



Cerene

Qualificando Ambientes de Inovação

Sumário Executivo

2018

REALIZAÇÃO:

ANPROTEC

Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
José Alberto Sampaio Aranha – Presidente
Francisco Saboya Albuquerque Neto – Vice-presidente
Daniel dos Santos Leipnitz – Diretor de Novos Ambientes de Inovação
Emília Rosângela Pires da Silva Franco – Diretora de Administração e Finanças
Gabriela Cardozo Ferreira – Diretora Técnica
Gisa Helena Melo Bassalo – Diretora de Redes e Associados
Mariana de Oliveira Santos – Diretora de Relações Internacionais
Renato Valente de Oliveira – Diretor de Empresas
Sheila Oliveira Pires – Superintendente Executiva

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Robson Braga de Andrade - Conselho Deliberativo Nacional
Guilherme Afif Domingos - Presidente - Diretoria Executiva Diretor-Presidente
Heloisa Regina Guimarães de Menezes - Diretora-Técnica
Vinícius Lages - Diretor de Administração e Finanças
Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade
Célio Cabral de Sousa Júnior – Gerente
Marcus Vinicius Lopes Bezerra - Gerente Adjunto Estratégias Nacionais
Krishna Aum de Faria - Inova - Inovativa - Habitats

Equipe de projeto:

Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Francilene Procópio Garcia, Gisa Helena Melo Bassalo, Gonçalo Guimarães, José Eduardo Fiates, Marcos Suassuna, Regina Fátima Faria, Sheila Oliveira Pires e Tony Chierighini.

Textos:

Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Marcos Suassuna, Sheila Oliveira Pires, Gisa Helena Melo Bassalo, Tony Chierighini, Regina Fátima Faria e Evelin Cristina Astolpho.

Projeto Gráfico e Capa:

Letras & Artes Comunicação

A849c Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
Cerne-Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores; textos: Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Marcos Suassuna, Sheila Oliveira Pires, Gisa Helena Melo Bassalo, Tony Chierighini, Regina Fátima Faria e Evelin Cristina Astolpho [et.al.]. – Brasília: ANPROTEC, 2018.
4 v.: Color.

Conteúdo: v.1. Sumário executivo

ISBN: 978-85-87196-44-6

1. Incubadoras – Avaliação. 2. Incubadoras – Implantação.
3. Qualidade (Certificação). 4. Empresas novas. 5. Gestão empresarial.
6. Planejamento empresarial. 7. Avaliação Cerne. I. Bizzotto, Carlos Eduardo Negrão. II. Título.

CDU: 658.012.4

Catálogo na publicação por: Ildefonso Pelaes Neto CRB-8/6905

Exemplares deste livro podem ser obtidos através do sítio na internet da Anprotec
Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
Parque Tecnológico de Brasília – BioTIC,
Granja do Torto, Lote 04 - Edifício de
Governança - 2º Andar - CEP 70.636-000, Brasília /DF.

Home Page: www.anprotec.org.br - E-mail: anprotec@anprotec.org.br

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei no 9.610/1998.

Sumário

1	Apresentação.....	4
2	O que é o Modelo Cerne?	5
3	Por que Adotar o Modelo Cerne?.....	7
4	O que Muda com a Adoção do Modelo Cerne?.....	11
5	Documentação.....	12
6	Princípios do Modelo Cerne	14
7	Estrutura do Modelo Cerne	15
8	Premissas do Modelo Cerne	17
9	Lógica de Organização do Modelo Cerne.....	19
10	Benefícios da Implantação Modelo Cerne	22
11	Resultados.....	24
12	Considerações Finais.....	30

1 Apresentação

O movimento brasileiro de incubadoras tem tido um papel importante para o desenvolvimento regional. Além de estar presente em todas as capitais brasileiras, as incubadoras de empresas têm sido uma estratégia importante para que pequenos e médios municípios consigam um desenvolvimento sustentável.

Tomando como base o estudo elaborado pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, coordenado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e apoiado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Brasil possuía, em 2016, 369 incubadoras que apoiavam 2.310 empresas incubadas e haviam graduado 2.815 empresas. Em conjunto, essas empresas tinham um faturamento anual de R\$ 15,30 bilhões, gerando 53.280 empregos. Com isso, é possível observar a expressiva contribuição das incubadoras para o desenvolvimento das diferentes regiões do país.

Apesar dessa significativa contribuição para o desenvolvimento das regiões e para o aumento da competitividade das empresas, observa-se que as incubadoras precisam sintonizar suas estruturas e serviços com as novas exigências da sociedade.

Isso ocorre porque tem havido uma mudança importante na natureza da competição, uma vez que as empresas não buscam mais regiões onde existam recursos humanos em quantidade e baixo custo, mas, sim, regiões nas quais existam ambientes que colaborem para a promoção da inovação e a ampliação da competitividade.

Nesse sentido, as incubadoras precisam ampliar quantitativa e qualitativamente seus resultados, de forma a alcançar um percentual mais



expressivo da população e para isso, é essencial a implantação de processos que consigam dar conta da complexidade dessa nova realidade. É dentro desse contexto que a Anprotec e o Sebrae trabalharam juntos para construir um novo modelo de atuação para as incubadoras brasileiras. A plataforma denominada **Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – Cerne** visa promover melhoria expressiva nos resultados das incubadoras das diferentes áreas, em termos tanto quantitativos quanto qualitativos.

