

Gestão Financeira e Sustentabilidade na Incubadora Tecnológica da Unochapecó - INCTECh: adequação à prática chave na metodologia CERNE 1.

Financial and Sustainability Management in the Technological Incubator Unochapecó - INCTECh: suitability to the key practical methodology CERNE 1.

Franciele Pastre¹
Sérgio Murilo Petri²
Andreici Daiani Vedovatto³

Resumo: Em resposta ao crescente movimento brasileiro de incubação de empresas, a ANPROTEC, em parceria com o SEBRAE, desenvolveu a metodologia CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, visando criar uma plataforma de soluções para gerar empreendimentos inovadores bem sucedidos. A pesquisa objetiva desenvolver o processo de gestão financeira e sustentabilidade por meio do atendimento à prática inicial e definida. De caráter descritivo e qualitativo o estudo de caso foi realizado por meio de visitas in loco, entrevistas semiestruturadas e levantamentos documentais. Como resultados, propôs-se uma estrutura de fluxo de caixa, evidenciando valores previstos x realizados e um plano de sustentabilidade explicitando as fontes de recursos financeiros. Sugere-se a melhoria contínua dos demonstrativos com bases gerenciais, o desenvolvimento de um plano de ação para cumprir com o plano de sustentabilidade, bem como o desenvolvimento dos indicadores de desempenho financeiros.

Palavras-Chave: Incubadoras de empresas. Gestão financeira. Plano de sustentabilidade.

Abstrat: *In response to the growing brazilian movement of business incubation, the ANPROTEC in partnership with SEBRAE, developed the methodology CERNE - Reference Centre for Support to New Ventures, to create a platform of solutions to generate successful innovative ventures. The research aims to develop the process of financial management and sustainability by meeting the initial set and practice. Descriptive and qualitative case study was conducted through site visits, semi-structured interviews and documentary surveys. As a*

¹ Mestre em Contabilidade pela UFSC Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900, (49) 8847-4711, franci@unochapeco.edu.br

² Doutor em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900, (48) 3721-9383, mpetri@gmail.com

³ Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Av. Senador Atílio Fontana, n. 591E, Bairro Efapi, Chapecó - SC, 89.809-000, (49) 3321-8333, andreici@unochapeco.edu.br

result, it was proposed a structure of cash flow, showing predicted values x and conducted a sustainability plan explaining the sources of funds. It is suggested the continuous improvement of statements with management bases, developing a plan of action to comply with the sustainability plan, as well as the development of indicators of financial performance.
Key-word: Business incubators. Financial management. Sustainability plan.

1 INTRODUÇÃO

Por meio da junção de esforços entre a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em resposta ao crescente movimento brasileiro de incubação de empresas foi desenvolvido a Metodologia CERNE. Denominado pela ANPROTEC (2012), o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE visa criar uma plataforma de soluções de forma a ampliar a capacidade das incubadoras de empresas em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos.

As incubadoras de empresas são organizações que oferecem apoio ao processo de geração e consolidação de empresas e desde 1985, vêm sendo utilizadas no Brasil para estimular a criação, o desenvolvimento e a consolidação de micro e pequenas empresas (ANPROTEC, 2012). Estas visam aceleração do processo de criação e o aumento das chances de sobrevivência das novas empresas, por meio do processo de incubação em suas estruturas, propiciando uma série de serviços e facilidades.

Para Mian (1996) as incubadoras tecnológicas assumem papel disseminador na promoção desses empreendimentos, pois são responsáveis pelo alicerce à criação e desenvolvimento das empresas de base tecnológica servindo como alternativa para alavancar e apoiar o fortalecimento de novos negócios. E para cumprir com seus objetivos, conforme ANPROTEC (2012) compete às incubadoras tecnológicas gerenciar e avaliar os resultados enquanto desempenho operacional e estratégico, sendo estes físicos, financeiros, gestão, sociais, humanos.

Em acordo com a metodologia CERNE (2013) os empreendimentos apoiados devem passar por um processo de seleção formal, o que definirá as necessidades de serviços de consultorias, assessorias e qualificação para ampliar a probabilidade de sucesso. Uma característica essencial de uma incubadora de empresas volta-se ao monitoramento, orientação e avaliação constantes dos empreendimentos, de forma a decidir quais estão aptos para o processo de graduação (operar fora da incubadora) e aqueles que demandam ser descontinuados.

Utilizando uma estrutura focada em um modelo de maturidade da capacidade, o CERNE segue uma lógica distribuída em quatro estruturas: CERNE 1 – Empreendimento, CERNE 2 – Incubadora, CERNE 3 – Rede de Parceiros, CERNE 4 – Melhoria Contínua, sendo de responsabilidade das incubadoras de empresas o atendimento aos processos chaves exigidos em cada estrutura. Cada estrutura está subdivida em processos chaves e estes subdivididos em práticas chaves.

Visando cumprir com o estabelecido no CERNE 1, a Incubadora Tecnológica da UnoChapecó – INCTECh, se propõe ao desenvolvimento dos oito processos chaves que o compõe. Estes processos encontram-se diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos, que além de manter sistemas de qualificação, assessoria e seleção dos

negócios, dispõem de processos ligados à gestão da incubadora tecnológica, chamado de gerenciamento básico. Dentre as práticas de gerenciamento básico exigidas ao CERNE 1, há uma prática chave direcionada a gestão financeira e sustentabilidade da incubadora, foco desta pesquisa. Diante do cenário de implementação das práticas chaves da metodologia do CERNE 1, questiona-se: **Quais as adequações necessárias à INCTECh para o atendimento à prática chave de gestão financeira e sustentabilidade na metodologia CERNE 1?**

A fim de solucionar este questionamento o objetivo geral da pesquisa volta-se a desenvolver a prática chave de gestão financeira e sustentabilidade por meio do atendimento à prática inicial e definida da metodologia CERNE 1. Com o intuito de atingir o objetivo proposto foram elaborados os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a forma de gerenciamento dos recursos financeiros da INCTECh; (ii) implementar uma estrutura padrão de fluxo de caixa; (iii) evidenciar uma forma de controle entre previsto e realizado; (iv) propor um plano de sustentabilidade explicitando os recursos econômicos e financeiros e respectivas fontes.

