

Potencializando a Atuação e Resultados das **Incubadoras de Empresas**



bloom
innovation
spaces

execução:



realização:



SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E ENSINO SUPERIOR



REALIZAÇÃO

EBOOK BLOOM INNOVATION SPACES

Coordenação: Renato da Silva Lacerda
Conteúdo: Beatriz Marques Andrade e Tiago Paz Lasmar
Projeto Gráfico: João Gabriel dos Reis Gomes Silva

Realização:



Governo do Estado de Minas Gerais
Governador: Fernando Pimentel

Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia

Secretário de Estado de Ciência Tecnologia e Ensino Superior no Governo de Minas Gerais: Miguel Corrêa
Sub-Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação: Leonardo Dias
Superintendente de Inovação tecnológica: Roberto Rosenbaum
Diretoria de Ambientes de Inovação: Cecília Velasquez Serpa e Ana Carolina Corrieri Gomide



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



RMI - Rede Mineira de Inovação

Presidente: Ana Cristina de Alvarenga Lage
Vice-Presidente: Maurício de Pinho Bitencourt

Execução:



Associação Wylinka

Presidente: Ana Carolina Calçado Lopes Martins
Vice-Presidente: Elimar Pires Vasconcellos

Sumário

- 1. Introdução 4**
- 2. Contextualização 6**
- 3. O Programa 7**
- 4. Resultados 21**



1. INTRODUÇÃO

- O ecossistema de inovação e empreendedorismo brasileiro tem se fortalecido cada vez mais e Minas Gerais tem grande participação nesta evolução, com diversos atores que se conectam formando uma rede consistente e que catalisa os resultados do Estado. Dentre estes atores estão as incubadoras de empresas, fundamentais no processo de desenvolvimento dos negócios e do ecossistema.

Entendendo a importância deste ator, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE MG), em parceria com a Rede Mineira de Inovação (RMI) e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior Governo de Minas Gerais (SEDECTES), tem investido em programas que estimulam e capacitam as incubadoras e empresas incubadas.

Em 2015 foi executado o programa Bloom Business Technology (BBT), que teve como objetivo o direcionamento estratégico das empresas incubadas de Minas Gerais, e contou com a participação de 120 empresas, de 17 incubadoras. Durante seis meses a equipe Wylinka, entidade executora do Programa, visitou diversas regiões e trabalhou ativamente nas sedes das incubadoras, analisando e aplicando a metodologia do projeto para o desenvolvimento de cada negócio. Isso permitiu vivenciar a realidade das incubadoras mineiras e seus métodos de acompanhamento das empresas incubadas.

Além de entender o contexto das empresas incubadas, o projeto serviu como um ótimo laboratório para o diagnóstico dos principais desafios que as incubadoras encontram na sua missão de desenvolver novos negócios. Percebeu-se, dessa maneira, a importância de abordar a dinâmica das incubadoras de ângulos diferentes, buscando potencializar cada vez mais os seus resultados.

É exatamente com este propósito que surgiu o Projeto Bloom Innovation Spaces (BIS), uma iniciativa do SEBRAE MG, em parceria com RMI e SEDECTES, cujo principal foco é potencializar a atuação e resultados das incubadoras de empresas.



Nesse cenário, visando compartilhar com dos demais atores do ecossistema de inovação e as informações sobre os resultados do projeto, bem como a metodologia aplicada e os aprendizados obtidos, foi elaborado este ebook. Gostaríamos muito que o conhecimento desenvolvido e aplicado ao longo desse projeto se torne acessível a todos os atores do ecossistema de inovação e empreendedorismo.

A seguir, apresentamos os principais atores e ambientes de inovação que estão sendo criados e se desenvolvendo. Por meio de uma maior interação com as incubadoras de empresas, eles poderão contribuir ainda mais para consolidar um ecossistema robusto e fértil para o desenvolvimento cada vez mais ágil de novos negócios no Estado de Minas Gerais e no Brasil.

AMBIENTES DE INOVAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS:

Espaços de Coworking

- Infraestrutura compartilhada
- Intenso networking
- Multidisciplinaridade

Hubs de Inovação

- Interação com outros empreendedores e entidades
- Ambientes inspiradores
- Coworking

Living

- Co-criação de projetos
- Foco na Experimentação
- Metodologia (e não lugar)

Fab Labs

- Ferramentas para prototipagem rápida
- Criação colaborativa
- Ambiente propício para invenção

Aceleradoras

- Forte Interação com mercado
- Mentoria Intensiva
- Aporte de Capital

Centros de Pesquisa Privados

- Financiamento privado facilitado
- Laboratórios especializados
- Hard Science

Venture Builders e Fundos de Investimento

- Aporte financeiro
- Participação na Empresa
- Acompanhamento Gerencial
- Acesso a mentores influentes

Incubadoras

- Infraestrutura subsidiada
- Interface com pesquisa acadêmica
- Consultoria gerencial, legal e administrativa

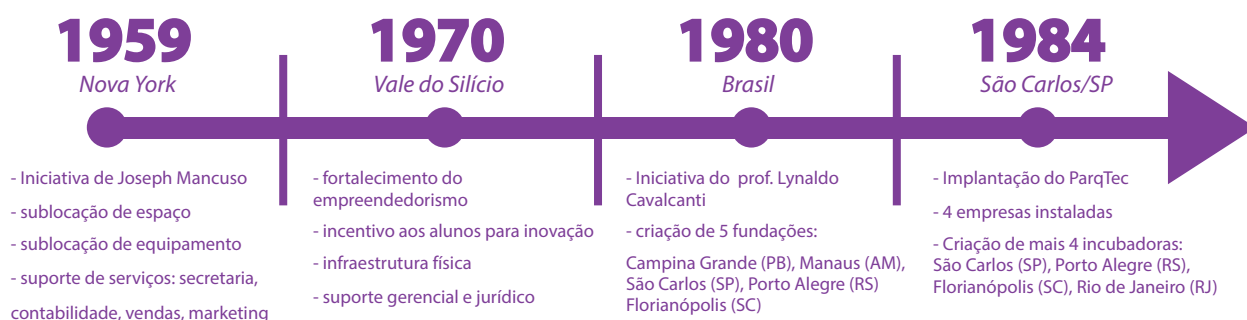
2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Para se construir uma proposta de intervenção pertinente no modelo de atuação das incubadoras de empresas, é importante conhecer a história dessas instituições.

