



## **Implantação do modelo CERNE de gestão: desenvolvimento e sistematização dos processos-chave de sensibilização, prospecção e seleção de empresas incubadas**

### **Autores**

Marcus Vinicius Duarte Sampaio<sup>1</sup>

### **Co-autores**

Tiago Cavalcanti Fernandes<sup>2</sup>

Pablo Fernandes Dantas<sup>3</sup>

Hiara Medeiros Duarte de Albuquerque<sup>4</sup>

Jerônimo Pereira dos Santos<sup>5</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo analisar os avanços obtidos durante o projeto de implantação do modelo CERNE, no tocante ao desenvolvimento, amadurecimento do processos-chave de seleção de empresas na Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC) – principal incubadora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Considera-se que tais processos-chave são essenciais para o bom desempenho da incubadora, dessa forma, busca-se analisar os benefícios alcançados durante essa fase de desenvolvimento do projeto. Este estudo de caso analisa as modificações e os avanços alcançados a partir da melhoria destes. Constatou-se que a metodologia CANVAS empregada permitiu ganho significativo ao processo de seleção, ao dar maior consistência à ideia e ao desenvolvimento do modelo de negócio, pois contribuiu para evidenciação ou validação das propostas junto ao mercado potencial das empresas incubadas.

**Palavras-chave:** incubadoras de empresas, modelo canvas, seleção, CERNE.

### **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the progress obtained during the implantation of the project CERNE model's, regarding the development, maturation of the key processes of selection of startups in the Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC) - the main incubator of the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). It is considered that these key processes are crucial to the performance of the hatchery, thus, it is sought to analyze the benefits achieved during this project development phase. This study analyzed the changes and progresses achieved by improving these processes in the course of one year of the CERNE model's implementation. This study was found that the CANVAS methodology significantly benefited the selection process, by giving more consistency to the idea and to the business models' development, since it contributed to the validation of the propositions in the potential market.

**Keywords:** business incubators, canvas model, sensitization e prospecting, selection, CERNE

<sup>1</sup> Mestre em economia pela UFRN, economista do IFRN; tel.: (84) 4005-0853; e-mail: [marcus.sampaio@ifrn.edu.br](mailto:marcus.sampaio@ifrn.edu.br).

<sup>2</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela UFRN; [tiago@fiction.com.br](mailto:tiago@fiction.com.br).

<sup>3</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela UnP, e-mail: [pablo\\_boto@hotmail.com](mailto:pablo_boto@hotmail.com), Tel.: (84) 4005-9876.

<sup>4</sup> Graduando em Administração pela FACEX, e-mail: [hiaramedeiros1@gmail.com](mailto:hiaramedeiros1@gmail.com).

<sup>5</sup> Mestre em geociências pela UFRN, professor do IFRN; tel.: (84) 4005-0792; e-mail: [jeronimos@gmail.com](mailto:jeronimos@gmail.com); Endereço: Rua Dr. Nilo Bezerra Ramalho, 1692, Tirol, Natal/RN - CEP: 59015-300.

## INTRODUÇÃO

O amadurecimento dos processos chave de prospecção e sensibilização e de seleção de empresas a serem incubadas é algo fundamental para o bom desempenho de qualquer incubadora. Quando tais processos demonstram-se incompletos ou inadequados, há possibilidade de perda de recursos considerados estratégicos para a instituição mantenedora, especialmente instituições públicas, e para os parceiros envolvidos. Além disso, constitui-se no descasamento de oportunidades e em frustrações para ambas as partes, incubadora e empresa, acarretando em diminuição do dinamismo e na perda de efetividade nas ações e, portanto, nos resultados desejados pela incubadora.

Para Macedo (2003), uma avaliação mais criteriosa e objetiva e uma seleção mais rigorosa dos empreendedores traz aspectos positivos tanto para a incubadora como para a empresa. Em outras palavras, assume-se o pressuposto de que o sucesso da incubadora depende consideravelmente da atração, avaliação e seleção criteriosa das empresas, tendo em vista o fortalecimento do tecido empresarial e a redução da mortalidade de empresas. Nesse sentido, o êxito do processo de seleção depende do desenvolvimento de uma metodologia capaz de propiciar a adequada seleção de empresas, especialmente quando o fluxo de entrada e saída destas numa incubadora torna-se mais dinâmico, como no caso das de maior porte.

