

IMPULSIONANDO NEGÓCIOS INOVADORES

- BLOOM BUSINESS TECHNOLOGY -

Uma experiência de direcionamento estratégico
para empresas incubadas de Minas Gerais



Realização:



SECRETARIA DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E ENSINO SUPERIOR



Execução:





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. O PROGRAMA	8
3. RESULTADOS	11
4. CASES	13
5. METODOLOGIA	21
6. CONCLUSÃO	30
7. REFERÊNCIAS	35

VAMOS LÁ!

REALIZAÇÃO

EBOOK BLOOMBTECH

Coordenação: Artur Vilas Boas

Conteúdo: Mateus Carneiro dos Santos e Silva

Projeto Gráfico: João Gabriel dos Reis Gomes Silva

Revisão: Renato da Silva Lacerda e Ana Carolina Calçado Lopes Martins

Realizadores:

SECRETARIA DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E ENSINO SUPERIOR



Governo do Estado de Minas Gerais

Governador: Fernando Pimentel

Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia

Secretário: Miguel Correa

Subsecretário de Inovação Tecnológica: Leonardo Dias

Superintendente de Inovação tecnológica: Roberto Rosenbaum

Diretoria de Ambientes de Inovação: Cecília Velasquez Serpa e Carolina Rezende



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Minas

Presidente do Conselho Deliberativo: Olavo Machado Júnior

Superintendente: Afonso Maria Rocha

Diretor Técnico: Anderson Costa Cabido

Diretor de Operação: Marden Márcio Magalhães

Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade - Sebrae Minas

Gerente: Anízio Dutra Vianna

Gestora Programa Incubadoras de Empresas:

Andréa Furtado de Almeida



Rede Mineira de Inovação

RMI - Rede Mineira de Inovação

Presidente: Renato de Aquino Faria Nunes

Vice-Presidente: Ana Cristina de Alvarenga

Execução:



Associação Wylinka

Presidente: Ana Carolina Calçado Lopes Martins

Vice-Presidente: Elimar Pires Vasconcellos



INTRODUÇÃO
1.

INTRODUÇÃO

Empreendedorismo em alta, avanço nas pautas e nas legislações referentes a Ciência e Tecnologia, crise econômica, redução de recursos, relevância das startups aumentando, surgimento das aceleradoras de startups - todos estes fatores se afunilam e geram um principal questionamento: **como ficam as incubadoras de empresas de base tecnológica?** Os desafios que surgem a partir deste contexto são diversos: escassez na disponibilidade de recursos, dificuldades nos avanços das empresas incubadas, problemas ligados à composição do corpo operacional das incubadoras (bem como a gestão de conhecimento) e outros.

Mergulhados nesse contexto, nós, da Wylinka, desenhamos um grande desafio para a organização: encontrar soluções, redesenhar modelos e pensar como tirar proveito de tudo que está acontecendo de modo a alavancar as incubadoras no Brasil. Como poderíamos utilizar metodologias usadas em programas de aceleração de startups aplicados à realidade das incubadoras? Como poderíamos desenhar mecanismos para melhor medir o desempenho e aumentar os resultados das incubadoras? As reflexões foram muitas e, a partir daí, diversas soluções se desenrolaram - membros do time publicaram estudos acadêmicos sobre aceleradoras e incubadoras, alguns programas de pré-aceleração foram desenhados para dialogar com incubadoras, foram pensadas novas metodologias para suporte a empresas de base tecnológica que fazem uso intensivo do conhecimento, além de muitas outras soluções.

E foi deste movimento que nasceu, em parceria com o SEBRAE, RMI e a SECTES o programa BloomBTech - bloom, que vem de florescer, significava o esforço para catalisar os avanços das empresas incubadas no Estado de Minas Gerais. O programa teve como objetivo dar suporte metodológico e direcionamento estratégico para mais de 100 empresas incubadas em dezenas de incubadoras do Estado de Minas Gerais e ocorreu no período de Agosto de 2015 a Fevereiro de 2016.

A proposta desse ebook é, portanto, compilar os aprendizados que tivemos e oferecer para gestores de incubadoras e interessados um caminho mais claro de boas práticas no desenvolvimento de empresas incubadas. Além de trazer algumas reflexões sobre incubadoras, aceleradoras e mecanismos de avaliação e contar a história do desenvolvimento de algumas empresas pelo programa, o e-book BloomBTech tem um grande objetivo: disseminar a metodologia utilizada de modo a poder ser replicada por todas incubadoras que a ele tiverem acesso.

Esperamos a leitura seja enriquecedora! Conte conosco,

Equipe BloomBTech

Antes de começar, uma facilitação rápida...

Primeiro de tudo, consideramos importante fazer uma facilitação conceitual antes de mergulharmos nos conceitos - especialmente na distinção entre incubadoras e aceleradoras - além de abordar um pouco dos modelos híbridos.

INCUBADORAS

Segundo a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), "uma incubadora é uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa." A associação também destaca que existem diversos tipos de incubadoras, tais como as de base tecnológica, as tradicionais, as mistas e as sociais.

ACELERADORAS

Já as aceleradoras partem da premissa de intensificar a relação dos empreendedores com as forças do mercado - promovendo seu contato com potenciais clientes, parceiros e influenciadores de modo a conseguir intenso *feedback* para melhoria na modelagem do negócio. Sob tal premissa, o suporte das aceleradoras se dá por meio de recursos (na maioria dos casos, há aporte financeiro por parte da aceleradora), trabalho de mentoria intensiva com os empreendedores e a atuação com metodologias centradas em cultura de execução e aprendizagem por interações (*Customer Development* e *Lean Startup*). Geralmente, um programa de aceleração ocorre em um período de 3 a 12 meses com investimentos entre R\$20 mil a R\$150 mil por parte da aceleradora - sendo na maioria dos casos contrapartida em *equity*, com exceções de alguns programas públicos com investimento a fundo perdido e programas de pré-aceleração que não envolvem um investimento financeiro prévio por parte da aceleradora.

MODELOS HÍBRIDOS DE INCUBADORAS

Algumas incubadoras estão apostando em modelos híbridos, nos quais a infraestrutura de serviços prestados vai além da incubação em si - havendo a possibilidade de oferta de ambientes de *co-working*, de programas de aceleração, de ensino à distância e até mesmo possibilidade de atuação como fundo de investimentos.

“Filosoficamente, incubadoras foram desenhadas para nutrir negócios nascentes amortecendo-os de seu ambiente, provendo aos mesmos local para crescer em um espaço protegido das forças de mercado. Aceleradoras, em contraste, são desenhadas para aumentar a velocidade das interações com o mercado visando ajudar negócios nascentes a se adaptar rapidamente e aprender.”

- Cohen e Hochberg, 2014 -



O PROGRAMA

2.

O PROGRAMA

Os objetivos do programa

O programa BloomBTech teve uma missão bem clara: alavancar os resultados das empresas incubadas, contribuindo para Direcionamento Estratégico dos empreendimentos, para uma maior mobilização e capacitação dos empreendedores, bem como para a organização e priorização das futuras iniciativas de desenvolvimento das empresas. Ainda no âmbito do programa, e uma vez promovidos os impactos diretos nas empresas participantes, o BloomBTech, teve por objetivo garantir subsídios para uma continuidade positiva e perene dos resultados, por meio da apropriação de conteúdos e metodologias por parte dos empreendedores e demais envolvidos. Portanto, o que se esperava era muito mais uma apropriação das metodologias e conteúdos do que somente um documento com percepções e planos de ação. Para garantir bons resultados, o programa seguiu o seguinte ciclo:



As etapas serão explicadas mais a frente, mas, em suma, o processo passou por uma etapa inicial de imersão na realidade das empresas e incubadoras, uma segunda etapa de estudo detalhado dos potenciais de cada empresa inovadora e, por fim, a realização de práticas voltadas para o direcionamento estratégico e planejamento de ações futuras com base no material produzido nas etapas antecedentes.

Além da missão principal, sabíamos que, mais do que o suporte direto às empresas incubadas, seria peça fundamental a atenção dada aos transbordamentos que nosso trabalho poderia oferecer. Definimos, portanto, uma missão complementar voltada para compreender as estruturas das incubadoras pelas quais passávamos, as metodologias por elas utilizadas e até mesmo suas rotinas, pois sabíamos que isso poderia se desdobrar nos resultados: (i) melhorar a qualidade das práticas das incubadoras; (ii) ter melhor percepção de níveis de maturidade de incubadoras para direcionar seus respectivos desenvolvimentos; (iii) a partir da compreensão de padrões, tendências de mercados de atuação, desafios e realidades, oferecer um ponto de vista mais maduro para decisores públicos no sentido de oferecer orientação para tomadas de decisões quanto à aplicação de orçamentos em programas, esforços estratégicos e desenho de políticas.

Como auxiliamos os negócios incubados?