Em 1959, Joseph Mancuso comprou as instalações de uma fábrica falida e disponibilizou a infraestrutura para que pequenas empresas iniciantes compartilhassem produtos, serviços e competências. Esta iniciativa inspirou o Vale do Silício a apoiar universitários e recém graduados a desenvolverem seus projetos de tecnologia. Difundiu-se assim o conceito de incubadoras de empresas: instituições que auxiliam empresas nascentes, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação¹.

Em 1980, por iniciativa do prof. Lynaldo Cavalcanti, o Brasil teve suas primeiras incubadoras, que ao longo dos anos influenciaram o surgimento de outras novas, assim como instituições de representação e apoio do movimento, como a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendedorismo e Inovação (ANPROTEC).

A figura demonstra a linha do tempo desde o surgimento até a realidade atual, com os momentos históricos de destaque:



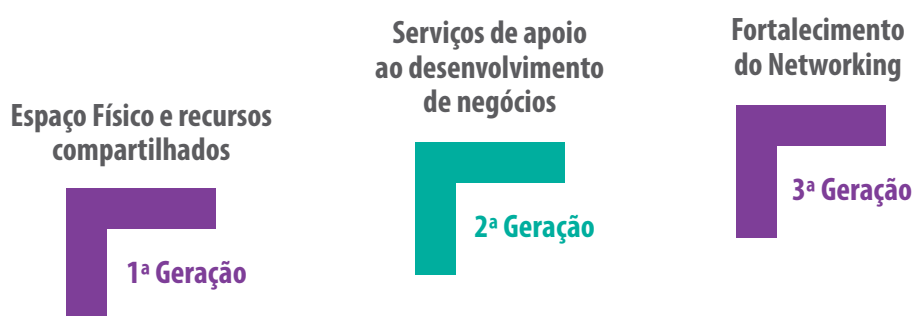
¹SEBRAE: Disponível em: <https://goo.gl/MFR4qD>



Ao longo dos anos, os modelos de incubação também evoluíram. Baseado na forma como surgiram as primeiras incubadoras, a primeira geração desses modelos é caracterizada principalmente pela disponibilização de espaços físicos e recursos compartilhados, com o objetivo de atenuar os custos nos estágios iniciais das empresas.

Com o passar do tempo, sentiu-se a necessidade de ampliar o apoio oferecido para o desenvolvimento dos negócios. Além de infraestrutura e baixo custo, as incubadoras começaram a contribuir com consultorias técnicas relevantes para o contexto das empresas, definindo, então, a segunda geração dos modelos de incubação.

A terceira e atual geração é marcada pelo fortalecimento do networking, na qual incubadoras são protagonistas da conexão com outros atores do ecossistema para formação dos empreendedores e desenvolvimento dos negócios incubados.



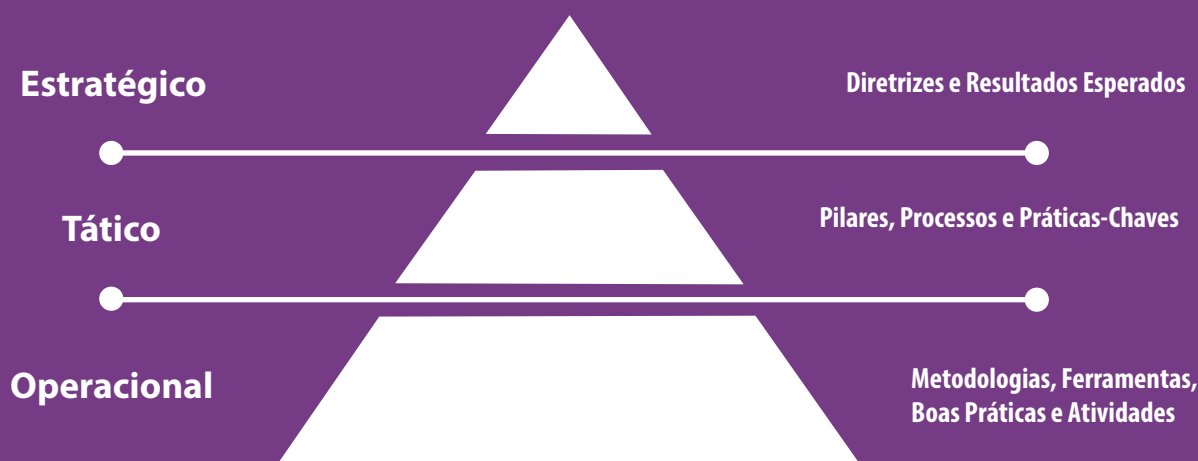
Fonte: ANPROTEC, 2015

Diante do histórico de evolução dos modelos de incubação e do surgimento de novos atores no ecossistema, o desafio das incubadoras é entender qual é a sua identidade e o seu propósito no desenvolvimento de novos negócios. É fundamental que as incubadoras se apropriem do seu papel, e busquem o aprimoramento contínuo das suas ofertas de serviços. Isso permitirá uma definição mais clara na cadeia de valor de desenvolvimento de novos negócios e um posicionamento vez mais consolidado e valorizado das incubadoras.

3. O PROGRAMA

O Bloom Innovation Spaces (BIS) foi estruturado levando em consideração os aspectos históricos e os desafios contemporâneos enfrentados pelas incubadoras. Com o objetivo de transpor esses desafios, o projeto realizou a construção colaborativa e difusão de novos métodos e práticas para potencializar a atuação e os resultados das incubadoras de empresas.

Conforme apresentado na figura abaixo, esta atuação é abordada em três eixos: Estratégico, Tático e Operacional.