Os processos de prospecção e seleção de empreendimentos devem estar em sintonia com as expectativas da equipe da incubadora em relação às capacidades, recursos e estratégias factíveis das *startups* ou empresas de base tecnológica. Nesse sentido, a assessoria técnica da incubadora assume a responsabilidade de orientar adequadamente a elaboração dos Planos de Negócios das empresas nas dimensões básicas do modelo CERNE; e, se possível, monitorar e intervir no funcionamento destas. Portanto, os processos de prospecção, sensibilização e seleção devem ser mais bem direcionados e executados, tendo-se em vista as competências de pessoal instalada disponível, com base nos desafios que os modelos de negócio carregam.

De modo geral, os processos seletivos de empresas para uma incubadora localizada em uma instituição de ensino têm como ponto chave a submissão do Plano de Negócio, seguida da análise preliminar por uma comissão de especialistas e apresentação do projeto numa banca de seleção. Todavia, é comum determinado grau de inconsistência na elaboração dos planos de negócio. Muitas vezes, as projeções contábeis são sobrestimadas, as expectativas de receitas e de lucros tendem a ficar aquém das perspectivas de mercado e as análises de custos relativas ao funcionamento e retorno sobre o investimento são incompletas.

Além disso, muitas vezes os planos negócios submetidos mostram-se inadequados não apenas nas análises contábeis e financeiras, mas também pela carência de determinados aspectos qualitativos. Não são geradas evidências quanto: i) à aceitação do produto ou serviço e os critérios de precificação; ii) a definição clara dos clientes potenciais e dos principais concorrentes; iii) a apresentação de algum protótipo do produto; e, iv) a definição de estratégias de gestão e de comercialização. Muitas vezes, o nível de desenvolvimento do negócio é apenas uma ideia ambiciosa, mas os recursos disponíveis são muito limitados para torná-la uma realidade, mesmo com a estrutura de custos da empresa sendo subsidiada pela incubadora.

## **1. Estudo de caso: a melhoria do processo de seleção na ITNC**

A ITNC participa de projeto para a certificação em nível CERNE I, mediante a captação de recursos através de instituições parceiras<sup>1</sup> e utilização de recursos financeiros da mantenedora. Sua equipe técnica é constituída por profissionais remunerados com bolsas, com recursos oriundos do projeto, das áreas de administração, engenharia de produção, contabilidade, marketing e tecnologia da informação. Contando com o assessoramento de servidores vinculados ao Núcleo de Inovação Tecnológica do IFRN.

O modelo CERNE prevê que uma incubadora desenvolva e amadureça o processo de seleção de empresas. Nesse intuito, deve manter um conjunto de práticas-chave, as quais permitam a submissão das propostas e o julgamento com base em critérios de avaliação claramente definidos, nos seguintes eixos: perfil empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão. As regras de submissão de propostas e os critérios de avaliação são definidos e formalizados mediante a publicação de um edital de seleção de empresas.

Para o recebimento das propostas se dá pela submissão de formulário *online*, contendo todas as informações necessárias à avaliação. Durante a avaliação das propostas, deve-se dispor de uma equipe de profissionais experientes e qualificados, visando a assegurar que sejam selecionados empreendimentos com as melhores chances de êxito durante o ciclo de incubação. Ademais, a incubadora avaliará se terá condições técnicas para capacitar e assessorar os empreendimentos, devendo focar nos modelos de negócio específicos a sua realidade.

---

<sup>1</sup> SEBRAE, ANPROTEC, FINEP e FUNCERN.

Feita a seleção, segue-se um conjunto de procedimentos e a feitura de documentos legais, estabelecendo-se as condições e a transparência dos direitos e deveres entre incubadora e os empreendimentos. Assim, o amadurecimento e sistematização desses processos visa o fortalecimento da incubadora e a otimização dos recursos empregados, permitindo a atração de melhores empresas e ampliando suas chances de sucesso.

