

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PPGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

EDINA DORILDA DE OLIVEIRA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO DA
UNI HUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU: DO PLANEJAMENTO À
OPERAÇÃO - UM MODELO DE APOIO A INICIATIVAS
INOVADORAS**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU
2025

EDINA DORILDA DE OLIVEIRA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO
DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU: DO
PLANEJAMENTO À OPERAÇÃO - UM MODELO DE APOIO
A INICIATIVAS INOVADORAS**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**.

Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi

FOZ DO IGUAÇU
2025

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

DE OLIVEIRA, EDINA DORILDA
ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO DA UNIHUB CAMPUS
FOZ DO IGUAÇU: DO PLANEJAMENTO À OPERAÇÃO - UM MODELO DE
APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS / EDINA DORILDA DE OLIVEIRA;
orientador EDUARDO CESAR DECHECHI. -- Foz do Iguaçu, 2025.
139 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do
Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro
de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação
em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2025.

1. PRÉ-INCUBAÇÃO. 2. EMPREENDEDORISMO. 3. INOVAÇÃO. 4.
NEGÓCIOS DE IMPACTO. I. DECHECHI, EDUARDO CESAR, orient. II.
Título.

EDINA DORILDA DE OLIVEIRA

ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU: DO PLANEJAMENTO À OPERAÇÃO - UM MODELO DE APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – PPGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:



Documento assinado digitalmente
EDUARDO CESAR DECHECHI
Data: 03/11/2025 09:23:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Edurdo Cesar Dechechi (orientador)
Professor do PPGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Documento assinado digitalmente
CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA
Data: 03/11/2025 11:46:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza (membro permanente do PGTGS)
Professor do PPGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Documento assinado digitalmente
GLORIA PATRICIA LOPEZ SEPULVEDA
Data: 03/11/2025 09:20:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Glória Patrícia López Sepulveda (membro externo à Instituição)
Professora UTFPR Campus Santa Helena



Documento assinado digitalmente
LUCIANO PANEK
Data: 03/11/2025 12:18:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luciano Panek
Coordenador do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Portaria N° 0595/2024-GRE – UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 04 de agosto de 2025

DEDICATÓRIA

À minha filha **Ana Laura**,

meu maior presente, luz que ilumina meus dias e razão de seguir em frente.

Obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, com tanta paciência, carinho e fé.

Seu amor, sua compreensão e o seu incentivo foram o alicerce que sustentou cada passo dessa caminhada.

Esta conquista é tão sua quanto minha, porque em cada desafio encontrei força no brilho do seu olhar e no seu amor.

À minha querida mãe **Teresinha**, in memoriam,

que me ensinou que o saber liberta e que desistir jamais é uma opção.

Sei que, de algum lugar sereno e luminoso, acompanha cada conquista minha com orgulho e ternura.

Esta vitória é também tua, mãe, fruto das tuas palavras, dos valores que me ensinastes e do amor que permanece vivo em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, pela presença constante em minha vida, pela força e sabedoria concedidas em todos os momentos dessa jornada.

Ao meu orientador, **Professor Doutor Eduardo Cesar Dechechi**, pela orientação competente, paciência e dedicação ao longo de todo o processo. Levo comigo não somente formação técnica, mas também exemplo de alguém que inspira.

Ao **Professor Doutor Cláudio Alexandre de Souza**, pelo apoio, pelas valiosas contribuições e pela inspiração profissional e acadêmica.

Aos membros da banca de defesa, **Professor Doutor Cláudio Alexandre de Souza** e **Professora Doutora Glória Patrícia López Sepúlveda**, pelos comentários, sugestões e pela leitura atenta, que contribuíram significativamente para esta dissertação.

Ao **Professor Doutor Eduardo Marques Trindade** e **Professor Doutor Tiago Fernando Hansel**, membros da banca de qualificação, pelas valiosas contribuições, que fortaleceram significativamente este trabalho.

A todos os **professores do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (PPGTGS)**, pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências que ampliaram minha visão acadêmica e profissional.

Ao meu irmão e colega de mestrado, **Edson Luiz de Oliveira**, pelo incentivo constante, por sempre acreditar em mim e por compartilhar comigo os desafios e conquistas dessa caminhada.

Aos membros da **secretaria administrativa** do PPGTGS, pelo apoio e atenção em todos os trâmites administrativos, tornando minha trajetória mais tranquila.

Aos **colegas de curso**, pela parceria, amizade e troca de experiências que tornaram essa trajetória mais leve.

Aos **membros da UNIHUB**, pelo acolhimento, disponibilidade e colaboração durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos **participantes da Etapa Beta**, pela contribuição e confiança, essenciais para o sucesso desta pesquisa.

Ao meu irmão **Ederson** e à minha cunhada **Eliane**, por estarem sempre comigo, me incentivando e apoiando em cada etapa dessa jornada.

Ao meu irmão **Eltom** e à minha cunhada **Clécia**, que, mesmo à distância, me motivaram e torceram por mim.

RESUMO

OLIVEIRA, E. D. (2024). *Estruturação do programa de pré-incubação da Unihub Campus Foz do Iguaçu: do planejamento à operação - um modelo de apoio a iniciativas inovadoras*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – PPGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Este trabalho apresenta o planejamento do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, vinculado à Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), bem como a realização de sua Etapa Beta. A pesquisa parte do contexto de transformações impulsionadas pela era da inovação e da tecnologia, que têm ampliado significativamente as oportunidades para o empreendedorismo jovem, especialmente em ambientes universitários. Nesse cenário, destaca-se o papel das incubadoras e, especialmente, das pré-incubadoras como instrumentos estratégicos para o fortalecimento da cultura empreendedora e a integração entre universidade, mercado, governo e sociedade civil. Para embasar o desenvolvimento do programa, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura e um benchmarking com os parques tecnológicos da Região Oeste do Paraná, com foco nos modelos de pré-incubação. A estruturação do programa contou com a participação de agentes internos e externos à universidade, sendo conduzida com base na metodologia Cerne e utilizando a ferramenta brainstorming para a captação de ideias. Como resultado, foi elaborado um modelo em três fases: Fase A – sensibilização e mobilização; Fase B – formação e desenvolvimento dos empreendimentos; e Fase C – acompanhamento e formalização de projetos, tendo como eixo transversal o tema do impacto e propósito. O programa foi concebido de forma colaborativa e contextualizada, buscando fomentar o empreendedorismo inovador e servir de referência para outras instituições de ensino superior interessadas em estruturar iniciativas semelhantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Negócios de Impacto; Pré-incubação; CERNE.

ABSTRACT

OLIVEIRA, E. D. (2024). *Structuring the pre-incubation program at Unihub Campus Foz do Iguaçu: from planning to operation - a model for supporting innovative initiatives*.

Master's Dissertation – Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability – PPGTGS, State University of Western Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

This paper presents the planning of the pre-incubation program at UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, affiliated with the State University of Western Paraná (Unioeste), as well as the implementation of its Beta Phase. The research is based on the context of transformations driven by the era of innovation and technology, which have significantly expanded opportunities for youth entrepreneurship, especially in university settings. In this context, the role of incubators, and especially pre-incubators, stands out as strategic instruments for strengthening entrepreneurial culture and integrating universities, the market, government, and civil society. To support the development of the program, a Systematic Literature Review and benchmarking with technology parks in Western Paraná were conducted, focusing on pre-incubation models. The program was structured with the participation of both internal and external stakeholders, based on the Cerne methodology and using brainstorming to generate ideas. The result was a three-phase model: Phase A – awareness-raising and mobilization; Phase B – entrepreneurship development and development; and Phase C – project monitoring and formalization, with the cross-cutting theme of impact and purpose. The program was designed collaboratively and contextually, seeking to foster innovative entrepreneurship and serve as a benchmark for other higher education institutions interested in structuring similar initiatives.

Key-words: Entrepreneurship; Innovation; Impact Business; Pre-incubation; CERNE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de maturidade x Processos-chaves.....	37
Figura 2 – Habitats de inovação em destaque no Oeste do Paraná.....	42
Figura 3 – Tempos de pré-incubação e idades dos parques tecnológicos.....	51
Figura 4 – Programa de pré-incubação definido para a UNIHUB campus Foz do Iguaçu.....	58
Figura 5 – Fase A – Sensibilização.....	60
Figura 6 – Fase B – Desenvolvimento do empreendimento.....	61
Figura 7 – Fase C – Formalização dos empreendimentos.....	62
Figura 8 – Proposta de reestruturação das fases do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos incluídos na SRL.....	23
Quadro 2 – Síntese do método de pesquisa.....	39
Quadro 3 – Principais características dos Parques do Oeste do Paraná em relação a Pré-incubação.....	50
Quadro 4 – Programa de pré-incubação da UNIHUB campus Foz do Iguaçu.....	58
Quadro 5 – Temáticas apresentadas e ministrantes da Etapa Beta.....	67
Quadro 6 – Análise preliminar (escala Likert de 5 pontos) de alguns indicadores dos projeto.....	71
Quadro 7 – Análise dos projeto apresentados.....	72

LISTA DE QUADROS APÊNDICE B

Quadro B1 – Evolução Histórica da Pré-Incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu.....	99
---	----

LISTA DE QUADROS APÊNDICE C

Quadro C1 – Impacto/propósito (noções).....	124
Quadro C2 – Gestão de Projeto.....	125
Quadro C3 – Criatividade.....	125
Quadro C4 – Gestão empresarial.....	126
Quadro C5 – Empreendedorismo.....	127
Quadro C6 – Tecnologia/Produto.....	127
Quadro C7 – Temáticas por oportunidade.....	128
Quadro C8 – <i>Onboarding</i>	128
Quadro C9 – Propósito e impacto.....	129
Quadro C10 – Estruturação da ideia.....	129
Quadro C11 – Time e habilidades empreendedoras.....	130
Quadro C12 – Modelo de negócio.....	130
Quadro C13 – Pesquisa de mercado e validação.....	131
Quadro C14 – Estudo de viabilidade econômica.....	132
Quadro C15 – Estratégia de vendas e negociação.....	132

Quadro C16 – <i>Marketing</i>	133
Quadro C17 – <i>Marketing</i> digital.....	134
Quadro C18 – Temáticas técnicas específicas.....	134
Quadro C19 – <i>Pitch</i>	127
Quadro C20 – Aspectos legais.....	135
Quadro C21 – Propriedade intelectual.....	136
Quadro C22 – Contabilidade.....	136
Quadro C23 – Próximos passos.....	137

LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

ABIPIR - Associação Brasil Internacional dos Inventores, Cientistas e Empreendedores Inovadores

AGROTEC – Escola Tecnológica Agropecuária

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

APLs – Arranjos Produtivos Locais

BIOPARK – Parque Científico e Tecnológico de Biociências

CAFE – Comunidade Acadêmica Federada

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIENTECH – Parque Científico e Tecnológico da UTFPR

CIT – Centro Incubador Tecnológico

CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação

DOAJ – *Directory of Open Access Journals*

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

E.V.T.E.C – Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial

FUNDETEC – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico

ICE – Instituto de Corresponsabilidade pela Educação

IFPR – Instituto Federal do Paraná

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MCTIC – Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

MEI – Micro Empreendedor Individual

NIT – Núcleos de Inovação Tecnológica

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIIC – Política Institucional de Inovação e Empreendedorismo

PNI – Prêmio Nacional de Inovação

POD – Programa Oeste em Desenvolvimento

PqTs – Parques Tecnológicos

PPGTGS – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Gestão, e Sustentabilidade

PTI – Parque Tecnológico de Itaipu

RPC – Registro de Programa de Computador

SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SRL – Revisão Sistemática da Literatura

SRI – Sistema Regional de Inovação

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TI – Tecnologia da Informação

TIR – Taxa Interna de Retorno

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Descrição do Problema.....	16
1.2	Justificativas.....	18
1.3	Objetivos.....	19
1.4	Estrutura da Pesquisa.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Revisão Sistemática da Literatura.....	21
2.2	Inovação.....	25
2.3	Empreendedorismo e Seus Ambientes de Promoção.....	26
2.3.1	Habitats de inovação.....	28
2.3.2	Parque Tecnológicos.....	29
2.3.3	Incubação.....	31
2.3.4	Pré-incubação.....	33
2.4	Método Cerne.....	34
2.5	Negócios de Impacto.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	Tipologia e Características da Pesquisa.....	39
3.2	Procedimentos da Pesquisa.....	40
4	<i>BENCHMARKING</i> DOS PROGRAMAS DE PRÉ-INCUBAÇÃO DE EMPRESAS NOS PARQUES TECNOLÓGICOS DO OESTE DO PARANÁ...42	
4.1	Parques Tecnológicos estudados.....	42
4.1.1	Parque Científico e Tecnológico de Biociências – Biopark.....	43
4.1.2	Parque Científico e Tecnológico da UTFPR–Cientech.....	44
4.1.3	Parque de Agro inovação Fundetec.....	46
4.1.4	Itaipu Parquetec.....	47
4.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	49
4.3	Resultados do <i>Benchmarking</i>	49
5	DESCRIÇÃO DA ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU.....	53
5.1	Planejamento.....	55
5.2	Equipe de Planejamento.....	56
5.3	Ferramentas Utilizadas.....	56

5.4	Estruturação do Programa.....	57
5.5	Fase A – Sensibilização e Seleção.....	59
5.6	Fase B – Desenvolvimento do Empreendimento.....	61
5.7	Fase C – Formalização dos Empreendimentos.....	62
6	ELABORAÇÃO DO MANUAL ADMINISTRATIVO DA PRÉ-INCUBADORA	
	UNI HUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU.....	63
7	ETAPAS BETA DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO.....	65
7.1	Perfil dos participantes da Etapa Beta.....	68
7.2	Análise das ideias e projetos submetidos à mentoria.....	69
7.3	Apresentação de Pitch de negócio como atividade final.....	71
7.4	Avaliação de reação dos encontros.....	73
7.5	Análise e interpretação dos resultados da Etapa Beta.....	74
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
10	Apêndice A.....	90
11	Apêndice B.....	93
12	Apêndice C.....	123

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por mudanças cada vez mais constantes e rápidas, consequência de uma era de inovação e de tecnologias. Dornelas (2023), relata que há pouco mais de 20 anos, não se pensaria em um jovem recém-formado empreendendo, pois o pensamento estava em ter um emprego estável, entretanto, com a chamada nova economia, com a era da internet, das redes sociais, das *startups*, uma boa equipe com um bom planejamento e capital, pode gerar grandes negócios em curto espaço de tempo, o que era praticamente inconcebível anteriormente.

É possível fomentar nos indivíduos em formação, que possuem ideias inovadoras, formas de empreender e de promover o desenvolvimento de negócios e as incubadoras de empresas atuam no papel de ascensão das ideias iniciantes do indivíduo com o intuito de desenvolvê-las (HOLLVEG *et al.*, 2020). As incubadoras abrigam negócios inovadores ou não, fornecendo infraestruturas tecnológicas e canalizando recursos e esforços, com o intuito de promover um ambiente pró-ativo, favorecendo o desenvolvimento socioeconômico mais conciso e competitivo das empresas (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005). No entanto, quando o indivíduo possui apenas a ideia inicial e necessita de suporte e orientação para transformá-la em um negócio, é possível a inserção em um programa de pré-incubação, passando à condição de pré-incubado.

A pré-incubação é o período de tempo que antecede a constituição de uma empresa e/ou negócio, é nesse período que há o amadurecimento da ideia e do trabalho pessoal do empreendedor (OLIVEIRA; LIMA BARBOSA, 2014).

Botelho *et al.* (2014) afirmam que as pré-incubadoras podem estreitar as relações entre o mercado, governo, universidades, empreendedores e suas conexões, fortalecendo a interação com a sociedade.

Em 2015, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) lançaram o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. Ações como eventos de sensibilização, workshops para pré-incubados, criação de um banco de oportunidades e chamadas específicas para empreendedores com propósito contribuem para o fortalecimento desses empreendimentos (BOMBARDI; FUKAYAMA; HAMRA, 2018).

Os negócios de impacto surgem como uma abordagem alternativa para compreender o papel das organizações, respondendo ao anseio latente daqueles que buscam atuar com propósito e contribuir para um modelo de capitalismo mais inclusivo. Embora o capitalismo tenha promovido avanços sociais e melhorias nas condições de vida, também ocasionou concentração de renda e aumento da vulnerabilidade social (BARKI, 2015). O autor afirma ainda que nesse cenário, tornam-se essenciais soluções inclusivas que não dependam exclusivamente do Estado, sendo os negócios de impacto uma dessas possibilidades. Mais do que um conceito, representam uma filosofia capaz de influenciar empresas tradicionais, configurando-se como uma resposta aos dilemas do capitalismo e como uma tendência que propõe uma nova forma de pensar e fazer negócios.