O objetivo do Cerne é criar um modelo e um padrão de atuação, de forma a ampliar a capacidade da incubadora de gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos, sintonizados com as tendências mundiais da área. Com isso, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

2 O que é o Modelo Cerne?

A Anprotec sempre pautou a sua atuação pelo acompanhamento das tendências mundiais em termos de estratégias, processos e práticas de promoção da inovação por meio da geração e desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

Em termos específicos, a Anprotec identificou, nos primeiros anos do século XXI, duas tendências que teriam impacto sobre as incubadoras de empresas, conforme pode ser visto na Figura 1.

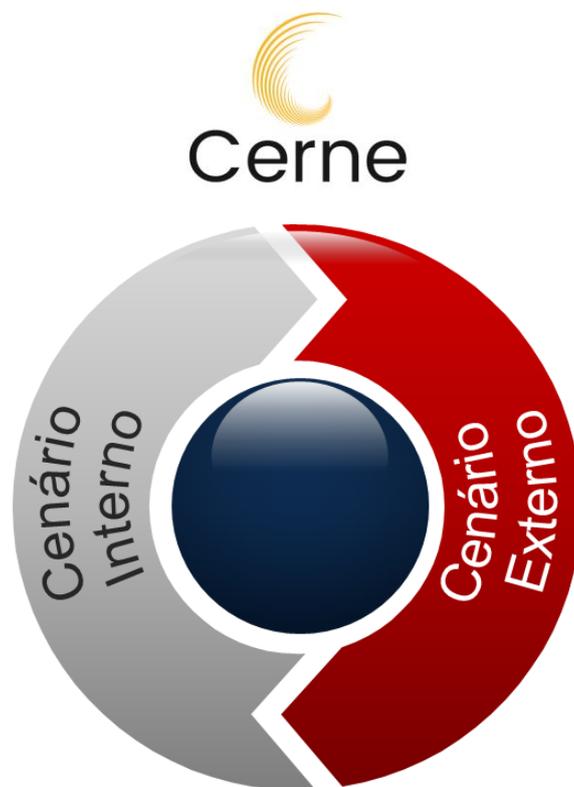


Figura 1 – Tendências que Influenciaram a Criação do Modelo Cerne

- **Cenário Interno:** havia um crescente questionamento, em termos de custos e benefícios, quanto aos resultados gerados pelas incubadoras de empresas brasileiras sobre o desenvolvimento de sua região;
- **Cenário Externo:** era possível observar uma grande e rápida evolução da forma de atuação das incubadoras de outros países, como Estados Unidos, Espanha, França, China. Além disso, era visível o surgimento de novos tipos de ambientes para o apoio ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

A partir dessa realidade, a Anprotec lançou, em 2006, o Programa Movimenta, que tinha por objetivo alinhar a atuação das incubadoras tanto às demandas internas quanto ao cenário externo.

A Anprotec realizou, então, um amplo benchmarking, nacional e internacional, para identificar as melhores práticas de incubação de empresas. A partir desse benchmarking, selecionou-se um conjunto de



boas práticas comuns àquelas que geravam os resultados mais expressivos sobre suas respectivas regiões.

Na sequência, ao invés de criar um modelo de incubação e repassar para os gestores, a Anprotec optou por operacionalizar um processo de construção coletiva, por meio do qual os gestores de incubadoras pudessem contribuir na construção, a partir das boas práticas selecionadas, de um modelo de incubação que promovesse uma ampliação significativa de seus resultados em termos qualitativos e quantitativos.

O resultado desse processo foi o Modelo Cerne, o qual disponibiliza que o gestor da incubadora possa definir como os processos e práticas sugeridos podem promover a geração sistemática de empreendimentos inovadores de sucesso.

3 Por que Adotar o Modelo Cerne?

O contexto do processo de geração e desenvolvimento de empreendimentos inovadores vem mudando rapidamente em termos tanto das demandas dos empreendedores quanto dos tipos dos ambientes de inovação existentes.

Essas mudanças fazem com que um único tipo de ambiente não consiga oferecer, em quantidade e qualidade, todos os apoios necessários ao desenvolvimento de empreendimentos. Com isso, cada tipo de ambiente de inovação precisa rever seu foco, seus processos e serviços.

O Modelo Cerne auxilia o gestor a alinhar a incubadora às tendências mundiais na geração de empreendimentos inovadores de sucesso,

realizando três mudanças críticas em sua operação, conforme apresentado na Figura 2.



Figura 2 – Cerne e as Mudanças Geradas

- **Foco de Atuação:** ao longo das últimas três décadas, as incubadoras de empresas têm mudado seu foco de atuação de maneira a oferecer serviços de valor agregado aos empreendimentos apoiados. Analisando essas mudanças em perspectiva, podemos perceber quatro gerações::
 - **Primeira Geração:** o foco das incubadoras dessa geração está em centrar sua atuação na oferta de infraestrutura física e tecnológica para o desenvolvimento dos empreendimentos, promovendo a interação entre eles;
 - **Segunda Geração:** essa geração foca na seleção e na oferta de serviços de valor agregado que promovam o desenvolvimento dos empreendimentos apoiados. Dessa forma, as incubadoras dessa geração continuam a oferecer

infraestrutura física e tecnológica, mas a ênfase é criar um portfólio de serviços que agreguem valor aos empreendimentos apoiados;

- **Terceira Geração:** nessa geração a incubadora passa a atuar em rede, cada vez mais conectada a outros atores do ecossistema de inovação, como Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTI), instituições de fomento, investidores, etc. O foco dessa geração, portanto, é estruturar uma rede de atores que disponibilizem aos incubados serviços complementares àqueles oferecidos pela incubadora;
- **Quarta Geração:** as incubadoras dessa geração passam a focar nos resultados de sua operação sobre o ecossistema de inovação da região. Nesse sentido, a incubadora passa a atuar a partir de três estratégias principais:
 - **Ampliar a quantidade e a qualidade dos empreendimentos:** aumentar o número e a qualidade de empreendimentos tanto de alto impacto quanto com potencial de alto crescimento;
 - **Ampliar a interação com grandes empresas:** apoiar o processo de inovação aberta das grandes empresas, preparando as empresas incubadas para solucionar gargalos ou aproveitar oportunidades identificadas;
 - **Posicionamento Global:** atuar globalmente tanto em termos de parcerias com ambientes de inovação quanto na preparação das empresas incubadas e graduadas para atuar no mercado global.

