

Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamento Rurais do Semiárido da Paraíba – IACOC

## PLANO DE AÇÃO INSTITUCIONAL

Entidade Gestoras:  
Fundação Parque Tecnológico da Paraíba;  
Programa de Estudos e Ações para o Semiárido -  
Universidade Federal de Campina Grande.  
Documento elaborado por:  
Stand Consultoria e Planejamento.

AGOSTO  
2014.

## APRESENTAÇÃO

O Plano de Ação Institucional configura-se como sendo o componente 1 do Plano de Ações da IACOC e versa sobre os aspectos estruturais constitutivos da incubadora. Todas as questões relacionadas às estratégias estabelecidas, bem como sua revisão e posterior apreciação por parte da gestão deste projeto é apresentada neste documento.

Em termos gerais, o principal objetivo da elaboração do Plano de Ações da incubadora é reestabelecer as diretrizes gerais, observar os aspectos institucionais concernentes à organização, gestão, controle, bem como os aspectos econômico-financeiros do empreendimento. Serão recalculados os indicadores de viabilidade do projeto bem como o planejamento estratégico, tático e operacional do mesmo.

Essa mudança perpassa pela revisão dos objetivos específicos e metas estabelecidas anteriormente, assim como o público-alvo e a estratégia de focalização na captação e incubação dos empreendimentos que aderirem ao modelo.

Definiu-se que toda a elaboração do Plano de Ações, ou seja, tanto a construção do componente 1 quanto do componente 2, deverá estar alinhado às diretrizes do modelo CERNE, conforme disposto no edital 01/2011 do SEBRAE. Estas serão descritas também nos documentos que compõem o Plano de Ações da IACOC.

Este Plano de Ação Institucional é formado por 8 elementos que definem a forma e os processos de execução das atividades da IACOC no tocante a sua estrutura organizacional, forma de governo e relação com os empreendimentos que farão parte dela sob modelo de incubação.

Busca-se, portanto, iniciar o Plano de Ações pela reorganização em termos institucionais da mesma, em virtude de todas as mudanças ocorridas desde o seu surgimento até o contexto atual, considerando o que vem sendo chamado de “nova IACOC”.

Stand Consultoria e Planejamento

Agosto de 2014.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	5
<b>2. ARRANJO INSTITUCIONAL</b> .....	8
<b>3. ENTIDADES PARCEIRAS</b> .....	9
<b>4. ESTRUTURA DE GESTÃO</b> .....	13
<b>5. PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO</b> .....	17
<b>6. CONTROLE INTERNO – SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b> .....	21
<b>7. SUPERVISÃO</b> .....	22
<b>8. AVALIAÇÃO DE IMPACTO</b> .....	23
<b>Anexo 1: PLANO DE GRADUAÇÃO – IACOC</b> .....	24
<b>Anexo 2: PLANO DE GERENCIAMENTO BÁSICO - IACOC</b> .....	27



Patrocínio:



Apoio:



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho estabelece as diretrizes gerais quanto aos aspectos institucionais da Incubadora, com enfoque na orientação quanto a organização, gestão e controle de suas atividades administrativas. O propósito norteador da elaboração desse plano de ação se deve a necessidade de sistematização da proposta de valor ofertada pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamento Rurais do Semiárido da Paraíba (doravante denominada apenas como IACOC), cujas atividades tem como objetivo estimular o empreendedorismo na região do Semiárido paraibano, através da oferta sistêmica de mecanismos que promovam o melhoramento do processo produtivo e da gestão aos empreendimentos do agronegócio, oportunizando assim a promoção do desenvolvimento socioeconômico dos empreendimentos e da região.

Nesse sentido, o arquétipo do plano de ação foi desenvolvido buscando se alinhar ao modelo de atuação para incubadoras, elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas empresas – SEBRAE e pela Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE.

A concepção do modelo de gestão da IACOC originou-se a partir da adaptação de suas atribuições aos processos (e práticas-chaves) estabelecidos pelo CERNE.

Este Plano de Ação Institucional foi construído fundamentado em 8 elementos que o constitui, além de 2 anexos que complementam suas orientações. Cada um desses apresenta uma ordenação sobre aspectos específicos da estrutura de governança da incubadora e dá diretrizes de execução para o desenvolvimento de suas atividades.

- 1.1. Estrutura Organizacional
- 1.2. Arranjo Institucional
- 1.3. Entidades Parceiras
- 1.4. Estrutura de Gestão
- 1.5. Controle Interno – Sistemas de Monitoramento e Avaliação
- 1.6. Supervisão
- 1.7. Avaliação de Impacto

Anexos:

- a) Plano de Graduação;
- b) Plano de Gerenciamento Básico

Todas essas etapas descritas deverão ser avaliadas pela coordenação da IACOC e submetida a aprovação do Conselho Gestor, com a realização de ajustes, caso haja necessidade, de maneira a tornar o documento um instrumento de utilização efetiva nas atividades a serem desenvolvidas pela incubadora.

## 1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

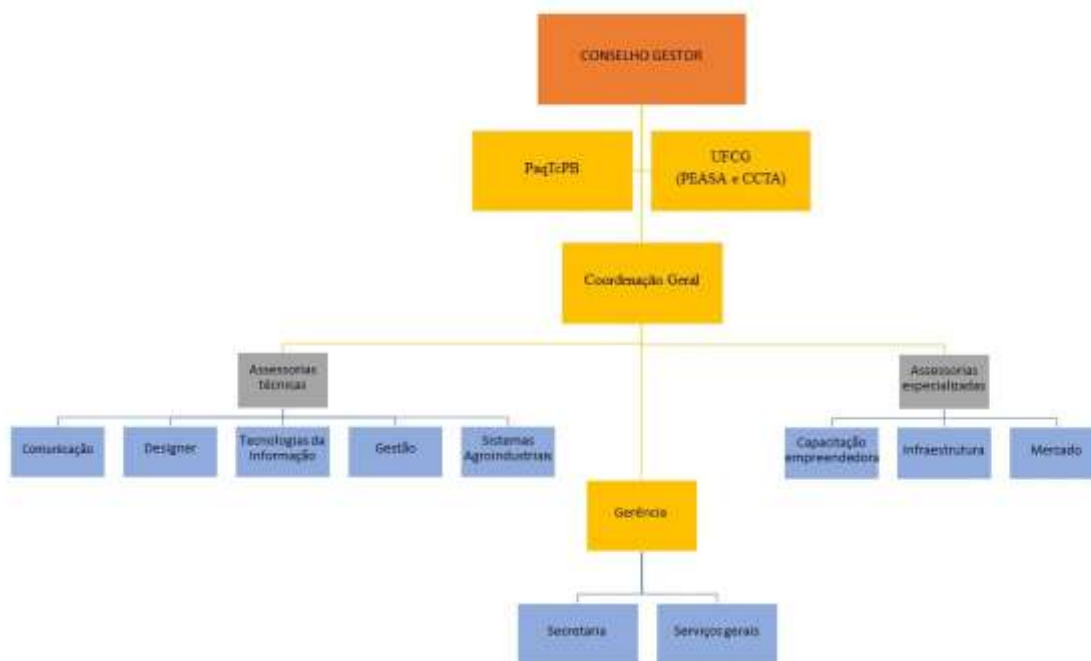
A gestão da IACOC é de responsabilidade da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (doravante identificada como PaqTcPB) em parceria com o Programa de Estudos e Ações para o Semiárido (PEASA) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), sendo o primeiro responsável pelo gerenciamento e o último pela execução das ações de estruturação da Incubadora.