Considerando o cenário apresentado, a importância do fortalecimento da cultura empreendedora, de negócios de impacto e da interação com a sociedade, o objeto deste estudo é o planejamento e implantação do piloto do programa de pré-incubação da UNIHUB campus Foz do Iguaçu da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.

Este estudo pode contribuir para a estruturação do programa de pré-incubação da UNIHUB e pode servir como referência para outros centros, universidades ou organizações que compartilhem objetivos similares aos deste trabalho.

1.1 Descrição do contexto

O modelo de Universidade interdisciplinar, com diversas estruturas organizacionais, as chamadas Universidades empreendedoras, acabam por dar suporte a novas demandas acadêmicas, dando ênfase nas suas atividades finalística, ensino, pesquisa e extensão e solidificando a produção do conhecimento de proveito direto da sociedade (TERRA, 2011).

Quando a universidade é reconhecida como um agente de desenvolvimento e fomento local, as empresas começam a enxergá-la como uma parceira estratégica, conforme proposto pelo modelo da Hélice Tríplice (DA COSTA MINEIRO et al., 2018). Para promover a conexão entre os diversos atores do ecossistema de inovação, esse modelo é aplicado como uma estratégia que incentiva a dinâmica entre universidade, indústria e governo. Nesse contexto, a relação entre esses atores é múltipla e recíproca, favorecendo o processo conjunto de criação de conhecimento e capitalização (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; DA COSTA MINEIRO et al., 2018).

Mesmo com a promulgação da Lei no 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016) e do Decreto no 9.283, de 7 de Fevereiro de 2018 (BRASIL, 2018), que modificaram dispositivos da Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (Lei de Inovação), e estabeleceram as normas e diretrizes que conferiram maior segurança jurídica nas relações entre o setor público e o setor privado, criando assim o novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação – CT&I, na prática ainda há distanciamento entre a academia e as organizações privadas quanto na definição de demandas e entregas de soluções práticas (RIBEIRO; LAURO; RUIZ, 2024).

Stal, Andreassi e Fujino (2016) destacam que a Universidade promove a transferência de conhecimento e tecnologia, principalmente por meio da criação de *spin-offs* — empresas formadas por membros da comunidade universitária a partir do conhecimento gerado — e pelo licenciamento de patentes a empresas já consolidadas, sendo que as incubadoras universitárias desempenham papel essencial nesse processo ao apoiar a formação, consolidação e expansão dessas *spin-offs*.

Reconhecendo a importância de fomentar o empreendedorismo, a Unioeste criou, por meio de sua Política de Inovação e Empreendedorismo, as UNIHUBs – Incubadoras de empresas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, institucionalizadas legalmente e regimentalmente em 2022. A iniciativa está atualmente presente em quatro campi — Cascavel, Toledo, Foz do Iguaçu e Marechal Cândido Rondon — consolidando-se como um espaço estratégico para o desenvolvimento de ideias inovadoras e o fortalecimento do ecossistema empreendedor regional (UNIOESTE, 2022).

No Campus de Foz do Iguaçu da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), a partir da análise do ecossistema local de inovação, optou-se pela criação da UNIHUB como uma pré-incubadora. Tal iniciativa justifica-se pelo fato de que, embora o município já disponha de uma incubadora consolidada, certificada no nível Cerne 4 — modelo de gestão denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne), reconhecido por sua estrutura abrangente e eficiente nos eixos de equipe, oportunidade, modelo de negócio, gestão e finanças, sendo esse nível considerado o mais alto grau de maturidade em gestão de incubadoras, segundo a Anprotec, 2015 —, ainda não conta com uma pré-incubadora.

O processo de pré-incubação funciona como uma mentoria, preparando os empreendedores para entrarem no mercado com uma melhor compreensão de suas ideias e de seu setor de atuação. Projetos de incubação e pré-incubação têm contribuído para a redução

do número de empresas que fecham nos primeiros anos devido a problemas de gestão (PALLOTTA; CAMPISI, 2018).

É igualmente necessário capacitá-los sobre novas tendências de mercado, como os negócios de impacto, uma vez que, como relata Barki (2017), no Brasil e no mundo, o ecossistema de negócios de impacto tem crescido significativamente e nos últimos anos, tanto a quantidade quanto a diversidade de organizações que apoiam esse ecossistema aumentaram substancialmente. O autor afirma ainda que paralelamente, o número e a relevância desses negócios também cresceram exponencialmente.

A implementação do programa de pré-incubação da UNIHUB – Campus Foz do Iguaçu, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), surge como um desafio estratégico a ser solucionado, com ênfase especial no empreendedorismo de impacto e propósito. Criada oficialmente em 27 de outubro de 2023, a UNIHUB Foz do Iguaçu integra a Agência Inova da Unioeste, consolidando-se como um ambiente formativo e de apoio ao empreendedorismo acadêmico e regional (UNIOESTE, 2023).

1.2 Justificativa

O programa de pré-incubação, como já mencionado, pode atuar como o elo entre a Universidade e o setor produtivo, proporcionando ao seu pré-incubado condições de desenvolver uma proposta de plano de negócio, viabilizar a fabricação de um produto, elaborar um estudo de viabilidade técnica e econômica ou simplesmente estruturar um projeto empreendedor ou criativo (PALLOTTA; CAMPISI, 2018).

Para tanto, a universidade conta com pesquisadores e professores altamente qualificados, alunos de graduação e pós-graduação, bem como pessoal técnico-administrativo capacitado, todos com potencial para contribuir amplamente na geração, aplicação e disseminação do conhecimento em diversos campos, oferecendo aos pré-incubados acesso direto a essa expertise, fortalecendo não apenas a mentoria, mas toda a estrutura de apoio necessária ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras e de impacto.

Longhini et al. (2016) afirmam que as universidades são reconhecidas tanto pela produção intensiva de conhecimentos científicos e tecnológicos quanto pela formação de profissionais qualificados. Nesse contexto, pesquisadores que interagem com tecnologias avançadas no decorrer de suas atividades de pesquisa podem identificar oportunidades para a geração de valor econômico e a transferência de tecnologia, viabilizando a criação de

empresas ou o licenciamento de inovações, o que resulta no surgimento de Empresas de Base Tecnológica (EBTs).

Atores do ecossistema de inovação também podem contribuir com o programa por meio da participação no planejamento do programa e na mentoria dos participantes.

Dessa forma, a programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu fomentará a cultura da inovação e do empreendedorismo tornando-se relevante para o desenvolvimento dos membros da comunidade acadêmica interna e externa.

1.3 Objetivos

Objetivo geral: Descrever o planejamento e a implantação piloto do programa de pré-incubação da Unihub Campus Foz do Iguaçu vinculada à Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste).

Objetivo específico:

- 1º) Realizar a Revisão Sistemática da Literatura;
- 2º) Desenvolver *benchmarking* dos programas de pré-incubação de empresas nos parques tecnológicos do oeste do Paraná;
- 3º) Detalhar o planejamento e estruturação do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu;
- 4º) Elaborar o manual administrativo da pré-incubadora Unihub Campus Foz do Iguaçu;
- 5º) Apresentar as etapas do programa piloto (Etapa Beta).

1.4 Estrutura da Pesquisa

Esta pesquisa está organizada em nove capítulos, estruturados de forma a apreesntar a contextualização do tema, fundamentação teórica, percurso metodológico, análise de dados e principais achados do estudo.

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, com a contextualização do problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, além da descrição da estrutura adotada na dissertação.

O Capítulo 2 é dedicado à fundamentação teórica, com destaque para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e para os principais conceitos que sustentam o estudo, incluindo inovação, empreendedorismo, ambientes de promoção da inovação, habitats de inovação, parques tecnológicos, incubação, pré-incubação, modelo Cerne e negócios de impacto.

No Capítulo 3, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, contemplando a abordagem adotada, a tipologia e as características do estudo, bem como os métodos e instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados.

O Capítulo 4 apresenta o benchmarking realizado com programas de pré-incubação vinculados aos parques tecnológicos da Região Oeste do Paraná — Biopark, CIENTECH, Parque de Agroinovação FUNDETEC e Itaipu Parquetec. São descritos os ambientes estudados, os instrumentos aplicados e os principais resultados comparativos obtidos.

O Capítulo 5 trata da elaboração e estruturação do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, incluindo o planejamento estratégico, a composição da equipe responsável, as ferramentas utilizadas e o detalhamento das fases previstas no programa: Fase A, Fase B e Fase C.

No Capítulo 6, é apresentada a elaboração do Manual Administrativo da Pré-Incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, documento que visa orientar e padronizar os processos operacionais da pré-incubadora.

O Capítulo 7 aborda a Etapa Beta do Programa de Pré-Incubação, contemplando o perfil dos participantes, a análise das ideias e projetos submetidos à mentoria, a realização do *pitch* final como atividade avaliativa e a avaliação de reação aplicada durante os encontros formativos.

O Capítulo 8 apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos a partir da execução da Etapa Beta, relacionando-os aos objetivos do estudo, à fundamentação teórica e às práticas identificadas nas experiências regionais analisadas.

Por fim, o Capítulo 9 reúne as considerações finais do trabalho, com destaque para as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, as limitações do estudo e as recomendações para futuras investigações e aprimoramentos do programa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que permite embasar o referente estudo. Consiste primeiramente na apresentação da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e posteriormente as temáticas de: inovação; empreendedorismo e seus ambientes de promoção; habitats de inovação; parques tecnológico; incubação; pré-incubação; método Cerne e negócios de impacto. A seguir detalha-se cada um destes tópicos.

2.1 Revisão Sistemática da Literatura

Para iniciar o levantamento da base teórica deste estudo, foi realizada a RSL com o objetivo de identificar trabalhos que relacionassem a pré-incubação com as universidades, além de investigar como os programas de pré-incubação ocorrem nesses ambientes.

A RSL é um método de pesquisa científica que reúne, avalia criticamente e sintetiza os resultados de vários estudos primários para responder a uma pergunta específica, utilizando abordagens sistemáticas e transparentes na identificação, seleção e avaliação de estudos relevantes, bem como na coleta e análise dos dados desses estudos (CORDEIRO *et al.*, 2007). Segundo Galvão, Pansani e Harrad (2015), seu objetivo é escolher e avaliar minuciosamente estudos relevantes, podendo empregar métodos estatísticos, como a meta-análise, para resumir os resultados dos estudos incluídos.

Para início da RSL, com o auxílio da ferramenta Parsif.al (<https://parsif.al/>), estabeleceu-se o protocolo a ser seguido, contendo objetivo, questões de pesquisa, palavras-chave, definição das fontes, *strings* de busca, critérios de inclusão e exclusão das publicações e ainda como seria as avaliações da qualidade dos estudos aceitos.

A pergunta norteadora para a busca nas bases científicas foi: " Como ocorrem as pré-incubações de empresas e quais seus benefícios, em especial nas universidades? Utilizam a metodologia Cerne? Para responder a essa questão, realizou-se a combinação das principais palavras-chave pertinentes, resultando nas seguintes strings de busca: (“Universidade” OR “Faculdade” OR “Instituição de Ensino”) AND (“Empreendedorismo” OR “*entrepreneurship*”) AND (“Incubadora de Empresas” OR “*business incubator*” OR “*pre-incubator*” OR “pré-incubadora”), a qual foi empregada no campo de pesquisa das bases selecionadas. Vale ressaltar que a inclusão das palavras “AND” e “OR” na expressão foi uma

escolha estratégica, visando garantir a abrangência máxima de resultados e, ao mesmo tempo, a entrega de especificações relacionadas a esse tópico.

No levantamento dos artigos, realizou-se consulta, por meio do acesso Comunidade Acadêmica Federada (CAFE), ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Ministério da Educação e Cultura (CAPES/MEC) e aplicou-se a *strings* de busca, verificando quais as bases que se destacavam e a partir dessa informação, elencou-se as bases *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *ScienceDirect*. Para todas as buscas utilizou-se o período de 2003 a 2023, considerando que se pretende verificar os benefícios de pré-incubadoras já instaladas.

Após a coleta de estudos identificados nas bases de dados, foram acrescentados outros artigos que foram referenciados durante a pesquisa científica, nomeados de outras fontes.

O levantamento dos artigos, a partir da aplicação da *strings* de busca nas bases de dados selecionadas, inicialmente estabeleceu um total de 98 resultados alcançados, dos quais 70 foram obtidos na DOAJ, 6 na SCIELO e 22 na *ScienceDirect*. Posteriormente foram incluídos 10 artigos de outras fontes, totalizando 108 artigos analisados.

Na etapa de seleção dos artigos, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão para assegurar a pertinência e a qualidade dos estudos. Os critérios de inclusão adotados foram: (i) artigos de acesso livre; (ii) estudos aplicados em instituições de ensino; e (iii) pesquisas que relatassem a utilização do método Cerne. Já os critérios de exclusão compreenderam: (i) artigos publicados em idiomas diferentes do inglês, português ou espanhol; (ii) literatura cinza; e (iii) estudos que não abordassem diretamente incubação ou pré-incubação.

Depois da aplicação desses critérios e a eliminação de 19 registros duplicados, permaneceram 27 artigos para análise integral, distribuídos da seguinte forma: 9 provenientes da base DOAJ, 1 da SCIELO, 9 da *ScienceDirect* e 8 oriundos de outras fontes consideradas relevantes. Essa seleção permitiu assegurar a relevância científica e a consistência na análise dos dados.

Posteriormente à primeira triagem e ao cruzamento entre as bases de dados para identificação de artigos duplicados, procedeu-se à avaliação da qualidade dos estudos selecionados. Essa avaliação foi realizada com base em oito perguntas direcionadas à leitura integral dos artigos, sendo atribuídos pesos às respostas: “sim” = 1, “parcialmente” = 0,5 e “não” = 0. Considerando que a pontuação máxima possível seria 8, estabeleceu-se a nota 3 como critério de corte para elegibilidade. As perguntas utilizadas para a avaliação incluíram: o estudo foi realizado em instituições de ensino brasileiras; utilizou o método Cerne;

apresenta os benefícios alcançados com a pré-incubação; descreve a implantação da pré-incubadora; aborda a relação universidade-negócio; evidencia os benefícios do empreendedorismo e da inovação para as IES; e apresenta os resultados obtidos com a implantação da pré-incubadora.

Na fase de elegibilidade, os artigos foram analisados segundo esses critérios de qualidade, resultando na exclusão daqueles que não atendiam aos objetivos da revisão. Ao final desse processo, oito artigos científicos foram incluídos no estudo, distribuídos da seguinte forma: 2 da base DOAJ, 2 da ScienceDirect e 4 de outras fontes consideradas relevantes, compondo o conjunto final de produções analisadas na revisão.

O quadro 1 exhibe os artigos incluídos, destacando os autores, o título dos artigos, o ano de publicação e a pontuação recebida nos critérios de qualidade.

Quadro 1 – Artigos incluídos na SRL

Título	Autores	Ano da publicação	Pontuação
A contribuição da universidade para o processo de desenvolvimento regional através da implantação de um parque tecnológico na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul	Thiago Eliandro de Oliveira Gomes; Darlen de Oliveira Almirão; Êmerson de Oliveira Rizzatti e Vitor Rodrigues Almada	2020	6,5
Modelos de gestão de incubadoras de empresas do estado do Rio Grande do Sul	Scheila Daiana Severo Hollveg; Patrines Aparecida França Zonatto; Lissandro Dorneles Dalla Nora e Debora Bobsin	2020	3,5
Melhores programas de incubação em universidades da América Latina	Amanda Luiza Soares Silva; Cleide Ane Barbosa da Cruz; Iracema Machado de Aragão Gomes e Ana Eleonora Almeida Paixão	2017	5
Gerando modelo de negócio: a pré-incubação como ambiente experimental	Anderson Paiva Cruz; Iris Linhares Pimenta; Maria Luiza Azevedo Carvalho e Raquel Siqueira Maciel	2016	6
Modelo de planejamento estratégico baseado em diretrizes do Cerne: Um Estudo de Caso no CENTEV/UFV	Tatielle Menolli Longhini; Lucas Farias; Adriana Ferreira Farias; Joyce Mariella Medeiros Cavalcanti e Stephanie Torres Reyes	2016	5
The role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship	Eva Stal; Tales Andreassi e Asa Fujino	2016	4,5
Estrutura organizacional das empresas vinculadas à incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Fortaleza: uma análise sob a perspectiva de Mintzberg	Sarah Mesquita Lima; Jôsanney Lopes de Macêdo; Augusto César de Aquino Cabral e Ricardo Fialho Colares	2014	4

Título	Autores	Ano da publicação	Pontuação
Proposta de Programa de Pré-Incubação e Incubação de Empresas na Unidade Operacional de Rio das Ostras da Rede de Incubadoras da UFF	João Alberto Neves dos Santos; Bernardo de Paula Massena; Camila Campos e Luiza Lopes Carvalho	2012	4

Elaborada pela autora

A revisão sistemática da literatura evidencia que, diante da expansão contínua de tecnologias em níveis nacional e global, as universidades têm assumido um papel estratégico na consolidação de uma sociedade baseada no conhecimento. Além de suas funções tradicionais de ensino e pesquisa, essas instituições destacam-se como agentes ativos na criação de novas organizações sustentadas em ciência, tecnologia e inovação, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social regional (SANTOS *et al.*, 2012; SILVA *et al.*, 2017; HOLLVEG *et al.*, 2020).