De maneira mais específica, o BIS buscou atuar no planejamento e operação das incubadoras, tendo como ponto de partida a reflexão sobre a Estratégia dessas organizações. Por meio de diretrizes e resultados esperados tanto internamente quanto na conexão com outros atores do ecossistema, provocamos e elaboramos em conjunto a visão inicial de futuro a ser alcançada pelas incubadoras. Além disso, foi muito importante o debate sobre quais os elementos e diretrizes permitirão que as incubadoras se tornem um ator singular frente aos demais presentes no ecossistema.

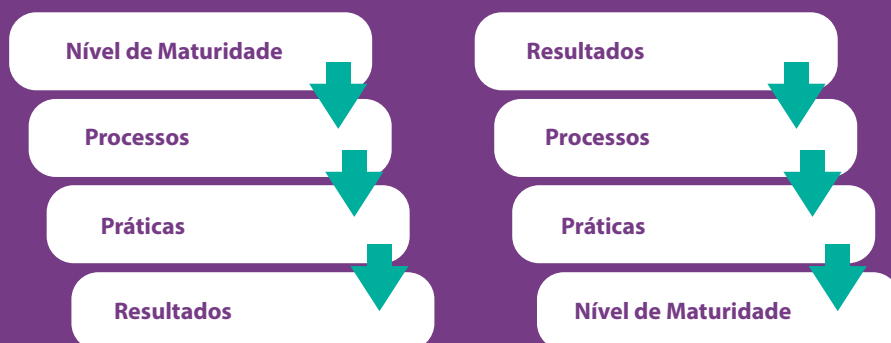
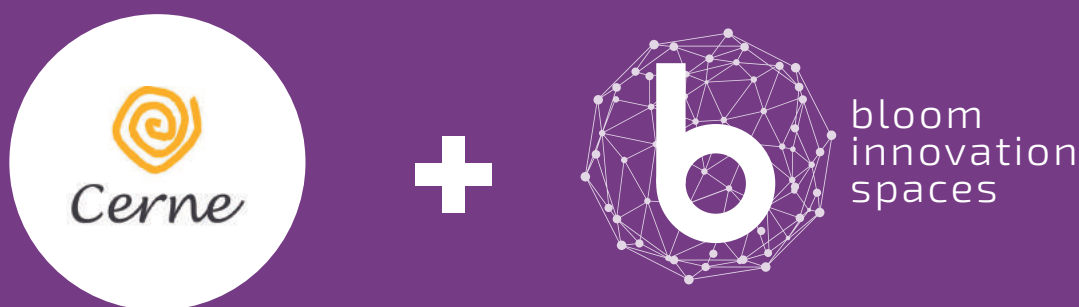
Uma vez definido o direcionamento para essa evolução na atuação das incubadoras e a adaptação às novas realidades, para que os resultados sejam atingidos foi preciso a reflexão sobre formas de solidificar os pilares da instituição, melhorar os seus processos internos e estabelecer práticas-chave, tudo isso, compondo o eixo Tático.

Por último, para que a incubadora entregue o seu valor e contribua de forma efetiva para o desenvolvimento dos negócios incubados foi importante o compartilhamento de conhecimentos e experiências sobre novas metodologias, ferramentas, boas práticas e atividades, compondo assim, o eixo Operacional da incubadora.

Atualmente, as incubadoras contam com o suporte fundamental do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne). Por meio de uma plataforma de monitoramento de boas práticas em diversos processos chave, o Cerne trabalha cada nível de maturidade em busca de melhoria e resultados expressivos para incubadoras.

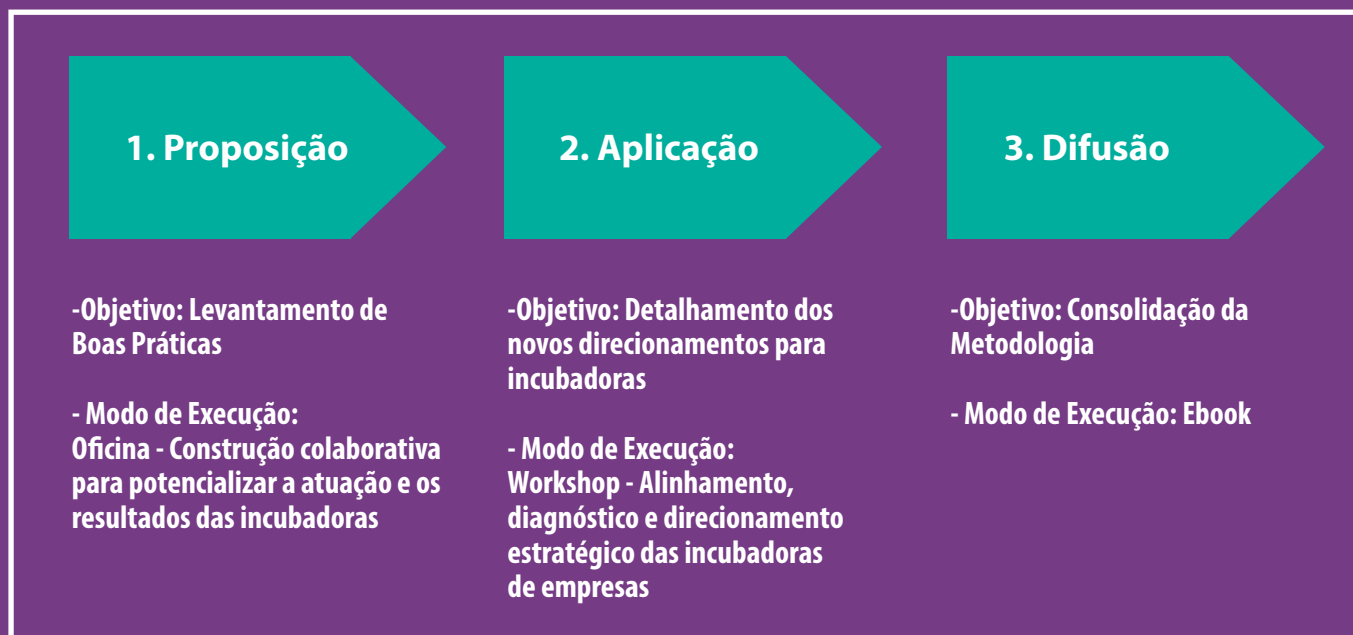
Desde o início desse projeto, houve a preocupação em alinhar os objetivos do BIS com a estrutura da certificação CERNE, para a realização de esforços complementares. Dessa maneira, utilizou-se os principais passos do Cerne, porém, com uma lógica inversa: estabelecer primeiramente quais os principais resultados desejados pela incubadora, para o posterior desdobramento dos processos e práticas, alcançando o nível de maturidade esperado.