A estrutura legal da IACOC está vinculada às entidades detentoras de seu gerenciamento, estando sua administração, sob supervisão do Conselho Gestor, submetida ao PaqTcPB em concordância com a UFCG, por meio do PEASA.

Dado que a Incubadora se encontra em um estágio de reestruturação e que as entidades gestoras apresentam um corpo técnico robusto, definiu-se que a comissão coordenadora da instituição será formada por um grupo de profissionais, incorporados às gestoras, que apresentem aptidão para a execução dos serviços correlatos à IACOC e que demonstrem compromisso com o desenvolvimento do Semiárido da Paraíba.

A estrutura interna é baseada em uma lógica formal de organização institucional, havendo atribuições e responsabilidades bem definidas, processos claros e um conjunto de documentos com orientações que visam o bom desempenho da IACOC. Sua composição é formada por uma Coordenação Geral, uma Coordenação Administrativa, uma Gerência, cinco assessorias técnicas, quatro assessorias especializadas e uma secretaria, tal como se visualiza no organograma a seguir:

**Figura 01:** Organograma IACOC.



Elaboração própria, 2014.

Cabe a cada uma dessas áreas as seguintes atribuições:

# Conselho Gestor:

- Estabelecer políticas e diretrizes para o funcionamento da IACOC.
- Desenvolver um planejamento estratégico, anual e/ou plurianual, para a Incubadora.
- Aprovar e instituir o Regimento Interno da instituição.

- d) Deliberar sobre as estratégias de ação e prioridades da Incubadora.
- e) Formatar a gestão da Incubadora, bem como designar nomes para compor sua equipe gestora.
- f) Analisar o orçamento, assim como seu relatório anual
- g) Construir, e revisar anualmente, um modelo de plano de negócios padrão a ser utilizado pelas empresas aspirantes a incubação.
- h) Aprovar o modelo de contrato a ser firmado entre a IACOC e as empresas incubadas.
- i) Deliberar sobre normas, critérios, métodos de avaliação e outras ferramentas relacionadas à seleção de incubação.
- j) Definir os direitos e obrigações da empresa incubada.
- k) Avaliar o desempenho das consultorias contratadas.
- l) Propor normas, critérios e procedimentos para realização de alianças que envolvam a Incubadora.
- m) Determinar a extinção e/ou a paralisação das atividades da IACOC.
- n) Deliberar sobre casos não apreciados nos instrumentos normativos da instituição.

# PaqTcPB<sup>1</sup>:

- a) Assegurar que as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Gestor sejam executadas.
- b) Acompanhar a execução orçamentária, as contas e o balanço orçamentário.
- c) Estabelecer e acompanhar as atividades da Coordenação Geral.
- d) Articular parcerias estratégicas.
- e) Deliberar sobre o plano de divulgação da Incubadora.
- f) Desempenhar em conjunto com o PEASA a gestão da IACOC.

# PEASA/UFMG<sup>2</sup>

- a) Compartilhar alguns profissionais de sua equipe com a Incubadora.
- b) Acolher as atividades da IACOC em suas dependências.
- c) Auxiliar o PaqTcPB no desenvolvimento de suas atribuições.
- d) Desenvolver, em parceria com o PaqTcPB, processos de planejamento de negócios, que abordem os cinco eixos do “sistema de planejamento”<sup>3</sup>, que permitam o desenvolvimento sistemático dos empreendimentos incubados

# Coordenação Geral

- a) Representar externamente à IACOC.
- b) Coordenar a execução das atividades de reestruturação da Incubadora.
- c) Realizar em conjunto com o grupo de assessores técnicos o diagnóstico do ambiente dos negócios no qual a IACOC irá atuar.
- d) Levantar empreendimentos com potencial para a incubação.
- e) Elaborar o Regimento Interno da instituição.
- f) Elaborar uma agenda de eventos voltados a capacitação das empresas incubadas nos vários aspectos relacionados ao negócio.
- g) Orientar a gerência e as assessorias quanto ao desenvolvimento dos processos sistêmicos estabelecidos nos Planos de Graduação e de Gerenciamento Básico.
- h) Promover a divulgação da IACOC, bem como das empresas incubadas, nos ambientes externos e internos.

<sup>1</sup> Além das atividades atribuídas a Fundação enquanto parte do Conselho Gestor.

<sup>2</sup> Assim como ocorre com PaqTcPB, a UFGG por meio do PEASA, além de constituir o Conselho Gestor, também possui outras funções relativas à IACOC.

<sup>3</sup> De acordo com o que prevê o modelo CERNE.

- i) Orientar os demais membros da equipe quanto as deliberações das Entidades Gestoras.
- j) Incumbir atribuições aos assessores.
- k) Promover reuniões com a equipe para monitorar e avaliar as atividades.

# Assessorias técnicas

- a) Atender as necessidades técnicas das empresas incubadas.
- b) Auxiliar a elaboração de modelos de negócios adequados a realidade de cada empreendimento.
- c) Proporcionar capacitação técnica, em várias áreas, aos colaboradores das empresas incubadas.
- d) Construir caminhos que permitam aos empreendimentos incubados traçarem relações de mercado.
- e) Orientar os empreendedores na tomada de decisão e na solução de problemas cotidianos.

# Assessorias especializadas

- a) Auxiliar o desenvolvimento de serviços técnicos específicos dentro do escopo das assessorias técnicas.
- b) Desenvolver procedimentos específicos que constituam os processos sistemáticos estabelecidos pelo Conselho Gestor.

# Gerência

- a) Gerenciar as rotinas administrativas da IACOC.
- b) Implementar os processos definidos pelas Entidades Gestoras.
- c) Acompanhar o funcionamento da incubadora, monitorando o desenvolvimento de atividades e o dia-a-dia das empresas incubadas.
- d) Executar as ações previstas no Plano de Graduação e no Plano de Gerenciamento Básico.
- e) Representar a Coordenação Geral, quando necessário.
- f) Verificar o cumprimento dos contratos firmados entre a Incubadora e as empresas incubadas.
- g) Resolver problemas administrativos da IACOC, na ausência da Coordenação Geral.
- h) Estabelecer a comunicação entre os membros da equipe.

# Secretaria

- a) Auxiliar o gerente na execução de suas atividades.
- b) Realizar o atendimento ao público (atender telefonemas, recepcionar visitantes, agendar compromissos e reuniões, gerir o e-mail básico da Incubadora).
- c) Ordenar a utilização das instalações físicas da IACOC.
- d) Promover a comunicação de atividades cotidianas entre os membros da equipe.
- e) Elaborar e editar documentos administrativos.
- f) Gerir o material de consumo.

# Serviços gerais

- a) Auxiliar a secretaria no tocante aos serviços gerais da Incubadora.