Cabe destacar, da atenção do programa ao suporte dado para os empreendedores, alguns pontos principais relacionados aos esforços da equipe de execução. No BloomBTech, percebeu-se uma necessidade de considerar alguns aspectos para melhor suporte às empresas incubadas, tais como:

Orientação sobre a estratégia do negócio

Muitos empreendedores não estavam acostumados à reflexão sobre a estratégia do negócio, visão de futuro, tendências de mercado e estrutura de sustentabilidade financeira a longo prazo. Foi dada ênfase na importância de ter momentos para concentrar-se nesse tipo de reflexão além do operacional, de modo a trazer alguns pontos de atenção para direcionamento estratégico da empresa. Como exemplo, podemos citar a empresa Smarti9, residente do CRITT (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia), que ao longo do programa vivenciou um processo de reavaliação e reestruturação das suas estratégias e práticas de gestão.

Atenção às estruturas comerciais e de marketing

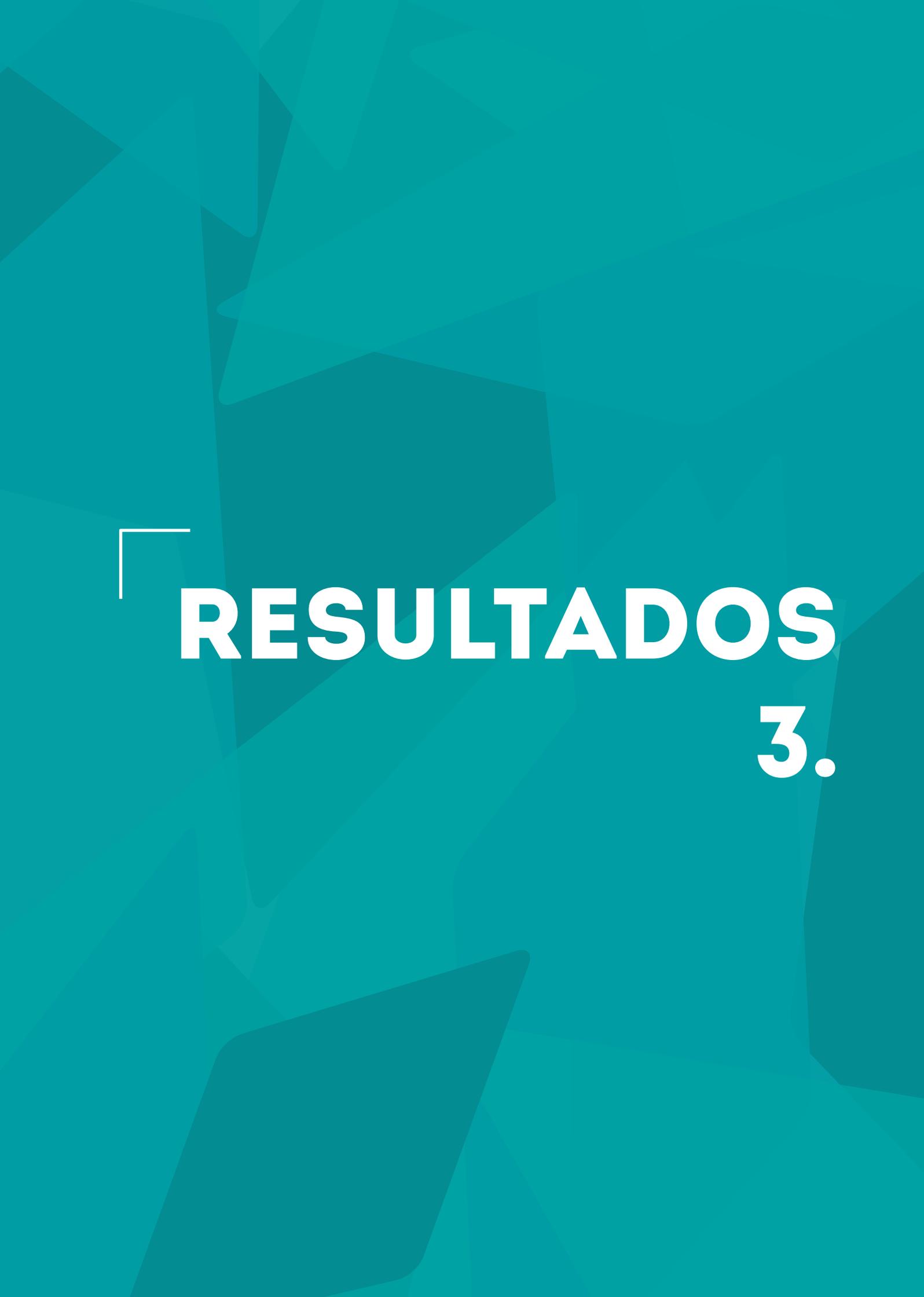
Atenção às estruturas comerciais e de marketing: por geralmente ter ligação direta com ambientes de pesquisa, empreendedores de negócios de base tecnológica acabam se concentrando excessivamente na qualidade do produto, mas esquecendo de compreender os meandros relacionados às demandas dos usuários, à adequação comercial do produto e aos esforços de marketing necessários para que a tecnologia realmente chegue até às pessoas. Da incubadora UNITECNE (Unidade de Tecnologia e Negócios da Uniube), vem o case da e-Certifique, que pode explicar como essas atividades se desenvolveram. A empresa em questão possuía um produto com bom potencial de mercado, no entanto esbarrava continuamente nas barreiras impostas por este. Desta maneira, no âmbito do programa, foram realizadas a avaliação do modelo de negócios e estrutura comercial da empresa, seguida por propostas de atividades que apoiassem os empreendedores a compreender, de maneira mais acurada, os seus *stakeholders*.

Desenvolvimento de cultura de execução

Uma das características que mais diferencia o empreendedor brasileiro de empreendedores de países desenvolvidos está relacionada à cultura de execução, ou seja, à capacidade de definir metas e entregar de maneira consistente, proativa, cumprindo com prazos e estabelecendo ritmo crescente na velocidade da operação de uma empresa. Os esforços aqui foram ligados ao desenvolvimento e internalização de hábitos, bem como na utilização de ferramentas que melhorem a produtividade da empresa como um todo. Neste aspecto, podemos exemplificar o resultado das atividades com o case da empresa Cloud, residente da IEP (Incubadora de Empresas de Patos de Minas), cujas atividades desenvolvidas no âmbito do programa tinham por objetivo, em um primeiro momento, promover a reintegração do time, e então a sua motivação, para que num momento consequente, a empresa estivesse suficientemente estruturada para desenvolver outras áreas, tais quais gestão e comercial, como foi de fato realizado.

Intervenções comportamentais

Reflexões ligadas aos aspectos pessoais dos empreendedores, tais como compreender a importância da figura do empreendedor (bem como os papéis desempenhados e diferença entre a figura do executivo empresarial), características da liderança, o papel das relações humanas e o gerenciamento de recursos humanos. Como exemplo das atividades executadas neste tópico, podemos citar a empresa Oncotag, residente da Incubadora Habitat (Belo Horizonte). Ao longo do programa a empresa passou por um processo de avaliação e definição de seu modelo de negócios, recebendo direcionamentos pontuais com o objetivo de promover uma estruturação concisa da empresa. Apesar de estar, ainda em estado incipiente, ao longo das reuniões o time Oncotag era constantemente estimulado, através de cases de inspiração, definição de metas e troca de experiências a estimular o comportamento empreendedor dentro da equipe, visto que esse fator é fundamental ao sucesso de qualquer negócio.

The background is a solid teal color with several overlapping, semi-transparent geometric shapes in various shades of teal and dark teal. These shapes include triangles, polygons, and a large, dark teal shape that resembles a stylized arrow or a large 'L' shape pointing towards the top right. The overall effect is a modern, abstract, and layered composition.

RESULTADOS

3.

RESULTADOS

Sabemos que os resultados de boa parte das atividades do programa virão a médio e longo prazo, porém, dois grandes pontos já podem ser percebidos:

- O BloomBTEch, por atuar de maneira holística e permear-se em dezenas de incubadoras espalhadas pelo Estado de Minas Gerais, conseguiu gerar integrações frutíferas conectando regiões, incubadoras e empresas de localidades distintas. Tão importantes quanto foram os impactos nas relação intra-incubadoras, gerando conexões entre empreendedores que pouco tinham contato entre si. Tal estreitamento e catálise nas redes de contato gerou um perceptivo ganho em relações comerciais e operacionais para as empresas incubadas.
- Fortalecimento de uma atmosfera vibrante nas incubadoras e maior engajamento por parte dos empreendedores (com alguns casos de empreendedores indo além dos serviços prestados e buscando capacitação em outros ambientes), inclusive reaproximação da incubadora com empreendedores que careciam de contato e assiduidade. Tal fortalecimento trouxe maior visibilidade para as incubadoras nas regiões em que estavam inseridas, havendo maior presença e envolvimento das mesmas com o ecossistema local.



+100
Empresas
participantes
em 13 cidades

+250
Pessoas
impactadas
diretamente

13
Cidades de
Minas
envolvidas
no Programa

17
Incubadoras
Participantes

440
Horas de
Workshops

+20
Metodologias
e conteúdos
compartilhados

- Modelo de Negócios
- Business Model Canvas
- Estratégia do Oceano Azul
- Lean Startup
- Golden Circle
- Technology Roadmap
- Produção Enxuta Aplicada
- Investimentos,
- Precificação
- Estratégias de Marketing
- Posicionamento Estratégico
- Customer Development, etc.