As universidades empreendedoras formam alunos como protagonistas, estimulando competências empreendedoras, concentrando conhecimento e capital intelectual, e promovendo a interação entre academia, governo, empresas e sociedade, conforme exemplificado pelos parques tecnológicos e incubadoras, como o PampaTec no Rio Grande do Sul, que oferece infraestrutura, incubação, pré-incubação e apoio técnico a projetos inovadores (GOMES *et al.*, 2020).

No Brasil, as universidades vêm estruturando programas de pré-incubação para Empresas de Base Tecnológica (EBTs), oriundas da aplicação prática do conhecimento acadêmico e da utilização da propriedade intelectual (LONGHINI *et al.*, 2016; STAL; ANDREASSI; FUJINO, 2016). Esses programas possuem duração variável, entre três meses e um ano, podendo chegar a três anos dependendo do estágio da empresa e do programa (SILVA *et al.*, 2017; CRUZ *et al.*, 2016).

Durante a pré-incubação, os participantes recebem suporte em atividades como elaboração de plano de negócios, pesquisa de mercado, prototipagem de produtos, validação de modelos de negócio, definição de proposta de valor, análise *SWOT*, planejamento financeiro, relações de trabalho e avaliação de viabilidade técnica, econômica, comercial, ambiental e social (CRUZ *et al.*, 2016; GOMES *et al.*, 2020; LIMA *et al.*, 2014).

O processo de pré-incubação oferece uma trilha estruturada, composta por cursos, workshops, palestras, exercícios práticos e consultorias especializadas em áreas como sustentabilidade, tecnologia, indústria e inovação social, garantindo que os projetos sejam avaliados e acompanhados ao longo de diferentes ciclos de desenvolvimento (CRUZ *et al.*,

2016; GOMES *et al.*, 2020). A pré-incubação também atua como filtro para seleção de projetos que seguirão para a incubação formal, permitindo que apenas ideias com viabilidade técnica e comercial comprovadas avancem, incentivando a criação de *spin-offs* acadêmicos e o fortalecimento de empreendimentos inovadores (SANTOS *et al.*, 2012; HOLLVEG *et al.*, 2020).

Além disso, observa-se que a maior parte das pré-incubadoras brasileiras adota o modelo Cerne como referência metodológica, buscando qualificar o processo de incubação, padronizar práticas de gestão e ampliar os resultados dos empreendimentos apoiados (LONGHINI *et al.*, 2016). O modelo Cerne organiza a gestão em áreas-chave, como empreendedor, tecnologia, mercado, finanças e gestão, permitindo monitorar e avaliar sistematicamente o desempenho dos projetos, reduzindo a variabilidade no sucesso dos empreendimentos (STAL; ANDREASSI; FUJINO, 2016).

Dessa forma, a revisão da literatura, aliada à análise de casos nacionais e internacionais, demonstra que os programas de pré-incubação configuram-se como instrumentos estratégicos para transformar ideias acadêmicas em empreendimentos sustentáveis, promovendo a interação universidade-sociedade, estimulando inovação tecnológica e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional (SILVA *et al.*, 2017; GOMES *et al.*, 2020; CRUZ *et al.*, 2016).

Destaca-se, ainda, que a presente pesquisa utilizou a RSL como parte da base teórica, incorporando estudos relevantes, permitindo compreender de forma consistente as práticas e os resultados dessas iniciativas no fortalecimento do empreendedorismo.

2.2 Inovação

A inovação é impulsionada pela capacidade de estabelecer conexões, enxergar oportunidades e capitalizá-las, inclusive explorando avanços tecnológicos radicais. Além de abrir novos mercados, a inovação requer novas abordagens para atender às necessidades de mercados já estabelecidos e maduros (BESSANT; TIDD, 2019).

A inovação consiste na busca por novidades que proporcionem um alto retorno para uma empresa ou organização, não se restringindo apenas à aplicação de tecnologia no desenvolvimento de produtos ou serviços, mas abrangendo a criação de novos modelos de

negócios, formas de gestão inovadoras, reposicionamento de marca e até mesmo a exploração de novos canais de distribuição (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Bessant e Tidd (2019) afirmam que a inovação permite identificar oportunidades e aproveitá-las de maneira eficaz, não necessariamente envolvendo a abertura de um novo mercado consumidor, mas também fortalecendo uma empresa ou organização em seu mercado já estabelecido, sendo aplicável em diversos setores da economia.

Bessant e Tidd (2019) relatam ainda que a inovação pode ser a iniciativa de uma organização em agregar valor aos seus produtos e serviços, o desenvolvimento de novas tecnologias ou ainda a melhorias nas tecnologias existentes, com o objetivo de se destacar em relação aos concorrentes e proporcionar maior valor aos seus produtos e serviços.

A inovação possui três características essenciais: novidade (algo novo para a empresa, mercado, setor ou para o mundo); concretude (precisa ser desenvolvida e executada de forma tangível); e utilidade (agregar valor), entretanto, apenas após a comercialização no mercado ou implementação na organização é que novos produtos, processos, serviços e sistemas organizacionais são considerados inovações (RADEMAKERS, 2005; GOBBO; VASCONCELLOS, 2008).

Segundo Nesello e Rosa (2020), a inovação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade como um todo, não se limitando a um único segmento empreendedor, produto ou serviço novo ou aprimorado, tendo o potencial de gerar mudanças políticas e sociais.

Segundo Schumpeter (2002) e Andrade, Lima e Borges (2014), o empreendedor constitui um dos principais agentes na promoção de inovações em organizações públicas e privadas, desempenhando papel central na geração e implementação de novas ideias. De acordo com esses autores, sua atuação é marcada pela capacidade criativa e disruptiva, que possibilita a abertura de novos mercados, a oferta de serviços inovadores e o desenvolvimento de produtos diferenciados, impulsionando o crescimento e a competitividade organizacional.

2.3 Empreendedorismo e Seus Ambientes de Promoção

O empreendedorismo é a capacidade de identificar e aproveitar janelas de oportunidades e transformá-las em propostas atraentes (HARKEMA; POPESCU, 2015). Dornelas (2008) corrobora enfatizando que o empreendedorismo é a habilidade de perceber

oportunidades onde outros não veem e transformá-las em realidade, criando valor a elas, seja na forma de novos produtos, serviços ou negócios.

O espírito do empreendedorismo reside na autoconfiança e na crença do valor das próprias ideias, que são cultivadas através da educação e da resiliência do empreendedor como agente de criação de um novo negócio e da construção de uma cultura empreendedora, que normalmente começa no ensino superior. Nesse contexto, a educação desempenha um papel fundamental em um mundo globalizado, fornecendo conhecimentos avançados e uma vantagem competitiva para indivíduos e as instituições educacionais desempenham um papel decisivo no desenvolvimento das habilidades empresariais que, por sua vez, impulsionam a capacidade empreendedora (MOMETE, 2015; HARKEMA; POPESCU, 2015).

Existem dois tipos de empreendedorismo: o empreendedorismo por necessidade, no qual os negócios são criados por falta de outras opções, onde os empreendedores, iniciam seus empreendimentos de forma autônoma devido à falta de melhores alternativas de trabalho; e o empreendedorismo por oportunidade, quando uma oportunidade lucrativa de negócio é descoberta (LEITE; OLIVEIRA, 2007; MOREIRA, 2010). O empreendedorismo por necessidade está intimamente relacionado à situação econômica dos países e tende a diminuir quando há mais oportunidades de emprego (HISRICH; PETERS, 2004).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2019 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), é essencial contar com um conjunto de ferramentas e métodos adequados para o desenvolvimento de um projeto empreendedor, somado a uma oferta de estrutura apropriada, empreendedores motivados e estabelecer os projetos em um ambiente colaborativo, cercados e apoiados por parcerias estratégicas. Esses elementos são fundamentais para aumentar as chances de sucesso de um empreendimento, ao mesmo tempo em que minimizam os riscos de desenvolver produtos e serviços desconectados com as necessidades do mercado (ANPROTEC, 2019).

Os ambientes de inovação desempenham papel fundamental ao promover a interação entre universidades, empresas, governos e demais entidades, estimulando ações que consolidem a cultura empreendedora e de inovação, podendo incluir incubadoras de empresas, aceleradoras, parques tecnológicos e outros espaços que ofereçam suporte físico, infraestrutura e recursos necessários para que empreendedores e inovadores desenvolvam suas ideias e as transformem em produtos e serviços concretos (FROIS; PARREIRAS, 2004; TISOTT et al., 2014; ANPROTEC, 2019).

2.3.1 Habitats de Inovação

A inovação, essencial para agregar valor aos consumidores, surge da geração sistemática de novas ideias, frequentemente impulsionada por pressões externas como concorrência, liberalização e demanda dos clientes, constituindo um processo adaptativo destinado a melhorar o desempenho organizacional, cuja gestão exige criatividade para transformar ideias em prática; nesse contexto, os habitats de inovação tornam-se espaços estratégicos para a troca de experiências, nos quais as universidades desempenham papel central na transformação do conhecimento em inovação (BAY; ÇIL, 2016).

Espaços que fomentam o empreendedorismo em todas as etapas do ciclo de desenvolvimento, desde a concepção da ideia até a consolidação da empresa, priorizando a tecnologia e a inovação, são chamados de habitats de inovação, e tais ambientes facilitam a aprendizagem compartilhada entre diversos atores, como empresas, universidades e governos, promovendo a difusão do conhecimento tácito, a interação entre empresas para estabelecimento de parcerias estratégicas, o apoio de instituições de pesquisa e agentes governamentais, incentivando a realização de pesquisas com potencial de transferência para o setor produtivo, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico de uma cidade, região ou país, além do aprimoramento das atividades relacionadas à inovação (SILVA; SÁ; SPINOSA, 2019; BREM; RADZIOW, 2017).

Os habitats de inovação são ambientes propícios para o surgimento de novas ideias e tecnologias, promovendo o compartilhamento de conhecimento, facilitando o estabelecimento de redes de contatos e contribuindo para a mitigação de riscos e o aumento dos resultados para os negócios e ao reunir elementos como talento, conhecimento científico e capital, esses espaços visam impulsionar o potencial empreendedor e inovador (TEIXEIRA *et al.*, 2016). Exemplos de habitats de inovação, segundo o mesmo autor, incluem Parques Tecnológicos, Cidades Inteligentes, Centros de Inovação, Espaços de *Coworking*, Pré-incubadoras, Incubadoras, Aceleradoras e Núcleos de Inovação Tecnológica – NITs.

Os diversos tipos de habitats de inovação são percebidos como uma plataforma e uma oportunidade para cultivar uma empresa ou ideia com potencial de mercado e ao integrar a empresa a esses habitats, os empreendedores não apenas têm acesso a recursos físicos, mas também recebem orientações para otimizar o desenvolvimento de seus negócios (ZARELLI; CARVALHO; DE OLIVEIRA, 2020)

Diante da crescente complexidade dos mercados e do avanço acelerado do

conhecimento e da tecnologia, os habitats de inovação assumem papel central ao conectar o sistema educacional, o setor produtivo e o governo, funcionando como pontos de articulação entre diferentes atores e formando uma rede colaborativa voltada à implementação e disseminação de inovações, em que a interdependência entre os agentes torna-se fundamental para fomentar a cooperação, ampliar capacidades e viabilizar a troca de conhecimentos especializados, de modo que esses ambientes não apenas promovem, mas também potencializam as interações que impulsionam o desenvolvimento tecnológico e a competitividade (LUZ et al., 2014; MALDONADO; PEREIRA, 2020).

Por fim, os parques tecnológicos são habitats essenciais para o compartilhamento de inovação, associando o potencial de geração de conhecimento do ambiente acadêmico com o potencial empresarial e industrial da região onde estão localizados, ocupando um lugar estratégico na promoção da inovação, desempenhando um papel importante no ecossistema de inovação ao promover a cooperação regional, o desenvolvimento socioeconômico, a geração de empregos e a criação de oportunidades (DE OLIVEIRA GOMES *et al.*, 2020).

2.3.2 Parques Tecnológicos

Conforme o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC (2019), o *Stanford Research Park*, localizado nos Estados Unidos, é historicamente reconhecido como o primeiro parque tecnológico formalmente estabelecido, tendo sido criado em 1951. Situado no Vale do Silício, esse parque abriga atualmente mais de 2.000 empresas de tecnologia, consolidando-se como referência internacional em inovação. O mesmo estudo destaca outros parques tecnológicos pioneiros, surgidos nas décadas de 1970 e 1980, como o *Cambridge Science Park*, no Reino Unido, vinculado ao *Trinity College* da Universidade de Cambridge; o Sophia-Antipolis, na França; o *Area Science Park*, na Itália; o *Technologiepark*, na Alemanha; e o *Bilbao Technology Park*, na Espanha.

No contexto brasileiro, o documento aponta o surgimento de diversos parques tecnológicos a partir da década de 1980, marcando o início de um movimento estruturado em prol da ciência, tecnologia e inovação no país. Dentre os exemplos citados, destacam-se o Ciatec (1985), em São Paulo; o Bodocongó (1993), na Paraíba; o Alfa (1995), em Santa Catarina; e o Polo de Tecnologia Bio-Rio (1995), no Rio de Janeiro, os quais passaram a desempenhar papel estratégico no fortalecimento dos ecossistemas regionais de inovação.

O tema dos Parques Tecnológicos no Brasil surgiu com o programa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em 1984 e inicialmente, devido à falta de uma cultura de inovação e ao baixo número de empreendimentos inovadores, os primeiros projetos deram origem às incubadoras de empresas. Por volta do ano 2000, o conceito de parques tecnológicos ressurgiu como uma alternativa para impulsionar o desenvolvimento tecnológico, econômico e social. Atualmente, existem projetos em diferentes estágios de operação, implantação ou planejamento atuando nos parques tecnológicos (ANPROTEC, 2012).

Segundo a Anprotec (2020) os Parques Tecnológicos (PqTs) têm como objetivo fornecer inteligência, infraestrutura e serviços essenciais para impulsionar o crescimento e fortalecimento de empresas voltadas para a tecnologia. Este modelo visa concentrar, conectar, organizar e promover empreendimentos inovadores, visando fortalecer esse setor em uma perspectiva de globalização e desenvolvimento sustentável. Assim como as universidades são essenciais para o ensino, pesquisa e extensão, os *clusters* industriais e Arranjos Produtivos Locais (APLs) para o setor industrial, e os complexos financeiros para o setor financeiro, os PqTs desempenham um papel vital na promoção da indústria do conhecimento e da inovação, impulsionando a competitividade, qualidade e diferenciação em vários setores econômicos.

A implantação de um PqTs é um aprendizado contínuo que exige comunicação, negociação e compreensão dos diversos públicos e interesses. O planejamento e as ações precisam ser ajustados constantemente, pois um PqTs é um organismo vivo, sempre demandando ações e recursos. Embora os resultados tangíveis sejam evidentes, os benefícios intangíveis, difíceis de medir e perceber a curto prazo, se tornam visíveis ao longo do tempo (SOTUYO, 2022).

Para implantar um PqTs, é essencial considerar as características únicas de cada país, território e cidade, aproveitando suas fortalezas específicas, sendo que, na América Latina, o principal objetivo é contribuir para o desenvolvimento local, indo além de um condomínio *high-tech* para promover a formação de pessoas em todos os níveis. O maior ativo de um PqTs são os talentos que trabalharão na pesquisa e no desenvolvimento de novos negócios, impulsionando o desenvolvimento econômico e social da região (SOTUYO, 2022).

Os PqTs devem melhorar a qualidade de vida ao seu redor, integrando-se à comunidade local e inspirando crianças e adolescentes. Não devem ser apenas um empreendimento imobiliário, pois muitos falharam devido à especulação. É essencial garantir

uma governança de longo prazo, já que parques levam de 20 a 30 anos para se consolidarem (SOTUYO, 2022).

Santana e Hansen (2016) identificam os objetivos dos *stakeholders* em Parques Tecnológicos. Para o Governo, destacam-se: criar alianças estratégicas regionais, nacionais e internacionais para fomentar novas empresas de base tecnológica; gerar empregos; promover o desenvolvimento socioeconômico; reduzir desequilíbrios regionais em P&D; atrair investimentos; melhorar a imagem industrial local e reproduzir experiências bem-sucedidas.