## 2. ARRANJO INSTITUCIONAL

O comando da IACOC é baseado em uma estrutura horizontal, ou seja orienta-se pela participação indiscriminada de todos os envolvidos, com fito na tomada de decisão baseada no consenso dos pares e na busca pela promoção de resultados. Essa estrutura se fundamenta por ações transparentes orientadas ao atendimento de princípios éticos e normativos da própria instituição.

A estrutura de governança da IACOC é integrada pelo Conselho Gestor, pelas Entidades Gestoras, pela Coordenação Administrativa e pelas Assessorias Técnico-Administrativas, sendo suas ações pautadas nos seguintes princípios:

- # *Responsabilidade*, todos os processos serão desenhados a fim de responder as demandas da sociedade, cujas necessidades fundamentam a existência da IACOC.
- # *Igualdade*, garantir tratamento justo, a todos os iguais, perante os objetivos da organização.
- # *Efetividade*, executar ações que estejam em uníssono com o propósito da instituição.
- # *Legalidade*, asseverar uma conduta ética em todas os relacionamentos da organização, cumprindo sempre as normas reguladoras, sendo elas legais, regimentais ou estatutárias.
- # *Perenidade*, assegurar que todos os envolvidos com a instituição atuem em conformidade com o compromisso de dar continuidade as ações da Incubadora.
- # *Qualidade*, ser excelente na execução de sua atividade, garantido sempre a implementação de novas práticas e melhorias nos processos.

O modelo de governança estabelecido pela instituição tem como objetivo assegurar o progresso da organização no longo prazo, utilizando-se para isso da implementação de boas práticas, que visem o alcance de resultados, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada ao melhoramento contínuo. Sua regência é ordenada pelas deliberações do Conselho Gestor, em alinhamento às ferramentas de gestão e aos instrumentos normativos, os quais se constituem pelos seguintes documentos:

- # Plano de ação institucional;
- # Plano de negócios;
- # Plano de graduação;
- # Plano de gerenciamento básico;
- # Regimento Interno;
- # Manual de incubação;
- # Edital de seleção;
- # Contrato de incubação.



### 3. ENTIDADES PARCEIRAS

Com o objetivo de alcançar maior eficiência e proporcionar maiores benefícios às empresas incubadas, a IACOC mantém relação com diversos atores voltados à promoção do empreendedorismo e o desenvolvimento do Semiárido paraibano, por meio da qualificação dos empreendimentos ali instalados.

Esse sistema de cooperação é fundamental para as ações da Incubadora, pois possibilita que, através da junção das competências e habilidades de cada um dos parceiros, ela possa oferecer soluções mais adequadas às necessidades de cada negócio, além de lhe permitir atuar em cada um dos pontos críticos com mais especificidade.

Além da união de esforços, as alianças firmadas também oportunizam o relacionamento entre as empresas incubadas e as instituições parceiras, o que assegura a qualificação dos negócios através da obtenção dos recursos disponíveis.

A rede de parceiros está segmentada em três grupos que formam a base do desenvolvimento da Incubadora, tal como se segue.

**Figura 02:** Fundamentos da rede de parceiros IACOC



Elaboração própria, 2014.

Os segmentos supracitados representam os três pilares que embasam a realização de parcerias entre a IACOC e outras instituições, que além de se enquadrarem em um desses quesitos, ainda devem estar em consonância com a missão e os princípios da Incubadora. Sendo a efetivação de tais relações dada por meio de Convênio, Termo de Parceria ou Termo de Cooperação estabelecido entre a instituição e a IACOC.

Os três grupos supracitados foram estabelecidos com base no propósito da Incubadora, que é estruturar os empreendimentos do agronegócio do Semiárido paraibano, através de formação técnica e gerencial, com vistas a estimular o empreendedorismo e incentivar o desenvolvimento socioeconômico da região.

Em virtude dessa missão e ciente dos principais problemas enfrentados pelos empreendedores desse setor, conclui-se que organizações cujas atividades se enquadrem em algum desses pontos podem vir a se tornar parceiras da IACOC.

Ademais, cabe ressaltar que o cenário de parcerias estratégicas da IACOC é bastante promissor, isso em razão, primeiramente, das entidades gestoras, que são instituições de renome, e, em segundo lugar, devido a área geográfica, a qual tem sido foco de projetos recentes destinados as diversas áreas sociais, econômicas e produtivas.

Assim sendo, evidencia-se abaixo as parcerias institucionais já estabelecidas, dentre as quais, destaca-se a relação com o SEBRAE, cujo papel fundamental fomenta as atividades empreendidas em prol da institucionalização da IACOC.

#### # PaqTcPB

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba é a instituição responsável pelas atividades de reestruturação da IACOC e, posteriormente, pelo direcionamento de sua gestão. A entidade, cuja finalidade é fomentar a inovação tecnológica, por meio de apoio a projetos institucionais e do estímulo ao empreendedorismo, conta com a experiência de quem fundou uma das primeiras incubadoras de empresas do País, a Incubadora Tecnológica de Campina Grande – ITCG, em 1987, e de quem há 30 anos dar suporte ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores e colabora sistematicamente com o desenvolvimento tecnológico da Paraíba. O Papel do PaqTcPB com relação a IACOC é de apadrinhamento, a fundação compartilhará sua *expertise* no gerenciamento de incubadoras até que a instituição tenha robustez suficiente para conduzir sua gestão, momento no qual a ligação com o PaqTcPB passará a ter outro caráter.

#### Atribuições:

- Promover e conduzir a reestruturação da IACOC;
- Propiciar parcerias para a execução da reestruturação da Incubadora;
- Elaborar e gerenciar o projeto de implementação da IACOC;
- Realizar as atividades de gestão da Incubadora de sua competência<sup>4</sup>.

#### # PEASA/UFCCG

O Programa de Estudos e Ações para o Semiárido é um empreendimento da Universidade Federal de Campina Grande, criado em 1994, com o objetivo de desenvolver atividades de pesquisa e extensão voltadas ao semiárido da Paraíba, visando contribuir com o desenvolvimento da região e com a melhoria da qualidade de vida da região. A relação do programa com a IACOC se dá a partir da parceria existente entre o PaqTcPB e o PEASA e com base na similitude de propósitos entre as duas organizações. O PEASA em conjunto com o PaqTcPB é responsável pela reestruturação da IACOC, sendo de sua competência assegurar que as ações estabelecidas sejam realizadas e ordenar as atividades de reestruturação. Além disso, também é de encargo do PEASA, em razão de acordo estabelecido com o PaqTcPB, a gestão da Incubadora.

#### Atribuições:

- Garantir recursos que viabilizem a reestruturação da Incubadora;
- Dar encaminhamento às atividades a serem realizadas por terceiros;
- Dispor de sua infraestrutura para estabelecimento das atividades da incubadora;
- Exercer a gestão da incubadora em conjunto com o PaqTcPB.

#### # SEBRAE/PB

Com a missão de estimular o empreendedorismo e promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE desenvolve e apoia sistematicamente ações voltadas a promoção, a capacitação e ao fortalecimento de novos empreendimentos.

<sup>4</sup> As quais podem ser visualizadas no item 01 desse documento.