BLOOMBTECH



CASES

4.

CASES

Não só limitando a falar de números, consideramos interessante apresentar alguns resultados práticos gerados pelo programa BloomBTech. Para isso, selecionamos 6 cases de empresas incubadas que tiveram seus negócios transformados durante a execução das atividades. Os casos são das empresas Aimirim Soluções Tecnológicas Integradas (do Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras, Uberlândia), Photon Tic Energy Solutions (Instituto Nacional de Telecomunicações, Santa Rita do Sapucaí), Inova GS (Incubadora do Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica, Santa Rita do Sapucaí), Wetlands Construídos (Incubadora Inova, Belo Horizonte), Profitus (Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa) e Dojo Desenvolvimento Profissional (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá). Os cases abordam empresas que vão desde tecnologias de monitoramento e eficiência energética até soluções de *e-learning* para desenvolvimento profissional.



Case 1 - AIMIRIM STI (CIAEM)

A Aimirim Soluções Tecnológicas Integradas, empresa fundada por pesquisadores da Universidade Federal de Uberlândia e residente no CIAEM, (Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras) atua na área de Mecânica dos Fluidos Computacional. Com o apoio de estudos envolvendo os principais centros de pesquisa do país, a Aimirim STI desenvolveu softwares voltados para a Indústria de Óleo e Gás que são capazes de simular escoamentos em geometrias complexas, com alto grau de detalhamento. Os *softwares* desenvolvidos pela empresa permitem aos seus clientes a diminuição de usos de protótipos físicos, o que implica numa melhor relação custo-benefício para solução de problemas de engenharia.

No âmbito do programa, uma vez realizado o diagnóstico, a equipe BloomBTech pôde perceber que a Aimirim STI apresentava um time muito bem capacitado e um produto cuja demanda era real - além de um estágio de desenvolvimento tecnológico avançado. Por outro lado, a equipe diagnosticou dificuldades na operação de sua área comercial. Desta maneira, as estratégias desenvolvidas junto à Aimirim se desdobraram em esforços em busca de soluções para o setor comercial da empresa. Realizaram-se, então, atividades cujo objetivo era desenvolver as habilidades de venda e negociação dos empreendedores

(por meio da transferência de métodos, técnicas e argumentos de venda).

“ (...) a empresa incubada apresentou uma evolução notável, o que resultou em avanços tanto na capacidade de execução do time, quanto em termos comerciais.”

Ao longo dos meses de acompanhamento, a empresa incubada apresentou uma evolução notável, o que resultou em avanços tanto na capacidade de execução do time, quanto em termos comerciais. Havendo, por exemplo, o amadurecimento na realização de atividades estratégicas ao negócio, como o processo de articulação com outras empresas do setor de Óleo e Gás e Câmaras de Comércio.

EMPRESA INCUBADA:



INCUBADORA:



Case 2 - PHOTON (INATEL)

A Photon Tic - Energy Solutions, empresa instalada em Sta. Rita do Sapucaí desde 2012, e atualmente residindo no INATEL (Instituto Nacional de Telecomunicações) entrega soluções em eficiência energética comercializando *hardwares* e *softwares* voltados para o monitoramento de gasto energético. A Photon traz como diferencial a experiência de seus colaboradores em Tecnologia da Informação e Comunicação, o seu foco em sustentabilidade e seu engajamento em projetos de âmbito social e ambiental.

No programa, a Equipe BloomBTech diagnosticou a existência de um certo grau de dificuldade, por parte da empresa, no que se refere ao desenvolvimento de suas atividades de comercialização. Desta maneira, foram trabalhados mecanismos e ferramentas que os estimulassem e os provocassem, de modo a promover transbordamentos do ânimo e dedicação aplicados nas áreas técnicas da empresa para também áreas menos atendidas, como vendas, relacionamentos e marketing. Ou seja, no contexto da Photon Tic o programa buscou mobilizar os empreendedores rumo a realização de suas atividades comerciais, que até o momento se apresentavam como grande empecilho ao desenvolvimento do negócio.

A Photon Tic se destacou em função de seu avanço ao longo do acompanhamento: (i) iniciando quatro novos projetos (o que, sob a ótica da equipe BloomBTech, representou um dos principais ganhos alcançados pela empresa); (ii) estabelecendo novas conexões com diversos outros negócios; (iii) dando início à sua operação comercial de fato, visto que até tal momento os empreendedores aguardavam por uma realização de um piloto para então mobilizar suas atividades de vendas.

“(...) a empresa apresentou um crescimento merecedor de destaque, iniciando quatro novos projetos, estabelecendo novas conexões com diversos outros negócios e também dando início à sua operação comercial (...)”

EMPRESA INCUBADA:



INCUBADORA:

Inatel
INCUBADORA DE EMPRESAS E PROJETOS

Case 3 - INOVA GS (PROINTEC)

A Inova GS é uma empresa focada no desenvolvimento e comercialização de soluções tecnológicas para interação entre instituições de ensino, estudantes e empresas. O negócio atualmente é residente da PROINTEC (Incubadora do Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica), localizada em Santa Rita do Sapucaí-MG. A empresa tem no capital humano e intelectual um grande diferencial, buscando se capacitar continuamente, os empreendedores ainda trazem consigo um ânimo/comportamento empreendedor muito forte, elemento fundamental ao sucesso de qualquer negócio. Atualmente a Inova GS conta com dois *softwares* em seu portfólio: Estágio on-line (visa levar aos estudantes dicas e oportunidades profissionais, além de estar evoluindo para uma plataforma de estágio à distância) e Simulador Gerencial (promove a capacitação, de escolas e empresas, a partir de jogos empresariais).

“(...) os empreendedores da Inova GS compreenderam a importância de determinar um tempo para refletir as estratégias e operação do negócio (...)”

No programa, a equipe BloomBTech encontrou na InovaGS um time bem estruturado, com uma visão de futuro sólida, e bastante motivado com o seu negócio - além de uma empresa já investida e com parcerias nacio-

nais e internacionais encaminhadas. Deste modo, o principal valor entregue aos empreendedores foi a percepção de que - ainda que a rotina do empreendimento exija uma elevada agilidade no cumprimento de processos e atividades - é necessário haver, periodicamente, uma pausa para a avaliação do cenário e das possibilidades existentes para a empresa e definição de estratégias.

Como é sabido, a tentativa de aceleração e melhoria de processos é natural em qualquer negócio, mas os empreendedores da Inova GS compreenderam a importância de determinar um tempo para refletir as estratégias e operação do negócio, de modo que se apropriaram das metodologias e ferramentas que tinham por objetivo levá-los a ponderar sobre a situação da empresa e suas perspectivas futuras. Ao longo dos meses de acompanhamento a evolução da InovaGS foi evidente, tendo como ponto de destaque a constante busca por evolução, em termos de negócio e equipe.

EMPRESA INCUBADA:



INCUBADORA:



Case 4 - WETLANDS CONSTRUÍDOS (INOVA)

A Wetlands Construídos, residente da INOVA (Incubadora de Empresas da Universidade Federal de Minas Gerais), é uma empresa especializada na consultoria e implantação de sistemas naturais de tratamento de águas e efluentes chamados “wetlands construídos” (tecnologia versátil, inovadora e sustentável para o controle da poluição das águas, atuando também no setor de prestação de serviços especializados em tecnologia ambiental para tratamento de águas, efluentes e lodos). Porém, mais do que um sistema de tratamento de efluentes, a Wetlands Construídos tem o objetivo de trazer conceitos de arte e paisagismo agregando beleza cênica e transformando o espaço impactado em um ícone de sustentabilidade.

Após o diagnóstico realizado no programa, a equipe BloomBTech se deparou com um negócio bem estruturado que trazia consigo um produto único e uma equipe muito bem capacitada, mas que ainda esbarrava em barreiras comuns à comercialização de produtos de alto valor agregado - tais como burocracias, processos demorados e entraves que se desdobram em desmotivação. As atividades desenvolvidas ao longo do programa objetivaram não só revisar/reiterar o planejamento e metas já preestabelecidas pela equipe, mas também aumentar a responsabilidade e o senso de urgência dos empreendedores e sua proatividade por meio da ferramenta plano de ação.

A implantação do Plano de Ação acabou por coincidir com o cumprimento da meta de realização da primeira venda da empresa, algo que era almejado mas não havia sido alcançado anteriormente.

A partir desses esforços, a Wetlands Construídos apresentou um significativo avanço enquanto negócio inovador e com ampla capacidade de impacto, ressaltando a importância dos pilares (i) boa tecnologia, (ii) equipe bem preparada e (iii) capacidade de execução como aspectos essenciais ao desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica robusta e com capacidade de crescer de maneira estruturada.

“(...) apresentou um significativo avanço enquanto negócio inovador e com ampla capacidade de impacto, ressaltando a importância dos pilares boa tecnologia, equipe bem preparada e capacidade de execução como aspectos essenciais (...)”