As empresas buscam acesso a recursos universitários, recrutamento de mão de obra qualificada, inovação em produtos e fomento ao empreendedorismo. As universidades almejam a interação com a indústria, transferência de conhecimento, comercialização da produção acadêmica, aumento da relevância das pesquisas, apoio a *spin-offs*, acesso às atividades de P&D empresariais, geração de empregos, retorno financeiro e melhoria da imagem institucional (SANTANA; HANSEN, 2016).

Os mesmos autores ainda destacam que os PqTs têm como objetivo estimular a criação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica por meio de incubadoras.

2.3.3 Incubação

As incubadoras são ambientes de inovação dinâmicos que desempenham um papel crucial ao impulsionar empreendimentos, oferecendo infraestrutura gerencial, física e intelectual adequada, proporcionando aos empreendedores que estão começando ou em processo de crescimento a estabilidade inicial necessária, sendo uma das principais vantagens a capacidade de reunir várias facilidades em um mesmo ambiente (RAUPP; BEUREN, 2011; SILVA, 2016).

Conforme a definição da Anprotec (2019), as incubadoras de empresas são espaços que têm como objetivo incentivar o surgimento e o crescimento de empreendimentos, especialmente aqueles em estágio inicial. Essas incubadoras são projetadas para fornecer suporte e recursos para empresas que estão começando, oferecendo um ambiente propício para o desenvolvimento e a consolidação desses empreendimentos.

As incubadoras de empresas são reconhecidas como instrumentos de apoio à inovação, oferecendo um ambiente no qual os empreendimentos podem aprimorar produtos, processos e serviços por meio de pesquisa aplicada, contando com infraestrutura física, como espaços de

trabalho, laboratórios e equipamentos, além de serviços administrativos e de gestão, orientação contábil e jurídica, consultorias especializadas, apoio no desenvolvimento de planos de negócio, marketing, publicidade e acesso a redes de contatos e parcerias estratégicas (CHIBEMO, 2017; ALBORT-MORANT; OGHAZI, 2016; RAUPP; BEUREN, 2011; SILVA, 2016).

Hollveg *et al.* (2020) corroboram afirmando que com a expansão do incentivo ao empreendedorismo, as incubadoras de empresas desempenham um papel fundamental, oferecendo apoio gerencial, administrativo, mercadológico e estrutura para empresas nascentes, ajudando-as a enfrentar a insegurança inicial. As incubadoras não apenas fortalecem os negócios, mas também impulsionam a economia e promovem o desenvolvimento do país.

Lima *et al.* (2014) afirmam que as incubadoras destacam competências empreendedoras e inovadoras e se alinham com atributos pessoais como criatividade e fatores sociais favoráveis. Destacam ainda que, embora apresentem características aparentemente opostas, aspectos comuns, como a centralização do poder de decisão nos proprietários (Estrutura Simples), coexistência de comportamento informal dos colaboradores (Adhocracia) e controle direto do trabalho pelos operadores (Burocracia Profissional) ainda são características típicas das incubadoras de base tecnológica.

As melhores práticas observadas em incubadoras e aceleradoras incluíam programas abrangentes de capacitação (disciplinas, eventos, consultoria, treinamentos, cursos), apoio financeiro de instituições públicas e privadas, criação de redes de contatos, desenvolvimento de planos de negócios e assistência na proteção de Propriedade Intelectual e além disso, essas práticas estão alinhadas com uma das funções empreendedoras das universidades, que visa apoiar alunos, professores e funcionários na criação de *spin-offs* acadêmicos e no fomento às habilidades empreendedoras (SILVA *et al.*, 2017).

As incubadoras, quando inseridas no meio acadêmico, possuem dois fatores que influenciam o empreendedorismo em seu meio: o apoio da gestão ao exercício da atividade de empreender e a existência de política formal sobre o tema e nesse contexto, a partir desses fatores instituídos, as incubadoras atuam por meio de parcerias com institutos de pesquisas, empresas, com outras universidades ou até mesmo por iniciativa própria (VEDOVELLO, 2000; TIDD; BESSANT, 2015).

A pré-incubação é o período de tempo que antecede a constituição da empresa, é nesse período que há o amadurecimento da ideia e do trabalho pessoal do empreendedor. As pré-

incubadoras podem estreitar as relações entre o mercado, governo, universidades, empreendedores e suas conexões, fortalecendo a interação com a sociedade (OLIVEIRA; BARBOSA, 2014; BOTELHO, 2014).

2.3.4 Pré-incubação

Um estágio preliminar à incubação, em que os empreendedores recebem suporte para aprimorar suas ideias de negócio denomina-se pré-incubação. O processo de pré-incubação surgiu para preencher lacunas e complementar o modelo tradicional de incubação, pois enquanto as incubadoras geralmente se referem a espaços físicos que fornecem suporte a empreendimentos, a pré-incubação vai além disso, oferecendo uma rede mais ampla de apoio para auxiliar no processo de desenvolvimento até que a empresa se torne independente e gere valor (HACKETT; DILTS, 2004).

O acompanhamento eficaz na fase inicial do negócio é essencial para seu sucesso, pois muitas *startups* falham em questões simples, como não focar no cliente e desenvolver produtos sem testes adequados. Na fase inicial, os empreendedores enfrentam muitos desafios e obstáculos que podem levar ao abandono do projeto. Definir um processo de pré-incubação e um modelo padrão de acompanhamento e avaliação ajuda a monitorar o desenvolvimento do empreendimento, tornando o processo mais claro e transparente e auxiliando os empreendedores a adquirir o conhecimento necessário para transformar suas ideias em negócios (PAIVA CRUZ *et al.*, 2016).

Dos Santos *et al.* (2012) destacam que, no contexto universitário, os programas de pré-incubação possuem o potencial de fomentar a criação de novas empresas com a participação ativa de docentes, discentes, técnicos administrativos e pesquisadores das Instituições de Ensino Superior (IES). Dessa forma, tais programas podem ser estrategicamente direcionados a alunos de graduação e pós-graduação, professores e demais membros da comunidade acadêmica. Os autores ainda enfatizam que a atuação da pré-incubação deve estar voltada, prioritariamente, para o desenvolvimento de estudos de viabilidade técnica e econômica, bem como para a elaboração de planos de negócio que possibilitem a produção de novos produtos, a implementação de processos inovadores ou a criação de soluções em tecnologia da informação.

Segundo Azevedo, Gaspar e Teixeira (2016), por não haver indicadores de avaliação da eficiência das incubadoras, em 2006 viu-se a necessidade da criação de um instrumento de monitoramento do sucesso dos empreendimentos incubados e portanto surge um modelo de gestão denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne).

2.4 Método Cerne

Em 2006, a Anprotec, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), lançou o Programa Movimenta, com o objetivo de alinhar a atuação das incubadoras de empresas às demandas internas e ao cenário externo. A iniciativa foi baseada em uma ampla pesquisa de benchmarking, realizada em níveis nacional e internacional, que identificou as melhores práticas de incubação de empresas. A partir desse levantamento, foram selecionadas as práticas mais eficazes e que apresentaram resultados expressivos em suas respectivas regiões (ANPROTEC, 2018).

Em vez de criar um modelo de incubação e impô-lo aos gestores, a Anprotec optou por adotar um processo de construção coletiva, a partir das boas práticas selecionadas. Esse processo na plataforma denominada Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – Cerne, um modelo que oferece uma estrutura flexível e permite aos gestores das incubadoras adaptarem os processos e práticas sugeridos de acordo com suas necessidades específicas. (ANPROTEC, 2018).

A Anprotec relata que a definição e o detalhamento dos sistemas relacionados aos processos-chave são fundamentais para que os ambientes de inovação possam obter melhorias significativas na geração de empreendimentos inovadores bem-sucedidos.

Em suma, o modelo Cerne propõe um conjunto de processos e práticas que visam ampliar a capacidade de geração sistemática de empreendimentos de sucesso. Ao adotar esse modelo, os ambientes de inovação, como as incubadoras, passam a atuar de forma proativa na promoção do desenvolvimento sustentável, com base na inovação (ANPROTEC, 2018).

O modelo Cerne, segundo a Anprotec (2018), foi estruturado como um modelo de maturidade da capacidade da incubadora em gerar sistematicamente empreendimentos de sucesso. Com o intuito de auxiliar no desenvolvimento e no aprimoramento das incubadoras, o modelo foi dividido em quatro níveis crescentes de maturidade, que representam o estágio de evolução no qual a incubadora pode se encontrar. Cada nível de maturidade inclui um

conjunto específico de processos-chave projetados para assegurar a adoção das melhores práticas relacionadas àquele estágio de desenvolvimento:

Cerne 1 – Empreendimento: Este estágio concentra-se no desenvolvimento dos empreendimentos, exigindo também uma estrutura mínima de gestão para monitorar e avaliar as práticas adotadas. A incubadora demonstra sua capacidade de transformar ideias em negócios inovadores e bem-sucedidos de forma consistente. Para esse estágio, aplica-se os processos-chaves: sensibilização e prospecção; seleção; desenvolvimento empresarial; graduação e relacionamento com graduados e gerenciamento básico.

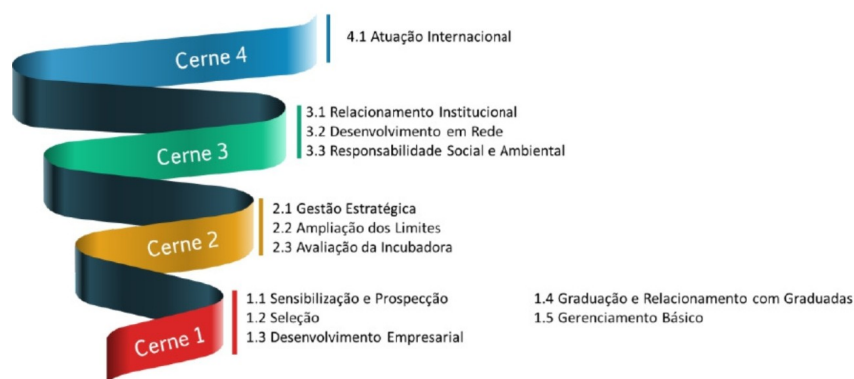
Cerne 2 – Incubadora: O foco está na estruturação da governança da incubadora, com a implantação de processos-chaves: gestão estratégica; ampliação dos limites e avaliação da incubadora.

Cerne 3 – Rede de Parceiros: O objetivo é estabelecer uma rede formal de parceiros para ampliar a atuação da incubadora, incluindo a capacidade de realizar incubação a distância, fortalecendo seu papel na promoção da inovação e geração de empreendimentos. Os processos-chaves são: relacionamento institucional; desenvolvimento em rede e responsabilidade social e ambiental.

Cerne 4 – Posicionamento Global: Aqui, o foco é globalizar tanto a incubadora quanto os empreendimentos apoiados, permitindo que atuem de forma competitiva no mercado global, com o processo-chave atuação internacional.

A Figura 1 apresenta uma síntese dos processos-chave de cada nível (ANPROTEC, 2018).

Figura 1 – Níveis de maturidade X Processos-chaves



Fonte: Anprotec (2018).

As atividades propostas na estruturação da pré-incubadora UNIHUB campus Foz do Iguaçu estão baseadas nos processos-chaves do nível cerne 1.

2.5 Negócios de Impacto

A emergência e o fortalecimento de modelos de negócios inovadores, como os de impacto, ganham destaque, visando resolver ou mitigar os problemas sociais e ambientais existentes, sendo considerados como uma alternativa valiosa para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável até 2030, abordados na agenda universal, que inclui a erradicação da pobreza extrema e da fome global (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Os negócios de impacto são definidos como empreendimentos com missões e soluções direcionadas para resolver problemas sociais e ambientais e se comprometem a monitorar seu impacto e gerar resultados financeiros positivos e sustentáveis, podendo adotar diversas formas legais, como associações, cooperativas ou empresas representando uma evolução dos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade, incorporando valores sociais e ambientais às estratégias organizacionais (GONÇALVES-DIAS; NAKAGAWA, 2019; FISCHER; COMINI, 2012).

Há diferentes perspectivas sobre os negócios de impacto, algumas mais integradas ao modelo central das organizações, enquanto outras propõem abordagens comerciais alternativas, tendo diversas vertentes conceituais e terminológicas — como sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, valor compartilhado, capitalismo consciente e Sistema B — contribuem para esse debate e orientam a forma como tais negócios são compreendidos e praticados (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Nesse contexto, a B Lab Europe define as empresas B Corp como aquelas que atendem aos mais altos padrões verificados de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal, equilibrando lucro e propósito e dessa forma, as empresas certificadas como B Corp atuam na construção de uma economia mais inclusiva e sustentável, tanto para as pessoas quanto para o planeta (MOLINA; GABEIRAS; SÁNCHEZ, 2021).

Gonçalves-Dias e Nakagawa, 2019 afirmam que as organizações intermediárias desempenham um papel fundamental na conexão e qualificação de empreendedores e investidores em torno de quatro agendas principais: conhecimento e informação, monitoramento e certificação de impacto, mobilização de recursos financeiros e serviços, e

gestão e acesso a investidores. Afirma ainda que isso inclui academias, mídia especializada, escritórios de advocacia, consultorias, redes de padronização de métricas, fundos de investimento de impacto, gestoras de patrimônio, aceleradoras, incubadoras e plataformas de investimento coletivo.

Gonçalves-Dias e Nakagawa, 2019 também observam que a geração nascida após os anos 2000 não apenas integra lucro e propósito, mas reconhece que ambos podem atuar de forma sinérgica, impulsionando-se mutuamente. Sob essa perspectiva, defendem que a formação dessa nova geração deve incluir o desenvolvimento de competências específicas, bem como a criação de mecanismos de incentivo para que mais jovens sejam estimulados a empreender negócios de impacto. Enfatizam, ainda, a importância de direcionar conhecimento e apoio especialmente a empreendedores oriundos de contextos socialmente vulneráveis, de modo que esses sujeitos possam liderar iniciativas de mercado voltadas à transformação positiva de suas próprias realidades.

O modelo de negócio tradicional, focado exclusivamente na obtenção de lucros, está se tornando inviável e ultrapassado e em resposta, surge a necessidade de uma abordagem que também considere as necessidades sociais, ambientais e empresariais. Nos últimos anos, o modelo de negócios das Empresas B, também conhecido como modelo de negócios híbrido sustentável, tem ganhado importância e adesão (STUBBS, 2017; HUANG *et al.*, 2019; GAMBLE; PARKER; MOROZ, 2020).

Este modelo concilia a obtenção de lucros com a proposta de impactar positivamente a sociedade. Ele distingue entre modelos de negócios sustentáveis, que alcançam parâmetros de sustentabilidade e modelos de negócios híbridos sustentáveis, que combinam a lógica de mercado com a perspectiva de bem-estar social e ambiental para gerar impactos positivos (STUBBS, 2017; HUANG *et al.*, 2019; GAMBLE; PARKER; MOROZ, 2020).

Com o potencial de substituir o atual, o modelo de negócio das Empresas B tendem a se tornar o padrão para negócios sustentáveis, buscando atender às demandas por produtos e serviços sustentáveis, integrando essas práticas em seu modelo de negócios visando não somente lucros, portfólio de produtos e serviços, mas também foca em gerar impactos positivos na sociedade e no meio ambiente (HUANG *et al.*, 2019; HANKAMMER *et al.*, 2021; SAIZ-ÁLVAREZ *et al.*, 2020).

As Empresas B são incentivadas a utilizar seus lucros para enfrentar problemas sociais e ambientais, promovendo a melhoria da qualidade de vida por meio de uma atuação integral e transparente; incorporam esses valores em suas práticas diárias e em seus estatutos; estabelecem parcerias com diversas partes interessadas, não se limitando apenas aos sócios,

com o objetivo de ampliar os impactos positivos; e, ao construir esses vínculos, buscam criar uma rede local participativa e democrática com atores que compartilham a mesma realidade (SISTEMA B, 2024; PAELMAN; CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2020).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

No capítulo procedimento metodológico, são detalhados os processos utilizados nesta pesquisa, as características distintivas da pré-incubadora UNIHUB, a composição da equipe envolvida no planejamento do programa, e o instrumento empregado para sua concepção.

3.1 Tipologia e Características da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se, quanto a natureza, como pesquisa aplicada, uma vez que esse tipo de pesquisa gera o conhecimento para aplicação prática, direcionado para a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHAEDT; SILVEIRA, 2009).

Em um primeiro momento a investigação dedica-se a Revisão Sistemática da Literatura, pois ela auxilia na obtenção de ideias precisas, preenche lacunas e contribui para o desenvolvimento do conhecimento, contribuindo para a investigação (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Gil (2008) afirma que a pesquisa exploratória proporciona familiaridade com o problema tornando-o mais explícito e seu principal objetivo é aprimorar ideias ou descobrir intuições, normalmente envolvendo levantamento bibliográfico e análise de exemplos sobre o tema. Quanto à pesquisa descritiva, o mesmo autor relata que o objetivo é descrever as características da população ou fenômeno pesquisado ou ainda a relação entre as variáveis, sendo a mais solicitada pelas instituições educacionais e as empresas comerciais, geralmente assumindo a forma de levantamento.