Essa estratégia está diretamente relacionada à necessidade de se consolidar o papel das incubadoras frente ao surgimento dos novos atores do ecossistema de inovação. Definir primeiramente onde se quer chegar para posteriormente direcionar os esforços da instituição, otimizando recursos humanos, financeiros e estruturais.



Para que esses objetivos fossem alcançados o projeto foi operacionalizado em três partes principais:

- 1** **Proposição, sendo um momento de reflexão colaborativa sobre a estratégia e desafios das incubadoras;**
- 2** **Aplicação, que por meio de workshops, buscou o detalhamento de novos direcionamentos e boas práticas para as incubadoras;**
- 3** **Difusão, por meio principalmente deste e-book, que tem como maior objetivo a consolidação da metodologia utilizada.**

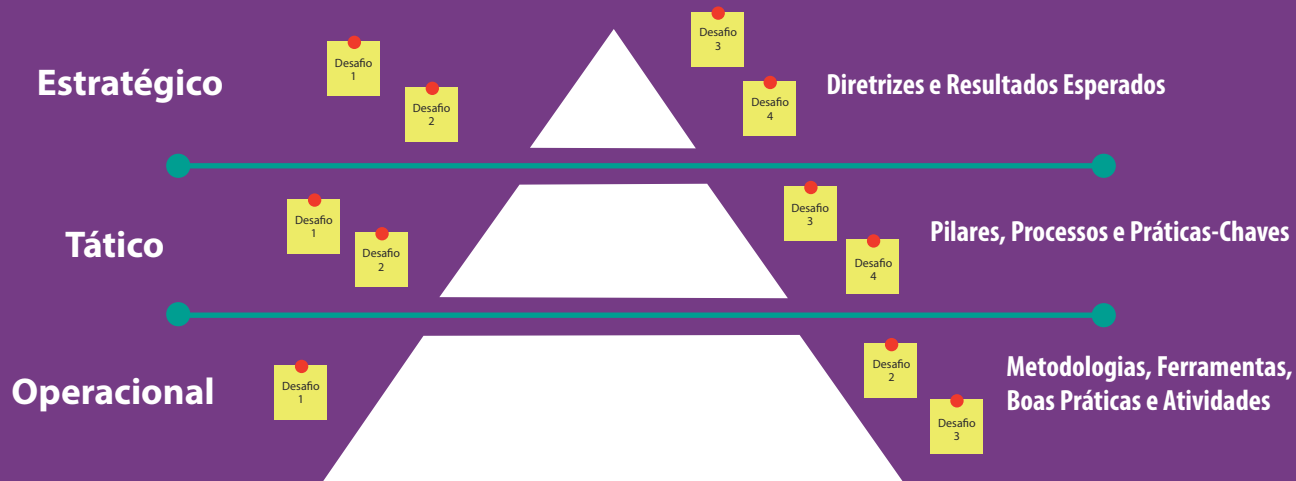


As etapas de Proposição e Aplicação foram realizadas no formato de workshops que aconteceram nos meses de junho e agosto de 2017 respectivamente. Participaram destes encontros representantes das incubadoras mineiras, incubadoras de outros estados brasileiros, o SEBRAE, a RMI, a SEDECTES, a ANPROTEC e empreendedores de Programas realizados anteriormente. Buscou-se atuar com esse público bem diversificado e multidisciplinar para proporcionar ricas discussões e conseguirmos consolidar uma visão abrangente, considerando o ponto de vista de todos os importantes atores envolvidos com o processo de incubação de empresas.

■ **Workshop 1: proposição da nova atuação para as incubadoras**

O objetivo deste primeiro encontro foi provocar a reflexão colaborativa sobre a estratégia, posicionamento e identidade das incubadoras. A partir dessas reflexões, realizou-se o diagnóstico dos desafios críticos dessas instituições para desenvolvimento de possíveis soluções.

O workshop foi estruturado com conteúdo expositivo e três atividades práticas realizadas em grupos. Na primeira atividade os participantes levantaram os principais desafios considerando os eixos: estratégico tático e operacional respectivamente.



Para contribuir ainda mais com o trabalho dos grupos e proporcionar mais inspiração aos participantes, foi apresentado um estudo de Benchmarking Internacional realizado com incubadoras que se destacam por conseguirem gerar diversos negócios de sucesso. O objetivo foi avaliar quais aspectos as incubadoras no Brasil podem aproveitar, para focar e desenvolver, buscando assim, obter resultados cada vez mais promissores.

O QUE SE DESTACA NAS INCUBADORAS INTERNACIONAIS?

- Atmosfera vibrante;
- Rede de parceiros e networking intensificado;
- Diferentes programas para níveis diferentes de maturação;
- Acesso a recursos financeiros facilitados;
- Postura proativa de diagnóstico e ação com as empresas;
- Maior interação com o mercado;
- Rede de mentores com grande experiência de mercado;
- Acesso ao conhecimento das instituições de ensino;
- Visibilidade e fomento ao comercial das empresas;



- Próxima a grandes empresas e centros de pesquisas;
- Rede de investidores (Angel network);
- Aconselhamento com empreendedor referência no mercado;
- Interação com outros centros de inovação: visitas nacionais e internacionais.



- Cofundadora do grupo Sydney Angels;
- Forte interação com centros de pesquisas e acesso a especialistas;
- 5 diferentes programas níveis de empresas;
- Interação com especialistas de mercado;
- Intensas ações de vendas com empresas.