EMPRESA INCUBADA:



INCUBADORA:



Case 5 - PROFITUS (CENTEV)

A Profitus é uma empresa residente na incubadora do CENTEV/UFV (Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa) que desenvolveu uma tecnologia própria de obtenção do extrato de urucum. Tal tecnologia possibilita a máxima eficiência de extração de seus componentes fazendo com que seus produtos tenham eficácia única no mercado. A empresa já validou diversas aplicações dos componentes, tendo desenvolvido linhas de produtos que agregam às áreas de Saúde, Cosmecêuticos (mercado entre fármacos e cosméticos - não sendo somente estéticos por possuir capacidade de alterar as características da pele, mas não sendo considerado um medicamento) e Nutracêuticos (alimentos que possuem propriedades benéficas à saúde, como a prevenção e ou tratamento de doenças). Em suma, a Profitus busca oferecer soluções eficazes desenvolvidas a partir de ativos naturais e renováveis, contribuindo para restaurar, harmonizar e equilibrar proporcionando bem estar e saúde ao corpo.

A equipe BloomBTech, após a realização do diagnóstico, encontrou na Profitus uma empresa com um elevado potencial, com produtos de qualidade e elevada capacidade de impacto, mas que estava em meio a um processo de estagnação no seu desenvolvimento, muito em virtude da desmotivação presente na equipe. Desta maneira, as atividades desenvolvidas junto ao time da Profitus buscavam reacender os ânimos dos empreendedores e do restante do time - de modo a, no

instante seguinte, haver o estabelecimento de propostas de reestruturação das estratégias da empresa.

A Profitus, ao longo dos meses de acompanhamento, passou por um processo de evolução surpreendente, tendo como destaque o ressurgimento do ânimo dos empreendedores, bem como um “boom” de proatividade e senso de urgência por parte do seu time. Tais mudanças levaram a empresa a alcançar alguns marcos de destaque e que refletem seu avanço, como a determinação de uma data de lançamento para os seus produtos já desenvolvidos, e o início do desenvolvimento de novos produtos.

“(...) como destaque o ressurgimento do ânimo dos empreendedores, bem como um boom de proatividade e senso de urgência por parte do seu time, o que levou a empresa a alcançar alguns marcos de destaque e que refletem seu avanço (...)”

EMPRESA INCUBADA:

Profitus 

INCUBADORA:

 **centev/ufv**

Case 6 - DOJO (INCIT)

A DOJO Desenvolvimento Profissional, empresa residente do INCIT (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá), consolida sua atuação na produção e distribuição de treinamentos profissionais no setor industrial automobilístico. A DOJO, por meio de seus módulos de capacitação profissional, busca preparar pessoas para ingressar ou qualificar atividades em empresas que utilizam rotinas de qualidade e produtividade conforme normas internacionais do setor. Os treinamentos desenvolvidos pela DOJO são entregues via *e-learning* e são desenvolvidos mediante metodologias de educação a distância compatíveis com as necessidades do mercado, de modo que os produtos da empresa entregam não só conhecimento, mas também abrem um leque de oportunidades aos seus clientes.

Após a realização do diagnóstico, a equipe BloomBTech encontrou na DOJO um negócio que se apresentou bem estruturado, inclusive com um Plano de Negócios já estabelecido e plataforma em desenvolvimento. Desta maneira, foram desenvolvidas atividades de reavaliação das estratégias preconcebidas pelos empreendedores e de elaboração de um plano de ação, no intuito de estimular o time a buscar novas parcerias que os ajudassem a validar o seu MVP (*minimum viable product*).

Os empreendedores da DOJO foram pragmáticos no cumprimento de suas atividades, fator que contribuiu para os avanços apresen-

tados pela empresa ao longo do programa.

O progresso da empresa se deve à constante busca do seu time por crescimento pessoal e profissional - o que a torna um destaque por comprovar que cultura de execução e busca contínua por crescimento são tão determinantes quanto planejamento e bons produtos no que diz respeito ao desenvolvimento de empresas.

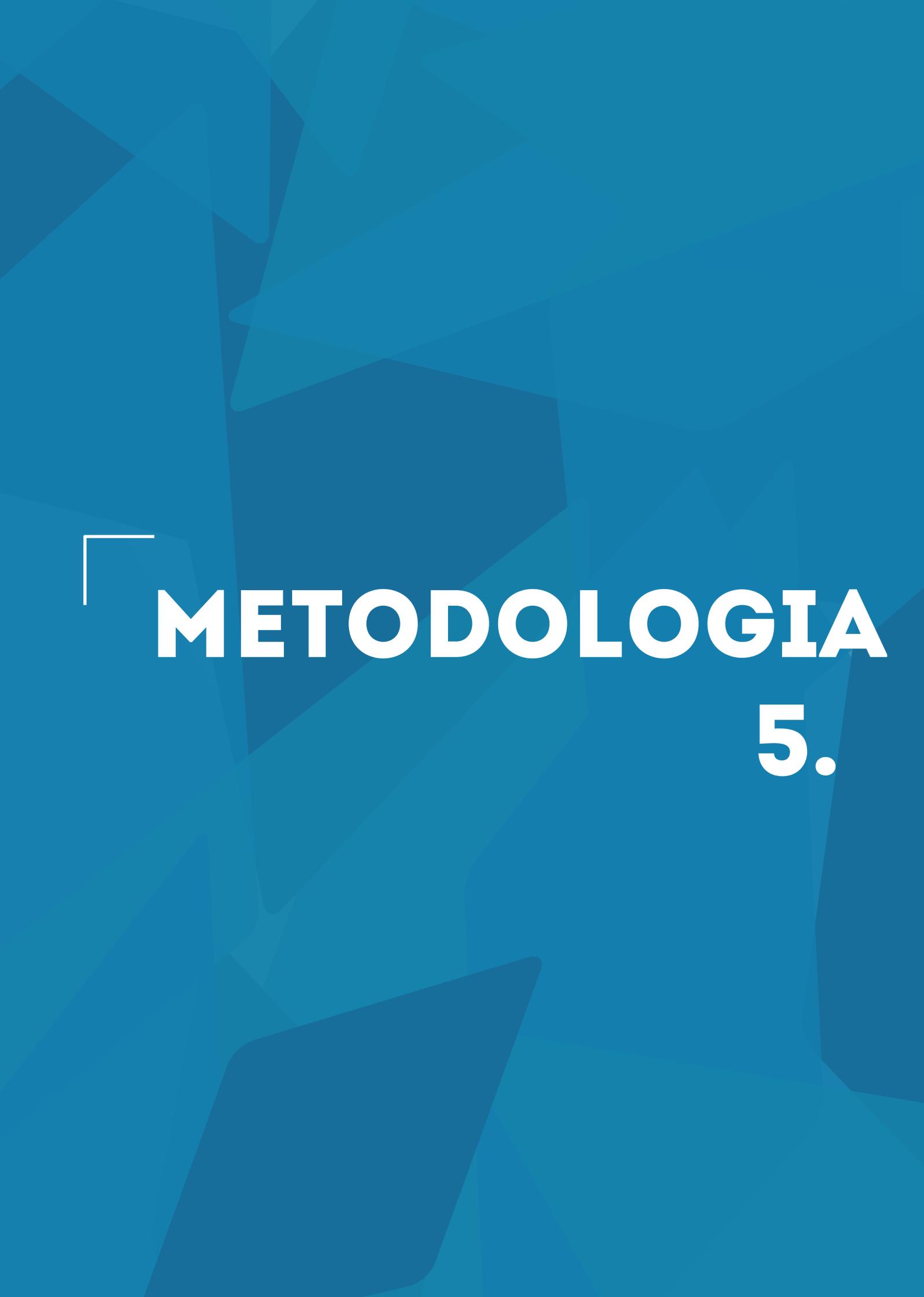
“(...) destaque por comprovar que cultura de execução e busca contínua por crescimento são tão determinantes quanto planejamento e bons produtos (...)”