Desse modo, o SEBRAE, por meio de um dos seus instrumentos de seleção, efetivou parceria com o PaqTcPB para apoiar as atividades de implantação da IACOC, ofertando, além de recursos financeiros, o apoio de programas desenvolvidos pela instituição que possam contribuir com as ações da IACOC, tal como é o caso do SEBRAETEC, que proporciona o acesso a inovação tecnológica e disponibiliza aporte de recursos aos empreendimentos.

Atribuições:

- a) Agregar recursos técnicos as atividades da IACOC;
- b) Apoiar a Incubadora na implementação do modelo CERNE;
- c) Prover apoio institucional as empresas incubadas pela Incubadora.

*Outras parcerias*

Além das alianças já mencionadas, há previsão que a IACOC estabeleça parcerias com diversas outras entidades, que se enquadrem nas categorias de apoio estabelecidas e cujas atividades estejam em acordo com o intento da Incubadora.

**# Estudo, Pesquisa e Extensão**

Instituições que desenvolvam projetos de pesquisa, estudo e extensão que estimulem o empreendedorismo, capacitem os empreendedores e/ou os empreendimentos, promovam o acesso a novas tecnologias e/ou a melhores práticas podem ser parceiras da Incubadora, desde que tenham algum conhecimento ou experiência quanto a realidade da região na qual a IACOC está inserida. Nesse sentido, aponta-se como possíveis parceiros da Incubadora os seguintes empreendimentos:

*Universidade Federal de Campina Grande (representada pelo CCTA e pelo PEASA);  
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB;  
Universidade Federal da Paraíba (através do seu Laboratório de Tecnologia de Alimentos – LTA e da Infraestrutura de Tecnologia da Informação – STI);  
EMBRAPA (por meio do Centro Nacional de Pesquisa de Algodão – CNPA);  
Instituto Nacional do Semiárido – INSA (Campina Grande).*

Atribuições:

- a) Desenvolver estudos e pesquisas que promovam a disseminação do empreendedorismo, bem como o fortalecimento do agronegócio na região do Semiárido paraibano.
- b) Apoiar a IACOC no desenvolvimento de suas atividades;
- c) Contribuir com o desenvolvimento tecnológico dos empreendimentos incubados.

**# Assistência técnica, Qualificação e Ordenamento**

Com o fito de obter maior eficiência no desenvolvimento de suas atividades, a IACOC buscará estabelecer parceria com diversas organizações que também objetivam o fortalecimento das atividades agropecuárias e que para isso desenvolvem ações de capacitação e assistência técnica, além de empreenderem sistematicamente atividades voltadas ao ordenamento do ecossistema de negócios no campo. Assim sendo, indica-se como possíveis parceiras da IACOC, nessa categoria, as seguintes instituições:

*Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba - EMATER/PB;  
Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba - EMEPA;*



*Territórios Rurais e da Cidadania (por meio de suas coordenações no Semiárido/PB);  
Federação da Agricultura e Pecuária na Paraíba – FAEPA (em conjunto com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/PB);  
Projeto Dom Helder Câmara (Monteiro).*

Atribuições:

- a) Disponibilizar informações sobre o setor;
- b) Prover apoio e alguns equipamentos necessários a realização das atividades da Incubadora no campo;
- c) Divulgar a IACOC em suas atividades;
- d) Auxiliar a Incubadora no tocante a qualificação e capacitação dos empreendedores;
- e) Mobilizar e sensibilizar a comunidade para as ações da Incubadora;

# **Fomento e Financiamentos**

Empreendimentos cujas competências apoiem o desenvolvimento de novos negócios, seja por meio da concessão de crédito, de financiamentos, captação de recursos e etc, também se enquadram dentro de uma categoria com a qual a IACOC deverá estabelecer relações, posto que uma das principais tarefas da Incubadora é estabelecer um ambiente propício ao crescimento das empresas incubadas, o que passa diretamente pela obtenção de recursos e que determina a necessidade da IACOC se aliar a instituições que possam contribuir com a estruturação dos negócios incubados. Com esse propósito, a Incubadora pretende firmar relação com os seguintes.

*Banco do Brasil;  
Banco do Nordeste – BNB;  
Centro de Inovação e Tecnologia Telmo de Araújo – CITTA (vinculado ao PaqTcPB);  
Projeto Cooperar PB;  
Projeto Empreender PB.*

Atribuições:

- a) Orientar as empresas incubadas sobre as formas de apoio existentes e quais se enquadram melhor com o perfil de cada uma;
- b) Realizar oficinas para as empresas incubadas capacitando-as de maneira que elas possam desenvolver projetos através dos quais consigam angariar recursos financeiros juntos a esses agentes;
- c) Reunir-se regularmente com a IACOC para análise da área financeira das empresas incubadas e estabelecimento de possíveis formas de apoio e/ou orientação quanto ao uso dos recursos.

Por fim da apresentação das parcerias institucionais, pontua-se que logo da concretização das alianças com as instituições citadas nesse documento haverá atualização desse ponto, havendo apresentação específica de cada instituição, bem como o apontamento de suas atribuições.

#### 4. ESTRUTURA DE GESTÃO

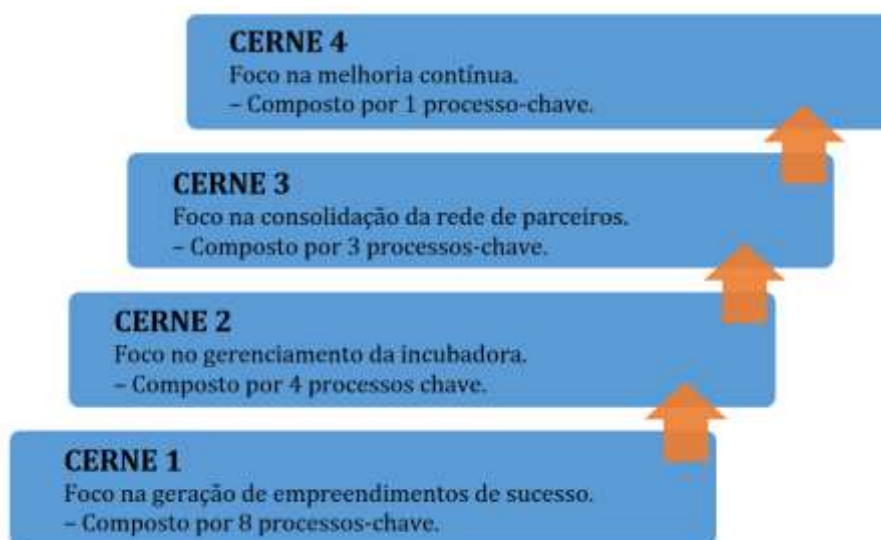
A gestão da IACOC será realizada com base nas prerrogativas estabelecidas pelo Modelo CERNE, que se configura como sendo um conjunto de ideias e práticas voltadas à gestão de incubadoras, que possibilita a estruturação do seu gerenciamento a partir de processos sistêmicos orientados a auxiliar as entidades no alcance de seus objetivos e metas.

Essa metodologia, elaborada pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC em união ao SEBRAE, estabelece um padrão de atuação a ser adotado pelas incubadoras nacionais com vista ao desenvolvimento de empreendimentos bem sucedidos.

Nesse sentido, a estrutura administrativa da IACOC, buscando se alinhar às melhores práticas desenvolvidas no tocante a incubação de empresas, foi concebida a partir da adequação das possibilidades atuais e necessidades da Incubadora aos processos (e práticas-chaves) definidos pelo Modelo CERNE.