No Quadro 2 é apresentada a síntese dos procedimentos metodológicos deste projeto.

Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos

Descrição	Tipo/ característica
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Exploratória e descritiva
Quanto aos procedimentos	Pesquisa-ação

Fonte: Elaborada pela autora.

Dando continuidade aos procedimentos metodológicos a deste estudo, o próximo capítulo descreve os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, detalhando as etapas operacionais que viabilizaram a coleta, organização e análise dos dados, conforme os objetivos propostos.

3.2 Procedimentos da Pesquisa

O subcapítulo 3.1 apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, detalhando de que forma cada objetivo específico foi alcançado. A condução do estudo caracterizou-se como pesquisa-ação, um tipo de investigação social concebida e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo, na qual pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo (GERHAEDT; SILVEIRA, 2009).

Para atender aos objetivos propostos, foram utilizados métodos distintos e complementares, incluindo revisão sistemática da literatura, análise de *benchmarking* em parques tecnológicos, planejamento participativo do programa de pré-incubação, elaboração de documentos administrativos e acompanhamento da implementação do programa piloto. Dessa forma, a abordagem metodológica possibilitou integrar a coleta de dados, a análise qualitativa e a sistematização das informações, garantindo a consistência e aplicabilidade dos resultados apresentados nos capítulos subsequentes.

Para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo – realizar a Revisão Sistemática da Literatura – realizou-se a revisão com o intuito de identificar trabalhos que relacionados a pré-incubação e as universidades e está apresentado no item 2.1 desta pesquisa.

Para alcançar o segundo objetivo específico - Desenvolver *benchmarking* dos programas de pré-incubação de empresas nos parques tecnológicos do oeste do Paraná – foi realizado um *benchmarking* com quatro parques tecnológicos da região, membros do ecossistema de inovação Iguassu Valley. A análise de conteúdo das entrevistas com os gestores dos parques Biopark, Cientech, Fundetec e Itaipu Parquetec permitiu identificar diversos pontos significativos sobre suas estruturas, programas e objetivos. Os resultados desse estudo estão detalhados no capítulo quatro desta pesquisa.

Para alcançar o terceiro objetivo específico – detalhar o planejamento e estruturação do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu – foi realizado um planejamento utilizando a ferramenta de *brainstorming*. O processo contou com a participação de uma equipe multidisciplinar, composta por membros da comunidade interna e externa à Universidade. As reuniões ocorreram tanto de forma remota quanto presencial, com o objetivo de desenvolver um programa consistente e participativo. O planejamento e seus resultados estão apresentados nos capítulos cinco e seis deste trabalho.

O quarto objetivo específico – elaborar o Manual Administrativo da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu – desenvolveu-se um documento que organiza os fluxos operacionais, os processos de governança e os instrumentos de gestão da pré-incubadora. Esse manual visa garantir a padronização das atividades, facilitar o *onboarding* de novos membros e assegurar a continuidade das ações mesmo diante de mudanças institucionais. A versão completa do manual encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Por fim, o quinto objetivo específico – apresentar as etapas de implantação do programa piloto (Etapa Beta) do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu – foi desenvolvido a partir do acompanhamento sistemático da implementação da etapa teste. Essa etapa buscou mapear as principais facilidades e dificuldades enfrentadas no processo, fornecendo subsídios para ajustes metodológicos e para futuras replicações do programa. A análise dos dados referentes à Etapa Beta está detalhada no capítulo sete, considerando aspectos como participação dos envolvidos, maturidade dos projetos e temáticas aplicadas.

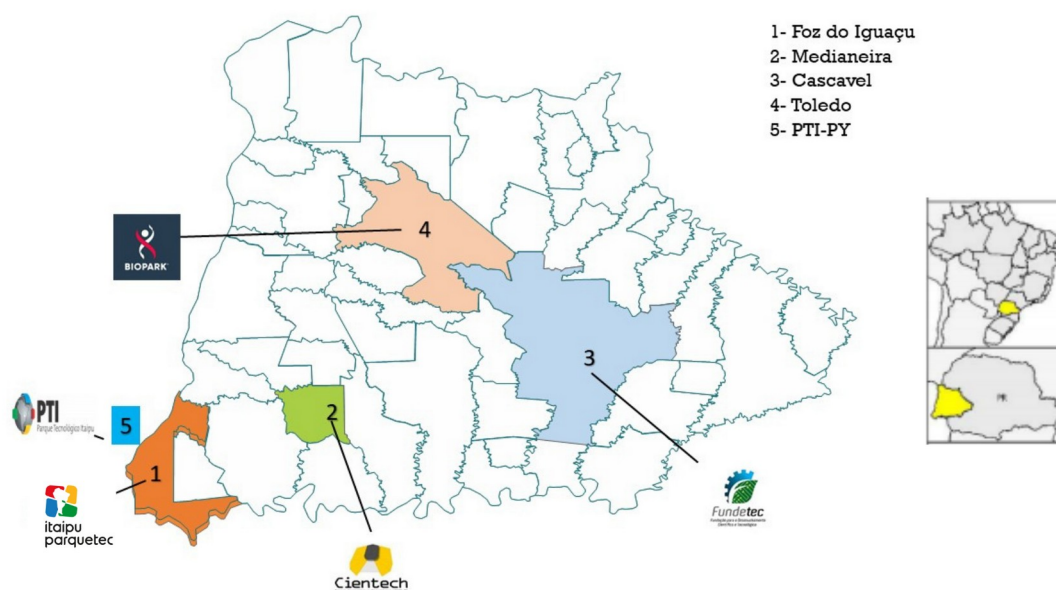
4 **BENCHMARKING DOS PROGRAMAS DE PRÉ-INCUBAÇÃO DE EMPRESAS NOS PARQUES TECNOLÓGICOS DO OESTE DO PARANÁ**

Para alcançar o segundo objetivo específico deste estudo – identificar os desafios e vantagens dos programas de pré-incubação no oeste do Paraná – foi realizado um *benchmarking* com os quatro parques tecnológicos da região, membros do ecossistema de inovação Iguassu Valley: Biopark, Cientech, Fundetec e Itaipu Parquetec. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais com os gestores, permitindo analisar de forma detalhada suas estruturas, programas e estratégias. Os resultados dessa análise estão apresentados a seguir

4.1 Parques Tecnológicos estudados

Na região oeste do Paraná, quatro parques tecnológicos se destacam, membros do ecossistema de inovação Iguassu Valley (Figura 2): Biopark (Toledo), Cientech (Medianeira), Fundetec (Cascavel) e Itaipu Parquetec (Foz do Iguaçu) e o PTI (Hernandárias-PY) (IGUASSU VALLEY, 2022).

Figura 2 – Habitats de inovação em destaque no oeste do Paraná



Fonte: Elaborado pela autora

Em 2016, o Sistema Regional de Inovação Iguassu Valley foi estabelecido a partir da Câmara Técnica de Inovação e Conectividade do Programa Oeste em Desenvolvimento, visando estimular, conectar e monitorar a inovação por meio da integração das competências regionais. Em 2019, a assinatura do Pacto pela Inovação, o Movimento Iguassu Valley fortaleceu a marca e o ecossistema de inovação, levando vários municípios, incluindo Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon, Palotina, Foz do Iguaçu, Medianeira e Santa Helena, a adotarem a marca (IGUASSU VALLEY, 2024).

O Iguassu Valley foi reconhecido como o Melhor Ecossistema de Inovação do Brasil em Estágio Consolidado, edição 2021-2022, do Prêmio Nacional de Inovação (PNI), iniciativa da Mobilização Empresarial pela Inovação, realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que visa incentivar e reconhecer a inovação e a gestão da inovação nos ecossistemas do país (IGUASSU VALLEY, 2024).

A seguir, apresenta-se as características e detalhes de cada parque citado, com especial ênfase no contexto da pré-incubação, incluindo os dados coletados nas entrevistas.

4.1.1 Parque Científico e Tecnológico de Biociências – Biopark

A trajetória do grupo empresarial liderado pela indústria farmacêutica Prati-Donaduzzi, fundada há mais de quatro décadas pelos empreendedores Carmem e Luiz Donaduzzi, consolidou-se como uma referência nacional na produção de medicamentos genéricos. A partir dessa base consolidada e impulsionados por uma visão estratégica voltada à inovação e ao desenvolvimento regional, foi idealizado e implantado o Parque Científico e Tecnológico de Biociências – Biopark, concebido com o propósito de integrar ensino, pesquisa e atividades empresariais voltadas à ciência, tecnologia e inovação (BIOPARK, 2024).

Inaugurado oficialmente em 2016, o Biopark representa um marco no processo de desenvolvimento socioeconômico do município de Toledo e da Região Oeste do Paraná. Com uma área de mais de 5 milhões de metros quadrados, o empreendimento contempla, além do Parque Tecnológico, espaços destinados à habitação, comércio e setor industrial. Atualmente conta com 168 empresas nacionais e 4 empresas internacionais instaladas em seu ecossistema, tendo como destaque as empresas âncoras: Volvo Penta; Unimed; Instituto Federal do Paraná (IFPR); Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); Universidade Federal do

Paraná (UFPR); Sebrae; Jacto; Embrapa; Prati Donaduzzi; Biopark Educação e Pro Chile (BIOPARK, 2024).

O Parque possui programas de pré-incubação, incubação e aceleração. O programa de pré-incubação do Biopark tem como principal objetivo oferecer suporte a projetos em estágio inicial de ideação, com o intuito de desenvolver valor nas ideias concebidas para resolver demandas do mercado. Este programa abrange uma série de atividades destinadas a preparar propostas com potencial de negócio, concentrando-se na elaboração do modelo de negócio, na viabilidade técnica e econômica, priorizando áreas como tecnologia da informação, agronegócio e saúde humana ou animal.

A fase de pré-incubação abrange de 8 a 10 encontros semanais, totalizando aproximadamente 2 meses e meio. Esses encontros são realizados de forma presencial, proporcionando trilhas para o desenvolvimento de um plano de negócios robusto, análise de mercado para identificação do potencial de mercado e dos principais concorrentes, elaboração da ferramenta Canvas, além de abordar conteúdos jurídicos e estratégicos relacionados à abertura e estruturação de uma empresa e por fim a realização de um *pitch*.

A seleção dos participantes ocorre por meio de editais de fluxo contínuo, podendo também ser lançados editais com temáticas específicas conforme a demanda. Para a seleção dos projetos, são analisados os dados fornecidos no ato da inscrição, sendo aprovadas as propostas de negócio alinhadas aos objetivos do Biopark, considerando critérios como a identificação do problema, a proposta de valor e o grau de inovação da ideia de negócio.

4.1.2 Parque Científico e Tecnológico da UTFPR–Cientech

Situado no município de Medianeira, no estado do Paraná, o Cientech – Parque Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – ocupa uma área de 99.214,29 m², localizada às margens da BR-277. O Cientech tem como instituição âncora a UTFPR e conta ainda com parcerias de instituições como Waru Investimentos XP e LAR Cooperativa. (CIENTECH, 2024).

O Centro Empresarial de Inovação (CEI) está instalado em uma estrutura física com área total de 2.837,80 m², projetada para oferecer um ambiente multifuncional e adequado ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores. Com capacidade para acolher até 28

empresas, o espaço conta com módulos individuais de 30 m² a 42 m², salas de reunião e administração, auditório com capacidade para 50 pessoas, instalações sanitárias e área de apoio com cozinha (CIENTECH, 2024).

O Parque Tecnológico abriga a *SprinT* – Incubadora da UTFPR Campus Medianeira, que opera em dois níveis distintos: pré-incubação (Nível 1) e incubação (Nível 2).

A pré-incubadora da UTFPR Campus Medianeira surgiu como resultado de uma iniciativa inicialmente promovida pela Incubadora da Prefeitura Municipal de Medianeira. Posteriormente, essa incubadora foi integralmente transferida para a responsabilidade da UTFPR e estabelecida em uma localização adjacente ao Campus.

O principal propósito da pré-incubadora é fortalecer o suporte aos alunos matriculados nos cursos de graduação, incentivando o empreendedorismo entre eles. Além de promover a noção de inovação em suas ideias, a pré-incubadora oferece capacitação aos potenciais empreendedores, além de servir como um centro administrativo que proporciona espaço físico e um ambiente propício para o desenvolvimento de futuros empreendimentos.

Por meio da pré-incubadora, a *SprinT* acredita que processo de transformação de uma ideia em um negócio viável, especialmente proveniente do ambiente acadêmico, torna-se consideravelmente mais acessível e facilitado.

Para a seleção de participantes, é utilizado editais de fluxo contínuo. Após a inscrição, os projetos passam por uma avaliação de elegibilidade, incluindo uma análise documental. Em seguida, ocorre uma análise técnica do modelo de negócios para o Nível 1 ou do plano de negócios para o Nível 2. Posteriormente, uma banca composta por membros internos e externos à UTFPR realiza a avaliação técnica dos empreendimentos habilitados na etapa anterior.

A pré-incubação tem a duração inicial de até 12 meses, com possibilidade de prorrogação pelo mesmo período. Durante esse período, os projetos são monitorados e, ao demonstrarem desenvolvimento satisfatório em aspectos como desempenho empreendedor, gestão, mercado, capital e tecnologia de produtos e/ou serviços, são considerados aptos para avançar para a fase 2, encerrando assim a pré-incubação.

4.1.3 Parque de Agroinovação Fundetec

A cidade de Cascavel – PR, caracterizada pela abundância de mão de obra qualificada e pela riqueza agrícola oferece um ambiente propício para o desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias. Nesse contexto, surge a Fundetec – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico, estabelecida de acordo com a Lei Municipal nº 2.362/93, de 15 de abril de 1993. A Fundetec é uma entidade de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, mantida pela Prefeitura Municipal de Cascavel, tendo como parceira a se destacar a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. (FUNDETEC, 2024).

Localizada na BR 277, km 573, no trevo de acesso ao distrito de São João do Oeste, a apenas 19 km do Centro de Cascavel, a Fundetec ocupa uma área total de 1.480.000 m². Sua localização proporciona fácil acesso tanto para os moradores locais quanto para os interessados em seus serviços e atividades. Outro aspecto relevante de sua localização é a proximidade com o local onde ocorre o Show Rural Coopavel, um dos maiores eventos do mundo em diversificação agrícola. A Fundetec se destaca por sua missão de promover o desenvolvimento científico e tecnológico na região. Seus objetivos incluem fomentar a pesquisa, o empreendedorismo e a inovação, bem como facilitar parcerias entre o setor público, privado e acadêmico (FUNDETEC, 2024).

Com uma infraestrutura ampla, a Fundetec oferece um ambiente para o desenvolvimento de projetos inovadores e a realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento. A Fundetec dispõe de uma ampla gama de recursos, incluindo o Laboratório de Análises Físico-Químicas, o CIT (Centro Incubador Tecnológico) e a Agrotec (Escola Tecnológica Agropecuária), além de auditório, refeitório e salas de treinamento e reunião.

O Parque abriga uma variedade de programas, destacando-se o Radar de Inovação, em colaboração com o Ecossistema Local e Regional de Inovação, que visa apoiar pequenas empresas com potencial de crescimento para alcançarem estabilidade e solidez.

O programa prioriza áreas estratégicas, como agronegócio, tecnologia da informação, biotecnologia, bioenergia, ciências agrárias e energias renováveis.

Os empreendedores participantes da pré-incubação passam por um programa de capacitação, abordando os fundamentos essenciais para a criação de uma *startup*. As oficinas

cobrem uma gama de tópicos, incluindo empreendedorismo, finanças, desenvolvimento de liderança, análise de mercado e elaboração de plano de negócios. Além disso, contam com recursos subsidiados pela Fundetec para auxiliar no desenvolvimento de seus negócios.

A seleção para participação no programa é realizada através de editais anuais, podendo também ocorrer por meio de cadastros de ideias ou eventos como *hackathons* e Garage. Os encontros ocorrem online e presencialmente na cidade de Cascavel, ao longo de seis meses, com sessões quinzenais.

Durante o programa, os participantes têm a oportunidade de se conectar com mentores de alto nível do mercado. As empresas apresentam suas ideias em eventos de qualificação (*Demo Day*), nos quais são submetidas à avaliação criteriosa de analistas, investidores e especialistas do setor. As empresas que se destacam e concluem com êxito a fase de pré-incubação recebem investimentos por meio de subvenção da Fundetec e têm a chance de serem incubadas na Fundação.

Ao integrarem o programa de incubação, elas desfrutam de uma gama de benefícios projetados para acelerar o desenvolvimento de seus projetos. Com o auxílio de mentores e especialistas, as empresas são orientadas a utilizar eficazmente os recursos disponíveis, validando seus protótipos, refinando suas ideias e fortalecendo seus modelos de negócios.