EMPRESA INCUBADA:



INCUBADORA:



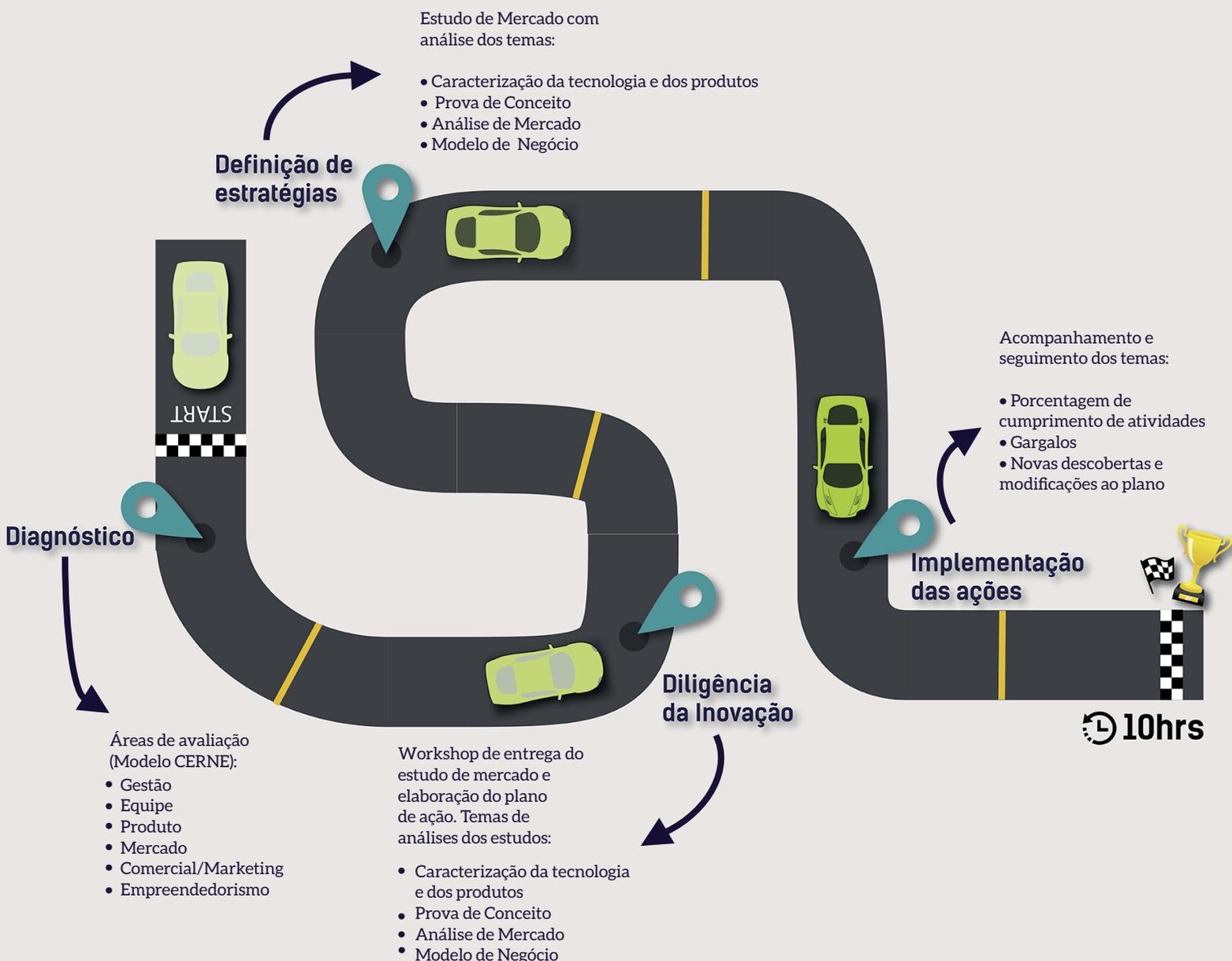


METODOLOGIA

5.

METODOLOGIA

O Programa BloomBTech - em seu objetivo de alavancar os resultados das empresas incubadas e garantir subsídios para a perenidade de tais resultados (com apropriação de conteúdos e metodologias por parte dos empreendedores e demais envolvidos) - segmentou-se em quatro etapas. Cada uma das etapas é peça fundamental na construção do resultado final do programa: o desenvolvimento estruturado das empresas incubadas de Minas Gerais por meio de direcionamentos estratégicos internos e externos.



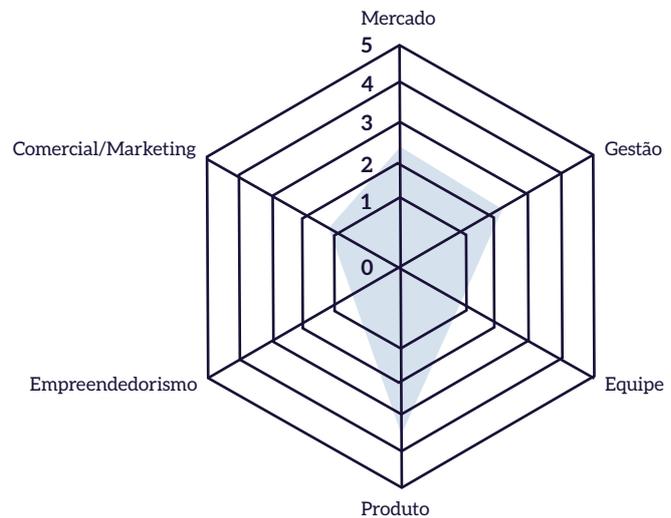
Etapa 1: Diagnóstico

A etapa do diagnóstico tinha como objetivo compreender o cenário vivido por cada negócio e, para isso, foram realizadas visitas individuais às empresas participantes buscando imergir em sua realidade e identificar as principais dificuldades a serem trabalhadas pelo programa. Nesta visita, as equipes buscavam compreender (i) as estratégias, (ii) os modelos de estruturação (física e gerencial), (iii) os respectivos portfólios de produtos e clientes, (iv) a constituição dos times e (v) a história de cada empresa. Este processo teve papel fundamental na dinâmica do programa, uma vez que permitiu a identificação dos pontos fortes e fracos de cada negócio a serem trabalhados de modo a otimizar e alavancar os resultados da empresa. Visando tornar mais tangível o estágio de desenvolvimento de cada empresa, organizar de maneira clara o processo de direcionamento estratégico e alinhar as análises ao Modelo CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), a ferramenta de diagnóstico centrou-se em estruturar as informações coletadas segmentando-as em 6 áreas de avaliação: mercado; comercial e marketing; gestão; equipe; produto; empreendedorismo.

A avaliação de cada área seguiu um gabarito predeterminado, com notas variando de 1 a 5. É importante destacar que notas abaixo de 2,5 representam um resultado esperado para empresas que estão em um estágio inicial;

notas em torno de 2,5 caracterizam o esperado para empresas incubadas amadurecendo; e notas acima de 2,5 representam negócios que já apresentam indícios de desenvolvimento para a graduação.

Radar de Diagnóstico



No segmento de **Mercado**, foram avaliados (i) o nível de profundidade do conhecimento de mercado que cada empresa possuía, bem como a sua compreensão da dinâmica deste mercado e dos fatores que o influenciam; (ii) a existência, ou não, de um modelo de negócios validado pelo mercado e com público-alvo claramente identificado; (iii) as estratégias da empresa estabelecidas para inserção, desenvolvimento e crescimento em seu mercado alvo.

A avaliação de **Comercial e Marketing** abordou (i) a existência e o grau de desenvolvimento de um planejamento de marketing; (ii) a existência de equipe e/ou esforços dedicados às atividades de comercial/marketing; (iii) a existência e o grau de profundidade do acompanhamento das atividades de comercial/marketing; (iv) o nível de integração das atividades exercidas por essas áreas com as demais estratégias estabelecidas para o desenvolvimento do negócio.

O terceiro segmento avaliado pelo diagnóstico analisou a estrutura de **Gestão** das empresas incubadas. Neste ponto o objetivo era compreender (i) o nível de aplicação de conhecimentos e ferramentas de gestão na rotina da empresa; (ii) o grau de planejamento estratégico de cada negócio - principalmente no que diz respeito a definição de objetivos e metas; (iii) a existência de um alinhamento dos processos e ferramentas de gestão com o planejamento; (iv) o grau de acompanhamento das práticas de gestão da empresa, bem como sua melhoria contínua.

No tópico **Equipe**, o objetivo era compreender o grau de complementaridade do time, bem como a estrutura de divisão de tarefas e responsabilidades. Portanto, os objetos avaliados foram: (i) estrutura de cada time e a sua complementaridade; (ii) alinhamento na alocação das atribuições de responsabilidades/cargos a partir da gestão de competências; (iii) existência de estratégias motivacio-

nais e de retenção de talentos; (iv) estratégias para crescimento da equipe e operações.

No segmento de **Produto** avaliaram-se termos mais voltados à capacidade de produção e entrega da empresa a partir de seu portfólio de produtos, de modo que os tópicos ponderados perpassavam por (i) estágio de desenvolvimento de cada produto; (ii) tamanho do portfólio e a existência de validação pelo mercado; (iii) capacidade produtiva das empresa incubada.

Por fim, como já foi colocado, um dos objetivos do programa é o de fomentar o comportamento empreendedor nas empresas incubadas de todo o estado, de modo que o “grau de **Empreendedorismo**” em cada negócio precisava ser avaliado para que assim fossem definidas estratégias de melhoria neste ponto. Neste tópico foram ponderados aspectos um pouco mais subjetivos, mas de fundamental importância para as empresas, tais como: (i) nível de dedicação e o grau de motivação dos empreendedores (em suma, a sua “paixão” pelo negócio); (ii) a capacidade de transmissão, por parte dos empreendedores, desta motivação para os demais membros da equipe (liderança e engajamento).

Após a avaliação de cada eixo, e com o objetivo de tornar mais didática e visual a interpretação dos dados, o **Radar Diagnóstico** apresentado acima foi gerado a partir das notas atribuídas. Com a elaboração do diagnóstico e

a consolidação das informações no mapa de radar, as equipes BloomBTech puderam mapear as principais forças e dificuldades de cada negócio (tanto em contexto externo ou interno à empresa), o que viria a servir de insumo para atividades desenvolvidas nas fases seguintes.