A base do processo chave de gerenciamento básico, na metodologia CERNE 1, envolve a manutenção de uma estrutura mínima em termos gerenciais, físicos e tecnológicos capazes de permitir a geração sistematizada de empreendimentos de sucesso. Isso inclui a existência de um sistema de gestão financeira e sustentabilidade, que exige da incubadora de empresas um processo sistematizado e documentado para sua efetiva gestão financeira.

A metodologia CERNE prevê que ao final de cada implantação de estrutura, a incubadora de empresas passe por um processo de auditoria interna, a fim de averiguar se as práticas necessárias foram contempladas. Dessa forma, o desenvolvimento do plano de gestão financeira e sustentabilidade permitirá o atendimento de mais uma etapa à certificação da incubadora.

Por se tratar de uma metodologia recente no Brasil, iniciada em meados de 2009, as incubadoras de empresas encontram-se na execução do processo de atendimento das práticas chaves, rumo à certificação. Assim sendo, o plano de gerenciamento financeiro e sustentabilidade poderá servir de base e auxílio às demais incubadoras tecnológicas, que como a INCTECh encontram-se na implementação do CERNE 1.

Por fim, justifica-se o presente estudo como contribuição na validação da proposta da ANPROTEC e SEBRAE, visando configurar a metodologia CERNE como uma referência para as incubadoras de empresas gerarem soluções para empreendimentos inovadores bem sucedidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Financeira de Incubadoras de Empresas

Conforme dados da Anprotec (2012), as incubadoras de empresas começaram a ser criadas no Brasil na década de 80, semeando a noção do empreendedorismo inovador, tendo como propósito a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas, além de contribuir para o desenvolvimento local e regional.

Consideradas como o alicerce do empreendedorismo e da inovação às empresas nascentes, as incubadoras de empresas são ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial e de infraestrutura voltadas a amparar o pequeno empreendedor. Biagio (2006) define as incubadoras de empresas como um mecanismo capaz de estimular a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas oferecendo a formação complementar do empreendedor em termos gerenciais.

O ato de estimular fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, auxiliando na gestão, comercialização e consolidação dos negócios e empreendimentos. Contudo, embora se tenha consciência do papel diferenciado das incubadoras de empresas frente ao desenvolvimento local e regional, não se encontram resultados palpáveis da avaliação econômica e financeira e do nível de sustentabilidade destas.

De acordo com Araújo *et al* (2013), as incubadoras possibilitam que as empresas incubadas tenham acesso a infraestrutura e capacitações, favorecendo o crescimento do negócio e a permanência no mercado. Isso se dá por ser a incubadora uma fonte de fomento capaz de auxiliar e acelerar o processo de criação de novos empreendimentos.

Uma vez responsáveis por esta estruturação no mercado das empresas no processo de incubação, compete às incubadoras de empresas manterem um aparato econômico capaz de suprir as necessidades operacionais e de gestão relacionados aos empreendimentos. Neste ínterim, Jabbour e Fonseca (2005) afirmam que as incubadoras de empresas são vistas como unidades organizacionais, que necessitam ferramentas gerenciais para avaliação de seu desempenho, capazes de indicar a efetividade de sua estrutura em termos econômicos e financeiros.

Neste sentido, Ramalheiro *et al.* (2012), após avaliarem diferentes modelos de avaliação de desempenho de incubadoras de empresas em nível nacional e internacional, propõem a consolidação um modelo específico em sete indicadores. Ressalta-se a utilização em especial de dois indicadores voltados: (1) indicador de sustentabilidade institucional: avaliar a capacidade de sobrevivência da incubadora em longo prazo, do ponto de vista institucional e (2) indicador de desempenho econômico: averiguar os efeitos econômicos das atividades das incubadoras como aumento no faturamento das unidades, aumento na geração de renda, ampliação da arrecadação tributária.

A gestão econômica, financeira e estratégica de uma incubadora de empresas requer instrumentos palpáveis, comparativos, referenciais para a tomada de decisões (PETERS, RICE, SUNDARARAJAN, 2004). Sua própria credibilidade será enaltecida quando os frutos de suas atividades demonstrarem a alavancagem de suas ações, ou seja, quando ao longo do horizonte, os resultados de sua gerência forem reconhecidos, garantindo inclusive sua própria sustentabilidade.

2.2 A implementação do modelo CERNE

As incubadoras de Empresas são importantes ferramentas impulsionadoras da inovação. No entanto, é fundamental a utilização de modelos gerenciais que permitam potencializar seus resultados, garantindo maior qualidade em seu processo de incubação.

A metodologia CERNE – Centro de Referência para apoio a Novos Empreendimentos, foi criada a partir da identificação da necessidade em se criar um modelo de gestão voltado exclusivamente para organizações como incubadoras de empresas. Desenvolvida em conjunto pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, a metodologia CERNE visa promover uma melhoria nos resultados das incubadoras das diferentes áreas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Conforme descrito pelo SEBRAE (2013), seu objetivo é criar uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade das incubadoras em gerarem, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos, criando-se uma estrutura de gestão de referência para que as incubadoras de empresas possam reduzir o nível de variabilidade na

obtenção de sucesso das empresas incubadas. Torna-se um modelo de avaliação de maturidade com vistas aos processos de gestão de uma incubadora de empresas.