4.1.4 Itaipu Parquetec

Em julho de 2024, o Parque Tecnológico Itaipu (PTI) passou a ser oficialmente denominado Itaipu Parquetec, evidenciando uma reformulação estratégica de sua identidade institucional. Essa mudança marca uma nova etapa em sua trajetória, caracterizada pela consolidação de uma atuação orientada à proposição de soluções sustentáveis, com ênfase na transição energética e no desenvolvimento de tecnologias emergentes. Tal reposicionamento institucional está alinhado às demandas globais por inovação, sustentabilidade e transformação digital (Itaipu Parquetec, 2024).

Localizado na área da Usina Hidrelétrica de Itaipu Binacional, no município de Foz do Iguaçu (PR), o Itaipu Parquetec ocupa uma área de 75.540,00 m². A infraestrutura originalmente utilizada como alojamento para os trabalhadores que participaram da construção da usina, nas décadas de 1970 e 1980, foi adaptada e modernizada para receber

centros de pesquisa, laboratórios, salas de aula e ambientes de uso compartilhado por estudantes, pesquisadores, empreendedores e profissionais de diferentes áreas do conhecimento. Essa reconfiguração evidencia o compromisso da instituição com o desenvolvimento científico, tecnológico e social da região (Schmoeller *et al.*, 2023; Itaipu Parquetec, 2024).

O parque abriga atualmente cerca de 50 laboratórios e centros de pesquisa, bem como instituições educacionais e de fomento ao empreendedorismo, como a Incubadora Santos Dumont, o Centro de Engenharias e Ciências Exatas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), unidades da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila) e o Colégio Sesi Internacional, de ensino médio trilingue (Itaipu Parquetec, 2024).

A Incubadora Santos Dumont constitui-se como uma estrutura voltada à promoção do empreendedorismo de base tecnológica, ofertando programas de pré-incubação, incubação e aceleração de negócios. A seleção para esses programas pode ocorrer via editais específicos ou mediante carta-convite, conforme as diretrizes institucionais da incubadora. Ressalta-se que esta foi a primeira incubadora do estado do Paraná a obter a certificação Cerne 4, concedida pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), o que atesta o elevado padrão de qualidade em seus processos de gestão. Suas ações são orientadas por quatro eixos estruturantes: educação empreendedora (com foco na pré-incubação), desenvolvimento de negócios (por meio dos programas de incubação e aceleração), gestão e planejamento da inovação e inovação aberta.

Além da sede principal localizada no Itaipu Parquetec, a Incubadora Santos Dumont mantém unidades nos municípios de Marechal Cândido Rondon (PR) e Belém (PA). Também desenvolve uma parceria estratégica com a Coopavel, por meio do Espaço Impulso, um laboratório de inovação voltado ao agronegócio. Esse ambiente proporciona condições para o desenvolvimento de *startups* e empresas em um ecossistema de inovação aberta, integrando aspectos tecnológicos, sociais, operacionais e estratégicos.

O programa de pré-incubação constitui a etapa inicial para empreendimentos interessados em ingressar na incubadora. Com duração aproximada de dois meses, contempla uma formação teórico-prática que aborda conteúdos relacionados ao empreendedorismo, modelagem de negócios e planejamento financeiro. Tais conhecimentos são aplicados com o apoio de ferramentas como o *Business Model Canvas* e por meio de validações junto a

potenciais clientes. As atividades são conduzidas remotamente e complementadas por mentorias especializadas, agendadas conforme as necessidades de cada projeto.

Ao término do processo formativo, os participantes realizam uma apresentação formal em formato de *pitch*, dirigida a uma banca avaliadora composta por especialistas. Nessa etapa, os projetos devem demonstrar a identificação de um problema, a proposta de solução e o modelo de negócio proposto. Os melhores projetos têm a oportunidade de avançar para o programa de incubação, o qual tem como requisito a formalização do CNPJ, caso o projeto ainda não o possua.

4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para coletar os dados da pesquisa, foram realizadas visitas presenciais aos quatro parques tecnológicos listados, ao longo dos meses de outubro de 2023 e janeiro de 2024, com o intuito de conhecer o ambiente do parque, bem como a estrutura fornecida aos pré-incubados. Utilizou-se entrevistas semiestruturadas (apêndice A) com gestores responsáveis pelos programas de pré-incubação como instrumento de coleta de dados.

O protocolo abordou questões relacionadas às informações básicas, como nome, localização e ano de fundação da incubadora e/ou pré-incubadora. Em seguida, explorou-se a história e os objetivos do programa. Também foram indagados sobre as fontes de recursos, metodologia empregada, frequência e duração dos encontros, critérios de seleção dos participantes e estrutura oferecida a eles.

4.3 Resultados do Benchmarking.

A seguir, apresentam-se os resultados decorrentes da análise dos dados coletados por meio de entrevistas com gestores dos habitats de inovação em estudo, com foco no tema da pré-incubação.

Conforme demonstrado no quadro 3, embora localizados em cidades relevantes da mesma região, os ambientes investigados apresentam características distintas, porém compartilham vocações convergentes, orientadas para o fomento do desenvolvimento regional por meio do empreendedorismo e da inovação.

Outra característica a ser considerada é a natureza de suas origens (empresas/instituições âncoras) passando pela iniciativa privada, pela administração pública municipal, pela administração pública federal e por último pela iniciativa de uma empresa binacional.

O quadro 3 sintetiza informações referentes aos objetivos, vocação e aos processos de seleção dos candidatos em cada habitat de inovação analisado.

Quadro 3 – Principais características do Parques do Oeste do Paraná em relação a Pré-incubação

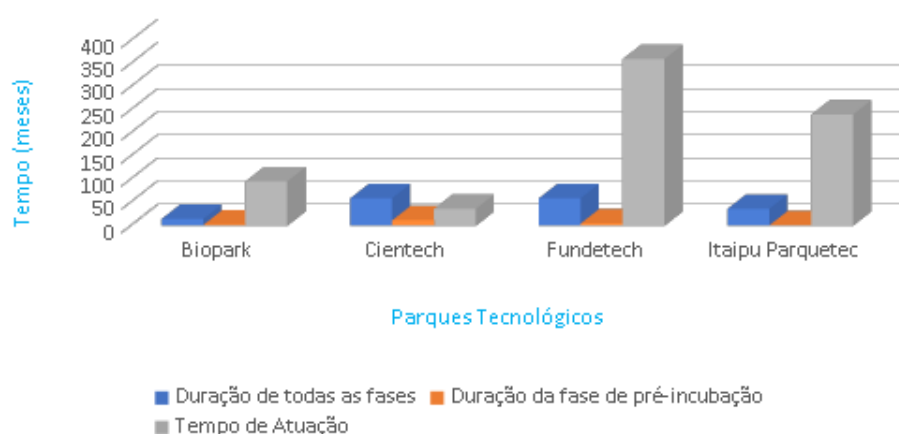
	BIOPARK	CIENTECH	FUNDETEC	ITAIPU PARQUETEC
Cidade	Toledo	Medianeira	Cascavel	Foz do Iguaçu
Financiador	Privado (Prati Donaduzzi)	Federal (UTFPR)	Municipal (Prefeitura)	Binacional (Itaipu Binacional)
Seleção dos participantes	Editais de fluxo contínuo; Editais com temáticas específicas se demanda	Editais de fluxo contínuo	Editais anuais; Cadastros de ideias; Eventos (<i>hackathons</i> e <i>Garage</i>).	Editais específicos; Carta convite (interesse da Incubadora)
Objetivos	Suporte a projetos de ideação com foco nas áreas: tecnologia da informação, agronegócio e saúde humana ou animal.	Suporte aos alunos matriculados nos cursos de graduação, incentivando o empreendedorismo e a inovação entre eles.	Acelerar negócios através do processo de incubação oferecendo meios, suporte técnico e mentorias.	Suporte na educação empreendedora, desenvolvimento de negócios, inovação aberta e gestão de inovação.
Vocação	Ambiente de excelência para habitação, estudo, lazer e oportunidades de negócios.	Promover o empreendedorismo entre os alunos de graduação, oferecer espaço físico e ambiente para empreender	Priorizar as áreas do agronegócio, tecnologia da informação, biotecnologia, bioenergia, ciências agrárias e energias renováveis.	Fomentar o desenvolvimento sustentável na região de fronteira entre os dois países

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 3 apresenta dados acerca dos programas de pré-incubação nos diferentes parques tecnológicos analisados, destacando a variação temporal de atuação dessas instituições, que oscila entre três anos e três décadas. Em relação à abrangência das atividades oferecidas, observa-se uma distinção significativa: enquanto alguns parques contemplam todas as etapas do processo, desde a pré-incubação até a aceleração — exemplificados pelo Itaipu Parquetec e pelo Biopark —, outros limitam suas ações às fases de pré-incubação e incubação, sem avançar para o estágio de aceleração. Ademais, o gráfico evidencia a duração

total dos programas em cada parque, assim como o tempo específico destinado à pré-incubação. Destaca-se que a Incubadora do Itaipu Parquetec é a única entre as analisadas a possuir a certificação Cerne 4, a qual inclui critérios referentes à internacionalização dos empreendimentos.

Figura 3: Tempos de pré-incubação e idades dos parques tecnológicos



Fonte: elaborado pela autora

Pela análise de conteúdo das entrevistas com os gestores, os parques tecnológicos Biopark, Cientech, Fundetec e Itaipu Parquetec revelam uma série de pontos relevantes sobre suas estruturas, programas e objetivos. No Biopark, destaca-se a ênfase na integração de educação, pesquisa e negócios, impulsionada pela visão inovadora dos fundadores da Prati-Donaduzzi. O texto ressalta a extensão do Biopark, que não se limita apenas ao Parque Tecnológico, mas também inclui áreas residenciais, comerciais e industriais.

Já o Cientech, situado em Medianeira, é descrito como um espaço multifuncional para empreendedores, oferecendo infraestrutura e suporte para o desenvolvimento de *startups* e projetos inovadores. Destaca-se a atuação da SprinT – Incubadora da UTFPR Campus Medianeira, que opera em dois níveis: pré-incubação e incubação, visando fortalecer o empreendedorismo entre os alunos da universidade.

A Fundetec, localizada em Cascavel, destaca-se por sua missão de promover o desenvolvimento científico e tecnológico na região, oferecendo uma ampla gama de recursos e programas para incentivar a pesquisa, o empreendedorismo e a inovação. Ressalta-se o Radar de Inovação, que apoia pequenas empresas com potencial de crescimento e prioriza áreas estratégicas como agronegócio e tecnologia da informação.

Por fim, o Itaipu Parquetec, em colaboração com a Itaipu, desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável na região de fronteira entre Brasil e Paraguai. Destaca-se a Incubadora Santos Dumont, certificada pela Anprotec com o Cerne 4, que oferece programas de pré-incubação, incubação e aceleração de negócios inovadores, com foco em educação empreendedora, desenvolvimento de negócios e inovação aberta.

Essas análises revelam a diversidade de abordagens e programas oferecidos pelos parques tecnológicos, refletindo o compromisso com a inovação e o desenvolvimento regional. Cada parque apresenta suas características únicas e contribui de maneira significativa para o ecossistema empreendedor e tecnológico em suas respectivas regiões.

O Capítulo 5 dedica-se à apresentação do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, contemplando sua concepção, o processo de planejamento, a constituição da equipe responsável e a estrutura metodológica do programa.

5 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU

A universidade pública desempenha um papel estratégico no incentivo à inovação e ao empreendedorismo, especialmente ao buscar a aproximação entre o conhecimento científico produzido no meio acadêmico e as demandas sociais e econômicas contemporâneas. Nesse contexto, segundo informações disponíveis no site oficial da Unioeste (<https://www.unioeste.br/portal/ciencia-e-inovacao/inova/empreendedorismo-na-universidade/incubadoras>), a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) vem promovendo ações voltadas à criação de ambientes que favoreçam o desenvolvimento de ideias inovadoras, como a criação da agência de Inovação Unioeste INOVA e as Incubadoras de Empresas da Unioeste (UNIHUBs), em consonância com a sua Política Institucional de Inovação e Empreendedorismo (PIIE), conforme regulamentado pela Resolução nº 139/2022 – COU (UNIOESTE, 2024).

No contexto da pesquisa-ação desenvolvida para estruturar a pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, a concepção inicial do projeto teve como ponto de partida a proposta de criação do laboratório denominado “Espaço Livre de Criatividade, Empreendedorismo e Inovação”. Seu objetivo central era fomentar a criatividade e o desenvolvimento de projetos voltados à inovação e à sustentabilidade no ambiente universitário, incentivando a atuação integrada de discentes, docentes e parceiros externos. A iniciativa buscava potencializar soluções técnicas, tecnológicas e criativas a partir de uma perspectiva interdisciplinar e colaborativa.

A proposta articulava-se diretamente com os programas de pós-graduação e graduação da Unioeste, especialmente com o Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (PPGTGS) e com o Grupo de Pesquisa INOVATEC, visando integrar atividades de ensino, pesquisa e extensão. Prevvia-se, ainda, a criação de um ambiente colaborativo de *coworking* para o desenvolvimento de atividades por bolsistas residentes e visitantes, bem como a estruturação de um programa de pré-incubação voltado à experimentação e à formação empreendedora.

O projeto foi apresentado à comunidade externa, por meio de *pitch*, em eventos como o Summit Iguaçu Valley 2023 e o Festival das Cataratas 2023, ocasião em que recebeu apoio de diferentes atores pertencentes ao ecossistema regional de inovação e empreendedorismo. Com o avanço das diretrizes institucionais da Unioeste e a consolidação de sua política de

inovação, o projeto evoluiu para a implantação de uma pré-incubadora, vinculada oficialmente à estrutura das incubadoras tecnológicas da universidade.

De acordo com a Agência de Inovação da Unioeste – Unioeste Inova, as UNIHUBs são incubadoras tecnológicas implementadas com o propósito de apoiar a criação e o desenvolvimento de novos empreendimentos, por meio de ações sistematizadas de suporte técnico, científico e institucional. Essas unidades estão alinhadas à Resolução nº 139/2022 – COU e têm como finalidade contribuir para a disseminação da cultura da inovação e do empreendedorismo nos diversos campus da universidade, promovendo impactos positivos nas esferas econômica e social (UNIOESTE, 2024).

As UNIHUBs estão implantadas nos campus de Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon e Foz do Iguaçu. No caso específico do Campus Foz do Iguaçu, optou-se pela implantação de uma pré-incubadora, considerando a existência de uma incubadora de empresas já estruturada no município, no Itaipu Parquetec, que possui certificação Cerne 4 e oferece suporte avançado a empreendimentos em fase de incubação. Essa decisão estratégica permite à UNIHUB Campus Foz do Iguaçu atuar de forma complementar ao ecossistema local de inovação, concentrando esforços na formação, capacitação e estruturação de ideias inovadoras em estágio inicial.

Conforme relato institucional da Unioeste (2024), a missão da pré-incubadora consiste em promover a transformação do conhecimento acadêmico em soluções aplicáveis a problemas reais, estimulando a criação de negócios com potencial de impacto positivo. O ambiente é direcionado a estudantes, professores, técnicos administrativos e empreendedores da comunidade externa, oferecendo capacitações, mentorias e acompanhamento técnico especializado.

A concepção do projeto levou em consideração as particularidades territoriais da cidade de Foz do Iguaçu, situada na tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina. Essa posição estratégica confere à iniciativa um potencial ampliado de articulação com atores internacionais, favorecendo o desenvolvimento de projetos com foco na inovação aberta, na sustentabilidade e na cooperação transfronteiriça. As ações desenvolvidas pela UNIHUB Foz do Iguaçu buscam contribuir com a geração de emprego e renda, o fortalecimento das cadeias produtivas locais e a diversificação da economia regional (UNIOESTE, 2024).

A seguir são apresentados os processos de planejamento do programa de pré-incubação, a composição da equipe envolvida, destacando o papel de cada integrante e a

articulação entre membros internos e externos à universidade, as ferramentas metodológicas utilizadas para o desenvolvimento do programa, e por fim, apresenta-se a estrutura do programa propriamente dita, detalhando suas etapas – denominadas Fase A, Fase B e Fase C .

5.1 Planejamento

O planejamento teve início em outubro de 2023, envolvendo a participação de membros da comunidade interna — incluindo professores, alunos e servidores da Unioeste e da Inova —, bem como representantes externos à universidade, como empresários e integrantes de outras instituições de ensino superior, entre elas faculdades e uma universidade federal. As reuniões foram realizadas em formatos presencial e remoto, com o propósito de desenvolver um programa estruturado, colaborativo e alinhado às demandas dos diversos atores envolvidos.

Para auxiliar no planejamento, foi realizado uma revisão sistemática da literatura sobre os programas de pré-incubação em instituições de ensino, com o intuito de identificar e analisar estudos científicos que investigam os modelos e os procedimentos relacionados às pré-incubações de empresas, com o propósito de compreender a dinâmica do programa, forma de seleção dos participantes, tempo de duração do programa, conteúdo ministrado, organização e sua relevância tanto para o ambiente acadêmico quanto para o mercado.