Etapa 2 - Pré-Diligência da Inovação

A Pré-Diligência da Inovação, enquanto fase metodológica, pode ser definida como uma investigação criteriosa para identificar o cenário mercadológico e estágio tecnológico nos quais a empresa se encontra, envolvendo (i) processo de análise do negócio e da tecnologia por ele desenvolvida, (ii) estudo de mercado e (iii) desenvolvimento de prova de conceito da tecnologia.

Após a realização dos diagnósticos e do levantamento dos pontos a serem trabalhados individualmente pelas empresas, é iniciada a Pré-Diligência de Inovação para trabalho intensivo no estudo de cada empresa. Nesta etapa, os esforços empreendidos pela Equipe BloomBTech tinham por objetivo **identificar os diferenciais** do negócio e das tecnologias de cada empresa, **buscar possibilidades** ainda inexploradas e **propor pontos de reflexão** por meio de uma visão externa fundamentada em estudo de mercado. A Pré-Diligência buscou, com isso, gerar insumos à etapa

consecutiva do programa - um Workshop para a definição das diretrizes estratégicas, o qual detalharemos mais a frente.

O primeiro momento centra-se em **Caracterizar a Tecnologia e o Negócio** quanto ao seu estágio de desenvolvimento e seus requisitos para funcionamento (no caso da tecnologia), além do seu caráter inovador. O segundo momento mira à verificação da existência de **provas de conceito** da tecnologia, ou seja, analisar os resultados práticos até então obtidos. O terceiro momento, por sua vez, objetiva, por meio de um **Estudo de Mercado**, analisar o posicionamento da empresa no mercado no qual está inserida, considerando o funcionamento da cadeia produtiva, barreiras de entrada, regulamentação do setor, modelos e regras de negócios, além do mapeamento de **oportunidades em novos nichos**.



Faz-se importante salientar que a pré-diligência de inovação elaborada para cada empresa se voltou para os pontos críticos levantados na etapa anterior (diagnóstico), direcionando a customização desta etapa de acordo com o grau de desenvolvimento de cada empresa. Empresas em estágio inicial, por exemplo, recebiam um conteúdo mais voltado à inspiração para seu negócio e *modus operandi*. Empresas em estágio de desenvolvimento intermediário, por sua vez, tiveram sua assistência direcionada à formação e consolidação de seus modelos de negócios, enquanto as Incubadas cujo estágio de desenvolvimento era mais avançado, tiveram a sua Pré-Diligência de Inovação direcionada para o avanço em temas mais pontuais, como internacionalização, comercialização ou *supply chain*.

A partir dos estudos realizados na Pré-Diligência da Inovação, as equipes BloomBTEch puderam compreender o contexto no qual cada negócio estava inserido, tanto internamente quanto suas relações com o mercado e tecnologia. Deste modo, foi possível agregar informações acerca de elementos externos que se mostravam como potenciais determinantes ao crescimento do negócio (ex: identificação de possíveis parceiros), bem como estimular os empreendedores a considerarem novas possibilidades ainda inexploradas (ex: novos mercados). Em suma, a fase de Pré-Diligência representou um momento de

estudo e análise das diferentes alternativas que poderiam representar pontos a serem trabalhados, tanto buscando tratar os problemas percebidos no Diagnóstico, quanto alavancar as áreas do negócio que ainda eram passíveis de otimização.

Etapa 3 - Workshop/ Definição de Diretrizes Estratégicas

A partir das informações levantadas na fase de Pré-Diligência da Inovação, deu-se início à terceira etapa do programa, que consistiu na realização de um Workshop individual para cada empresa, com duração aproximada de quatro horas, visando definir, junto aos empreendedores, estratégias para o negócio. Uma vez organizadas as dificuldades enfrentadas pela empresa, seus pontos fortes e o cenário que a permeava, foram elaboradas diretrizes estratégicas que guiassem os passos da empresa (e de seus empreendedores), tanto rumo ao tratamento dos problemas identificados, quanto em direção à alavancagem de seus pontos fortes, de modo a promover um desenvolvimento estruturado para o negócio.

Os Workshops dividiram-se em dois momentos: inicialmente, a equipe BloomBTEch apresentava os resultados e informações da

Pré-Diligência da Inovação e do Diagnóstico, objetivando trazer insumos práticos que alimentassem a discussão de estratégias que estava por vir. O segundo momento da atividade centrou-se em ouvir as percepções dos empreendedores quanto aos resultados da empresa no Radar Diagnóstico e refletir sobre os seis eixos analisados, de modo a pensar em estratégias a partir das informações geradas nas etapas anteriores. Este segundo momento se mostrou bastante importante, havendo nítida percepção de melhoria no clima organizacional das empresas incubadas, possivelmente por oferecer maior clareza quanto aos horizontes e reflexões sobre dificuldades e o que pode ser melhorado.

Com o objetivo de avivar a discussão e estimular a criatividade dos empreendedores, ferramentas visuais foram bastante exploradas pelos membros da Equipe BloomB-Tech e obtiveram um resultado proveitoso, havendo inclusive mudança nas operações diárias das empresas, que passaram a utilizar as ferramentas e absorveram elementos de lógica visual na sua rotina.

Ainda neste segundo momento do Workshop, as diretrizes estratégicas desenvolvidas ao longo dos debates foram construídas de maneira conjunta (não se restringindo aos dados apresentados na Pré-Diligência da Inovação, mas também tomando por base as experiências vividas por cada um dos

envolvidos nas discussões) e direcionadas pelas conclusões tiradas dos seis eixos do Radar Diagnóstico. Deste modo, foi possível organizar propósitos claros e oferecer motivação aos empreendedores, fatores que determinaram melhores resultados para o programa, pois garantiram implementação real e apropriação dos conteúdos.

A terceira etapa do BloomB-Tech teve, deste modo, o objetivo levar os empreendedores a um momento de reflexão, propondo uma avaliação do cenário e uma definição de estratégias baseadas em um contexto determinado por (i) informações do diagnóstico e da pré-diligência, (ii) direcionamento estratégico trazido pelos especialistas da equipe BloomB-Tech e (iii) percepção e assimilação por parte dos empreendedores de cada empresa.



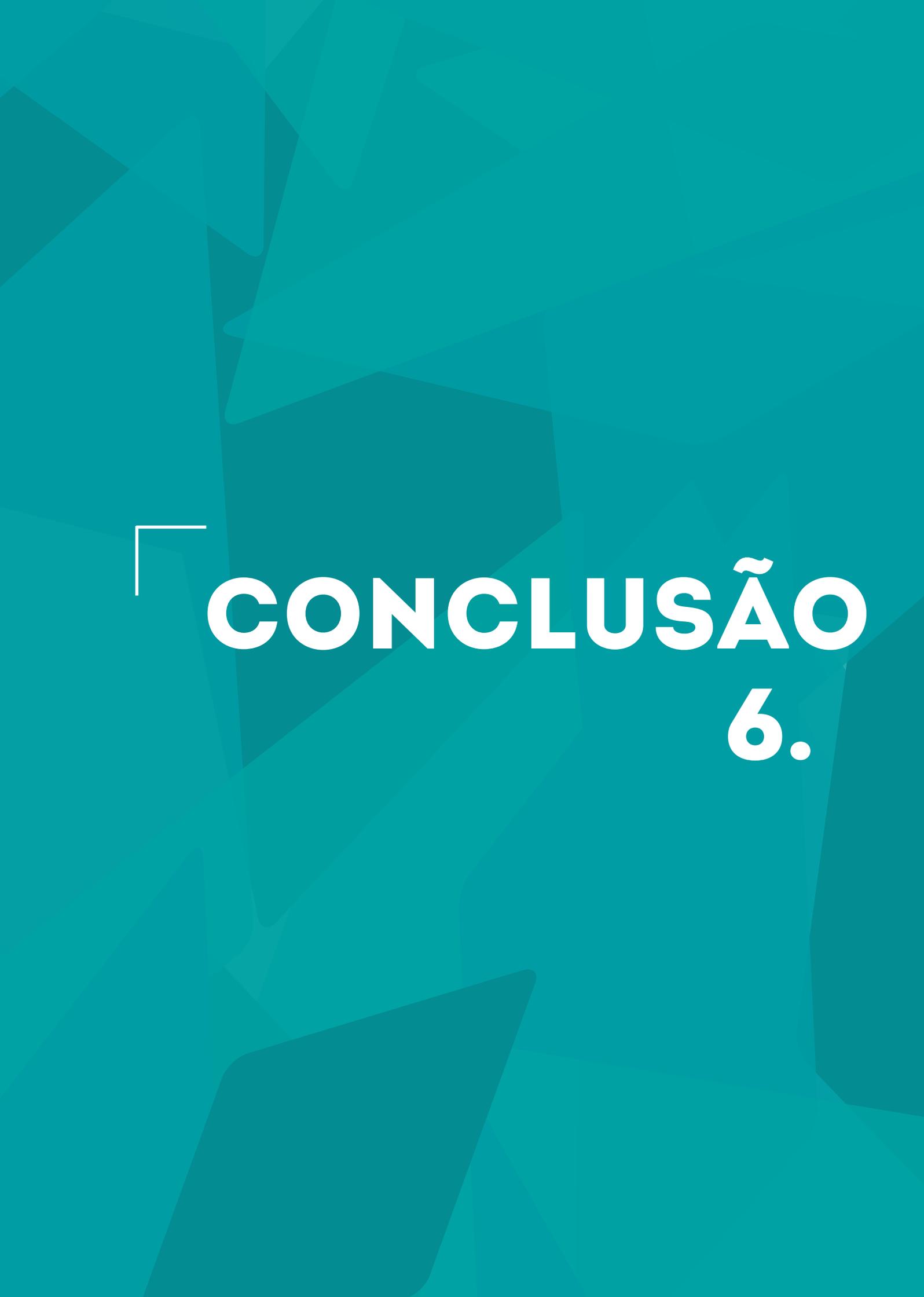
Etapa 4 - Acompanhamento das Ações (Plano de Ação)

