



MANUAL DO INCUBADO

PPV

Programa Pronto para Viver

SUMÁRIO

1. CONTEXTUAIS	2
2. EQUIPE TÉCNICA DA AGENDE	2
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
3.1 Planejamento Estratégico - Gestão	3
3.2 Planejamento Estratégico – Comunicação	4
3.3 Planejamento Estratégico – Ambiente	4
3.4 Planejamento Estratégico - Recursos	4
3.5 Planejamento Estratégico – Desenvolvimento	4
3.6 Respostas as Demandas do P.E.	5
4. PROJETO PRONTO PARA VIVER	6
4.1 Proposta Estruturante	6
4.2 Duas Visões	6
4.3 PPV	6
4.4 Objetivos	7
4.5 Concepção Teórica	8
4.6 Diretrizes	8
4.7 Primeira Fase: Amamentação	9
4.7.1 Detalhamento da 1º Fase	9
4.8 Segunda Fase – Primeiros Passos	10
4.9 Terceira Fase – Articulando Conhecimentos	11
4.10 Quarta Fase – Caminho da Escola	11
4.11 Quinta Fase – Pronto para Viver	12
5. PROCESSO DE AVALIAÇÃO	12
5.1 Pontos Importantes	12
6. PPV COMO SISTEMA INTEGRADO	13
6.1 Contatos	13
6.2 Consultorias	14
6.3 Pagamentos e Recebimentos	14
6.4 Otimização de Processos	15

1. CONTEXTUAIS

- A Incubadora de Guarulhos passou no último ano por um verdadeiro choque de gestão.
- No tocante à estrutura, foi instituída uma Equipe Técnica interna na AGENDE com especialista em ambientes de inovação que conjuntamente com os coordenadores locais, pensaram na evolução da incubadora e também na instrumentação e nas discussões no âmbito do Comitê Técnico.
- Como resultados do trabalho desse grupo, podemos citar a idealização e formulação de editais para chamamento de empresas, a elaboração de documentos técnicos, a definição dos tipos de consultorias, a formulação de indicadores para controle das empresas incubadas e outras.
- O Comitê Técnico conta com a participação das entidades que sustentam e dão respaldo institucional à Incubadora – AGENDE, SEBRAE/SP, PMG, ACE, CIESP, ASEC – mais o representante da Empresa de Gerenciamento (EGINC) e o representante das empresas incubadas.
- O modelo do programa Pronto para Viver- PPV, foi estruturado sob a coordenação do Dr. Devanildo Damião, especialista em ambientes inovadores.