Também foi realizado um *benchmarking* dos programas de pré-incubação de empresas nos parques tecnológicos do oeste do Paraná, membros do ecossistema de inovação Iguassu Valley, sendo eles: Parque de Agroinovação Fundetec de Cascavel, do Itaipu Parquetec de Foz do Iguaçu, do Cientech de Medianeira, do Biopark de Toledo, apresentado anteriormente no capítulo 4.

Para coletar dados da pesquisa, foram feitas visitas presenciais aos quatro parques tecnológicos citados com o objetivo de conhecer o ambiente e a estrutura oferecida aos pré-incubados. Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas com gestores dos programas de pré-incubação como método de coleta de dados. O protocolo incluiu questões sobre informações básicas, história, objetivos do programa, fontes de recursos, metodologia, frequência dos encontros, critérios de seleção dos participantes e estrutura oferecida a eles.

5.2 Equipe de Planejamento

A equipe participante desta etapa preliminar do planejamento foi heterogênea, composta por voluntários de diversos setores. Foi formada por: Dois Professores da Unioeste (coordenadores instituídos por regulamentação da Reitoria da Unioeste); uma servidora da Unila lotada no NIT-Unila; alunos regulares do mestrado profissional PPGTGS (Tecnologias, Gestão, e Sustentabilidade da Unioeste); membros da Agência de Inovação da Unioeste (Unioeste Inova); a Fundadora do Hub de Inovação de Impacto internacional – Parimacto e empresária do Grupo Sol Pedras e coordenadora do Iguassu Valley Foz do Iguaçu; um professor da Faculdade Multiversa de Foz do Iguaçu; além de um professor e diretor da Faculdade Unifoz. Destaca-se a participação do Sr. Gabriel Caus, coordenando voluntariamente a equipe.

Com a formação da equipe de planejamento, houve uma coopeção, que, segundo Hoffmann et al. (2018), é um fenômeno que combina comportamentos de cooperação e competição entre organizações concorrentes, que cooperam para gerar valor coletivo enquanto competem por benefícios individuais. Isso se justifica considerando que tanto indivíduos internos quanto externos à Universidade poderão participar da pré-incubação, podendo ser aproveitada por outras instituições. A criação do programa de pré-incubação objetiva fortalecer a cultura empreendedora, os negócios de impacto e a interação com a sociedade.

5.3 Ferramentas Utilizadas

O planejamento do programa de pré-incubação utilizou a ferramenta *Brainstorming* para que todos os participantes colaborassem com suas ideias.

O *Brainstorming*, é uma técnica desenvolvida há mais de 70 anos por Alex Faickney Osborn e formalmente publicada em 1953. É uma abordagem originalmente empregada nos Estados Unidos em treinamentos de relações humanas, publicidade e propaganda, se estabelecendo como uma “tempestade cerebral”, essencial para liberar as ideias e fomentar a criatividade. Reconhecido como um catalisador da criatividade, o *Brainstorming* permite identificar padrões de pensamento recorrentes, gerando uma multiplicidade de sugestões e ideias, tornando-se em uma prática indispensável para desenvolver a criatividade, sendo valiosa em diversas esferas da vida (ANTUNES, 2001; SANTO, 2015).

Para auxiliar na elaboração do planejamento, utilizou-se ainda o auxílio da ferramenta

online MIRO (<https://miro.com/>), para melhor visualização de todo o processo.

5.4 Estruturação do Programa

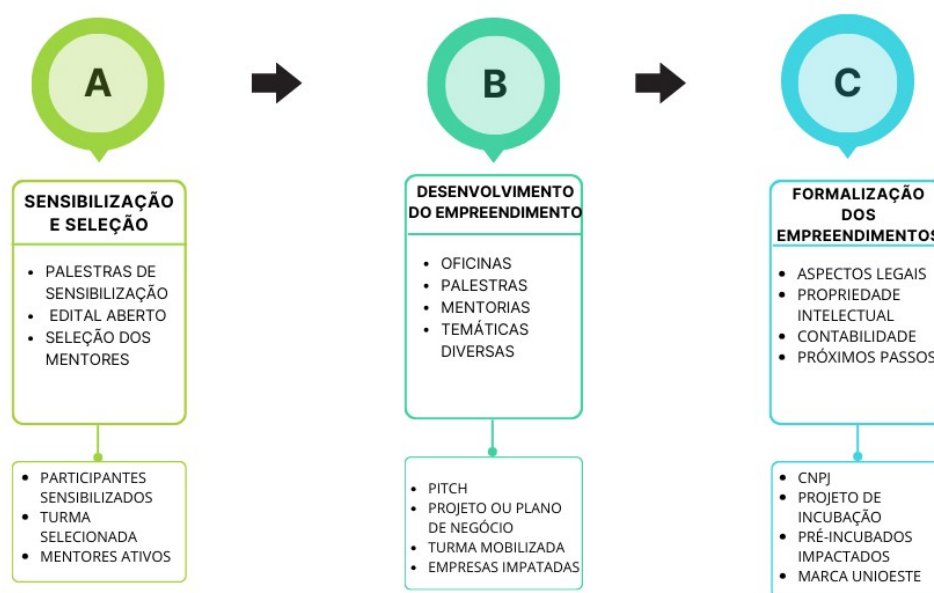
O programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu foi concebido a partir de estudos prévios e sessões de brainstorming com a equipe de planejamento, resultando em uma proposta estruturada e abrangente. A iniciativa foi organizada como uma trilha formativa com duração de seis meses, composta por um conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento de ideias, *startups* ou projetos inovadores em estágio inicial.

Durante o planejamento, foram mapeadas metodologias e ferramentas adequadas a cada área temática, considerando as demandas específicas dos empreendimentos atendidos. Também foram definidos os tipos de apoio a serem oferecidos — como capacitações, oficinas, consultorias e mentorias —, assim como os perfis dos parceiros estratégicos responsáveis por sua execução.

O programa foi estruturado em três fases consecutivas e complementares, com objetivos bem definidos para cada etapa:

1. Fase A – Sensibilização e seleção dos possíveis pré-incubados;
2. Fase B – Desenvolvimento do empreendimento;
3. Fase C – Formalização dos empreendimentos.

A Figura 4 apresenta, de forma sintética, as três fases do programa, os tópicos abordados em cada uma delas e os resultados esperados ao término de cada etapa

Figura 4 – Programa de pré-incubação definido para a UNIHUB campus Foz do Iguaçu

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 4, apresentam-se de forma sintética as fases que compõem o programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, estruturadas a partir do planejamento desenvolvido pela equipe responsável. O quadro também contempla as temáticas aprovadas no processo de planejamento, as quais orientam o desenvolvimento das atividades e podem variar conforme as especificidades e objetivos de cada edital, garantindo coerência metodológica e alinhamento às demandas institucionais.

Quadro 4 – Programa de pré-incubação da UNIHUB campus Foz do Iguaçu

Temáticas abordadas no Programa de Pré-incubação UNIHUB Campus Foz do Iguaçu		
Fase A – Sensibilização e Seleção	Fase B – Desenvolvimento do empreendimento	Fase C – Formalização dos empreendimentos
Impacto/propósito	<i>Onboarding</i>	Aspectos legais
Gestão de projetos	Propósito/impacto	Propriedade intelectual
Criatividade	Estruturação da ideia	Contabilidade
Gestão empresarial	Time e habilidades empreendedoras	Próximos passos
Empreendedorismo	Modelo de negócio	
Tecnologia/produto	Pesquisa de mercado/validação	
Temáticas por oportunidade	Estudo de viabilidade econômica	
	Estratégia de vendas e negociação	
	<i>Marketing</i>	

Fase A – Sensibilização e Seleção	Fase B – Desenvolvimento do empreendimento	Fase C – Formalização dos empreendimentos
	<i>Marketing digital</i>	
	Temáticas técnicas específicas	
	<i>Pitch</i>	

Elaborada pela autora

A descrição detalhada de cada temática abordada ao longo do programa, bem como os conteúdos, metodologias e perfil dos parceiros de cada etapa, encontra-se no Apêndice C desta dissertação.

Destaca-se que, como resultado do planejamento, foi estabelecido que todas as ações, temáticas e conteúdos abordados na pré-incubação terão como foco transversal o conceito de impacto, com o objetivo de assegurar que as ideias sejam desenvolvidas com base nos princípios dos negócios de impacto.

Como resultado ainda destaca-se a mobilização e o engajamento de diversos membros do ecossistema de inovação. A equipe envolvida no planejamento foi composta por representantes do ensino superior público e privado, empresários e outros participantes do ecossistema. Além disso, para ministrar palestras e mentorias, houve uma significativa colaboração de professores e empresários. Isso demonstra o reconhecimento por eles da importância do programa no desenvolvimento de ideias, na transformação destas em empreendimentos e na capacitação dos participantes para o mercado de trabalho.

5.5 Fase A – Sensibilização e Seleção

O programa começa com a fase A, dedicada à sensibilização e seleção dos potenciais pré-incubados.

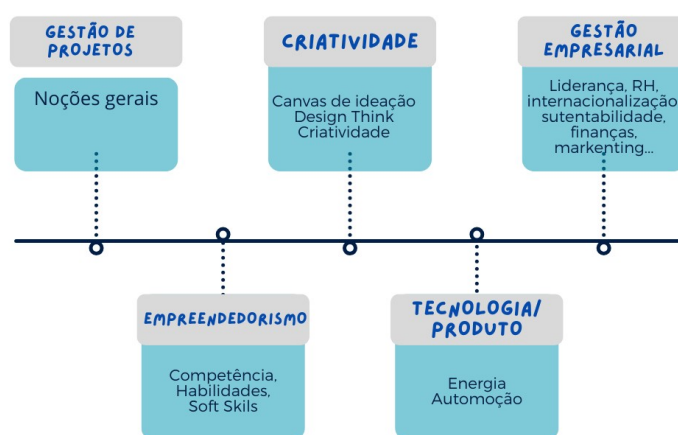
Segundo a Anprotec (2015) em seu Manual de Implantação Cerne, para sensibilizar o público sobre empreendedorismo e inovação, a gestão pode organizar eventos específicos que abordem aspectos como formação empreendedora, geração de ideias e desenvolvimento de negócios.

Algumas ações simples podem ser adotadas para promover a incubadora e atrair novos empreendimentos, sendo: criar um site atrativo como canal de comunicação e divulgação das atividades da incubadora; utilizar as redes sociais como ferramenta de divulgação; enviar informativos eletrônicos; realizar palestras para a comunidade acadêmica e o público em

geral; promover palestras com casos de sucesso da incubadora; distribuir material de divulgação em parceiros e eventos; incluir links para o site da incubadora nos sites de parceiros, empresas incubadas e graduadas; divulgar na imprensa os casos de sucesso da incubadora e participar e apoiar a realização de eventos (ANPROTEC, 2015).

Nessa fase, a UNIHUB Campus Foz do Iguaçu tem o foco na captação de talentos, ideias promissoras e projetos com potencial de impacto significativo, por meio de palestras. Na figura 5 apresenta-se as grandes áreas abordadas na Fase A do programa.

Figura 5 – Fase A – Sensibilização



Fonte: Elaborado pela autora

Durante a Fase A, enquanto as palestras de sensibilização são realizadas, o edital de seleção pode estar simultaneamente em andamento, permitindo que potenciais empreendedores se inscrevam no programa de pré-incubação. Este programa contempla a possibilidade de lançamento de editais direcionados a públicos específicos, incluindo acadêmicos e servidores da Unioeste, da Unila, do IFPR e outras instituições de ensino superior, além de membros da comunidade em geral. O programa prevê ainda a possibilidade da utilização de cartas convite para a captação dos participantes.

Durante esta fase, também serão mobilizados os mentores que participarão ao longo do programa. A conclusão da Fase A ocorre quando os participantes estão sensibilizados, os mentores estão engajados e a turma de pré-incubados está selecionada.

5.6 Fase B – Desenvolvimento do Empreendimento

Processo-chave desenvolvimento do empreendimento, conforme a Anprotec (2018), consiste na manutenção de um processo contínuo para promover o crescimento dos empreendimentos, abrangendo pelo menos cinco eixos essenciais: empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão.

Na fase B do programa de pré-incubação da UNIHUB campus Foz do Iguaçu, os participantes ingressam como pré-incubados e mergulham em uma gama de tópicos importantes para o sucesso empresarial, como a definição do propósito e impacto de seus empreendimentos, estruturação da ideia, formação de times e habilidades empreendedoras, modelo de negócio, pesquisa de mercado e validação, estudo de viabilidade econômica, estratégias de vendas e negociação, *marketing* e *marketing* digital, além de temáticas e técnicas específicas de *pitch* que auxiliarão na consolidação de suas ideias no mercado (Figura 6).

Figura 6 – Fase B – Desenvolvimento do empreendimento

ONBOARDING	MODELO DE NEGÓCIO	MARKETING
PROPÓSITO E IMPACTO	PESQUISA DE MERCADO/VALIDAÇÃO	MARKETING DIGITAL
ESTRUTURAÇÃO DE IDEIAS	ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA	TEMÁTICA E TÉCNICAS ESPECÍFICAS
TIMES E HABILIDADES EMPREENDEDORAS	ESTRATÉGIA DE VENDAS E NEGOCIAÇÃO	PITCH

Fonte: Elaborado pela autora

Os eventos da fase B serão conduzidos por meio de palestras, oficinas e sessões de mentoria. Cada atividade será considerada como uma ação pedagógica com duração de duas horas, sendo conduzida com base em planos de ensino, de ações ou de intervenções.

Adicionalmente, cada temática abordada contará com uma hora de mentoria, destinada a aprofundar os conteúdos trabalhados e orientar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Para as atividades planejadas para os participantes pré-incubados, o programa estabelece parcerias com consultores, professores, pesquisadores da universidade e empresários. O encerramento desta etapa ocorre com a apresentação dos *pitches*, projetos ou planos de negócios desenvolvidos, além do engajamento da turma e do impacto gerado nas

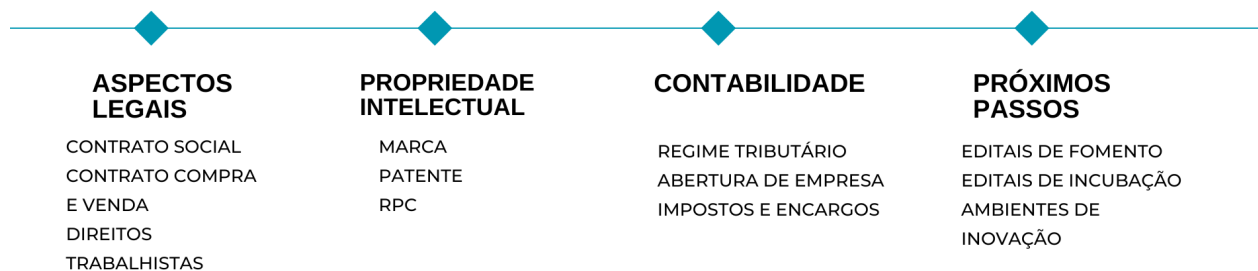
empresas envolvidas.

5.7 Fase C – Formalização dos Empreendimentos

A fase C, que trata da formalização dos empreendimentos, tem sua base na prática-chave de Graduação do Cerne 1. Essa prática envolve uma série de atividades e critérios definidos para assegurar que os empreendimentos estejam prontos para seguir adiante de maneira independente (ANPORTEC, 2018).

Esta fase do programa de pré-incubação da UNIHUB (Figura 7) representa o estágio avançado do programa, concentrando-se em aspectos práticos e burocráticos, como questões legais, propriedade intelectual e contabilidade. Nesta fase, os participantes são preparados para os desafios administrativos e operacionais que enfrentarão ao lançar e expandir seus negócios ou ingressar em programas de incubação. Serão ofertadas capacitações nas áreas de propriedade intelectual, contabilidade, aspectos legais e ainda orientação para os próximos passos, como participar de editais e dos ambientes de inovação.

Figura 7 – Fase C – Formalização dos empreendimentos



Fonte: Elaborado pela autora

A fase C, assim como o programa de pré-incubação finalizam com a formalização do CNPJ, com o projeto de incubação finalizado, pré-incubados impactados e ainda espera-se o fortalecimento da marca UNIHUB e Unioeste campus Foz do Iguaçu.

6 ELABORAÇÃO DO MANUAL ADMINISTRATIVO DA PRÉ-INCUBADORA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU

A elaboração do Manual Administrativo da Pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu constitui um dos objetivos específicos desta dissertação, tendo como propósito central garantir a padronização, a continuidade e a eficiência das rotinas operacionais e de gestão do programa. Com a estruturação do programa de pré-incubação e o início efetivo das atividades da UNIHUB no Campus Foz do Iguaçu, identificou-se a necessidade de desenvolver um documento normativo que sistematizasse os processos internos, diante da diversidade de atores envolvidos e da complexidade das ações previstas.