Devido a complexidade dos processos e do nível de sistemas gerenciais a serem implantados, a metodologia CERNE foi subdividida em quatro níveis: CERNE 1 – processos relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos; CERNE 2 – processos relacionados ao desenvolvimento da incubadora; CERNE 3 – processos relacionados a consolidação da rede de parceiros e CERNE 4 – processos relacionados a consolidação do sistema de gestão de incubadoras em prol da melhoria contínua. Para cada nível de evolução foram estabelecidos estágios de evolução das práticas chaves implantadas: prática inicial, prática definida, prática estabelecida e prática sistematizada. Com isso, segundo CERNE (2013), o modelo passa a conter dois processos simultâneos de evolução de maturidade: (1) maturidade da capacidade da incubadora em gerar empresas inovadoras de sucesso (CERNE 1, 2,3,4) e (2) grau de evolução das práticas chaves (prática inicial, definida, estabelecida, sistematizada).

Para a ANPROTEC (2012) os benefícios da implantação deste modelo não se limitam à padronização do processo de incubação, mas geram propostas de empreendimentos a toda região, visibilidade dos resultados, transparência nos processos desenvolvidos, graduação de empreendimentos com um padrão mínimo de qualidade e sustentabilidade financeira.

Em se tratando de sustentabilidade financeira, a incubadora necessita ampliar o volume e a variedade de suas receitas, financeiras ou econômicas. Necessita gerar fontes de renda, oferecer novos serviços, buscar novos clientes e parceiros. Evidencia-se como metas para atender esses objetivos a captação dos recursos financeiros e a otimização na utilização dos mesmos.

No CERNE 1, embora os sistemas estejam diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos, como qualificação, assessoria e seleção, há processos relacionados à gestão financeira e gestão da estrutura física e tecnológica da incubadora. Convém ressaltar que os fatores financeiros e econômicos de uma incubadora são relevantes para justificar investimentos nos processos de desenvolvimento dos empreendimentos, bem como na avaliação do desempenho da própria incubadora.

3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Do ponto de vista metodológico esta pesquisa enquadra-se: (i) quanto aos objetivos caracteriza-se como pesquisa descritiva, que conforme Gil (1999) volta-se ao relato das características específicas e descrição de relações evidenciadas entre determinadas variáveis de um contexto. Assim, a pesquisa caracterizou-se por evidenciar as características financeiras e os resultados obtidos da Incubadora Tecnológica da Unochapecó - INCTECH; (ii) quanto aos procedimentos será um estudo de caso, uma vez que se propõe a solucionar uma necessidade específica da INCTECH, a fim de propor controles específicos de adequação a gestão financeira e sustentabilidade exigidos pela metodologia CERNE 1; (iii) quanto a abordagem classifica-se como qualitativa, em meio a proposta de uma estruturação de fluxo de caixa, bem como de um plano de sustentabilidade para a INCTECH.

A UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó, fundada e credenciada pelo Decreto Estadual n. 5571, de 27 de agosto de 2002, renovado pelo Decreto Estadual n. 659, de 25 de setembro de 2007, é resultado de um processo iniciado em 1970, com a Fundação Universitária do Desenvolvimento do Oeste - FUNDESTA, que pela mobilização da sociedade e reconhecimento das autoridades chegou ao status de universidade. Por intermédio da UNOCHAPECÓ é que foi regulamentada em 2003, a

Incubadora Tecnológica da Unochapecó – INCTECh, como um programa de fomento às empresas nascentes, para apoio e criação de novos negócios de base tecnológica e desenvolvimento econômico local, além de constituir um mecanismo de transferência de tecnologia para inovação dos projetos de pesquisa.

Em 2013, a INCTECh possui 19 empreendimentos em desenvolvimento, sendo 13 classificados na modalidade de pré-incubação e incubação empresarial e outros 06 empreendedores no processo de iniciação do negócio. Também conta com 05 empresas graduadas durante o seu período de existência.

Por se tratar de uma unidade econômica mantida pela Universidade, a INCTECh não possui cunho jurídico próprio. Assim também, não possui uma gestão financeira centralizada enquanto setor/departamento, por fazer parte da estrutura orçamentária da Universidade. Dessa forma, para fins de coleta dos dados, realizaram-se visitas junto à Incubadora e por meio de entrevista semiestruturada com seus gestores, buscou-se compreender a metodologia de aporte financeiro junto à instituição mantenedora. Também se fez necessária entrevista semiestruturada com o contador responsável pelos fechamentos contábeis, a fim de visualizar o fluxo das operações financeiras e orçamentárias e a forma de controle e evidenciação destas.

Uma vez que toda movimentação financeira e contábil consolida-se à mantenedora, através de um software de gestão, para fins de levantamento dos dados utilizou-se da contabilidade gerencial, por meio do relatório por centro de custos, capaz de gerar a movimentação operacional da INCTECh através de sua conta gerencial, codificação esta atribuída as receitas e despesas relacionadas à Incubadora. Foram utilizados balancetes por centro de custos e a abertura das contas contábeis se deu na evidenciação dos razões das mesmas. Para fins de análise do valor orçado, a instituição disponibilizou o planejamento orçamentário por departamento, aprovado pela Assembleia da mantenedora.

Convém ressaltar que para fins de atendimento à metodologia CERNE 1, há a necessidade de contemplar o período vigente em execução, prazo este instituído como limite para INCTECh solicitar a certificação do nível de maturidade do CERNE 1. De posse dos balancetes, razões e orçamentos operacionais relacionados à Incubadora, exportam-se os dados para planilhas do *software* Excel®, elaborando uma proposta de estrutura de fluxo de caixa, passível de acompanhamento dos valores orçados versus realizados. Também se propôs o desenvolvimento de um plano de sustentabilidade a partir das informações coletadas, explicitando os recursos econômicos e financeiros envolvidos e suas respectivas fontes de captação.

4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As incubadoras tecnológicas assumem papel disseminador na promoção de empreendimentos de sucesso, pois são responsáveis pelo alicerce à criação e desenvolvimento das empresas de base tecnológica servindo como alternativa para alavancar e apoiar o fortalecimento de novos negócios.