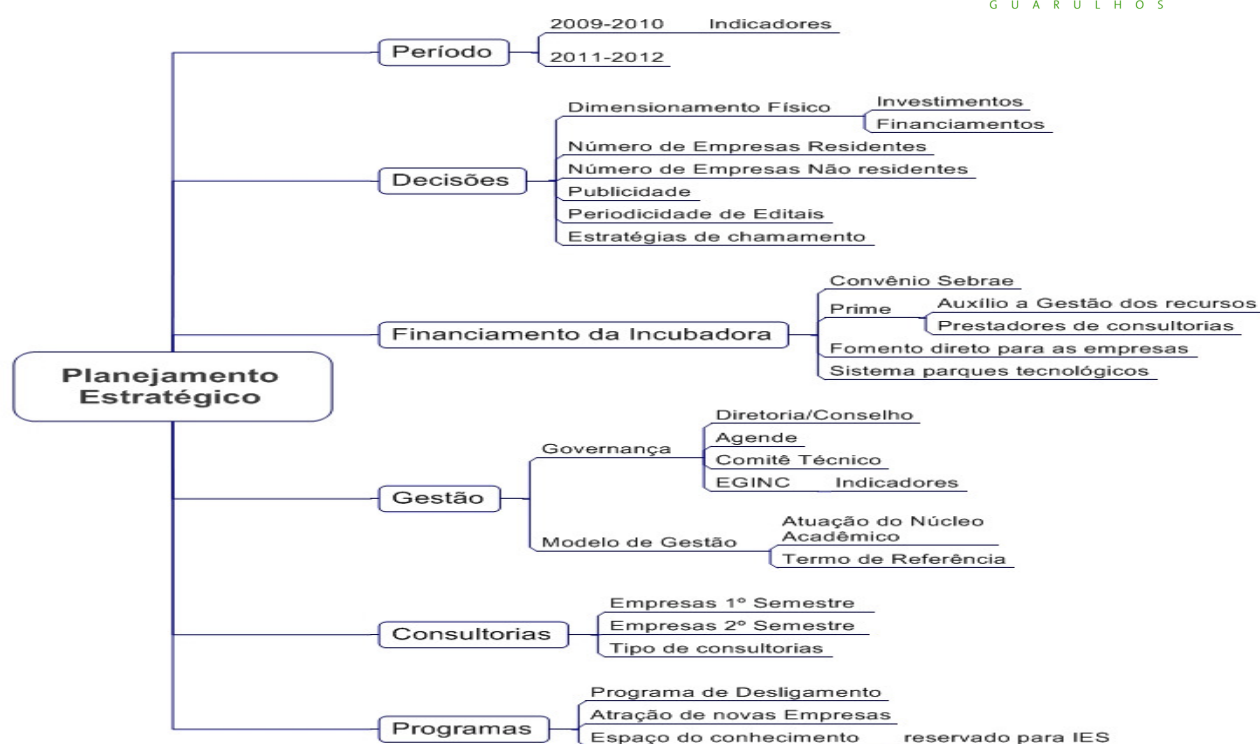
2. EQUIPE TÉCNICA DA AGENDE

No final do ano de 2009, e revalidado em 2010 foi evidenciada a demanda por um Planejamento Estratégico para os próximos anos da Incubadora.

A Equipe Técnica da AGENDE elaborou o documento que será apresentado a seguir, sintetizado na figura.

As vertentes selecionadas foram **gestão**, **financiamento**, **programas estratégicos** e **consultorias prioritárias**.

Os elementos levantados foram imediatamente incorporados nas pautas de reunião da Diretoria e do Comitê Técnico.



3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De forma mais abrangente, foi definido elaborar um Planejamento Estratégico para as ações dos próximos 03 anos, com a participação de um facilitador no SEBRAE.

As reuniões serviram para evidenciar a situação da Incubadora e também traçar as diretrizes básicas para as ações dos próximos anos.

As informações foram sintetizadas e agrupadas em cinco elementos apresentados a seguir:

Gestão, Comunicação, Ambiente, Recursos e Desenvolvimento

3.1 Planejamento Estratégico - Gestão

- **G1** – Definir regras pré-incubação para orientar instituições
- **G2** – Criar indicadores durante a incubação e pós-incubação
- **G3** – Criar regras de acompanhamento monitorado *real time*
- **G4** – Mapear nível de maturidade de cada incubada
- **G5** – Criar programa de capacitação específico para cada fase
- **G6** – Avaliar o nível de implantação e eficácia do treinamento

- **G7** – Criar regras claras e rígidas sobre pagamentos dos incubados desde assinatura do contrato
- **G8** – Padronizar o sistema de gerenciamento dos incubados, tornando a infraestrutura disponível para AGENDE, EGINC e SEBRAE

3.2 Planejamento Estratégico – Comunicação

- **COM1** - Fortalecer e dinamizar conselho para articulação
- **COM2** - Criar boletim mensal AGENDE/Incubadora

3.3 Planejamento Estratégico – Ambiente

- **AMB1** - Criar Grupo de trabalho para articular academia com projetos de inovação
- **AMB2** - Integrar academia em projetos de incubação, disponibilizando espaço físico na Incubadora

3.4 Planejamento Estratégico - Recursos

- **REC1** - Identificar o parceiro patrocinador para implementação da melhoria de infraestrutura tecnológica.
- **REC2** - buscar patrocínio, investidores externos para atendimento das melhorias e implementação da infraestrutura física.
- **REC3** - identificar as vocações locais para estimular investimentos das empresas para financiar a Incubadora.
- **REC4** - acelerar a criação do Parque Tecnológico para sede definitiva e auto-sustentação da Incubadora.
- **REC5** - criar edital para empresas que tenham interesse de investir na reforma do espaço físico.

3.5 Planejamento Estratégico – Desenvolvimento

- **DES1** - articular junto às grandes empresas a viabilidade de projetos *spin off*.
- **DES2** - desenvolver estudos para mapear as vocações atuais e potenciais da região.