Em 2013, foi lançado o primeiro edital baseado na submissão de um plano de negócios convencional. As propostas foram submetidas através de formulário eletrônico, disponível no site da incubadora. Em seguida, após triagem inicial das propostas, as empresas candidatas passaram por oficina de capacitação com palestrante do SEBRAE/RN. Em seguida, as propostas classificadas foram apresentadas à banca de seleção, composta por membros internos e externos à instituição, conforme descrito no quadro a seguir.

**Quadro 1 - Fases de Seleção do Edital ITNC nº 01/2013**

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
1ª Fase (eliminatória)	Preenchimento do formulário de inscrição <i>online</i> e do Plano Descritivo.
2ª Fase (eliminatória)	Participação em Oficina de Plano de Negócio (modelo SEBRAE).
3ª Fase (eliminatória e classificatória)	Apresentação do Plano de Negócio para Comitê de Seleção.

**Fonte:** Edital ITNC nº 01/2013.

Observou-se que a principal falha ocorrida neste processo seleção residia na dificuldade de análise dos planos de negócios, pois várias empresas candidatas não tinham habilidade na elaboração, mesmo passando por uma oficina de orientação. Constatou-se que havia descasamento, na maioria das propostas, entre as análises financeiras e contábeis existentes e a capacidade de execução por parte de algumas empresas. Também se verificou inconsistências nas demonstrações financeiras em relação às expectativas de sucesso, normalmente muito otimistas e aquém da realidade esperada para determinada empresa em seu mercado potencial.

Em alguns casos, faltavam informações quanto às características pertinentes à proposta da empresa, detalhamento quanto a aspectos gerenciais, quanto à necessidade de alocação de pessoal, quanto ao desenvolvimento da tecnologia de produção ou embutida no produto, quanto à aceitação deste no mercado, e, por fim, pela carência de evidências que validassem a proposta no mercado ou evidenciassem a realidade provável da empresa no mercado. Outra controvérsia foi o número de critérios estabelecidos pelo Edital ITNC nº 01/2013, pois os avaliadores sentiram dificuldades em analisar todos os aspectos, constituindo-se numa análise subjetiva. Em face das lacunas apresentadas, poucas propostas puderam ser selecionadas a contento.

No ano seguinte, no processo seletivo 2014.1, o Edital ITNC nº 01/2014 baseou-se na metodologia de modelagem e validação de ideias de negócios, apresentada e descrita no livro *Running Lean*, do autor Ash Maurya. A Oficina sobre *Business Model Canvas* foi realizada durante 4 dias e contou com especialista em modelos de negócios. Participaram da oficina 15 empresas candidatas e, ao final do processo, apenas 6 foram selecionadas. As etapas de avaliação estão no quadro abaixo.

**Quadro 2 - Fases de Seleção de Empresas do Edital ITNC nº 01/2014**

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
1ª Fase (eliminatória)	Submissão de propostas mediante o preenchimento do formulário de inscrição <i>online</i> e do Plano Descritivo e triagem por parte da comissão técnica de assessoramento da ITNC.
2ª Fase (eliminatória)	Participação em Oficina de Elaboração do <i>Business Model Canvas</i> .
3ª Fase (eliminatória e classificatória)	Apresentação do Modelo de Negócio e de evidências para Comitê de Seleção (banca avaliadora com representante externo).

**Fonte:** Edital ITNC nº 01/2014.

Observa-se que foram obtidos ganhos qualitativos importantes em relação ao processo de seleção de empresas na ITNC, começando pelo próprio edital de seleção, que se tornou mais objetivo e esclarecedor do processo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A mudança na metodologia e nos critérios de avaliação contribuíram, não apenas para dar maior confiança e credibilidade ao processo de seleção, mas para o amadurecimento das ideias desenvolvidas a partir dos modelos de negócio apresentados. A oficina sobre CANVA serviu para a capacitação dos empreendedores, algo que lhes permite aprimoramento dos modelos de negócios.

## **REFERÊNCIAS**

CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. **Manual de implantação CERNE 1.** 2. ed., v. III, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília, DF: ANPROTEC, 2013.