O Modelo Cerne está estruturado para que as incubadoras de empresas se posicionem como sendo de quarta geração, criando uma rede de apoio para oferta de serviços de valor agregado aos empreendimentos apoiados, fundamentados em uma infraestrutura física e tecnológica compatível com as necessidades desses empreendimentos.

- **Posicionamento:** com o surgimento de novos ambientes de inovação (aceleradoras, espaços de coworking, maker space, fab labs, etc.), a incubadora de empresas precisa se posicionar de maneira a oferecer apoios complementares e integrados àqueles oferecidos por outros atores do ecossistema de inovação da região.

O Modelo Cerne propõe processos e práticas que auxiliam o gestor na definição do papel da incubadora no contexto do ecossistema de inovação da região.

- **Resultados:** as incubadoras de empresas precisam gerar efeitos positivos expressivos sobre a economia da região. Nesse sentido, o Modelo Cerne propõe um conjunto de métricas e indicadores que auxiliam o gestor a demonstrar, de maneira clara e objetiva, os benefícios de sua operação em termos tecnológicos, econômicos, sociais e ambientais.

Dessa forma, ao utilizar os processos e práticas propostos pelo Modelo Cerne, o gestor demonstra que o sistema de incubação que foi implantado em sua incubadora está fundamentado nas tendências mundiais para o sucesso dos empreendimentos inovadores apoiados.

4 O que Muda com a Adoção do Modelo Cerne?

Os gestores de incubadoras de empresas, de modo geral, estão sempre focados na melhoria do processo de incubação, de maneira a ampliar os resultados de sua operação, apesar das limitações de recursos financeiros e de pessoal. Dentro desse contexto, o Modelo Cerne oferece ao gestor a oportunidade de construir o processo de incubação a partir dos processos adotados pelas incubadoras que apresentam os melhores desempenhos em termos mundiais.

Com isso, existem três efeitos importantes decorrentes da adoção do Modelo Cerne, de acordo com o apresentado na Figura 3.

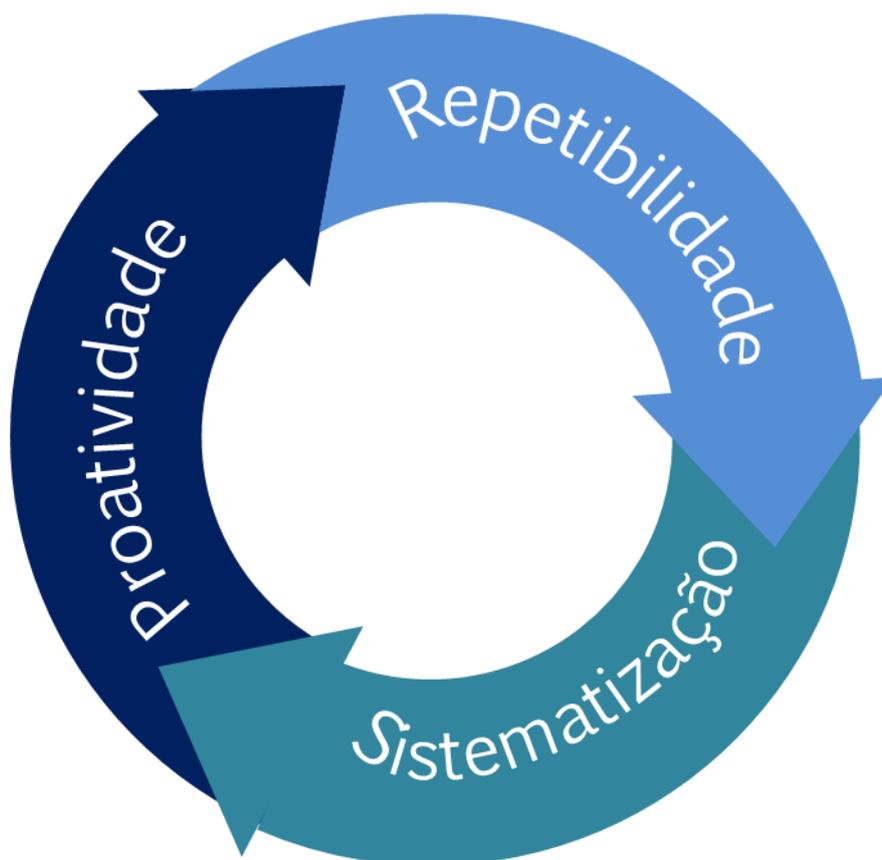


Figura 3 – Efeitos da Adoção do Cerne

- **Repetibilidade:** ao utilizar as boas práticas de incubação propostas pelo Modelo Cerne, a tendência é que a incubadora gere, repetidamente, um maior número de empreendimentos de sucesso (que permanecem no mercado) com maior qualidade (crescimento expressivo e com impacto social).
- **Sistematização:** o gestor passa a ter à sua disposição um conjunto de procedimentos e registros que auxiliam tanto na uniformização dos processos e das práticas para a qualificação de novos colaboradores quanto na melhoria contínua dos processos e práticas implantados.
- **Proatividade:** a partir da sistematização dos processos e das práticas propostos pelo Cerne, o gestor passa a ter a oportunidade de atuar de maneira proativa, integrando recursos para operacionalizar estratégias para que a incubadora deixe de atuar passivamente na recepção de propostas de empreendimentos para prospectar empreendimentos que possam gerar o maior efeito positivo sobre o desenvolvimento da região.