Dentre os objetivos da Incubadora Tecnológica da Unochapecó – INCTECh, encontram-se: (a) facilitar o acesso às informações referentes à tecnologia, oportunidades de negócios, mercado, pesquisas, publicações; (b) promover o fortalecimento e desenvolvimento das empresas por meio de sua gestão empresarial; (c) possibilitar condições de eficiência na produção e comercialização de seus produtos e serviços; (d) contribuir com o aumento da competitividade, por meio de ações objetivadoras de seu melhor desempenho frente ao

mercado. Dessa forma, percebe-se a responsabilidade na execução dos recursos financeiros a fim de cumprir com seus objetivos.

Desde o início do ano de 2012, a INCTECh vem unindo esforços para adequar-se à metodologia CERNE 1. Inicialmente, partiu-se do diagnóstico das práticas chaves existentes à metodologia e listaram-se as adequações necessárias. Dentre as adequações relacionadas à prática chave de gerenciamento básico, não foram encontrados controles ou formas de mensuração no que tange a gestão financeira e sustentabilidade da INCTECh, proposta desta pesquisa.

4.1 Forma de gerenciamento dos recursos financeiros da INCTECh

Uma vez que a INCTECh é mantida pela Unochapecó, a elaboração de seu planejamento orçamentário segue os moldes padrões da instituição, subdividindo-se em despesas específicas e de investimentos. Convém ressaltar que as horas docentes e técnicas vinculadas à Incubadora, bem como as despesas operacionais de consumo, como energia elétrica, água, internet, telefone, manutenções, são gerenciadas e custeadas diretamente pela Vice-Reitoria de Administração, ficando sob incumbência da incubadora as despesas diretas acima relacionadas.

Por meio do Relatório de Planejamento Orçamentário (2013) da INCTECh para o exercício em análise, compilou-se as informações conforme Quadro 1:

Quadro 1: Orçamento Planejado INCTECh para o exercício 2013:

INCTECh Incubadora Tecnológica UNOCHAPECÓ		ORÇAMENTO INCTECh 2013 GESTÃO FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE	INCTECh Incubadora Tecnológica UNOCHAPECÓ	
RUBRICAS	DESCRIÇÃO		VALOR	
DESPESAS ESPECÍFICAS	As despesas específicas caracterizam-se pelos recursos limitados a área e estão divididos em categorias.	R\$	35.000,00	
Capacitação	Planejamento das atividades de capacitações específicas envolvendo Docentes e/ou Técnicos.	R\$	5.000,00	
Marketing e Publicidade	Planejamento de ações relacionadas a marketing, publicidade e propaganda.	R\$	4.000,00	
Participação Atividades Externas	Participação das ações vinculadas a participação em Congressos, Fóruns, Seminários;	R\$	16.000,00	
Outros	Realização de Eventos e Maratonas.	R\$	10.000,00	
INVESTIMENTOS	Os investimentos são os recursos necessários para atender as demandas institucionais das unidades.	R\$	2.746,50	
Infraestrutura	Obras e Reformas, Climatizadores	R\$	500,00	
Móveis e Utensílios	Especificar os móveis necessários	R\$	2.246,50	
TOTAL		R\$	37.746,50	

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Relatório de Planejamento Orçamentário 2013

Observa-se que neste planejamento não há uma previsão de captação e aplicação de recursos externos, via convênios e contratos, montante este considerável para o desenvolvimento de suas atividades fins junto aos empreendedores incubados. Há um acompanhamento paralelo, via controles internos, dos recursos captados x realizados.

O acompanhamento da realização de tais valores se dá mediante solicitação de relatório gerencial em acordo com o centro de custo ao Setor Contábil da Unochapecó, conforme figura 1:

Figura 1: Razão Gerencial por centro de custo INCTECh 2013

UNOCHAPECÓ		Razão Gerencial por Centro de Custo				Data: 11/08/2014	
		Empresa: 100 - FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA DO DESEN DO OESTE				Hora: 13:37:48	
		Data: 01/01/2013 até 31/12/2013					
Data.....	Histórico.....	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Atual		
3.2.02.05.002-(220)	Combustíveis e Lubrificantes	X 6.02.01.01.01.02.02.-(11039)	INCUBADORA TECNOLÓGICA INCTEC				
27/03/2013	Valor ref 000566516 de TICKET SERVIÇOS S.A.	0,00	10,61	0,00	-10,61		
31/12/2013	Vlr. ref. ENCERRAMENTO EXERCÍCIO 2013	0,00	0,00	10,61	0,00		
*Total : (2)			10,61	10,61			
3.2.02.05.004-(222)	Correio	X 6.02.01.01.01.02.02.-(11039)	INCUBADORA TECNOLÓGICA INCTEC				
07/01/2013	Valor ref A083470 de EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	0,00	376,65	0,00	-376,65		
09/07/2013	Valor ref A086676 de EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	0,00	24,02	0,00	-400,67		
31/12/2013	Vlr. ref. ENCERRAMENTO EXERCÍCIO 2013	0,00	0,00	541,24	140,57		
09/12/2013	Valor ref A090046 de EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	0,00	52,85	0,00	87,72		
05/09/2013	Valor ref A088012 de EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	0,00	27,53	0,00	60,19		
05/08/2013	Valor ref A087290 de EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	0,00	1,65	0,00	58,54		
11/06/2013	Valor ref A086077 de EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	0,00	46,61	0,00	11,93		

Fonte: Setor Contábil Unochapecó (2014)

Observa-se que as contas contábeis estão separadas por grupos conforme plano de contas padrão da instituição. A partir dos razões por conta, são elaborados relatórios gerenciais em formato de demonstrativos de resultados, conforme demanda e solicitação dos usuários, seguindo o modelo da figura 2:

Figura 2: Relatório Gerencial INCTECh exercício 2013

UNOCHAPECÓ
UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ
Rua Senador Attilio Fontana, n. 591E, Bairro Efapi - Chapecó/SC
CNPJ: 82.804.642/0001-08