A *priori*, cabe ressaltar que a metodologia CERNE está estruturada em quatro níveis de maturidade, onde cada um dos estágios representa o foco das práticas desenvolvidas e o grau de maturidade da incubadora quanto a implementação do Modelo, haja vista o sentido de melhoria contínua existente entre os níveis. Em síntese, o arquétipo do conjunto de práticas se baseia em quatro diferentes “eixos norteadores”<sup>5</sup> relacionados às incubadoras, dentre os quais há previsão, para cada um, de processos sistêmicos constituídos por práticas-chave. Para que se possa ter uma maior compreensão, ilustra-se a seguir lógica do Modelo.

Figura 03: Modelo CERNE



Fonte: Anprotec, 2011.  
Elaboração própria.

Ressalta-se ainda que o modelo tem como princípio o aperfeiçoamento contínuo da gestão, havendo portanto um relação de dependência entre cada um dos níveis de maturidade (Cerne 1, 2, 3 e 4), de modo que uma instituição certificada como Cerne 2 seguramente já desenvolve todos os processos-chave referentes ao Cerne 1, outra organização classificada como Cerne 3 já executa todos os processos referentes ao Cerne 2, e assim por diante.

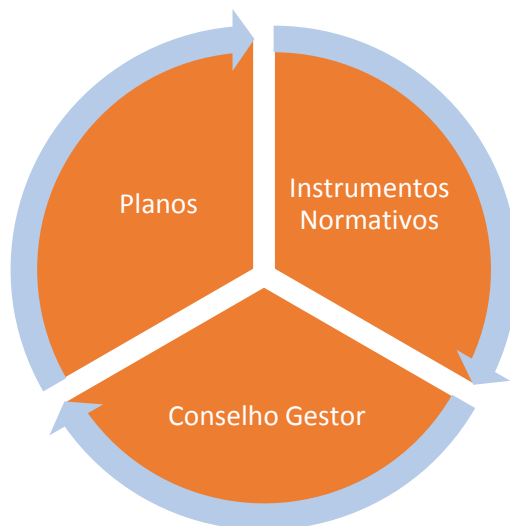
<sup>5</sup> Termo utilizado pelo Termo de Referência do Modelo CERNE, que se refere ao foco de cada um dos níveis de maturidade do Modelo.

Dito isso, apresenta-se a seguir a estrutura de gestão da IACOC.

### *Sistema de gestão*

O gerenciamento da Incubadora será conduzido com base em planos, compostos por diretrizes e orientações para cada área da organização, pelos instrumentos normativos e pelas deliberações do Conselho Gestor, constituindo-se assim o tripé balizador de todas as atividades desenvolvidas pela IACOC, do modo como se ilustra abaixo.

**Figura 04:** Instrumentos de gestão da IACOC.



Elaboração própria, 2014.

De maneira sistemática, esses três mecanismos de orientação são instituídos pelos seguintes componentes:

#### # **Planos:**

Instrumentos orientadores da gestão da Incubadora, contendo procedimentos e condutas que orientam o desempenho da organização. Faz-se importante enfatizar que dentre os quatro elementos dessa fatia da gestão da IACOC, dois estão relacionados às ações administrativas e dois se referem a execução de atividades. Tal como se pode identificar abaixo:

#### Componentes:

- a) Plano de ação institucional (presente trabalho): documento que estabelece as diretrizes gerais quanto aos aspectos institucionais da IACOC, com enfoque na orientação quanto a organização, gestão e controle de suas atividades administrativas.
- b) Plano de negócios: ferramenta de planejamento estratégico desenvolvido a fim de fundamentar e orientar as ações estratégicas da instituição, para um determinado período de tempo. Pautado em um amplo estudo sobre o mercado, o documento apresenta uma análise completa sobre o ambiente no qual a IACOC irá atuar, apontando gargalos e oportunidades para o desempenho da Incubadora. Ademais,

o plano se constitui como um valioso auxílio no monitoramento da gestão, bem como da atuação da Incubadora.

- c) Plano de graduação: dispositivo elaborado com foco na sistematização da relação entre a incubadora e as empresas incubadas. Foram estabelecidos, com base no Modelo CERNE, todos os processos e práticas a serem desenvolvidos pela Incubadora como meio de estabelecer um bom relacionamento com os empreendimentos incubados e de assegurar o alcance de seus resultados. O plano está dividido em três etapas do processo de incubação: seleção, incubação, graduação e relacionamento posterior à graduação, dentre as quais há a previsão dos procedimentos a serem executados.
- d) Plano de gerenciamento básico: documento prático, que em acordo com as disposições do plano de negócios – em especial no tocante ao marketing e a estrutura operacional – ordena as atividades correlatas aos processos de estruturação de documentos institucionais, financeiro, de recursos, de comunicação e marketing, no qual há especial atenção para as questões relacionadas a sensibilização e prospecção de empreendimentos para incubação.

#### # Instrumentos Normativos<sup>6</sup>

Se constituem como Instrumentos Normativos, no contexto da IACOC, todos os documentos elencados nesse item. A finalidade de tais documentos é prover a Incubadora de ferramentas de controle e monitoramento que lhe possibilite verificar continuamente a ordenação de suas atividades e assegurar a observação de seus princípios e objetivos.

- a) Regimento Interno:, o documento versará sobre a estrutura legal e funcional da IACOC, detalhando as competências e as informações estruturantes da Incubadora, bem como apontando o conjunto de normas e preceitos seguidos pela instituição. O regimento, após aprovado e instituído pelo Conselho Gestor, será o principal documento da IACOC.
- b) Manual de Incubação: esse documento apresentará o conjunto de normas e disposições a serem seguidas pelas empresas incubadas.
- c) Edital: instrumento normativo que ordenará o processo de seleção dos empreendimentos para incubação na IACOC, no qual serão apontados normas, critérios e prazos do certame.
- d) Contrato de incubação: esse documento ordenará a relação entre a Incubadora e cada empresa incubada. Deverá ser estabelecido os compromissos e as prerrogativas inerentes à incubação, com relação as ambas as partes, havendo todas as cláusulas necessárias a manutenção do bom relacionamento entre as partes. A ser aprovado e instituído pelo Conselho Gestor.

#### # Conselho Gestor:

<sup>6</sup> Documentos passíveis de elaboração.

Conforme previsto anteriormente, o Conselho Gestor tem como objetivo deliberar sobre pontos estruturantes da IACOC, suas atribuições – já apontadas no item 1 – norteiam e regulamentam todas as demais atividades da Incubadora. Sua composição se dá por meio de representantes das entidades gestoras, do SEBRAE e dos empreendimentos incubados.



## 5. PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO

### Planejamento

A programação das metas e o planejamento de execução das ações da IACOC em termos de cronograma físico estão estabelecidos nesta seção. Ressalta-se que tal planejamento se dá para o período compreendido como sendo o de implementação da incubadora. Ao término desse processo, iniciar-se-á um novo ciclo cujas novas metas e ações deverão ser estabelecidas pelo conselho gestor em tempo oportuno.