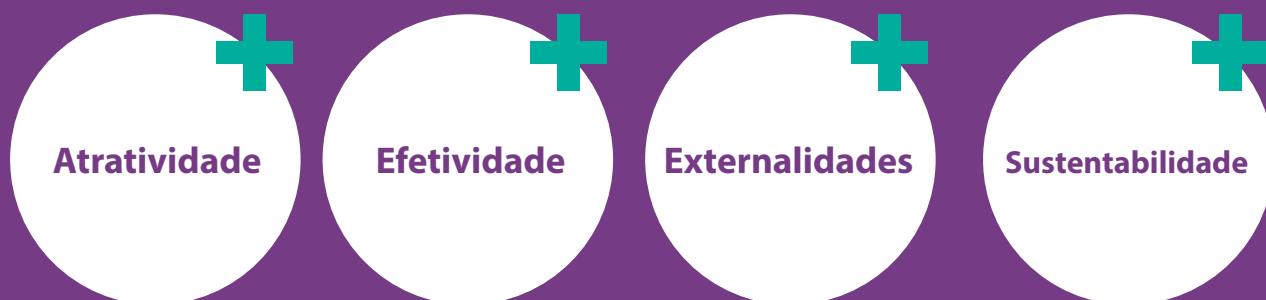


- Espaço criativo de coworking;
- Coaching durante e após os programas;
- Acesso a investidores qualificados;
- Forte interação com mercado - foco em validação e vendas;
- Intensas ações de vendas com empresas.

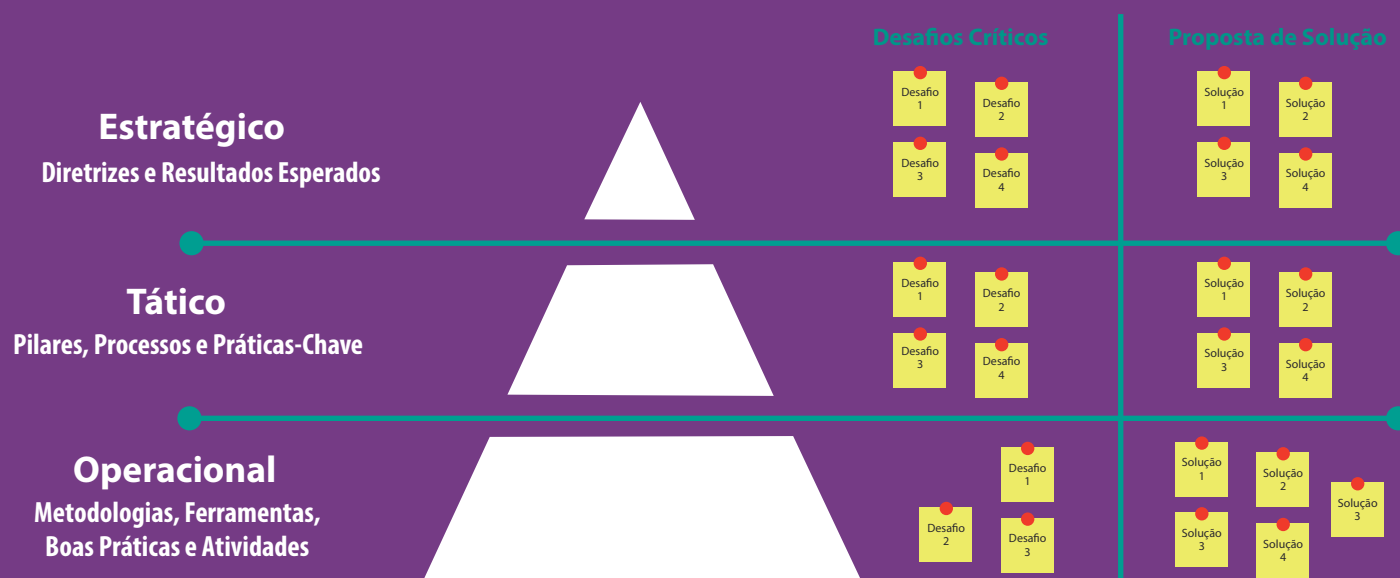
A partir das informações apresentadas sobre as referências internacionais e os principais desafios identificados pelos participantes do workshop na atividade anterior, avançamos para a segunda atividade prática. Ela nutriu discussões sobre as principais diretrizes e visão de futuro para o desenvolvimento das incubadoras de empresas.

Para organização das informações discutidas pelos grupos, aplicamos 4 grandes diretrizes. Trata-se de diretrizes de resultados esperados para os ambientes de inovação, conforme o artigo Measuring an entrepreneurial ecosystem da Kauffman Foundation.

DIRETRIZES



Utilizando como direcionamento geral as propostas apresentadas pelos grupos para desenvolvimento das diretrizes acima no âmbito das incubadoras, bem como os desafios identificados anteriormente, buscou-se durante a última atividade desse primeiro workshop, consolidar propostas de solução. As propostas de solução também foram pensadas sob as perspectivas dos três eixos, conforme a figura a seguir. Para cada desafio crítico identificado, foi proposta uma solução a ser implementada.



Como resultado do primeiro workshop e após a análise detalhadas das informações registradas, quatro desafios críticos foram priorizados. Trata-se daqueles que foram recorrentes e relevantes na maioria das incubadoras participantes.

- 1 Posicionamento estratégico, definição da identidade e integração com o ecossistema;**
- 2 Comunicação e visibilidade para os diferentes clientes;**
- 3 Sensibilização e programas para ter um pipeline qualificado;**
- 4 Dinamismo interno e desenvolvimento de negócios.**

Considera-se que o trabalho realizado durante esse primeiro workshop permitiu o maior alinhamento entre as instituições envolvidas acerca da atuação das incubadoras de empresas. Além disso, como outro importante resultado, conseguiu-se chegar ao direcionamento dos principais aspectos a serem abordados contribuir para essenciais avanços na performance dessas instituições.



Workshop 2: Aplicação da nova atuação para as incubadoras de empresas

A partir da compilação das informações do Workshop 1, no dia 8 de agosto de 2017 foi realizado o Workshop 2. Nesse novo encontro, o objetivo foi aplicar os direcionamentos desenvolvidos durante a primeira etapa e também contribuir para a sensibilização e capacitação dos gestores das incubadoras participantes.