Dessa maneira, ao adotar o Modelo Cerne, o gestor tem a oportunidade de utilizar processos e práticas de sucesso para construir um processo de incubação que maximize o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e ambiental da região.

5 Documentação

Para facilitar a compreensão e divulgação do Cerne, o conteúdo do modelo está estruturado em três volumes:

- Sumário Executivo;
- Termo de Referência;

- Manual de Implantação.

Em conjunto, esses volumes exploram todos os detalhes do modelo, tornando possível a compreensão e a sua implantação em realidades específicas. A Figura 4 apresenta os três volumes do modelo Cerne, dando destaque para o documento atual: Sumário Executivo.



Figura 4 – Documentação do Modelo Cerne

O presente documento, **Sumário Executivo**, apresenta os princípios, a estrutura do modelo, sua lógica de organização e os benefícios que podem ser alcançados pelas incubadoras a partir da implantação dos processos e práticas-chave propostos pelo Modelo Cerne.

O Termo de Referência aborda os princípios, a estrutura e o detalhamento do modelo Cerne, incluindo a descrição de cada uma das práticas-chave. Além disso, esse documento inclui um glossário para o alinhamento do vocabulário utilizado ao longo dos documentos.

O Manual de Implantação esclarece e orienta o processo de implantação do Cerne, incluindo o detalhamento dos objetivos, elementos-chave, os exemplos e as dicas, de maneira a facilitar a implantação e a tornar esse processo mais objetivo.

6 Princípios do Modelo Cerne

A definição e o detalhamento dos processos e práticas a serem implantados são muito importantes para que as incubadoras consigam uma melhoria significativa na geração de empreendimentos. Entretanto, antes disso é importante compreender o conjunto de princípios sobre os quais esses processos e práticas estão estruturados (Figura 5).



Figura 5 – Princípios do Modelo Cerne

- **Desenvolvimento Regional:** não basta a uma incubadora de empresas apoiar a geração de empreendimentos de sucesso; é

essencial que os empreendimentos gerados produzam efeitos positivos sobre o desenvolvimento da região.

- **Inovação:** os empreendimentos apoiados pelas incubadoras precisam ter um diferencial com relação aos negócios já existentes na região. Não é necessário que a solução seja inédita, mas é essencial que o empreendimento apoiado inove no produto, serviço, processo e/ou modelo de negócios.
- **Atuação em Rede:** a incubadora não pode atuar como um fim em si mesma, sendo necessária a sua integração com os demais atores do ecossistema de inovação da região.
- **Sustentabilidade:** de acordo com este princípio, a incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.
- **Efetividade:** esse princípio estabelece que a incubadora deve ser eficaz (capacidade de alcançar os objetivos) e eficiente (utilizar bem os recursos disponíveis).

7 Estrutura do Modelo Cerne

O modelo Cerne está estruturado em três níveis de abrangência (Figura 6).

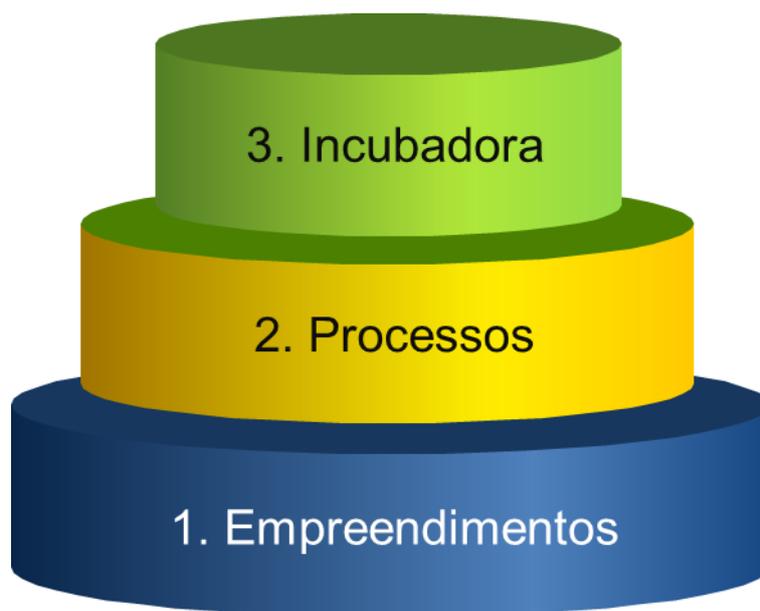


Figura 6 – Níveis de Abrangência do Modelo Cerne

1. **Empreendimentos:** esse nível inclui os processos relacionados diretamente à geração e ao desenvolvimento dos empreendimentos, ou seja, o foco está nas práticas que auxiliem a melhoria dos produtos, serviços e tecnologias, o acesso a capital, a participação no mercado, a gestão efetiva e o desenvolvimento pessoal dos empreendedores.
2. **Processos:** o foco desse nível é sobre os processos que viabilizam a transformação de ideias em negócios.
3. **Incubadora:** nesse nível, o foco é na estruturação da governança da incubadora, viabilizando a ampliação de seus limites, ou seja, são os processos referentes a finanças, pessoas e ao relacionamento da incubadora com o entorno.

8 Premissas do Modelo Cerne

Conforme destacado anteriormente, o contexto da geração de empreendimentos inovadores vem evoluindo rapidamente, com mudanças significativas no perfil dos empreendedores e o surgimento de novos ambientes de inovação.