As metas estabelecidas para a IACOC para esse período de estruturação e implementação, foram desenvolvidas conforme proposta submetida ao agente financiador, SEBRAE, de acordo com o que preconizava os termos de referência e o próprio edital que aprovou a proposta.

De acordo com o estabelecido, as metas são distribuídas entre quantitativas e qualitativas, considerando o objetivo de fomentar o empreendedorismo nos empreendimentos agropecuários, na região do Semiárido paraibano, através da oferta sistêmica de pacotes tecnológicos que promovam o melhoramento do processo produtivo e da gestão, oportunizando assim a promoção do desenvolvimento socioeconômico da região.

Como este é o documento balizador dos aspectos institucionais da incubadora, coube, antes da apresentação das metas, a avaliação dessas com o alinhamento com os objetivos e exequibilidade de atendimento das mesmas, dado o contexto atual de implantação da IACOC. Dessa forma são apresentadas as metas originais e as propostas para alteração de cada uma delas a serem discutidas no âmbito do conselho gestor e dos órgãos de financiamento do projeto.

**Quadro 01 – Metas e Indicadores de Resultado da IACOC.**

<b>Metas Quantitativas</b>			
<b>Metas Originais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas Revisadas</b>	<b>Indicadores Revisados</b>
Atender 30 empreendimentos	Nº de empreendimentos atendidos	Elaborar o diagnóstico de 20 empreendimentos	Nº de empreendimentos diagnosticados
Realizar 5 capacitações	Nº de capacitações realizadas	Realizar 5 capacitações	Nº de capacitações realizadas
Realizar 12 consultorias	Nº de consultorias realizadas	Realizar consultoria para elaboração de um plano de negócio simplificado para os 20 empreendimentos diagnosticados.	Nº de planos de negócio simplificados elaborados.
Adotar/Implementar 4 soluções SEBRAE	Nº de soluções SEBRAE adotadas/implementadas	Adotar/Implementar 4 soluções SEBRAE	Nº de soluções SEBRAE adotadas/implementadas
Ampliar em 150% o número de empresas incubadas	% de ampliação do número de empresas incubadas	Incubar 15 empreendimentos	Número de empreendimentos incubados
<b>Metas Qualitativas</b>			
Elevar o faturamento das empresas incubadas em 30%	% de aumento do faturamento da empresa incubada	Elevar as receitas líquidas das empresas incubadas em 30%	% de elevação das receitas líquidas das empresas incubadas
Atingir 100% de qualidade dos cursos e consultorias realizados	Qualidade dos cursos e consultorias realizados (%)	Atingir 100% de aprovação quanto a qualidade dos cursos e consultoria realizados	% de aprovação quanto a qualidade dos cursos e consultoria realizados
Atingir 90% de satisfação	Grau de satisfação dos	Atingir 90% de satisfação	% de satisfação dos

dos empresários quanto ao suporte da incubadora	empresários quanto ao suporte da incubadora (%)	dos empresários quanto ao suporte dado pela incubadora	empresários quanto ao suporte dado pela incubadora
Atingir 90% de satisfação quanto à qualidade dos treinamentos, consultorias e soluções SEBRAE	Grau de satisfação quanto à qualidade dos treinamentos, consultorias e soluções SEBRAE (%)	Atingir 90% de satisfação dos empresários quanto à qualidade dos treinamentos, consultorias e soluções SEBRAE.	% de satisfação dos empresários quanto à qualidade dos treinamentos, consultorias e soluções SEBRAE.
Atingir 100% de satisfação das incubadoras nucleadas quanto ao suporte prestado pela incubadora nucleadora	Grau de satisfação das incubadoras nucleadas quanto ao suporte prestado pela incubadora nucleadora (%)	Atingir 100% de satisfação das incubadoras nucleadas quanto ao suporte prestado pela incubadora nucleadora	% de satisfação das incubadoras nucleadas quanto ao suporte prestado pela incubadora nucleado
-	-	Atingir 100% de implementação dos sistemas propostos no nível de maturidade CERNE 1	% de implementação dos sistemas propostos no nível de maturidade CERNE 1

Elaboração Própria, 2014.

### Programação

Segue-se abaixo o cronograma de ações para o cumprimento das metas estabelecidas a serem desenvolvidas no período em questão. Lembrando que, o prazo máximo estabelecido para o cumprimento das metas é até mês de junho de 2015, prazo máximo de execução.

**Quadro 02 – Cronograma de Execução das Ações de IACOC.**

Ações	2014						2015					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Elaboração do regimento interno	■	■										
Elaboração e implementação do plano de ação e de negócios	■	■	■	■								
Visitas técnicas para realização de diagnóstico dos 20 empreendimentos	■	■										
Elaboração do manual de incubação			■									
Consultorias e oficinas técnicas especializadas			■	■	■							
Lançamento do edital de convocação para incubação				■	■							
Modelo de contrato de Incubação						■						
Seleção dos empreendimentos para incubação						■	■					
Celebração de contratos de incubação								■				
Início da realização dos pacotes tecnológicos IACOC									■	■	■	■
Implementação do modelo CERNE 1											■	
Elaboração de prestação de contas												■

Elaboração Própria, 2014.

# **Elaboração do regimento interno:**

Passo inicial do processo de institucionalização da IACOC. Juntamente com este documento e o Plano de Negócio serão os instrumentos reguladores da organização. A elaboração ficará a cargo da Coordenação Geral.

# **Visitas técnicas para realização de diagnóstico:**

Deverão ser realizadas visitas in loco aos empreendimentos da região definida como sendo a área geográfica de atuação da IACOC, conforme as metas estabelecidas. Esses diagnósticos dos empreendimentos deverão ser realizados pelas assessorias técnicas e especializadas e comporão o banco de dados para caracterização do cenário vigente do semiárido paraibano, no sentido de identificar as ações prioritárias e os principais gargalos a serem encontrados nos empreendimentos que se credenciarão para o processo de incubação.

# **Elaboração do manual de incubação:**

Construção de um manual de incubação que facilite a compreensão dos aspectos principais do processo de incubação, como os benefícios e as obrigações de cada agente envolvido. O manual deverá ser desenvolvido pelas assessorias técnicas.

# **Consultorias e oficinas técnicas:**

Serão realizadas consultorias e oficinas nos empreendimentos que, após passarem pelo processo de diagnóstico, caso desejem, terão o auxílio por parte das assessorias da IACOC para elaboração de um plano de negócio simplificado. Além disso, poderão receber capacitações específicas de acordo com o grau de necessidade identificado nos diagnósticos individuais. Esse processo servirá de base para a estruturação gerencial e documental destas tornando-as aptas ao credenciamento para participar do processo de seleção das empresas.

# **Modelo de contrato de incubação:**

Documento a ser desenvolvido pela coordenação geral no sentido estabelecer os termos contratuais entre incubadora e empresa incubada.

# **Lançamento do edital de convocação:**

O edital fará a convocação aos empreendimentos que desejarem passar pelo processo de seleção para a incubação. Esse processo contará com etapas que estão estabelecidas no plano de graduação, anexo a este documento. Essa ação é de responsabilidade da coordenação geral.

# **Seleção dos empreendimentos para incubação:**

Estão atribuídos critério de pontuação em termos de elegibilidade e classificação. A seleção será realizada pelas assessorias técnicas e pela coordenação geral.