ORIGEM: SETOR CONTÁBIL
DATA: 11 DE AGOSTO DE 2014

INCUBADORA TECNOLÓGICA DA UNOCHAPECÓ - INCTECh
RELATÓRIO FINAL: 01/01/2013 A 31/12/2013

Gerencial: 11039

	R\$	
1. Receita	R\$	3.090,00
Receita de Serviços de Pesquisa	R\$	240,00
Receita de Serviços de Extensão	R\$	2.100,00
Inscrições, Palestras e Eventos	R\$	750,00
2. Despesas	R\$	109.150,97
Ordenados e Salários	R\$	76.971,06
Remuneração de Estagiários	R\$	11.599,42
Remuneração Pessoas Físicas s/ vínculo	R\$	287,56
Bens de Pequeno Valor	R\$	58,20
Inscrições Palestras e Eventos	R\$	1.870,00
Impressos Personalizados	R\$	8,54
Material de Expediente	R\$	396,30
Material e Serviços de Reprografia	R\$	486,17
Depreciações	R\$	7.639,37
Manutenção Edificações / Instalações	R\$	968,30
Lanches, Refeições e Utilidades	R\$	1.600,32
Combustíveis e Lubrificantes	R\$	10,61
Correio	R\$	541,24
Telefone	R\$	178,34
Viagens e Estadas	R\$	1.211,24
Taxas e Emolumentos	R\$	11,75
Serviços de Limpeza	R\$	2.867,56
Premiações e Homenagens	R\$	2.444,99
3. Sub-Total (1-2)	-R\$	106.060,97
4. Investimentos	R\$	530,00
Móveis e Utensílios	R\$	530,00
5. TOTAL (3-4)	-R\$	106.590,97

Cleonir Jaskovski
Contador da FUNDESTE

Fonte: Setor Contábil Unochapecó (2013)

Como se pode observar, os valores lançados referem-se às despesas específicas e de investimentos previstas no planejamento da INCTECh, no quadro 1, incluindo-se os valores gastos com horas e manutenções operacionais, de responsabilidade da Vice-Reitoria de Administração. No entanto não se identifica no relatório a entrada destes recursos de apoio da mantenedora.

Evidenciou-se por intermédio da entrevista semiestruturada e da análise do relatório gerencial, a dificuldade dos gestores da INCTECh quanto a análise operacional de sua movimentação financeira, e também da estruturação destas parametrizando-se à metodologia CERNE 1, uma vez que os relatórios gerenciais gerados seguem um padrão de análise da instituição com formato próprio e contas contábeis parametrizadas conforme necessidade da instituição. O mesmo ocorre com os relatórios gerenciais de convênios e contratos de captação de recursos externos, onde cada órgão/fonte possui uma estrutura de rubricas para aplicação dos recursos. Assim, observou-se que, as informações inerentes às fontes de captação de recursos (mantenedora) e suas respectivas aplicações, não estão sendo supridas pelos relatórios disponibilizados.

4.2 Proposta de estrutura padrão de fluxo de caixa

Com base nas demandas evidenciadas e no intuito de possibilitar aos gestores da INCTECh uma forma facilitada de acompanhamento e gerenciamento da movimentação financeira, por fonte de recursos, se propôs uma estrutura de fluxo de caixa, para controle das entradas e saídas, elaborada em acordo as necessidades de informações da incubadora, conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2: Proposta estrutura padrão de fluxo de caixa INCTECh

 FLUXO DE CAIXA INCTECh GESTÃO FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE	
Descrição das Entradas e Saídas PERÍODO: ___/___/___ A ___/___/___	Valores (em R\$)
SALDO INICIAL	R\$ -
RECEITAS RECEBIDAS	R\$ -
Receitas Institucionais	R\$ -
Orçamento UNOCHAPECÓ - Custeio	
Orçamento UNOCHAPECÓ - Capital	
Receitas de Projetos Externos	R\$ -
Captação Recursos Convênio A	
Captação Recursos Convênio B	
Captação Recursos Convênio C	
Receitas de Incubadas	R\$ -
Taxa de Processo Seletivo	
Taxa de Ocupação	
Serviços Operacionais (Telefone, Xerox)	
Participação Graduatedas	
Taxa de Sucesso Empresas	
Receitas de Serviços de Extensão	R\$ -
Curso de Extensão A	
Curso de Extensão B	
Curso de Extensão C	
Receitas de Terceiros	R\$ -
Doações	
Transferências Internas Gerenciais	
Receitas de Terceiros	R\$ -
Outras Receitas	
DESPESAS TOTAIS	R\$ -
Despesas com Pessoal*	R\$ -
Salários e Encargos Sociais	
Remuneração de Estagiários	
Benefícios Sociais	
Despesas Operacionais Consumo*	R\$ -
Material de Higiene e Limpeza	
Serviços de Limpeza	
Serviços de Vigilância/Segurança	
Energia Elétrica	
Água	
Telefone/Internet	
Manutenções em edificações	
Manutenções em máquinas e equipamentos	
Manutenções em softwares	