Para conseguir gerar um momento de grande aprendizado, foram selecionadas metodologias e ferramentas de gestão pertinentes para trabalhar os desafios priorizados. Além disso, como última etapa desse segundo workshop, foi estabelecido o direcionamento para que cada incubadora possa, posteriormente, detalhar o seu plano de ação. Tudo isso, com o intuito de permitir a execução de ações concretas e os avanços necessários em direção aos resultados almejados por cada instituição.

A primeira atividade prática foi feita a partir de um framework com a visão geral da atuação de uma incubadora, como instrumento de diagnóstico prático. Cada participante fez o exercício de, em cada elemento do quadro, classificar em escala os pontos de melhorias e de onde já se tem uma atuação consistente. Este processo pode ser repetido sempre que necessário para que se perceba a evolução da incubadora a partir da execução do seu plano de ação.



Considerando os resultados do primeiro workshop, conseguimos posicionar os 4 desafios críticos resultantes que são de maior recorrência e relevância para as incubadoras nesse framework.

A partir deles, vamos detalhar as metodologias, boas práticas e ferramenta que foram apresentadas para os gestores das incubadoras ao longo desse segundo workshop.

Pontos de Destaque

1

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE E INTEGRAÇÃO COM O ECOSISTEMA

O primeiro ponto de destaque diagnosticado diz respeito a como a incubadora deseja se posicionar estrategicamente, sendo instituição atuante no ecossistema de inovação. Posicionar-se estrategicamente é pensar em como pretende ser vista frente aos seus clientes-alvo. Enquanto incubadora quero ser vista como sendo de base tecnológica? Referência em uma área de atuação?

Referência em empreendedorismo na região? Como suporte administrativo para as empresas? Como promotora de networking? Essa orientação é primordial para desdobramentos de ações internas e para o estabelecimento dos processos da instituição.

É importante ressaltar que, para se trabalhar posicionamento estratégico, é preciso avaliar tanto o contexto interno quanto o contexto externo da Organização, se atentando aos papéis de cada um dos atores envolvidos no ecossistema.

■ EIXO: Estratégico

■ BOA PRÁTICA: Diagrama de Pétalas

Proposto por Steve Blank, o Diagrama de Pétalas é uma nova forma de se analisar mercado e concorrência. Considerando as características comuns a mais de um mercado e como ocorre interseção entre eles, o Diagrama facilita a interpretação de novas possibilidades de aplicação de um produto ou serviço, antes de se idealizar um novo posicionamento.

Pensando na estrutura do Diagrama de Pétalas, o Posicionamento Estratégico da incubadora pode ser trabalhando em vários eixos que têm interseção entre si. Por meio da ferramenta, as incubadoras, cada uma com sua ótica, devem refletir quais ações e conexões são fundamentais para este posicionamento considerando: programas antes da incuba-



ção, programas de incubação, programas de pós incubação, empresas privadas (âncoras), financiadores e instituições públicas de apoio. A partir do mapeamento do contexto externo e suas contingências, a incubadora tem embasamento suficiente para tomada de decisão e construção de ações internas para alcançar o posicionamento desejado.

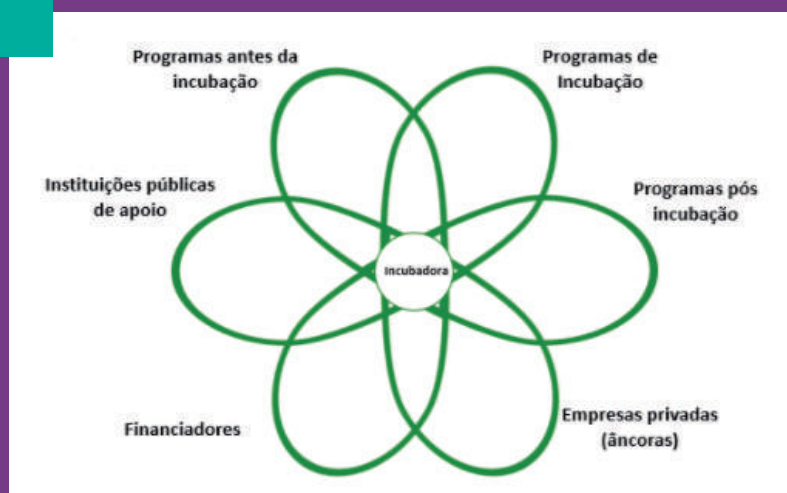


Diagrama desenvolvido inspirado no Petal Diagram de Steve Blank.

PETAL DIAGRAM

Leia mais sobre o trabalho de Steve Blank aqui:

<https://goo.gl/b4LU8k>

2

COMUNICAÇÃO E VISIBILIDADE PARA OS DIFERENTES CLIENTES

Um aspecto importante no contexto das incubadoras é a forma com que os resultados alcançados são comunicados. As atividades de difusão trazem benefícios como melhor posicionamento estratégico, prospecção de parcerias, sensibilização da comunidade acadêmica, além de deixar claro para a sociedade em geral a razão de sua existência. As incubadoras, como qualquer instituição, têm diferentes “clientes” que impactam ou são impactados pelos seus serviços e resultados. Um dos principais desafios é a criação de estratégias de comunicação e marketing levando em consideração as particularidades de cada stakeholder.



Portanto é fundamental que se entenda profundamente quem são os clientes de cada incubadora.

■ EIXO: Estratégico

■ BOA PRÁTICA 1: Persona

Persona é a representação fictícia do cliente. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como uma criação de suas histórias pessoais, motivações, objetivos e desafios. Algumas informações que devem ser utilizadas na definição da persona são: nome da persona (fictício); idade; sexo; cargo/ocupação; quais são seus objetivos e como a incubadora pode ajudá-lo.

O principal objetivo é o direcionamento de ações de marketing, que se torna mais efetivo, à medida que prevêem quais são os canais de comunicação utilizados pelo cliente, suas preferências quanto ao formato, tamanho do conteúdo e quais atividades geram maior engajamento deles.