# **Celebração dos contratos:**

Formalização dos contratos entre IACOC e os empreendimentos selecionados. A celebração será de competência da coordenação geral.

# **Início da realização dos pacotes tecnológicos da IACOC:**



Os pacotes tecnológicos são o conjunto de ações de fomento realizadas pela IACOC para o fortalecimento dos empreendimentos e a implementação das práticas estabelecidas para melhoria dos processos destes. Serão realizados pelas assessorias técnicas, gerência e coordenação geral.

# **Elaboração de relatórios de avaliação de implementação do modelo CERNE 1:**

Documento que demonstre a pela aplicação dos processos estabelecidos pelo modelo CERNE em seu primeiro nível de maturidade. Relatório elaborado pela gerência juntamente com a coordenação geral.

# **Prestação de contas:**

Documento que comprove a plena execução das funções programáticas em termos financeiros, ou seja, a devida realização do orçamento estabelecido. Este deverá ser elaborado pela coordenação geral, aprovado pelo conselho gestor e encaminhado ao agente financeiro.

## 6. CONTROLE INTERNO – SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O controle interno faz parte do processo de gestão de um empreendimento. Ele é composto por instrumentos cujo principal objetivo é assegurar o alcance dos resultados esperados de forma eficaz, devendo-se considerar os princípios da eficiência e economicidade.

Para tanto, se faz necessário o monitoramento e a avaliação contínua dos processos no âmbito da IACOC, através da observação dos indicadores estabelecidos por meta. Considerar-se-á ainda a estrutura de execução orçamentária conforme proposto nos termos estabelecidos entre a incubadora e o agente financiador.

Dessa forma, ideia central do processo de monitoramento é corrigir os possíveis desvios de trajetória da incubadora e auxiliá-la na execução do planejado.

Conforme estabelecido nos instrumentos de gestão anteriormente apresentados, a estrutura de controle, monitoramento e avaliação da IACOC encontra-se inserida nos planos de execução de

## 7. SUPERVISÃO

Em virtude da estrutura organizacional e do modelo de gestão da IACOC, e de maneira alinhada às prerrogativas inerentes às instituições estabelecidas para o ordenamento funcional da incubadora, apresenta-se doravante um modelo de supervisão a ser implementado que permitirá a Incubadora elaborar diagnósticos situacionais de forma periódica, cujo cerne seja a identificação de aspectos necessários, e em ordem de prioridade, que cada uma das empresas incubadas entejam requerendo, com foco no atendimento dos objetivos estabelecidos.

O arquétipo de supervisão aqui organizado tem como ideia central a lógica de acompanhamento do dia a dia das empresas incubadas, no sentido de se promover o ambiente e as condições naturais para o desempenho de suas atividades.

Partindo do princípio de que a função da incubadora é ser um canal facilitador para os empreendimentos em seu processo de desenvolvimento, a supervisão assume um papel fundamental tendo em vista que será dela a responsabilidade de identificar os principais problemas existentes em cada um deles e levar essas informações aos níveis de coordenação, para que sejam direcionadas ações que guarneçam cada um dos empreendimentos de um ambiente e de competências essenciais à execução de suas tarefas.

A IACOC entende que cada um dos empreendimentos a ela agregados é, por natureza, motivado a desenvolver seus processos. Assim, um dos principais desafios da Incubadora é compatibilizar motivos e processos para a obtenção de resultados eficientes que proporcione o surgimento e aprimoramento de competências que produzam sustentabilidade ao negócio.

Analisando um empreendimento como sendo uma unidade demandante de necessidades, a IACOC buscará, através da supervisão, auxiliar na construção de novas rotinas no intento de atender as demandas das empresas incubadas fazendo com que tais empreendimentos possam construir uma trajetória de solução aos problemas identificados.

A supervisão da IACOC ficará a cargo da gerência que, conforme estabelecido na estrutura organizacional apresentada anteriormente, tem como uma de suas atribuições acompanhar o funcionamento da incubadora, monitorando o desenvolvimento de atividades e o dia-a-dia das empresas incubadas. A gerência terá como co-executores da supervisão as assessorias técnicas e especializadas.

Os procedimentos de supervisão serão o diálogo direto com os responsáveis do empreendimento, a observação e participação do gerente e assessores, in loco, dos processos produtivos e gerenciais das entidades de forma periódica e a análise mensal dos resultados obtidos pelas incubadas. Outros trâmites podem surgir de acordo com a necessidade identificada pelo envolvidos.

Essa etapa de supervisão contribuirá de maneira efetiva com plano de graduação apresentado em anexo. Durante esse processo, serão mensurados os indicadores, previstos na seção de avaliação e monitoramento, para identificar o grau de maturidade do empreendedor, tecnológica, financeira, comercial e de gestão, conforme proposto pelo modelo CERNE. Identificando baixos graus de desenvolvimento em qualquer um desses cinco indicadores, imediatamente se procederá com a realização de ações que conduza os indicadores ao nível de satisfação desejado.

## 8. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Um importante indicador a ser desenvolvido é uma análise comparativa entre os resultados das empresas antes da incubação e ao término de tal período. Essa análise irá demonstrar a importância da IACOC no desenvolvimento dessas empresas.

Para isso, serão construídos cenários analíticos e de prospecção que irão mensurar prováveis resultados sem a intervenção da incubadora e comparados aqueles que os empreendimentos tiveram no final do processo de maturação.

Essas informações são importantes para demonstrar o papel da IACOC e servir de base de justificativa e argumentação para a graduação de outros empreendimentos. Vale ressaltar que esses resultados deverão ser produzidos para cada um dos empreendimentos, de forma a compor o arquivo deste no escopo da incubadora.

## ANEXOS

### Anexo 1: PLANO DE GRADUAÇÃO – IACOC

#### 1. Apresentação

Visando estabelecer um padrão de atuação no tocante às empresas que serão incubadas nessa Instituição, o presente documento apresenta, com base no Modelo CERNE, a sistematização do processo de incubação da IACOC.

#### 2. Objetivo do Plano

Ser um instrumento facilitador para gestão da IACOC, tendo em vista que estabelece e ordena as atividades a serem desenvolvidas durante todo processo de incubação, através da ordenação de suas atividades e da aplicabilidade delas.

#### 3. Modelo CERNE

O Modelo CERNE se constitui por um compêndio de melhores práticas no tocante a gestão de incubadoras. Construída pelo SEBRAE em parceria com a ANPROTEC, a metodologia tem como objetivo prover às incubadoras de um modelo de atuação que lhes oriente quanto ao desenvolvimento de suas atividades e que possibilite o alcance de seus objetivos de maneira sistemática.

Em virtude de sua complexidade, O CERNE está estruturado em quatro níveis de maturidade, organizados a partir da ótica do empreendimento, da incubadora, da rede de parceiros e da melhoria contínua. Os quatro estágios representam o nível de desenvolvimento das práticas CERNE nos quais às incubadoras se encontram, sendo o CERNE 1, o primeiro nível a poder ser implantado e os demais (CERNE 2, 3 E 4) só podendo ser obtidos a partir da implementação de todos os processos previstos para o nível anterior.