Continuação

Continuação

Despesas com Materiais	R\$	-
Material de Expediente		
Material Didático		
Material e Serviços de Reprografia		
Impressos Personalizados		
Bens de Pequeno Valor		
Artigos Decorativos e Homenagens		
Despesas com Terceiros	R\$	-
Honorários Técnicos		
Capacitações Colaboradores		
Serviços de Assessoria e Consultoria		
Remuneração de Pessoa Física s/ vínculo		
Remuneração de Pessoa Jurídica		
Despesas com Consumo Geral	R\$	-
Assinatura de Periódicos		
Combustíveis e Lubrificantes		
Correio		
Lanches e Refeições		
Propaganda, Publicidade e Avisos		
Viagens e Estadas		
Alugueis		
Uniformes		
Inscrições Palestras e Eventos		
Despesas Financeiras	R\$	-
Juros e Multas		
Tarifas Bancárias		
Outras despesas	R\$	-
Outras 1		
Outras 2		
(=) FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA	R\$	-
INVESTIMENTOS	R\$	-
Acervo Bibliográfico		
Equipamentos de Informática		
Móveis e Utensílios		
Máquinas e Equipamentos		
Softwares		
Benfeitorias em Imóveis		
(=) SALDO FINAL	R\$	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme entrevista com os gestores da INCTECh, analisando suas fontes de receitas, optou-se pelo desmembramento em cinco subitens: (1) Receitas Institucionais: compostas pelos recursos advindos da Unochapecó através do planejamento anual realizado, mantendo-se os recursos em despesas específicas e investimentos; (2) Receitas de Projetos Externos: compostas pela captação de recursos via convênios e contratos externos nos diferentes fomentadores, como FINEP, SEBRAE, FAPESC, Prefeitura Municipal; (3) Receitas de Incubadas: compostas pelas entradas oriundas dos empreendedores incubados, representando as mensalidades, taxas de ocupação, taxas de processos seletivos, cobrança de serviços operacionais; (4) Receitas de Serviços de Extensão: compostas pelas cobranças de cursos e capacitações oferecidos ou organizados pela INCTECh aos incubados e comunidade em geral, provenientes de demandas internas ou mesmo solicitações das áreas abrangidas; e (5) Receitas de Terceiros: compostas por doações realizadas ou transferências de serviços ou cursos internos gerenciados pela Unochapecó.

No que tange o gerenciamento das saídas operacionais, optou-se em manter a ordenação e formato da estrutura padrão da instituição mantenedora, uma vez que retratam de forma individualizada as aplicações de recursos, apenas propondo a identificação dos recursos aplicados provenientes da mantenedora. Incluiu-se uma estrutura para demonstrar os gastos com investimentos, como acervos, equipamentos de informática, móveis, máquinas e equipamentos e softwares, uma vez que há rubricas de apoio financeiro por parte da mantida para este módulo.

Haverá a necessidade dos gestores da incubadora solicitarem os relatórios mensais ao Setor Contábil a fim de adequar o seu controle interno às informações gerenciais para tomada de decisões e avaliação do desempenho da INCTECh.

4.3 Evidenciação do controle orçado x realizado

A partir da construção e aprovação da estrutura de receitas e despesas pela coordenação da INCTECh, e a fim de adequar-se as exigências da metodologia CERNE 1, foco desta pesquisa, sugeriu-se o modelo para controlar o orçado x realizado, conforme Quadro 3:

Quadro 3: Proposta de Fluxo de Caixa INCTECh 2013

		FLUXO DE CAIXA INCTECh GESTÃO FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE				
Descrição das Entradas e Saídas PERÍODO: __/__/__ A __/__/__	Valores Orçados (em R\$)	Valores Realizados (em R\$)	Realizado/Orçado Variação (%)	Despesas e Receitas % da Receita Total		
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ -				
RECEITAS RECEBIDAS	R\$ -	R\$ -				
Receitas Institucionais	R\$ -	R\$ -				
Orçamento UNOCHAPECÓ - Custeio						
Orçamento UNOCHAPECÓ - Capital						
Receitas de Projetos Externos	R\$ -	R\$ -				
Captação Recursos Convênio A						
Captação Recursos Convênio B						
Captação Recursos Convênio C						
Receitas de Incubadas	R\$ -	R\$ -				
Taxa de Processo Seletivo						
Taxa de Ocupação						
Serviços Operacionais (Telefone, Xerox)						
Participação Graduadas						
Taxa de Sucesso Empresas						
Receitas de Serviços de Extensão	R\$ -	R\$ -				
Curso de Extensão A						
Curso de Extensão B						
Curso de Extensão C						
Curso de Extensão D						
Curso de Extensão E						
Consultorias Externas						
Receitas de Terceiros	R\$ -	R\$ -				
Doações						
Transferências Internas Gerenciais						
Receitas de Terceiros	R\$ -	R\$ -				
Outras Receitas						

continuação

continuação

DESPESAS TOTAIS	R\$	-	R\$	-		
Despesas com Pessoal*	R\$	-	R\$	-		
Salários e Encargos Sociais						
Remuneração de Estagiários						
Benefícios Sociais						
Despesas Operacionais Consumo*	R\$	-	R\$	-		
Material de Higiene e Limpeza						
Serviços de Limpeza						
Serviços de Vigilância/Segurança						
Energia Elétrica						
Água						
Telefone/Internet						
Manutenções em edificações						
Manutenções em máquinas e equipamentos						
Manutenções em softwares						
Despesas com Materiais	R\$	-	R\$	-		
Material de Expediente						
Material Didático						
Material e Serviços de Reprografia						
Impressos Personalizados						
Bens de Pequeno Valor						
Artigos Decorativos e Homenagens						
Despesas com Terceiros	R\$	-	R\$	-		
Honorários Técnicos						
Capacitações Colaboradores						
Serviços de Assessoria e Consultoria						
Remuneração de Pessoa Física s/ vínculo						
Remuneração de Pessoa Jurídica						
Despesas com Consumo Geral	R\$	-	R\$	-		
Assinatura de Periódicos						
Combustíveis e Lubrificantes						
Correio						
Lanches e Refeições						
Propaganda, Publicidade e Avisos						
Viagens e Estadas						
Aluguéis						
Uniformes						
Inscrições Palestras e Eventos						
Despesas Financeiras	R\$	-	R\$	-		
Juros e Multas						
Tarifas Bancárias						
Outras despesas	R\$	-	R\$	-		
Outras 1						
Outras 2						
(=) FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA	R\$	-	R\$	-		
INVESTIMENTOS	R\$	-	R\$	-		
Acervo Bibliográfico						
Equipamentos de Informática						
Móveis e Utensílios						
Máquinas e Equipamentos						
Softwares						
Benfeitorias em Imóveis						
(=) SALDO FINAL	R\$	-	R\$	-		

Fonte: Elaborado pelos autores

A estrutura de entradas e saídas de recursos por meio do fluxo de caixa manteve-se vinculado à análise para os resultados de valores orçados e valores realizados. Da divisão entre ambos, encontra-se a variação em percentual do montante realizado. Além disso, para facilitar a visualização analítica por parte do gestor cada subgrupo ou conta demonstrará o percentual de contribuição para com o total das receitas recebidas.