Até este ponto do programa, as equipes BloomBTech buscaram entender o contexto de cada empresa, assim como a situação de cada uma delas em meio ao cenário que as envolvia. A partir dessas informações, o foco foi estabelecer diretrizes estratégicas que orientassem o posicionamento de cada negócio em seu respectivo mercado. Nesta quarta última etapa do programa, o objetivo era consolidar as diretrizes estratégicas definidas e determinar atividades/ações que garantissem o cumprimento dessas diretrizes, e para tal, utilizou-se a ferramenta Plano de Ação.

A partir das discussões ocorridas no Workshop, algumas estratégias foram definidas e posteriormente sintetizadas em um Plano de Ação de modo que seus desdobramentos pudessem ser acompanhados tanto pelos empreendedores, quanto pela Equipe BloomBTech. Buscando garantir a efetividade da implementação das ações propostas no plano, o programa contou com duas reuniões de acompanhamento para avaliar os avanços das ações previamente designadas, bem como para pensar em novas estratégias a serem implementadas a partir dos resultados obtidos.

A adoção do plano de ação enquanto ferramenta, sobretudo, tinha por objetivo levar os empreendedores a se apropriarem de um instrumento de planejamento e acompanhamento - com o fim de tornar mais clara a integração entre as áreas da empresa (descentralizar setorizando as atividades do negócio) utilizando-se da demonstração e definição de objetivos e responsabilidades.

A apropriação desta ferramenta por parte dos participantes foi fator fundamental para os bons resultados alcançados, uma vez que o apoderamento, não exclusivamente da ferramenta, mas do *mindset* por ela estimulado (definição de um objetivo, elaboração de atividades que levem ao seu cumprimento, acompanhamento etc.) é essencial para a sustentabilidade e alavancagem da empresa. Esse resultado se desdobra positivamente no ecossistema da incubadora como um todo, pois há maior compartilhamento de visões estratégicas, trocas de ferramentas e engajamento de empreendedores e gestores nos avanços das empresas incubadas, fator considerado como pilar das métricas de sucesso do programa BloomBTech.



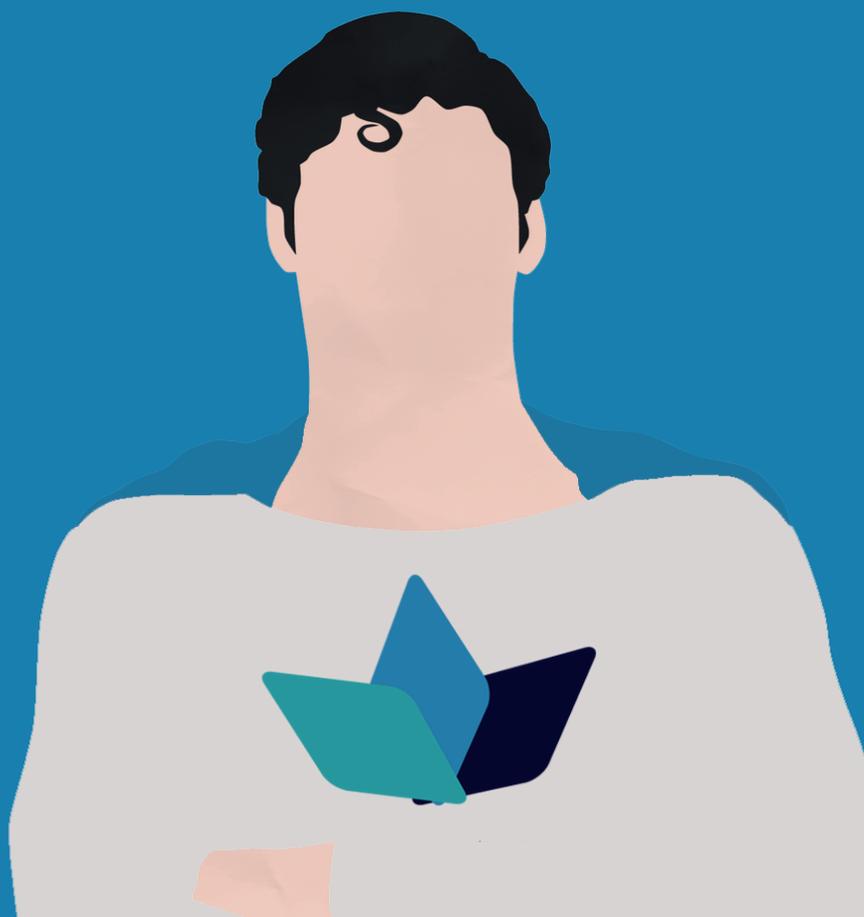
CONCLUSÃO
6.

CONCLUSÃO

Desde sua concepção, o programa BloomBTech carrega a missão de alavancar os resultados das empresas incubadas e, a partir daí, garantir subsídios para uma continuidade positiva e perene dos resultados, por meio da apropriação de conteúdos e metodologias por parte dos empreendedores e demais envolvidos. Desta maneira, as metodologias envolvidas em cada etapa do programa foram cuidadosamente elaboradas para este fim.

Pode-se ter a percepção de que a metodologia aplicada ao longo do programa não traz nenhum elemento complexo ou inovador, contudo, quando analisada como um todo, apresenta um sentido lógico e ferramentas proveitosas. Foi justamente, a sua simplicidade (de adoção, aplicação e apropriação), que, quando associada ao comprometimento dos empreendedores, garantiu o sucesso do programa.

Esperamos ter cumprido, com, este ebook, a missão de gerar um transbordamento positivo a partir de toda a experiência vivenciada com o BloomBTech e mostrado um pouquinho do impacto que pode ser gerado quando se direcionam boas metodologias e conhecimentos para tão talentosos empreendedores. Resolvemos colocar nesta última página os 5 principais aprendizados do programa.



O que as INCUBADORAS podem aprender com outros modelos?

As incubadoras, reconhecendo o horizonte de possibilidades de sua atuação, podem começar a pensar de maneira sistêmica em suas ações. Na Wylinka, temos desenhado eixos de atenção para modelos futuros de incubadoras, sendo eles: (i) Sustentabilidade, (ii) Efetividade, (iii) Atratividade e (iv) Externalidades. Cada eixo se desdobra em alguns pilares, pontos de análise e indicadores, podendo, inclusive dialogar com o modelo CERNE, da ANPROTEC, na gestão das operações. Deste modo, organizamos a seguinte tabela com diversa possibilidades de análise:

EIXOS	PILARES	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	POSSÍVEIS INDICADORES
Sustentabilidade	Qualificação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação gestor (titulação, experiência) • Capacitação time • Capacidade equipe da incubadora (tamanho, eficiência) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de mercado, experiência com incubadoras, títulos e cursos extras • Percepção dos empreendedores sobre os gestores • Programas de capacitação interna
	Gestão de processos e competências	<ul style="list-style-type: none"> • Função de Bolsistas • Turnover e plano de carreira • Gestão estratégica da incubadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de trabalho e desenvolvimento pessoal (avaliação da completude) • Organograma e planejamento estratégico da incubadora • Taxa de turnover
	Viabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de receita da incubadora • Portfólio de serviços • Grau de independência de financiamento público 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de fluxo de caixa • Diversidade características das fontes de financiamento • Recorrência das fontes financeiras
Efetividade	Redes de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão e interação entre incubadas 	<ul style="list-style-type: none"> • % de participação em eventos da incubadora • Número de atividades de interação • Existência de ambientes de interação
		<ul style="list-style-type: none"> • Força e envolvimento da rede de mentores, parceiros e empreendedores graduados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexões efetivamente realizadas (pesquisador, parceiro, cliente) • Rede de mentores - experiência de mercado, titulação e cursos, diversidade • Volume de mentorias por empresa • Nível de internacionalização da rede
	Desenvolvimento de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no desenvolvimento • Suporte ao empreendedor • Sistematização dos processos de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdos gerados para as empresas • Planejamento estratégico e volume de acompanhamentos • % de empresas faturando • Processos estabelecidos para desenvolvimento • Número de graduadas/Densidade • Mortalidade pós-graduação