Para atuar nessa nova realidade, a incubadora precisa implantar práticas que estejam em sintonia com a realidade do ecossistema de inovação, que muda rapidamente.

Dentro desse contexto, o modelo Cerne não pode estar fundamentado em abordagens ultrapassadas e burocráticas que exijam uma estrutura pesada em termos de recursos financeiros e humanos.

Seguindo essa linha de raciocínio, o modelo Cerne foi construído com base em quatro premissas que possibilitam a estruturação de um sistema de gestão que resulte em uma melhoria expressiva nos resultados da incubadora, em termos tanto quantitativos quanto qualitativos, conforme pode ser visto na Figura 7.

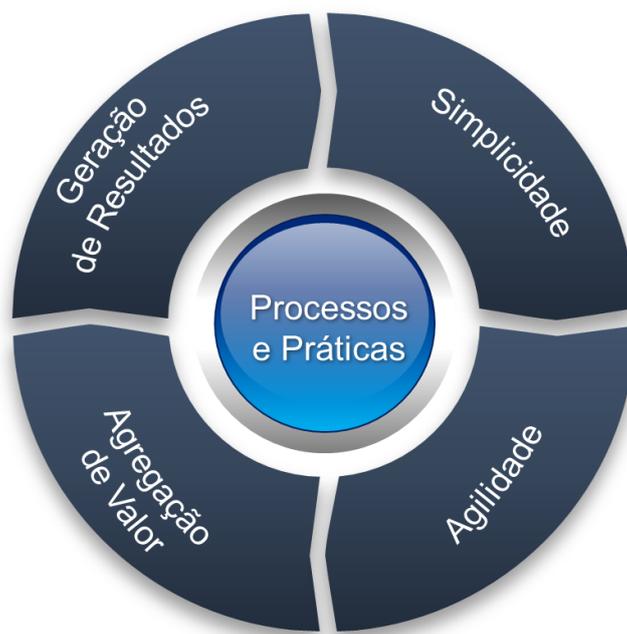


Figura 7 - Premissas do Modelo Cerene

- **Simplicidade:** a equipe de gestão da incubadora deve, ao operacionalizar seus processos e práticas, evitar o detalhamento excessivo. Isso evita a burocracia e faz a equipe de gestão ganhar agilidade.
- **Agilidade:** a equipe de gestão da incubadora de empresas deve responder rapidamente às mudanças ocorridas no ecossistema de inovação e no desempenho das empresas apoiadas. Para isso, a equipe de gestão deve ter uma postura empreendedora, aprimorando, com rapidez, seus processos e práticas para melhorar seus resultados.
- **Agregação de Valor:** a equipe de gestão da incubadora precisa organizar e operacionalizar um conjunto de serviços que promovam o desenvolvimento rápido e bem-sucedido dos empreendimentos apoiados, gerando impactos positivos sobre a região. Assim,



qualquer serviço que não agregue valor aos empreendimentos apoiados passa a ser um desperdício.

- **Geração de Resultados:** a incubadora precisa ter em sua essência o hábito de avaliar os efeitos de sua atuação sobre o ecossistema de inovação da região. Assim, todas as práticas devem envolver medidas que permitam avaliar se os resultados estão dentro do esperado.

9 Lógica de Organização do Modelo Cerne

Em função do número e da complexidade dos processos a serem implantados, o Cerne foi estruturado como um modelo de maturidade da capacidade da incubadora de gerar, sistematicamente, empreendimentos de sucesso. Para isso, foram criados quatro níveis crescentes de maturidade.

É importante destacar que cada nível de maturidade é acumulativo, ou seja, para implantar o Cerne 2, a incubadora precisa já ter implantado as práticas do Cerne 1; para implantar o Cerne 3, a incubadora precisa ter implantado as práticas do Cerne 1 e as do Cerne 2; para implantar o Cerne 4, a incubadora precisa ter implantado as práticas do Cerne 1, as do Cerne 2 e as do Cerne 3.

Assim, conforme a incubadora evolui nos níveis propostos pelo Modelo Cerne, mais madura será a sua capacidade de gerar sistematicamente empreendimentos inovadores bem-sucedidos e resultados expressivos para sua região.

Como foi organizado na forma de um modelo de maturidade, as práticas de um dado nível são compatíveis com a maturidade da incubadora para implantá-las. Dessa forma, foi necessário estabelecer uma lógica para definir quais práticas deveriam fazer parte de qual nível de maturidade.

Para isso, ao longo do processo de construção coletiva foram definidos “Eixos Norteadores” de cada nível de maturidade. Com isso, foram definidos quatro “Eixos Norteadores”, que são: empreendimento, incubadora, rede de parceiros e posicionamento global, conforme mostrado na Figura 8.