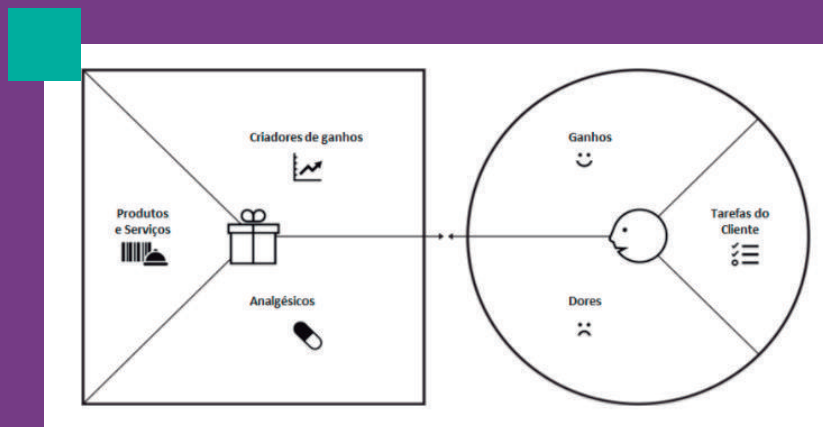
■ BOA PRÁTICA 2: Canvas de Proposta de Valor

A partir da definição das personas cada cliente deve ser estudado profundamente. O Canvas de Proposta de Valor foi desenvolvido para se trabalhar no detalhamento dos campos Segmentos de Clientes e Proposta de Valor do Business Model Canvas. Sendo assim, seu principal objetivo é entender como se cria e entrega valor para o seu segmento de clientes. A ferramenta é dividida em dois lados. O círculo chamado de Perfil do Cliente, dividido em três blocos:

- **Tarefas do Cliente:** descreve aquilo que os clientes precisam realizar.
- **Dores:** resultados ruins, os riscos e obstáculos encontrados na execução de tarefas.
- **Ganhos:** resultados ou benefícios concretos que os clientes pretendem alcançar.

O quadro é chamado de Mapa de Valor, dividido também em três blocos:

- **Produtos e Serviços:** todos os produtos e serviços que irão compor a proposta de valor que será construída.
- **Analésicos:** como os produtos e/ou serviços irão aliviar a dor do cliente.
- **Criadores de Ganhos:** como os produtos e/ou serviços criam ganhos para o cliente.



É importante que se crie a conexão entre os dois lados da ferramenta para que se ofereça aquilo que cada um dos seus diferentes clientes desejam.

MAPA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DE ITAJUBÁ

Como exemplo de uma comunicação efetiva e direcionada para o usuário, a INCIT desenvolveu uma ferramenta com objetivo de divulgar os resultados e crescimento do ecossistema itajubense e contribuir para o entendimento da dinâmica local.



Acesse o mapa clicando no link: <http://www.incit.com.br/incit/noticias/5087/incit-lanca-mapa-de-inovacao-e-empendedorismo-de-itajuba>

3

SENSIBILIZAÇÃO E PROGRAMA PARA PIPELINE QUALIFICADO

O terceiro ponto de destaque está relacionado a etapa de seleção de negócios para incubação, mais especificamente, o desafio de captar bons negócios no ecossistema local e com a



maturidade necessária para serem incubados. Cada incubadora define seus critérios de seleção da maneira que considera ideal para o processo de incubação. Sendo assim, é importante que se tenha empresas suficientes que atendam esses critérios, para otimização dos recursos da instituição e o alcance de resultados satisfatórios dentro do prazo planejado. Porém, a criação de um ecossistema local com empresas qualificadas não acontece no curto prazo, tornando-se necessário uma sistematização de ações que trabalhe negócios em diferentes estágios de desenvolvimento, ao longo do tempo.

■ EIXO: Tático

■ BOA PRÁTICA 1: Funil de Vendas

Para estabelecer boas práticas de sensibilização e ter um pipeline qualificado, deve-se identificar quais são os diferentes “níveis” de potenciais clientes. Pode-se apoiar em uma estrutura semelhante à de um funil de vendas para que se estabeleça esses níveis e etapas de maneira mais clara. De maneira geral, um funil de vendas é composto por quatro etapas para atrair, gerar leads, converter em oportunidades e gerar vendas. No contexto da incubadora, pode-se ter etapas de sensibilização da comunidade acadêmica, criação e desenvolvimento de negócios, pré incubação e, por fim, engajamento com edital de incubação. Essas etapas devem ser constantemente trabalhadas para que se estabeleça um fluxo contínuo de negócios no estágio desejado pela incubadora.

INICIATIVAS PARA UM PIPELINE QUALIFICADO

Durante o Workshop do BIS o Centro Tecnológico de Viçosa (CenTev) apresentou algumas de suas iniciativas para sensibilização dos negócios em diferentes estágios de maturidade. São elas:



O Laboratório de ideAção tem a função de auxiliar empreendedores na geração e no desenvolvimento de novas ideias, procurando auxiliar também na remodelagem ou reestruturação de ideias de negócio pré-concebidas.



A CenTev definiu um dia especial para receberem as visitas de empresários, escolas, universidades e da sociedade em geral. O objetivo do "CenTev de portas abertas" é possibilitar um espaço onde todos possam tirar suas dúvidas sobre atuação da incubadora.

Vale ressaltar que as incubadoras não precisam desenvolver exclusivamente seus próprios programas de incentivo ao empreendedorismo, podendo estabelecer parcerias com outras iniciativas desenvolvidas por diferentes instituições. Alguns exemplos dessas iniciativas:



<https://startupweekend.org/>



<https://www.facebook.com/ruptura.ufmg/>

4

DINAMISMO INTERNO E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

O quarto ponto de destaque traz reflexões relacionadas à operação da incubadora, no que diz respeito à sua própria gestão e ao seu negócio principal: o desenvolvimento das empresas incubadas.