A base dos valores orçados serão extraídos do Relatório de Planejamento Orçamentário da INCTECH, aprovado pela Assembleia da Mantenedora e serão

redistribuídos aos níveis do fluxo de caixa elaborado. Serão considerados e lançados inclusive os valores de apoio institucional realizados pela Unochapecó, quanto a previsão de investimentos com horas técnicas e docentes, bem como com as despesas de manutenção geral.

Dessa forma, mensalmente, após socialização dos balancetes por parte do Setor Contábil, caberá ao gestor da INCTECh, atualizar seu fluxo financeiro orçado x realizado e avaliar o desempenho, propor realocações, identificar rubricas em atraso, ou mesmo definir plano de metas de atuação com base no orçamento.

4.4 Plano de Sustentabilidade INCTECh Unochapecó

A proposta do plano de sustentabilidade da INCTECh é o de garantir a saúde financeira da incubadora. Embora até o presente momento, seu déficit operacional seja custeado pela instituição Unochapecó, sua visão é tornar-se autossustentável. O plano de sustentabilidade que guia as ações da INCTECh deverá estar alinhado com as diretrizes da Universidade em prol do atendimento aos objetivos da incubadora. Dessa forma, devem-se projetar as ações de captação de recursos, elencando as fontes financiadoras e a forma de captação das mesmas. Uma vez definidos os cinco subitens de captação de recursos para utilização no fluxo de caixa, projetou-se as fontes de financiamentos para o exercício de 2014 conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Proposta de Plano de Sustentabilidade Financeira INCTECh 2014

	PLANO DE SUSTENTABILIDADE INCTECh 2014 GESTÃO FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE	
FONTES DE RECURSOS	DESCRIÇÃO	FORMA
Receitas Institucionais		
Orçamento UNOCHAPECÓ - Custeio	Manter o apoio financeiro institucional, tanto para as despesas de custeio como para os investimentos de capital.	Constar no planejamento Unochapecó para 2014
Orçamento UNOCHAPECÓ - Capital		
Receitas de Projetos Externos		
Captação Recursos FAPESC	Captação de recursos via FAPESC para aquisição de imobilizado e despesas de custeio.	Elaboração de Projeto para fins de submissão à Chamada Pública.
Captação Recursos FINEP/MCTI	Captação de recursos via FINEP ou MCTI em prol da transferência e manutenção da INCTECh junto ao Parque Tecnológico Chapecó@	Elaboração de Projeto para fins de submissão à Chamada Pública.
Captação Recursos SEBRAE	Captação de recursos via SEBRAE para continuidade da implantação da metodologia CERNE - Etapa CERNE 2	Elaboração de Projeto para fins de submissão à Chamada Pública.
Receitas de Incubadas		
Taxa de Processo Seletivo	Realização de Processo Seletivo via Edital para novos entrantes na INCTECh.	Inscrição via SERCA/Central de Soluções.
Taxa de Ocupação	Realização das cobranças de taxas de ocupação dos empreendedores participantes da pré-incubação e incubação de empresas.	Boleto de Cobrança Mensal - Setor Contábil
Serviços Operacionais (Telefone, Xerox)	Realização das cobranças dos serviços operacionais de forma trimestral aos empreendedores incubados internos.	Boleto de Cobrança Mensal - Setor Contábil
Participação Graduadas	Desenvolver e aprovar um plano de participação das empresas graduadas para as próximas graduações.	Possivelmente para 2015
Taxa de Sucesso Empresas	Desenvolver e aprovar um plano de participação por meio das taxas de sucesso das empresas graduadas para as próximas graduações.	Possivelmente para 2015
Receitas de Serviços de Extensão		
Curso de Extensão - Delphi Básico	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Delphi Avançado	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Ferramentas de Excel para Gestão	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Imposto de Renda Pessoa Física	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Gerenciamento de Projetos	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Gestão Tributária Empresarial	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Gestão de Marketing	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Oratória	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Curso de Extensão - Plano de Negócios	Desenvolver e organizar curso direcionado às demandas focando acadêmicos e comunidade em geral.	Elaboração de Projeto via Diretoria de Extensão da Unochapecó
Consultorias Externas	Efetuar levantamento das demandas do Escritório de Projetos e desenvolver estrutura de consultoria.	Prestação de Serviços INCTECh via demandas do Escritório de Projetos.
Receitas de Terceiros		
Prefeitura Municipal de Chapecó	Viabilizar incentivos fiscais e estímulos materiais para fomento da INCTECh.	Lei de Incentivo a Inovação.
Doação - Apoio Terceiros	Viabilizar participação da INCTECh e seus empreendedores de forma gratuita nos treinamentos e capacitações realizadas pela ACIC, SICOM, SEBRAE.	A partir da programação dos cursos da entidade, propor um cronograma de participação. Rever termo de parceria.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como meta para captação de recursos para o exercício de 2014, pretende-se manter o apoio financeiro institucional, reduzindo-o gradativamente para os próximos anos. Há a pretensão de captação de recursos por meio de três fontes federais financiadoras (FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) dando continuidade as etapas da implantação do CERNE 2 (despesas de custeio) e a transferência da incubadora tecnológica para junto do Parque Tecnológico, custeando sua estrutura física. Também se pretende captar recursos por intermédio do governo estadual através de chamada pública junto à FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina.

Com referência a captação de recursos via processos de incubação, estes encontram-se definidos junto ao contrato de pré-incubação e incubação das empresas, realizando mensalmente a cobrança das taxas inerentes à finalidade da incubadora tecnológica.