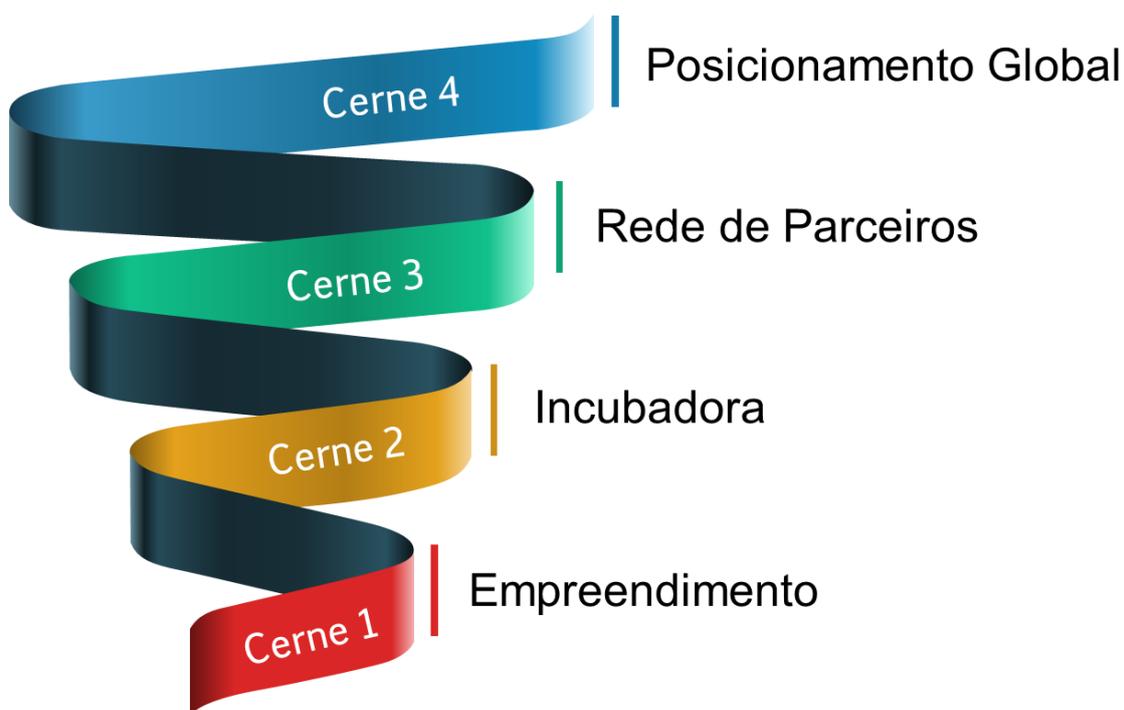


Figura 8 – Níveis de Maturidade do Modelo Cerme

- **Cerne 1 – Empreendimento:** neste primeiro nível, todos os processos e práticas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Assim, as práticas a serem implantadas nesse nível de maturidade vão desde a sensibilização, a prospecção e a seleção de empreendimentos até a graduação e o relacionamento

com as graduadas. Entretanto, além dessas práticas é essencial que a incubadora implante uma estrutura mínima de gestão, de maneira que as práticas relacionadas aos empreendimentos possam ser monitoradas e avaliadas quanto às suas efetividades. Ao implantar este nível de maturidade, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos, sistemática e repetidamente.

- **Cerne 2 – Incubadora:** o foco deste nível é implantar práticas que tenham como foco a estruturação da governança da incubadora, implantando processos que viabilizem a sua gestão estratégica, a ampliação dos serviços prestados e do público-alvo e a avaliação dos seus resultados e impactos.
- **Cerne 3 – Rede de Parceiros:** o objetivo deste nível é implantar práticas que formalizem uma rede de parceiros, visando ampliar a atuação da incubadora, criando instrumentos capazes e efetivos para realizar incubação a distância. Assim, neste nível, a incubadora reforça sua atuação como um dos “nós” da rede de atores envolvidos na promoção da inovação por meio da geração de empreendimentos inovadores.
- **Cerne 4 – Posicionamento Global:** neste nível, o objetivo é implantar práticas que tenham como foco a globalização tanto da incubadora quanto dos empreendimentos apoiados, de modo que possam atuar de maneira efetiva no mercado global.

Assim, cada nível de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4) representa um passo da incubadora para se posicionar como um

ambiente de inovação que atua profissionalmente e que gera resultados expressivos para o desenvolvimento de sua região e do país.

Cada nível de maturidade contém um conjunto de processos-chave que buscam garantir que a incubadora esteja utilizando todas as boas práticas relacionadas àquele nível de maturidade. A Figura 9 resume os processos-chave de cada nível de maturidade, permitindo uma visão geral do grau de complexidade de implantação de cada nível.



Figura 9 – Níveis de Maturidade X Processos-Chave

10 Benefícios da Implantação Modelo Cerne

Conforme ressaltado anteriormente, o Modelo Cerne promove três mudanças importantes: repetibilidade, sistematização e proatividade. Essas mudanças geram vários benefícios para a incubadora e para a região, dentre os quais se destacam aqueles mostrados na Figura 10.



Figura 10 – Benefícios da Implantação do Cerne

- 1. Ampliação dos Limites:** a incubadora deixa de atuar como receptora passiva de propostas de empreendimentos para operar de forma integrada com outros ambientes e mecanismos de inovação. Com isso, os recursos são otimizados e os impactos sobre o desenvolvimento da região são mais expressivos.
- 2. Visibilidade:** os processos e resultados da incubadora tornam-se mais visíveis tanto para os parceiros quanto para a comunidade em geral. Com isso, ocorre um aumento da consciência quanto ao papel e à importância da incubadora no desenvolvimento da região.
- 3. Transparência:** os processos, critérios, métricas e indicadores utilizados pela incubadora para seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos tornam-se amplamente

disponíveis tanto para o público interno (parceiros e empresas incubadas) quanto para a comunidade.

4. **Quantidade de Empreendimentos Graduados:** a incubadora passa a compreender de forma mais detalhada os fatores críticos para a geração de empreendimentos de sucesso. Com isso, ocorre uma ampliação do número de empreendimentos graduados bem-sucedidos, o que aumenta o número de empregos gerados, impostos recolhidos e produtos inovadores desenvolvidos.
5. **Qualidade dos Empreendimentos:** em lugar de alternar entre sucessos e fracassos, a incubadora passa a gerar empreendimentos com um padrão mínimo de qualidade, o que traz influências positivas sobre a região.
6. **Sustentabilidade Financeira:** a incubadora precisa ampliar o volume e a variedade de suas receitas financeiras ou econômicas. Dessa forma, a incubadora passa a oferecer novos serviços e a buscar novos clientes, ampliando o volume de receitas próprias.