EIXOS	PILARES	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	POSSÍVEIS INDICADORES
Atratividade	Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento da incubadora no ecossistema • Atmosfera vibrante 	<ul style="list-style-type: none"> • Cruzamento entre <i>rankings</i> universidades x incubadoras • Evidência da incubadora nos canais de comunicação da região • Participação da incubadora em atividades do ecossistema • % de participantes externos em eventos da incubadora
		<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de captação financeira para incubadas 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Network</i> de apoiadores • Diversidade, recorrência e volume de recursos financeiros para incubadas
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade aos demais atores do ecossistema • Infraestrutura local (restaurante, cultura, transporte, vida noturna)
		<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física (postos de trabalho, internet, telefone, sala de reuniões, Infraestrutura básica (água, wc, energia)) • Diversidade laboratorial • Ambientes de interação na incubadora
		<ul style="list-style-type: none"> • Boa interface com universidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de universitários contratados (estagiários, pesquisadores) • Parcerias com grupos de pesquisa • Envolvimento com eventos e atividades da universidade
	Externalidade	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades e recursos para desenvolvimento social
Econômica		<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de mão de obra qualificada na região 	<ul style="list-style-type: none"> • Período de trabalho CLT em uma incubada • Número de universitários contratados (estagiários, pesquisadores)
Ecossistema		<ul style="list-style-type: none"> • Referência/conhecimento/conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> • % de participantes externos em eventos da incubadora • Quantidade de conteúdo gerado
		<ul style="list-style-type: none"> • Ser espaço para conexão e eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de pessoas impactadas • Quantidade de eventos realizados • Número de agentes externos conectados • Número de pessoas não-associadas utilizando o espaço

1. Empresas incubadas precisam se atentar mais para marketing e comercial.

Como já falamos, por trazer uma bagagem muito técnica e acadêmica, empresas incubadas tendem a se concentrar muito nas especificidades de produto que nas percepções do mercado sobre o produto. Não adianta desenvolver um grande produto se ninguém quiser utilizá-lo. Não adianta construir um ótimo produto que todos gostariam se não há esforço para atrair as pessoas à experimentação.

2. Perenidade é algo fundamental.

Pensar estrategicamente a longo prazo, pensar nas estratégias de desincubação e manutenção da competitividade da empresa pós-incubação são elementos que têm sido negligenciados. Em alguns casos, é importante tentar mudar a mentalidade de enxergar a incubadora como uma muleta e passar a ver como um trampolim. Para isso, as incubadoras devem se atentar aos esforços no envolvimento das empresas com seu ambiente externo, como outras empresas, parceiros, investidores e demais agentes do ecossistema.

3. Aprender validando o modelo de negócios é melhor que aprender quebrando.

Trazer o hábito de enxergar o modelo de negócios da empresa como um conjunto de hipóteses e pensar nos melhores (e mais econômicos) jeitos de validar tais hipóteses é uma prática que traz muita diferença e velocidade. Esforços para que essa reflexão seja constante e que esse tipo de atividade seja intenso pode garantir grande crescimento para as empresas, inclusive avançando no relacionamento com potenciais clientes.

4. Todas as etapas do processo de incubação importam.

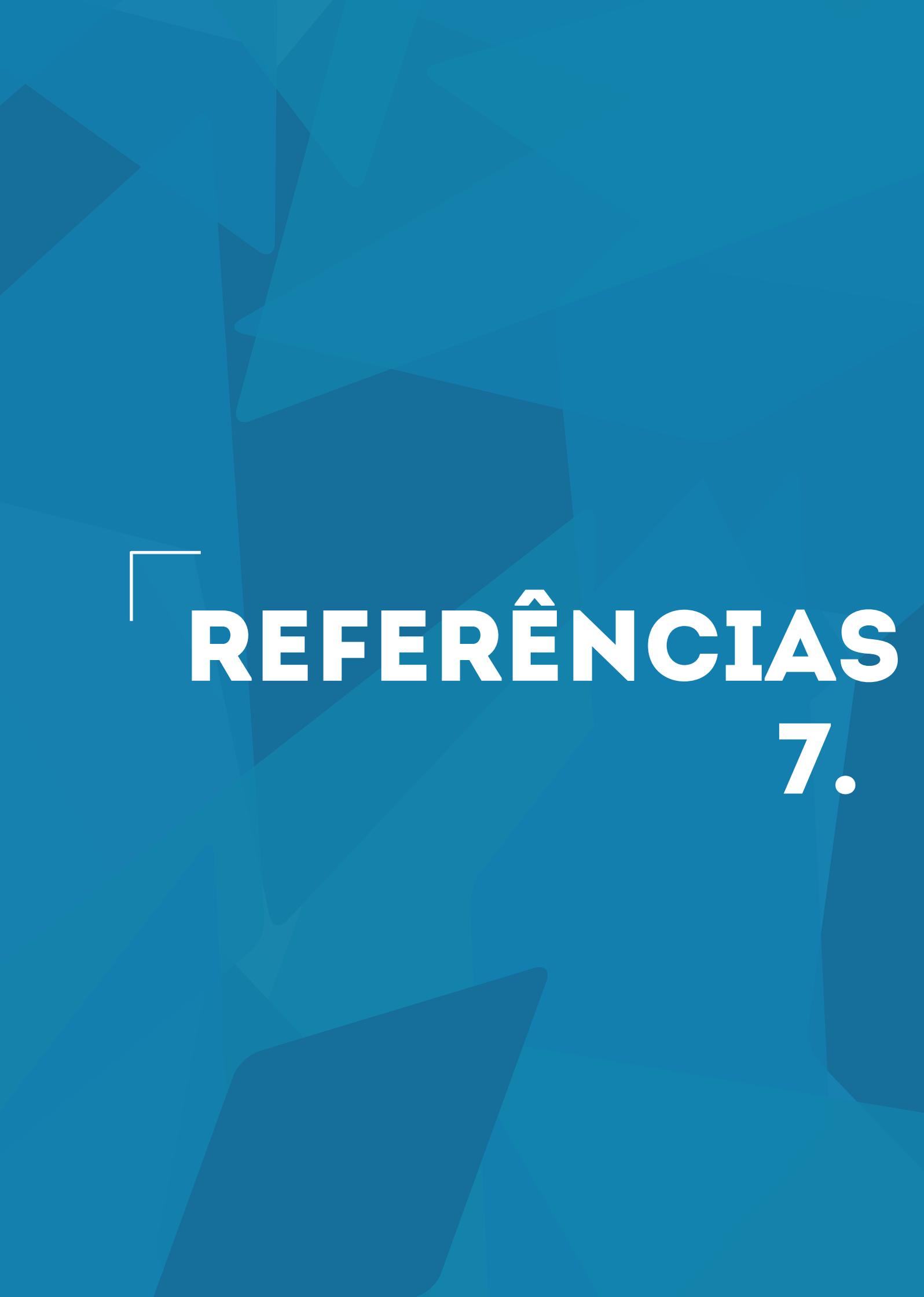
Atração, Seleção, Incubação, Saída - todas essas etapas agregam à qualidade da incubadora. Uma atração e seleção bem feitas atraem empresas mais maduras e nivelam o ambiente da incubadora - alguns especialistas, inclusive, têm propostos programas de pré-aceleração como elemento de atração e seleção com maior qualidade. A incubação é fundamental para o amadurecimento e multiplicação de conteúdos por meio de trocas e vivência compartilhada. Por último, pensar na saída e em estratégia de longo prazo pode ser o fator que atrairá novas empresas para a incubadora, bem como novos contatos e rede de parceiros.

5. Quando as empresas incubadas crescem, a incubadora cresce junto.

O programa BloomBTech se concentrou em atividades que visavam melhorar as condições das empresas incubadas, porém, percebemos no decorrer do programa que os avanços em amadurecimento de tais empresas transbordavam para suas incubadoras - melhorando o ambiente, atraindo novos contatos, estimulando *networking* e trazendo aprendizados para todos - gestores, outros empreendedores e pessoas envolvidas.

Esperamos que tenham gostado, contem conosco!

Equipe BloomBTech



REFERÊNCIAS

7.

REFERÊNCIAS

Gostou dos temas abordados? Colocamos então algumas indicações de estudos utilizados e materiais para mergulhar:

- **Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil.** Ribeiro, A.; Plonski, G.; Ortega, L. XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia. 2015.
- **Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator, funding and financial services.** Chandra, A.; Fealey, T. International Journal of Entrepreneurship, 2009.
- **Accelerating startups: the seed accelerator phenome.** Cohen, S.; Hochberg, Y. 2014.
- **The startup factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures.** Miller, P.; Bound, K.. NESTA - Discussion paper, 2011.
- **Incubation for growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential.** Dee, N. J. et. al. NESTA - Research summary, 2011.
- **The Four Steps to the Epiphany** Blank, S. 2013.
- **Empresas feitas para vencer (good to great).** Collins, J. 2013.
- **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios.** Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2011.
- **De empreendedor para empreendedor - Bota pra fazer.** Kauffman e Endeavor. 2013.



BLOOMBTECH

BloomBusinessTechnology