- **DES3** - alinhar o centro de pesquisa da AGENDE com a Incubadora.
- **DES4** - ampliar o processo da seleção da Incubadora.
- **DES5** - formular políticas públicas de incentivo à inovação.
- **DES6** - desenvolver programas, projetos e eventos para gerar um ciclo de inovação

3.6 Respostas as Demandas do P.E.

ITEM	RESPOSTAS
GE 1	Programa Pronto para Viver
GE 2	Criado Indicadores estratégicos para as empresas incubadas (em operação)
GE 3	Programa Pronto para Viver
GE 4	Programa Pronto para Viver
GE 5	Programa Pronto para Viver
GE 6	Programa Pronto para Viver
GE 7	Indicadores e atuação do Comitê Técnico
GE 8	Programa Pronto para Viver
COM 1	Fortalecer a participação da Academia e outras entidades no Conselho
COM 2	Incubadora divulgar newsletters mensal
AMB 1	Programar estratégias de divulgação
AMB 2	Programas espaço do saber na incubadora
REC 1	A ser desenvolvido
GE 1	Programa Pronto para Viver
GE 2	Criado Indicadores estratégicos para as empresas incubadas (em operação)
GE 3	Programa Pronto para Viver
GE 4	Programa Pronto para Viver
GE 5	Programa Pronto para Viver
GE 6	Programa Pronto para Viver
GE 7	Indicadores e atuação do Comitê Técnico
GE 8	Programa Pronto para Viver
COM 1	Fortalecer a participação da Academia e outras entidades no Conselho
COM 2	Incubadora divulgar newsletters mensal

AMB 1	Programar estratégias de divulgação
AMB 2	Programas espaço do saber na Incubadora
REC 1	A ser desenvolvido

4. PROJETO PRONTO PARA VIVER

4.1 Proposta Estruturante

Foi delineada pela equipe de especialistas da AGENDE uma proposta estruturante para o **processo de incubação**, baseada na abordagem de **ciclo de vida** (fases) da EBT que enfatiza as competências a desenvolver em cada fase do período de incubação, buscando atingir a maturidade necessária.

4.2 Duas Visões

Gestão do processo de incubação:

- Acompanhamento do ciclo de vida das empresas.
- Acompanhamento do nível de maturidade

Sistema de gestão integrado:

- Centralizar informações.
- Alinhamento dos processos.

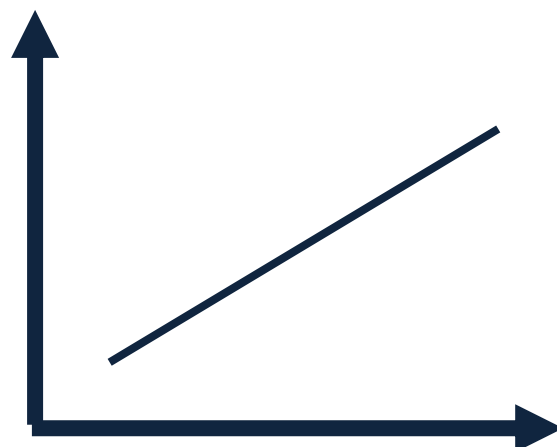
4.3 PPV

O PPV é um programa estruturante e complexo, pois combina diferentes variáveis, tais como:

- Nível de Maturidade
- Competências
- Ciclo de Vida

A visão da evolução da empresa (nível de maturidade) será a resultante da comparação da variável tempo X competências adquiridas.

Competências



Nível de Maturidade

Tempo

4.4 Objetivos

1. Estruturar o programa de Incubação com fases bem delineadas de acordo com um modelo de ciclo de vida.
2. Coordenar a aplicação de consultorias, cursos e treinamentos de acordo com o ciclo de vida das empresas
3. Estabelecer sistema de avaliação com base em créditos para empresas.
4. Disseminar para as empresas as etapas e período para o seu processo de Incubação.
5. Estabelecer critérios de competências e níveis de maturidade como referência para o desenvolvimento das empresas.



4.5 Concepção Teórica

1. A empresa para ser considerada graduada deve comprovar a sua evolução durante a sua presença na Incubadora pela aquisição de competências.
2. As empresas serão avaliadas continuamente nas diferentes fases durante o seu processo de incubação.
3. Em cada fase as empresas devem comprovar as suas competências com a apresentação de produtos para serem avaliados.
4. O conjunto de conhecimentos a serem adquiridos será formulado pelo grupo estratégico e operado pelas consultorias.
5. As consultorias também serão avaliadas com base nos produtos entregues pelas empresas incubadas.
6. A gestão da Incubadora reforça a importância e necessidade dos serviços oferecidos.
7. Fica definido o sistema de créditos e o sistema de aval a serem cumpridos pelas empresas incubadas.
8. O sistema de aval foi concebido em três dimensões: técnica, comportamental e financeiro-orçamentária.