11 Resultados

A primeira versão do modelo CERNE foi desenvolvida de maneira evolutiva, a partir da realização de três “Workshops de Construção Coletiva”, realizados em 2008 em Porto Alegre, Recife e Belém.

Com a primeira versão do modelo pronta, a equipe da ANPROTEC promoveu vários eventos para o aprimoramento do modelo. Ao todo,



cerca de 400 gestores participaram da construção coletiva do modelo CERNE.

Em 2011, na Conferência ANPROTEC, realizada em Porto Alegre, foi lançada a primeira versão completa dos documentos: Sumário Executivo, Termo de Referência e Manual de Implantação CERNE 1.

A partir da conclusão dessa primeira versão dos documentos técnicos do modelo, iniciou-se um processo de qualificação dos gestores para a compreensão e implantação do CERNE. Ao todo foram realizados 45 cursos, com um total de 1.000 gestores capacitados.

A implantação do Modelo CERNE nas incubadoras foi intensificada com o lançamento do Edital 01/2011 SEBRAE & ANPROTEC. Nesse edital, foram contempladas 152 incubadoras, de 17 estados brasileiros, com um total de R\$ 24.682.163,00.

Desse primeiro grupo de incubadoras, 44 receberam recursos para implantar o CERNE 1, enquanto as demais precisavam, em função de suas características, iniciar a preparação para a implantação do modelo.

No início de 2015, a maioria das incubadoras do grupo das 44 já estava com as práticas do CERNE 1 implantadas. Em paralelo, as demais incubadoras já haviam implantado alguns dos processos e práticas do modelo, elaborando um plano de implantação completa para o próximo ciclo de 24 meses.

Em 2015, o SEBRAE lançou o Edital 01/2015 SEBRAE & ANPROTEC. Nesse edital, foram contempladas 91 incubadoras, de 17 estados brasileiros, com um total de R\$ 18.528.975,30.

Com isso, observa-se que o processo de construção do Modelo CERNE envolveu um esforço coletivo de dimensões nacionais. Esse esforço

coletivo gerou um modelo de boas práticas de gestão de incubadoras de empresas que é único no mundo, definindo os processos, as práticas e as evidências que as incubadoras devem adotar para conseguirem gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos.

Ao todo, foram 150 incubadoras diferentes envolvidas no processo de implantação. Essas incubadoras apoiavam, no total, 1.200 empresas incubadas. A Figura 11 mostra os setores de atuação dessas empresas incubadas.

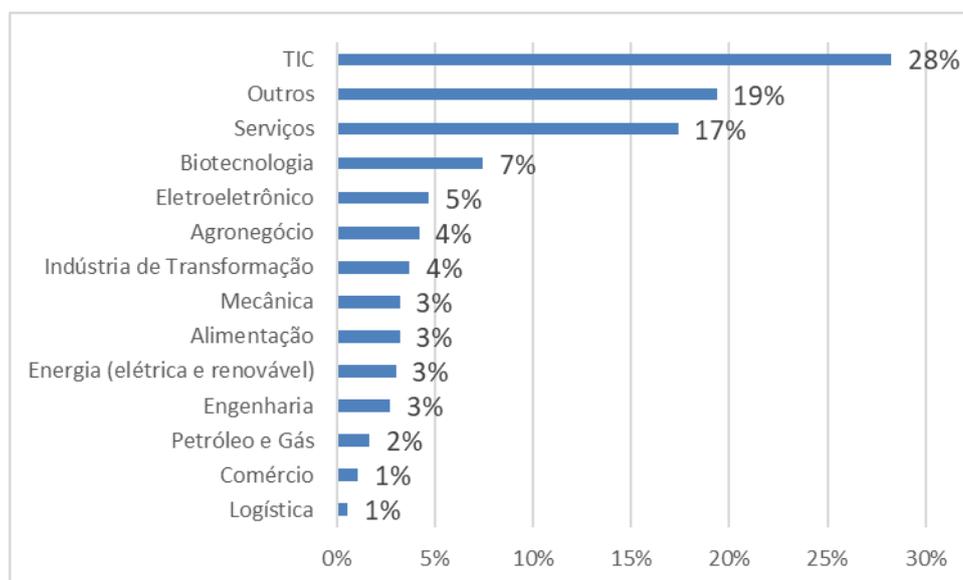


Figure 1 - Setores de Atuação das Empresas Incubadas

Além da capilaridade nacional e do volume de empresas atendidas, a equipe ANPROTEC monitorou os resultados obtidos pelas incubadoras a partir da implantação do Modelo CERNE.

Para isso, foi estruturada uma equipe de consultores capacitados para avaliar o status de implantação do modelo e os resultados que estavam

sendo obtidos. A partir de três avaliações feitas, foi possível identificar cinco grandes resultados da implantação do Modelo CERNE:

- **Empresas Incubadas:** houve um aumento médio de 50% no número de empresas incubadas apoiadas pelas incubadoras que implantaram ou estavam implantando o CERNE;
- **Faturamento das Empresas Incubadas:** antes da implantação do CERNE, apenas 4% das empresas incubadas faturavam acima de R\$ 5 milhões. Com a implantação do modelo esse percentual passou para 11%;
- **Faturamento das Empresas Graduadas:** antes da implantação do CERNE, apenas 7% das empresas graduadas faturavam acima de R\$ 5 milhões. Com a implantação do modelo esse percentual passou para 24%;
- **Empresas Graduadas:** o número de incubadoras com mais de cinco empresas graduadas aumentou de 26% para 37,5%;
- **Equipes das Incubadoras:** houve um aumento expressivo na quantidade e na qualificação dos profissionais envolvidos com a operação da incubadora. Em termos quantitativos, as incubadoras passaram de uma média de duas pessoas na equipe, antes da implantação do CERNE, para uma média de cinco pessoas após a implantação do modelo. Adicionalmente, houve uma importante redução no número de pessoas sem formação universitária, passando de 10% para 2%;
- **Ocupação:** com o aumento no número de incubadas, a primeira consequência foi uma ampliação da taxa média de ocupação das incubadoras. Antes da implantação do CERNE, a taxa de ocupação

média era de 60%, que passou para 71% após a implantação do modelo;

- **Monitoramento:** antes da implantação do CERNE, cerca de 70% das incubadoras não faziam um monitoramento sistemático e periódico das empresas incubadas. Com a implantação do CERNE, esse percentual caiu para menos de 30%, sendo que nas 19 incubadoras certificadas, todas elas fazem o acompanhamento sistemático de todas as empresas incubadas;

O processo de criação e implantação do Modelo CERNE envolveu recursos físicos, financeiros e de pessoal tanto da Anprotec quanto do Sebrae, da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), das Fundações de Apoio a Pesquisa estaduais e das Incubadoras.

As mudanças observadas e relatadas acima mostram que houve uma melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de empresas. Entretanto, para avaliar o efeito desse processo de construção sobre a economia como um todo, é essencial avaliar os efeitos sobre as empresas.

Conforme ressaltado, a implantação do CERNE nas incubadoras brasileiras teve início efetivo no início de 2013. No começo de 2015, boa parte das incubadoras havia implantado os processos e práticas do modelo, embora ainda não houvesse um processo formal de certificação.

Com isso, para avaliar o efeito da implantação em termos da melhoria dos serviços prestados e dos resultados das empresas incubadas e graduadas, pode-se definir janeiro de 2015 como base. Isso significa que a partir de janeiro de 2015, as empresas que iniciaram o processo de incubação já receberam os serviços decorrentes da implantação do

modelo. Da mesma forma, as empresas que graduaram a partir de janeiro de 2015 foram apoiadas por práticas implantadas a partir da proposta do Modelo CERNE.

Nesse sentido, é importante avaliar quantas empresas passaram a ser incubadas e quantas foram graduadas nas incubadoras que hoje estão certificadas CERNE, a partir de janeiro de 2015, avaliando o faturamento e o número de empregos gerados por essas empresas.

Dessa forma, é possível verificar o impacto dos investimentos do Sebrae e da Anprotec sobre a economia das diferentes regiões. Com relação às empresas que iniciaram a incubação a partir de 01 de janeiro de 2015, podemos apontar:

- **Empresas Incubadas:** foram 99 empresas que iniciaram a incubação nas 19 incubadoras certificadas, desde janeiro de 2015. Essas empresas, em conjunto, faturaram nesses três anos (2015, 2016 e 2017) mais de 94 milhões de reais e geraram 623 empregos diretos. Considerando uma carga tributária média de 20%, chega-se à conclusão de que essas empresas geraram R\$ 18.850.976,55 de impostos (municipal, estadual e federal);
- **Empresas Graduadas:** foram 86 empresas que se graduaram nas 19 incubadoras certificadas desde janeiro de 2015. Essas empresas, em conjunto, faturaram nesses três anos (2015, 2016 e 2017) 1,1 bilhões de reais e geraram 1.656 empregos diretos. Considerando uma carga tributária média de 20%, chega-se à conclusão de que essas empresas geraram R\$ 300 milhões de impostos (municipal, estadual e federal).



Fazendo uma análise desses números em relação ao valor investido pelo Sebrae na implantação do Modelo CERNE (R\$ 43.211.138,30), chega-se aos seguintes números:

- Cada real investido na implantação do CERNE gerou R\$ 7,36 de impostos;
- Cada emprego gerado pelas empresas incubadas e graduadas custou R\$18.960,57;
- Cada nova empresa gerada (que iniciou a incubação a partir de janeiro de 2015) custou R\$ 436.476,14;
- Considerando o valor faturado pelas empresas (incubadas e graduadas), o valor investido foi multiplicado 24 vezes: R\$ 43.211.138,30 investidos para um faturamento de R\$ 1,1 bilhão.

12 Considerações Finais

O Modelo Cerne de incubação de empresas surgiu como resultado da necessidade das incubadoras de ampliar suas capacidades de geração sistemática de empreendimentos inovadores de sucesso. Esse modelo é uma iniciativa da Anprotec e do Sebrae para disponibilizar às incubadoras brasileiras as boas práticas de gestão e garantir um desempenho de boa qualidade.

Com a implantação do Cerne, a incubadora passa a atuar de forma proativa na promoção do desenvolvimento sustentável baseado na inovação, utilizando processos sistematizados que viabilizam a ampliação tanto da quantidade quanto da qualidade dos empreendimentos gerados.



Dentro desse contexto, a incubadora consegue gerar, sistemática e repetidamente, empreendimentos de sucesso. Outro aspecto importante da implantação do Cerne é a integração da incubadora com as demais iniciativas e instituições que promovem o desenvolvimento regional.

Nesse sentido, é importante que as equipes da incubadora e das instituições parceiras conheçam, além deste Sumário Executivo, os outros documentos técnicos disponíveis: Termo de Referência e Manual de Implantação. Afora isso, é importante a capacitação constante da equipe de gestão, de forma que o processo de implantação seja feito de maneira efetiva e evolutiva.