Em resumo, o estrutura do conjunto de práticas previstas representa os quatro diferentes focos do Modelo relacionados ao processo de incubação: empreendimento, da incubadora, da rede de parceiros e da melhoria contínua, dentre os quais há previsão, para cada um, de processos sistêmicos constituídos por práticas-chave.

Para construção desse trabalho foram observadas as práticas previstas pelo CERNE 1, haja vista o contexto atual da IACOC e as orientações do Modelo.

#### 4. Processo de incubação

A relação entre a incubadora e as empresas incubadas, constituinte do processo de incubação da IACOC o qual esse documento se refere, se inicia no momento de submissão do empreendimento ao processo seletivo da IACOC, não sendo de incumbência deste trabalho a deliberação sobre as atividades de sensibilização e prospecção, nem tampouco a previsão dos instrumentos normativos da seleção, tais como: edital e manual de incubação.



#### 4.1. Estrutura

A estrutura está dividida em três etapas, que se referem aos estágios da incubação, as quais são compostas por processos elaborados de acordo com o atual contexto da Incubadora, tendo como base às boas práticas estabelecidas pela metodologia CERNE, ou seja as atividades abaixo foram desenvolvidas a partir da adequação das necessidades do processo de incubação da IACOC às práticas estabelecidas pelo CERNE, de modo que a execução de cada uma delas está condicionada a orientação do Modelo.

#### 4.2. Práticas

Processos	Atividades-base
<b>Etapa: Seleção</b>	
Processo de seleção	Elaborar um modelo de Plano de negócios a ser disponibilizado aos empreendimentos pretendentes à Incubação.
Processo de avaliação	Desenvolver um sistema de avaliação.
Processo de contratação	Elaborar o Contrato de Incubação.
<b>Etapa: Incubação</b>	
Processo de Planejamento	Elaboração de oficinas técnicas.
	Elaborar um Plano de Desenvolvimento Pessoal.
	Listar profissionais que possam orientar os empreendedores na elaboração de seus respectivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento pessoal;</li> <li>• Planos tecnológicos;</li> <li>• Planejamento financeiro;</li> <li>• Planos de marketing;</li> <li>• Planos de gestão.</li> </ul>
Processos de qualificação	Elaborar uma agenda de cursos que possibilitem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento de aspectos comportamentais e do perfil empreendedor;</li> <li>• O desenvolvimento da proposta de valor oferecida aos clientes;</li> <li>• A capacitação empresarial, no tocante aos diversos aspectos relacionados ao gerenciamento de um negócio;</li> </ul>
Processo de assessoria	Elaborar um portfólio de empresas e profissionais que possam oferecer assessorias/consultorias no tocante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao desenvolvimento pessoal do empreendedor;</li> <li>• À elaboração da proposta de valor;</li> <li>• À gestão de recursos;</li> <li>• À gestão do setor comercial;</li> <li>• À administração de processos e funções críticas;</li> </ul>

<p>Processo de acompanhamento, orientação e avaliação</p>	<p>Elaborar um questionário, a ser aplicado com os empreendedores, que permitam avaliar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento pessoal do indivíduo;</li> <li>• O desenvolvimento da proposta de valor oferecida aos clientes;</li> <li>• O nível de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados;</li> <li>• O estágio de desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados;</li> <li>• O grau de desenvolvimento da gestão dos empreendimentos.</li> </ul>
<p><b>Etapa: Relacionamento posterior a Graduação</b></p>	
<p>Processos de apoio à graduação e projetos futuros.</p>	<p>Elaborar um questionário, a ser aplicado com os empreendedores, a fim de avaliar os seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de maturidade pessoal do empreendedor para graduação;</li> <li>• Grau de maturidade da proposta de valor para a graduação;</li> <li>• Grau de maturidade financeira do empreendimento para graduação;</li> <li>• Grau de maturidade comercial do empreendimento para graduação;</li> <li>• Grau de maturidade de gestão do empreendimento para graduação.</li> </ul>

#### 4.3. Instrumentos normativos

As atividades-base previstas nesse documento serão executadas com base nos seguintes instrumentos normativos da IACOC.

- Regimento interno da IACOC;
- Edital; e
- Manual de incubação.

#### 5. Equipe responsável

A equipe responsável pela orientação quanto ao presente documento é composta por representantes das instituições PaqTcPB e PEASA/UFCG, sendo sua construção desenvolvida pela consultoria contratada. Para sua execução foi designado a área de gerência da IACOC, sob supervisão da Coordenação Geral, podendo ser auxiliada pelos assessores técnicos e/ou especializados.

## Anexo 2: PLANO DE GERENCIAMENTO BÁSICO - IACOC

### 1. Apresentação

Este plano tem por ideia fundamental a ordenação dos processos básicos a partir de uma estrutura mínima para geração de empreendimentos de sucesso. Este documento é um material prático que faz parte das prerrogativas do modelo CERNE e que, em acordo com as disposições do plano de negócios – sobretudo no que diz respeito ao marketing e a estrutura operacional – discorre sobre processos e atividades básicas de execução.

### 2. Objetivo do Plano

Ordenar as atividades correlatas aos processos de estruturação de documentos institucionais, financeira, de rotinas, de comunicação e marketing, no qual há especial atenção para as questões relacionadas a sensibilização e prospecção de empreendimentos para incubação.

### 3. Processo de Gerenciamento Básico

O Plano de Gerenciamento Básico é um processo-chave identificado no nível de maturidade 1 do modelo CERNE, que sugere a implantação de um sistema de práticas para geração de produtos relacionados à parte documental, financeira, de estrutura física, rotinas e divulgação da incubadora.

#### 3.1. Práticas

Processos	Atividade Base
Organização de documentos básicos	Aprovação no conselho gestor dos documentos institucionais: Plano de ação institucional, plano de negócio, regimento interno, edital de convocação, manual de incubação, contrato de incubação e plano de graduação.
Monitoramento da Gestão Financeira e sustentabilidade.	Atualização do fluxo de caixa pelo menos trimestralmente considerando a relação entre os resultados previstos e os efetivos.
Disponibilidade de Infraestrutura Física e Tecnológica.	Disponer de espaço físico para reuniões e de um bom mecanismo de tecnologia de informação para contato com as empresas incubadas distribuídas em todo o semiárido paraibano, tendo em vista a vigência da modalidade de incubadora virtual.
Conjunto de rotinas de serviços gerais básicos.	Disponer de serviços de limpeza, vigilância recepção e organização dos espaços físicos da administração e de uso comum.
Elaboração de um plano de marketing eficiente e dispor de materiais de divulgação.	A incubadora deverá dispor de material de comunicação para difusão da imagem da incubadora.

#### 3.2. Ferramentas do Planejamento

As atividades previstas no quadro de práticas devem estar perfeitamente fundamentadas nos documentos que são as ferramentas de planejamento da IACOC:

- Plano de Ação Institucional
- Plano de Negócio

#### 4. Equipe Responsável

A equipe responsável pela orientação quanto ao presente documento é composta pela Gerência e pelas Assessorias Técnicas, sendo sua construção desenvolvida pela consultoria contratada. Para sua execução foi designado a área de gerência da IACOC, sob supervisão da Coordenação Geral, podendo ser auxiliada pelos assessores técnicos e/ou especializados.