Como objetivo primordial para a captação de recursos, deseja-se ampliar a linha de cursos de extensão ofertados, conforme demanda levantada no decorrer do ano corrente, unindo interesses de qualificação da equipe de empreendedores da INCTECh juntamente com demandas de acadêmicos e comunidade em geral. A captação se dará por meio da cobrança de inscrição e mensalidades aos cursos oferecidos, listados por demanda evidenciada no segundo semestre de 2013: Cursos Tecnológicos em Delphi Básico e Avançado; Cursos de Gestão em Marketing, Tributário, Planos de Negócios e Projetos; e Cursos de Desenvolvimento Pessoal em Oratória.

Para o desenvolvimento da captação de recursos por parte dos terceiros, busca-se por intermédio da Unochapecó, parceria junto a Prefeitura Municipal de Chapecó através da Lei Ordinária 6476 de Outubro/2013, que dispõem sobre a política municipal de incentivo à inovação tecnológica, com benefícios tributários e de localização (estrutura física) em prol do desenvolvimento regional. Também a necessidade de reativar os termos de compromissos do grupo de trabalho da INCTECh, formado por representatividades empresariais como a ACIC – Associação Comercial e Industrial de Chapecó, SICOM – Sindicato dos Comerciantes, CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas e SEBRAE.

5 CONCLUSOES

Com o intuito de implementar a cultura baseada num sistema de gestão para incubadoras tecnológicas de empresas foi que a metodologia CERNE, proposta pela ANPROTEC e SEBRAE, direcionou os esforços para a certificação de alto nível de qualidade. Dentro deste modelo, inclui-se a existência de um sistema de gestão financeira e sustentabilidade, que exige da incubadora de empresas um processo sistematizado e documentado para sua efetiva gestão financeira.

Preocupada na implantação desta certificação é que a Incubadora Tecnológica da Unochapecó – INCTECh, se propôs a adequar-se às exigências das oito práticas chaves exigidas pela metodologia CERNE. Dentre as adequações necessárias estava a definição de sua gestão sustentável, bem como a forma de controle financeiro, objetivo desta pesquisa, uma vez tratar-se de uma estrutura mantida por uma instituição de ensino superior, a Unochapecó.

Desenvolveu-se então a prática chave de gestão financeira e sustentabilidade por meio do atendimento à prática inicial e definida da metodologia CERNE 1, iniciando pela identificação e descrição do atual processo de gerenciamento dos recursos financeiros da INCTECh. Observou-se uma estrutura de informações enxuta, pautadas em informações contábeis nos moldes padrões da instituição mantenedora, repercutindo deficiências gerenciais para as reais necessidades de informações do CERNE 1.

Com base no conhecimento dos gestores da incubadora e no método específico do CERNE, implementou-se uma estrutura padrão de fluxo de caixa, possibilitando o acompanhamento dos valores previstos x realizados, segmentado em cinco níveis de captação de recursos, sendo receitas institucionais, projetos externos, incubação, serviços de extensão e terceiros, facilitando a visibilidade e o controle das fontes. Manteve-se a estrutura de aplicação de recursos baseado no plano de contas institucional, demonstrado adequado às exigências da metodologia. Por fim desenvolveu-se uma proposta de plano de sustentabilidade explicitando as respectivas fontes de captação dos recursos econômicos e financeiros, cumprindo com as exigências a esta prática chave no CERNE 1.

Como limitações da pesquisa cita-se o nível de informações disponibilizadas contabilmente, bem como o entendimento do pesquisador quanto à metodologia a ser implementada e desenvolvida para a incubadora de empresas.

Como recomendações sugere-se a continuidade no gerenciamento das informações na estrutura de fluxo de caixa orçado x realizado, incluindo-se os valores institucionais da mantenedora para horas técnicas e manutenções. Também a necessidade de desenvolvimento de um plano de ação a fim de cumprir com os objetivos de captação de recursos nas diferentes fontes elencadas no plano de sustentabilidade e a proposta de desenvolvimento dos indicadores de desempenho financeiros para este nível de avaliação.

REFERENCIAS

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil: relatório técnico.** Brasília: ANPROTEC, 2011.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil: relatório técnico.** Brasília: ANPROTEC, 2012. Disponível em http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf. Acesso em 03/11/2013.

ANPROTEC, SEBRAE. **CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – Manual de Implantação.** Brasília, DF, 2013a.

ANPROTEC, SEBRAE. **CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – Termo de Referência.** Brasília, DF, 2013b.

ARAUJO, Victor Ranieri Bomfim Sampaio; ANJOS, Luiz Carlos Marques; TONHOLO, Josealdo; UCHOA, Sílvia Beatriz Beger. Avaliação de empresas: um estudo em uma empresa incubada no estado de Alagoas. In: XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais Eletrônicos.** Recife - PE: ANPROTEC, 2013. Disponível em <http://anprotec.org.br/anprotec2014/>. Acesso em 30/11/2013.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão.** Brasília: ANPROTEC, 2006.

CERNE, Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. **Termo de Referência. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.** Brasília: ANPROTEC, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JABBOUR, Charbel; FONSECA, Sergio. A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de desempenho. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 4, 2005.

MIAN, Sarfraz A. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. **Research policy**, v. 25, n. 3, p. 325-335, 1996.

PETERS, Lois; RICE, Mark; SUNDARARAJAN, Malavika. The role of incubators in the entrepreneurial process. **The Journal of Technology Transfer**, v. 29, n. 1, p. 83-91, 2004

RAMALHEIRO, Geralda Cristina de Freitas; CAMPANHA, Lucas José; SARTORELLI, Natália Luiza; BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto; FONSECA, Sergio Azevedo Fonseca. Avaliação de incubadoras: estudo de caso – Incubadora de empresas de Araraquara. In: XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais Eletrônicos**. Recife - PE: ANPROTEC, 2013. Disponível em <http://anprotec.org.br/anprotec2014/>. Acesso em 02/12/2013.

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ. **Relatório de Planejamento Orçamentário**. Chapecó, 2013