4.6 Diretrizes

- O programa de **incubação** é estruturado em **fases**;
- O PPV estabelece que a **avaliação** da EBT se dê através de um sistema de **créditos**;
- O PPV impõe **coordenar** a aplicação de **consultorias , cursos e treinamentos** de acordo com o **CVE** (fases);
- O PPV estabelece **orientação inicial** à **EBT** sobre o CVE, e o contexto das fases no processo de incubação;
- O PPV enfatiza a análise no nível de maturidade com base nas variáveis **tempo** versus **competências** adquiridas.

4.7 Primeira Fase: Amamentação

Período: Primeiros 06 meses de incubação

Objetivos: Permitir a **estruturação** inicial da **empresa** e do **negócio**.

Produtos a serem entregues: Plano de Negócio.

Requisitos a serem cumpridos:

- Créditos - Finanças básica (10)
- Créditos – Habilidades Empreendedoras (10)
- Créditos – Marketing (10)
- Créditos – Contabilidade (10)
- Créditos cursos (15)
- Créditos reuniões (10)

Esta fase envolve a orientação aos empreendedores que ainda não constituíram o seu negócio no período de pré-incubação.

Maturidade: Ter visão do seu negócio e de todos os elementos de impacto, identificando clientes, fornecedores e processos principais.

4.7.1 Detalhamento da 1º Fase

Estratégias

- ✓ Financeira => fotografia monetária da empresa.

- ✓ Interpessoal => interfaces (a empresa e suas relações).
- ✓ Comercial => público-alvo/concorrência/fornecedores.

Ações das Consultorias

- ✓ Cursos estratégicos.
- ✓ Reuniões estratégicas e pontuais

Reuniões Mensais

- ✓ Interfaces de alinhamento
- ✓ Implicações da vida em condomínio
- ✓ Discussão/questões pontuais
- ✓ Ações conjuntas de cultura inovativa

4.8 Segunda Fase – Primeiros Passos

Período: 18 meses de presença na Incubadora.

Objetivos:

- Estruturar o produto ou serviço da empresa
- Estruturar os processos da empresa
- Desenvolver habilidades pessoais e empreendedoras

Produtos a serem entregues para avaliação: Projeto para órgão de fomento.

Requisitos a serem cumpridos:

- Créditos – Consultoria RH (10);
- Créditos - Finanças Avançadas (10);
- Créditos - Marketing (10)
- Créditos cursos (10)
- Créditos reuniões (10)

Maturidade: Exige-se um conhecimento amplo dos processos internos e externos negócio e habilidades de negociação e persuasão.

4.9 Terceira Fase – Articulando Conhecimentos

Período: 24 meses de presença na Incubadora.

Objetivos:

- Buscar parcerias e financiamentos para os negócios.
- Desenvolver plano para atuação no mercado

Produtos a serem entregues para avaliação: Relatório de Gestão.

Requisitos a serem cumpridos:

- Créditos – Marketing (10)
- Créditos cursos (10)
- Créditos reuniões (10)

Maturidade: Condições de buscar recursos financiamentos e parcerias para o seu negócio.

4.10 Quarta Fase – Caminho da Escola

Período: 30 meses de atuação na Incubadora e Gestão Organizacional Profissional.

Objetivos: Desenvolver estratégia para competir no mercado

Produtos a serem entregues para avaliação: Planejamento Estratégico contendo: Plano Financeiro detalhado, Logística de Atuação, Relação das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades. Análise de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização do Negócio

Requisitos a serem cumpridos:

- Créditos – Consultoria Estratégica (10)
- Créditos cursos (10)
- Créditos reuniões (10)

Maturidade: Estratégia de atuação no mercado para os próximos 05 anos, com rede de clientes e fornecedores identificada.

4.11 Quinta Fase – Pronto para Viver

Período: 36 meses de atuação na Incubadora, inclui acompanhamento de Pós-incubação.

Objetivos: Empresa pronta para atuar no mercado em termos de ordenação, sinergia e evolução organizacional.

Produtos a serem entregues para avaliação: Plano Consolidado de atuação fora da incubadora

Requisitos: Nenhuma restrição.

Maturidade: Aderência aos indicadores do plano de atuação.

5. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Valorização dos Créditos:

- Aprovação em consultorias - 10
- Participação por cursos e treinamentos no período - 05
- Participação em reuniões (cada) - 2,5

Avais compulsórios em cada fase

Equipe de coordenação – visão comportamental

AGENDE – Visão financeira - orçamentária

Comitê Técnico - Técnica

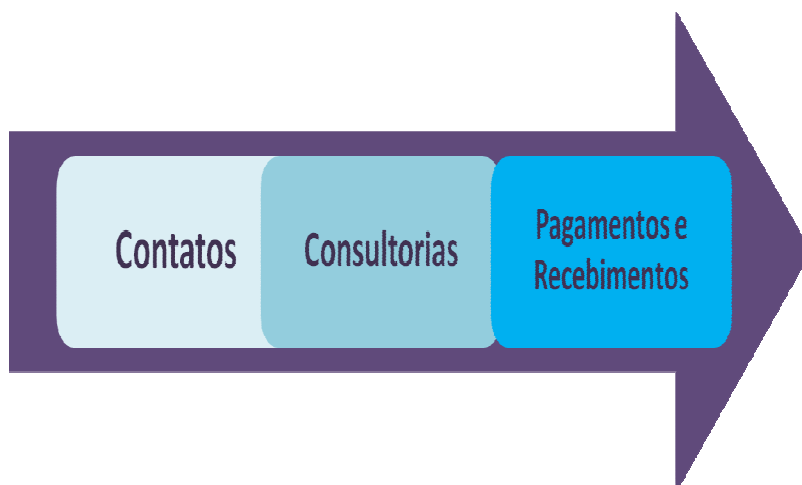
5.1 Pontos Importantes

- A empresa que não estiver adimplente não poderá evoluir, mesmo que tenha obtido todos os créditos.
- Aos responsáveis pelas consultorias técnicas caberá a atribuição de créditos.
- O fato de uma empresa ter descompasso entre o seu tempo de incubação e competências adquiridas deverá receber observação especial dos responsáveis
- A entrega dos produtos e posterior aprovação é condição essencial para evolução na incubadora.

6. PPV COMO SISTEMA INTEGRADO

- Com o PPV será demandada a necessidade de formatar novos processos e gerenciar um conjunto significativo de documentos.
- Também o alinhamento de alguns processos que hoje são desenvolvidos de maneira dispersa e sem padronização da incubadora.
- Existe a possibilidade de integrar as informações e possibilitar acesso rápido e adequado as mesmas.

PPV



6.1 Contatos

Atual - As informações estão armazenadas de forma dispersa.

Cada usuário tem a sua própria agenda de contatos.

Essa prática dificulta a atualização em caso de alterações simples como endereço e razão social, dificultando a rotina de envio de correspondências.

Com PPV - As informações de cadastro dos contatos serão centralizadas na plataforma de dados do PPV, permitindo imediata e completa atualização de dados e compartilhamento aos usuários.

Facilitará o envio de comunicações personalizadas (convites, newsletter, mala direta).

Os registros serão controlados através de grupos, proporcionando flexibilidade na escolha do relatório.

6.2 Consultorias

Atual - Para acompanhar e conferir os serviços prestados pelas consultorias, os gestores analisam planilhas preenchidas pelos consultores.

São usados 02 modelos de planilhas para esse controle: “avulsa” e “mensal”.

No fechamento mensal, são cruzadas informações das planilhas avulsas e mensal, finalizando o processo.

Pergunta 1:

Como é feita a conferência dos serviços prestados pelas consultorias?

Com PPV - A conferência dos serviços prestados será automática. Bastando acessar a base de informações do sistema.

Perceber o desempenho das consultorias em relação aos incubados será mais fácil, após verificar o desempenho dos incubados nas competências necessárias, definidas pelos gestores.

6.3 Pagamentos e Recebimentos

Atual - O gestor utiliza planilhas em Excel para controlar os diversos Pagamentos e Recebimentos, envolvendo:

- Consumo de água, energia elétrica e internet;
- Segurança, limpeza e manutenção predial;
- Pagamentos às Consultorias;
- Compra de materiais para escritório e descartáveis;
- Gastos com comunicação;
- Recebimentos das mensalidades dos incubados;

Com PPV - A rotina financeira será controlada de forma integrada, proporcionando a visão do panorama completo da entidade.

Com indicadores de desempenho e gráficos, o gestor terá as informações centralizadas sobre a movimentação financeira.

6.4 Otimização de Processos

Com PPV - Centralização de informações - arquivadas em forma de histórico.

Arquivo com relatos de experiências em processos de ANVISA, PRIME, Licença e Funcionamento, agindo como base de dados para pesquisa dos interessados;

Padronização de documentos e controles em contratos, convênios, editais, regimentos.

Sistemática em processos de seleção de novas empresas: reuniões, entrevistas, planos de negócios.

Inovação – Os relatórios de desempenhos se apresentarão em forma de gráficos animados – como jogos e animações em flash ou programa similar.

Desenvolvido por:

AGENDE GUARULHOS

RESPONSÁVEL TÉCNICO: Dr. Devanildo Damião

Versão 1. 2011

