Siqueira; CRUZ, Anderson Paiva; AROCA, Rafael Vidal; CRUZ, Valéria Maria Ferreira da. Sistema de monitoramento e avaliação de empresas incubadas: Aplicação em uma Incubadora da UFRN. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. XXII Workshop Anprotec. Belém, 2014. Disponível em: file:///C:/Users/lucel/Downloads/ID114.pdf. Acesso e 13 mai. 2022

ANEXO 6- Modelo de relatório de gestão para devolutivas

Modelo de relatório de gestão da incubadora

Estrutura

1. Introdução: deve conter a apresentação do documento.
2. Histórico da incubadora: deve relatar a história, objetivos, avanços e possibilidades da incubadora.
3. Infraestrutura: deve apresentar a infraestrutura atual da incubadora.
4. Recursos humanos: deve apresentar os recursos humanos disponíveis no âmbito da incubadora.
5. Recursos financeiros disponibilizados para execução: deve apresentar o recurso financeiro disponível (com a fonte), como foi gasto e as alterações ocorridas.
6. Parceiros: deve mencionar os parceiros da incubadora e como funciona a parceria.
7. Vinculação com ações de extensão (projeto de extensão com ou sem bolsa): deve especificar se a incubadora atuou com vinculação de projetos de bolsa da diretoria de extensão. Se sim, detalhar a ação.
8. Editais de incubação: deve apresentar os editais publicados, explicando um pouco sobre eles.
9. Ações realizadas no processo de incubação: detalhar quantas empresas foram incubadas, como foi incubada, seus avanços e dificuldades, bem como os principais resultados alcançados nesse processo (indicadores de evidências).
10. Eventos e ações: deve apresentar, contendo detalhes, fotos dos eventos e ações ocorridos no âmbito da incubadora.
11. Referência Bibliográfica: inserir todas as fontes consultadas.
12. Apêndices: apresentar todos os registros (comprovações) que testificam o explicitado no relatório, nos títulos listados.

Referência bibliográfica para consultar mais detalhes sobre como escrever o relatório.

a) Modelo de relatório da incubadora da Universidade de Goiás.

Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/519/o/11.INCUBADORA_ATHENAS_CAC_UFG_Relat%C3%B3rio_de_Atividades_2011_2013.pdf

b) Modelo simplificado do relatório da Incubadora do Instituto Federal do Espírito Santo. Disponível em: https://proex.ifes.edu.br/images/conteudo/Pro_Reitoria_de_Extensao/Relatorios_de_gestao/Relatorio_Gestao_INCUBADORA_IFES_2016_PDF_V_003.pdf.