Como todo negócio, as incubadoras devem executar seu planejamento e entregar aquilo que está definido como sua missão. O ambiente dinâmico no qual as incubadoras estão inseridas configura o desafio de se manterem constantemente atualizadas e em processo de melhoria contínua. Essa visão também se aplica ao processo de incubação objetivando trabalhar de perto cada negócio incubado, pois estes são os principais produtos da incubadora e a concepção de sucesso da instituição está diretamente relacionada ao sucesso dos negócios graduados.

■ EIXO: Operacional

■ BOA PRÁTICA 1: OKR

Objective and Key Results (OKR) é um sistema de definição e gestão de metas para facilitar a gestão da Organização por meio de objetivos e resultados chave simples e ágeis, que podem ser adaptados à medida que for necessário. Grandes Organizações como Google, LinkedIn, Dropbox, GoPro, adotaram o modelo e valorizam algumas características como vantagens, tais como:

- Co-participação, já que todos os membros contribuem para o desenho das metas e atividades a serem cumpridas;
- Agilidade e adaptabilidade, pois as definições não são fixas e podem ser adequadas às novas realidades das Organizações;
- Simplicidade, destacando os pontos mais urgentes a serem trabalhados e facilitando o foco e atuação da equipe em prol de um resultado comum.

Os benefícios trazidos pela implementação do OKR fazem com que a metodologia tenha grande potencial de utilização na gestão interna das incubadoras. A proposta de se trabalhar com OKR é justamente trabalhar as principais demandas de forma estruturada, ágil, estratégica e com participação de todos os integrantes da instituição. Para a aplicação é aconselhável estabelecer metas com a seguinte estrutura:

EU VOU (OBJETIVO) MEDIDO POR (RESULTADOS-CHAVE)

ONDE
QUEREMOS
CHEGAR

COMO
VAMOS
CHEGAR LÁ

■ BOA PRÁTICA 2: *Customer Development*

Customer Development é uma metodologia cujo objetivo principal é fazer com que uma empresa encontre o alinhamento entre o produto que está sendo desenvolvido e seu mercado. A metodologia propõe um processo iterativo de validação do problema e da solução no mercado, paralelo à criação do produto, diminuindo assim o risco de não ser aceito pelo cliente após todos os esforços de desenvolvimento. Sendo assim, considera que todas as definições realizadas no problema e na solução são apenas hipóteses que precisam ser testadas, validadas e renovadas.

A utilização dessa metodologia pela incubadora juntamente com as empresas incubadas é uma alternativa para um processo de incubação mais dinâmico, visto que, o desafio de se construir soluções em concordância com as dores do mercado é latente em qualquer negócio.

O processo de Customer Development é composto por 4 etapas: Customer Discovery, Customer Validation, Customer Creation e Company Building. As duas primeiras compõem o processo de interação e as etapas subsequentes o processo de execução.



CUSTOMER DEVELOPMENT

Você pode ler mais sobre Customer Development aqui:

<https://goo.gl/B35WWj>

4. RESULTADOS

O Bloom Innovation Spaces (BIS) foi um programa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE MG), em parceria com a Rede Mineira de Inovação (RMI) e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior Governo de Minas Gerais (SEDECTES), totalmente idealizado aos gestores de incubadoras de empresas, abordando a atuação e posicionamento no ecossistema de inovação e empreendedorismo.

O BIS agradece a participação das incubadoras mineiras: CenTev (UFV - Viçosa), Incit (UNIFEI - Itajubá), Farol (UNIPAM - Patos de Minas), Habitat (Biominas - Belo Horizonte), Inemontes (Unimontes - Montes Claros), Inatel (Inatel - Santa Rita do Sapucaí), Nascente (CEFET Leopoldina, Belo Horizonte e Divinópolis) e CRITT (UFJF - Juiz de Fora); incubadoras de outros estados: Gênese (PUC RJ) e RAIAR (PUC RS); representantes do SEBRAE, RMI, SEDECTES, ANPROTEC e empreendedores de Programas já realizados anteriormente.

Ao longo do Programa foram desenvolvidos trabalhos de reflexão, diagnóstico de demandas e desafios, inspiração com cases nacionais e internacionais, relatos de experiências dos gestores participantes, workshops, grupos de discussão, ferramentas úteis e compartilhamento de boas práticas.



O Projeto BIS foi um marco importante para o ecossistema mineiro de inovação, principalmente para os Habitats de Inovação, pois nos fez refletir sobre nossa atuação e principalmente contribuindo para identificar os principais pontos fortes e fragilidades, e acima de tudo realizar reflexões quanto a real necessidades dos nossos públicos e a efetividade com que estamos chegando até eles e os resultados que estamos entregando. Outro ponto muito positivo foi poder ter contato com demais Habitats de Inovação que são referência no país, gerando um benchmark muito rico"

Natália Ferreira - Coordenadora do CenTev

O simples momento de auto reflexão dos gestores sobre como as incubadoras têm sido, ou não, instituições inovadoras e importantes para o ecossistema de empreendedorismo no Brasil já traz resultados significativos de protagonismo e proposição de ações de transformação. Os momentos de trabalho em conjunto fomentaram insights importantes sobre a necessidade de atenção às mudanças e de buscar constante desenvolvimento.

Mais do que uma instituição que depende de apoio de outras organizações para dar suporte ao desenvolvimento de novos negócios, a incubadora pode desenvolver-se como um negócio: ter formas de ser sustentável econômica e financeiramente, de atrair investimentos e, principalmente, entender quem são seus clientes e a quem deve entregar valor.



Sempre que temos a oportunidade de refletir sobre nossos processos em um ambiente propício com gestores de nível qualificado traz excelentes resultados no que tange ao direcionamento estratégico adotado pelas incubadoras. Revemos conceitos, identificamos boas práticas e podemos remodelar nossos processos internos, principalmente àqueles direcionados ao desenvolvimento de novos negócios dentro da incubadora, bem como àqueles focados em sustentabilidade financeira de nossos habitat's .

Lilian de Cassia - Gerente da Farol Incubadora

A proposta deste e-book é ampliar o acesso às discussões, processamentos e conclusões, buscando dividir com aqueles que veem, assim como os idealizadores desse Programa, que o futuro da inovação e empreendedorismo no país depende muito dos resultados e protagonismo das incubadoras de empresas.