Essa iniciativa responde à demanda por maior organização e clareza nos procedimentos cotidianos, especialmente considerando a possibilidade de alterações na composição da equipe ao longo do tempo. Dessa forma, busca-se assegurar que a transição de responsabilidades ocorra de maneira fluida, sem comprometer a qualidade do suporte oferecido aos empreendimentos em processo de pré-incubação.

De acordo com Maximiano (2012), os procedimentos operacionais padronizados são fundamentais para promover a eficiência, reduzir falhas e facilitar o treinamento de novos colaboradores. Nessa perspectiva, o manual administrativo configura-se como um recurso essencial para fortalecer a gestão institucional da pré-incubadora, por meio da definição clara de fluxos de trabalho, responsabilidades e orientações operacionais.

Cabe destacar que o desenvolvimento do manual foi fundamentado em referências práticas previamente consolidadas, como o Manual de Gestão das Incubadoras UNIHUB e os documentos operacionais do Programa UNATI Foz. Esses materiais serviram como base para a adaptação de diretrizes à realidade local, respeitando as especificidades da pré-incubadora do campus Foz do Iguaçu e suas demandas operacionais. .

A seguir, destacam-se os principais tópicos contemplados no manual:

- Apresentação – Introdução ao manual, seus objetivos, e a importância da padronização dos processos para a sustentabilidade da pré-incubadora.
- Histórico do Programa – Contextualização e evolução do projeto, fundamentando as práticas atuais e os desafios enfrentados.

- Estrutura Organizacional – Definição da organização interna da pré-incubadora, incluindo papéis e responsabilidades dos membros da equipe para garantir uma gestão clara e eficiente.
- Rotinas Administrativas de Comunicação – Procedimentos relacionados à comunicação interna e externa, essenciais para manter o alinhamento entre equipe, empreendedores e parceiros.
- Rotinas Administrativas de Aulas – Diretrizes para organização, planejamento e execução das atividades formativas oferecidas aos participantes do programa.
- Rotinas de Administração e Gestão – Descrição dos processos administrativos gerais, abrangendo atividades de suporte à operação do programa.
- Considerações Finais – Reflexão sobre a importância do manual para a continuidade e aprimoramento das práticas da pré-incubadora, ressaltando seu papel como instrumento de governança e gestão.

Além desses tópicos, o manual inclui Materiais de Apoio que auxiliam na execução das rotinas e contribuem para a uniformidade dos procedimentos.

A estrutura detalhada do manual foi desenvolvida a partir do planejamento e da necessidade de organizar as atividades da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, assegurando a manutenção da qualidade dos serviços oferecidos, mesmo diante de eventuais mudanças na equipe ou no contexto institucional. Ressalta-se que o manual completo, com todos os procedimentos, rotinas e orientações administrativas, encontra-se disponível na íntegra no Apêndice B desta dissertação.

7 ETAPA BETA DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO

Para avaliar o conhecimento da comunidade acadêmica sobre o UNIHUB Campus Foz do Iguaçu e mapear interesses relacionados à inovação, empreendedorismo e pré-incubação de ideias, foi conduzida uma pesquisa durante a participação da pré-incubadora na Mostra Universitária organizada pelo Centro de Engenharias e Ciências Exatas (CECE) da Unioeste Campus Foz do Iguaçu, ocorrida dentro do evento Iguassu Inova.

Este evento, focado na promoção da inovação, tecnologia e sustentabilidade, foi realizado em novembro de 2024 no Itaipu Parquetec, e incluiu uma programação diversificada com eventos como o *Latinoware*, *Ficiências*, *Summit Tour*, Circuito Gastronômico das Cataratas e Festival Papo Reto. Organizado pelo Itaipu Parquetec, o evento recebeu apoio da Itaipu Binacional, Sebrae, Governo Federal e diversos outros parceiros. A coleta de dados foi conduzida através de um formulário eletrônico disponibilizado via *Google Forms*, com a participação de 120 respondentes.

Os resultados indicaram que uma parcela significativa da comunidade acadêmica já possui algum conhecimento prévio sobre o UNIHUB Campus Foz do Iguaçu: 83 respondentes (69,2%) afirmaram já ter ouvido falar da iniciativa, enquanto 37 (30,8%) declararam não a conhecer. Em relação ao interesse em participar de programas de pré-incubação de ideias, 54,2% dos participantes manifestaram interesse direto, enquanto 30,8% responderam “talvez”, demonstrando uma predisposição positiva condicionada a mais informações ou circunstâncias. Apenas 15% declararam não ter interesse. Esses dados revelaram um potencial para a captação de empreendedores, sinalizando a viabilidade de formação de uma turma-piloto para validação da metodologia proposta.

Com base nesse diagnóstico, em dezembro de 2024 foi lançado o edital de chamada para inscrições na Etapa Beta do programa de pré-incubação do UNIHUB Campus Foz do Iguaçu. Esta fase inicial teve como propósito testar, de forma prática, a metodologia desenvolvida, com o período de inscrições estendendo-se até maio de 2025. O público-alvo abrangeu tanto membros da comunidade acadêmica — não apenas da Unioeste, mas também de diversas outras instituições de ensino superior — quanto empreendedores vinculados ao ecossistema externo às Instituições de Ensino Superior. Encerradas as inscrições, todos os candidatos passaram por entrevistas *online* conduzidas pela coordenação da pré-incubadora, como etapa de seleção dos participantes. Ao término do processo, foram selecionados 26 participantes, sendo 15 do sexo masculino e 11 do sexo feminino.

Ainda durante o período de inscrições, foram promovidas diversas palestras de sensibilização, realizadas em formato híbrido — presencial e *online* — com o objetivo de despertar o interesse dos participantes e ampliar o alcance da divulgação do programa, conforme planejamento das ações do UNIHUB (capítulo 5). As transmissões *online* foram gravadas e permanecem disponíveis no canal da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu no *YouTube* (<https://www.youtube.com/@UNIHUBFozdoIguaçu>). As temáticas abordadas nestes encontros incluíram: "Questões Existenciais", "*Iguassu Valley*", "Empreendedorismo e criação de novos negócios: experiências empresariais", "Live de apresentação da UNIHUB", "Estratégias de negociação", "Inovação", "Impacto regenerativo pessoal" e "Tecnologias emergentes: integração segura no espaço aéreo controlado".

A etapa Beta do programa teve como finalidade testar o formato pedagógico da pré-incubadora por meio de um conjunto de atividades formativas voltadas à sensibilização e capacitação de potenciais empreendedores, conforme planejamento. A proposta incluiu o desenvolvimento de competências empreendedoras e a estruturação de ideias inovadoras com potencial de transformação em novos negócios apoiadas por atividades de mentorias e finalizadas com apresentação de *pitch* de negócio. A edição contou com palestras e oficinas temáticas ministradas por especialistas da Unioeste e convidados, abordando conteúdos fundamentais do universo empreendedor.

As atividades presenciais ocorreram no campus da Unioeste Foz do Iguaçu, organizadas em dois encontros semanais, às quintas e sextas-feiras, no período das 17h às 18h30 do dia 08 de maio a 27 de junho de 2025, com duração de até duas horas-aula por encontro. O programa envolveu momentos teóricos e práticos, incluindo oficinas, palestras e sessão de mentoria individualizada, proporcionando aos participantes a oportunidade de receber orientação e *feedback* direcionado para o desenvolvimento de seus projetos.

A abertura oficial das atividades ocorreu em 25 de abril de 2025, com a realização da aula inaugural intitulada "*Unioeste INOVA: Conectando Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia*", ministrada pela diretora executiva da UNIOESTE INOVA. A listagem dos ministrantes e as temáticas são apresentadas no Quadro 5.

Destaca-se, entre elas, a atividade "*Posicionamiento Estratégico, El Camino hacia la Ventaja Competitiva*", ministrada integralmente em língua espanhola. Essa escolha considerou a presença significativa de participantes hispanofalantes, favorecendo a inclusão e a plena compreensão dos conceitos abordados. A iniciativa demonstra a atenção da Unihub às necessidades do público, refletindo uma postura empática e sensível à diversidade linguística dos envolvidos.

Quadro 5 – Temáticas apresentadas e ministrantes da Etapa Beta

Aula	Temática	Ministrante e filiação
1	Inovação e empreendedorismo	Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi (Unioeste-PPGTGS)
2	Desmistificando a contabilidade nos pequenos negócios	Prof. Dr. Elias Garcia (ITAI/Unioeste-PPGTGS)
3	Criatividade I	Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza (Unioeste-PPGTGS)
4	Transformando problemas em oportunidades de negócios	Cleiton Magno Westerich (Consolti Labs) Márcia Costa (Consolti Labs)
5	Comunicação empresarial eficiente: Conectando pessoas com clareza e estratégia.	Adm. Edina Dorilda de Oliveira (Unila/Unioeste-PPGTGS)
6	Criatividade II: Bloqueios Criativos e técnicas de criatividade no desenvolvimento da autoeficácia criativa	Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza (Unioeste-PPGTGS) Adm. Liliane Bordignon (Bolsista CNPQ/Unioeste-PPGTGS)
7	Estruturação de Projetos I: CANVA de proposta de valor	Me. Carlos Ariel Baez (Itaipu Parquetec)
8	Desenvolvendo pessoas e alavancando negócios	Profa. Dra. Aline Lacerda (Unioeste)
9	Orientações <i>pitch</i>	Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi (Unioeste-PPGTGS))
	Estruturação de Projetos II: Modelagem de projeto	Me. Carlos Ariel Baez (Itaipu Parquetec)
10	Exemplos de sucesso: Casos de Empreendedorismo	Sofia Costa Dechechi (MAG Compay) Me. Gustavo Almeida (Ctrl 3D)
11	Impacto Regenerativo para Empreender	Adm. Mariangela Luckmann (ABIPIR/Parimacto) Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza (Unioeste-PPGTGS)
12	Posicionamiento Estratégico: El Camino hacia la Ventaja Competitiva	Me. Juan Mendonça (Consultor de negócios ACIFI/ Agente Regional de Inovação Unioeste)
13	Estatística no entendimento da realidade: avaliação da qualidade de serviços	Prof. Dr. Luciano Panek (Unioeste-PPGTGS)
	Oportunidades de incubação de negócios no Itaipu Parquetec	Me. Wanessa Miranda (Itaipu Parquetec)

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se ainda que, ao longo da etapa Beta, foram realizadas palestras com empresários convidados que compartilharam suas experiências práticas nas áreas de tecnologia e marketing, proporcionando aos participantes uma visão real do mercado e dos desafios enfrentados por empreendedores atuantes nesses setores. Antes das apresentações finais, os participantes passaram por uma etapa de mentoria personalizada, durante a qual receberam orientações específicas voltadas à estruturação e ao aprimoramento técnico e estratégico de seus projetos. Como etapa de encerramento, os participantes realizaram a apresentação de um pitch de até cinco minutos para uma banca avaliadora. Algumas exposições foram conduzidas em língua espanhola, e todas as propostas receberam considerações e sugestões visando ao seu aprimoramento.

Complementarmente, foram disponibilizadas atividades assíncronas por meio da plataforma *Microsoft Teams*, permitindo, entre outras possibilidades, que os participantes descrevessem seus projetos e aprofundassem reflexões sobre o processo de desenvolvimento. Adicionalmente, o programa incorporou momentos de avaliação de reação, nos quais os participantes responderam a questionários sobre os conteúdos abordados, a metodologia empregada, o ambiente de aprendizagem e outros aspectos relevantes para a melhoria contínua da experiência formativa. Os resultados da avaliação são apresentadas no item 7.4 desse trabalho.

7.1 Perfil dos participantes da Etapa Beta

A fase Beta do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu contou com a inscrição de 26 participantes, dos quais quatro desistiram no início da formação e outros quatro ao longo da trilha formativa (tais desistentes não realizaram a mentoria e tampouco a apresentação do *pitch*), resultando em uma participação efetiva de 18 participantes.

Ao longo do programa, foram realizados 13 encontros presenciais, compreendendo aulas, oficinas e orientações, com a colaboração de 18 palestrantes voluntários, provenientes de diferentes áreas acadêmicas e profissionais. Além disso, ocorreram 14 sessões de mentorias individualizadas ou em grupo - realizadas pela coordenação da UNIHUB e por esta mestranda, orientadas aos projetos e à preparação das apresentações finais.

A avaliação dos *pitches* foi conduzida por uma banca composta por quatro membros da equipe do UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, incluindo a coordenação do programa, por esta mestranda e convidado externo.

A média de presença registrada por encontro (aulas e oficinas) entre os 18 participantes efetivos foi de 12 pessoas, com variações entre 8 e 17 presentes por atividade. Esse dado reflete um nível satisfatório de engajamento e interesse, especialmente considerando o caráter experimental da etapa. Quando se incluem os participantes eventuais — aqueles que assistiram a atividades pontuais, mesmo sem estarem formalmente inscritos no programa ou que não concluíram a trilha completa — a média de presença por encontro sobe para 15,5 participantes, com variações entre 10 e 21 pessoas. Esses participantes foram considerados como integrantes da Fase A, voltada à sensibilização e aproximação inicial com o programa, e receberam declaração de participação nas atividades das quais participaram. Esses números evidenciam não apenas a atratividade das ações formativas propostas, mas

também o potencial do programa para mobilizar um público ampliado em torno da temática do empreendedorismo.

Quanto às instituições de formação acadêmica declaradas, observou-se uma diversidade significativa entre os participantes da Etapa Beta. Do total, quatro estavam vinculados a instituições de ensino superior privadas, um ao Instituto Federal do Paraná (IFPR), nove à Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), sete à Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), um a uma Instituição Científica e Tecnológica (ICT) e três a outras Instituições de Ensino Superior Pública. Esses dados evidenciam a capacidade do programa em atrair participantes de diferentes perfis institucionais, com destaque para a predominância de vínculos com universidades públicas da região, o que reforça seu potencial de articulação com o ecossistema acadêmico local.

No que se refere ao nível de escolaridade, o grupo participante apresentou uma composição heterogênea e qualificada: quatro participantes possuíam formação técnica de nível médio; onze são estudantes de graduação; oito já concluíram a graduação; e nove em nível de pós-graduação. Essa diversidade acadêmica contribuiu para as discussões e trocas de experiências durante o programa.

Adicionalmente, os dados referentes à ocupação revelaram um grupo com múltiplas inserções no mercado de trabalho e no ecossistema de inovação: oito participantes atuam como empregados e/ou estagiários, cinco são bolsistas, três professores e oito já exercem atividade empreendedora (empresário, consultor, profissional liberal e/ou MEI). Esses perfis demonstram o caráter híbrido da Etapa Beta, ao reunir tanto potenciais empreendedores em fase inicial quanto agentes com experiência prática em negócios.

Dessa forma, os resultados obtidos nesta etapa inicial indicam de maneira positiva a capacidade da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu de mobilizar diferentes perfis acadêmicos e profissionais, contribuindo para o fortalecimento do ecossistema regional de inovação.

7.2 Análise das ideias e projetos submetidos à mentoria

Durante a Etapa Beta do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, os 18 participantes apresentaram um total de 14 ideias de projetos, sendo alguns desenvolvidos de forma individual e outros em grupo. Todos os projetos passaram por sessões de mentoria individualizadas, nas quais receberam *feedbacks* e orientações técnicas com o objetivo de aprimorar sua concepção e estrutura.

A diversidade temática dos projetos desenvolvidos durante a Fase Beta evidencia a ampla variedade de interesses, formações acadêmicas e áreas de atuação dos participantes envolvidos. As propostas contemplaram diferentes setores, demonstrando a transversalidade e o potencial de aplicação do programa. As propostas abrangeram distintos setores, entre eles: agronegócio (4 projetos), desenvolvimento de aplicativos (4), comércio (3), saúde (2), serviços financeiros (1), tecnologias com drones (1), robótica (1), biotecnologia (1), gastronomia (1) e cultura (1).

Observou-se ainda que alguns projetos apresentaram abordagens interdisciplinares, combinando duas ou mais naturezas complementares, o que evidencia o potencial integrador da iniciativa e a capacidade do programa de acolher propostas inovadoras em diferentes campos de aplicação.

Com o objetivo de avaliar o grau de maturidade e clareza das propostas submetidas, antes do início das atividades de mentoria, foi realizada uma análise preliminar com base em critérios específicos. Os critérios considerados foram: Situação Conceitual, que avaliou a clareza, coerência e consistência da ideia central do projeto; Situação Tecnológica, referente ao nível de desenvolvimento técnico ou tecnológico da solução proposta; e Estrutura Física e Financeira, que considerou a previsão de recursos materiais e financeiros necessários para a execução da proposta.

Além desses, também foram analisados os critérios de Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial (E.V.T.E.C.), que verificou o grau de maturidade tecnológica em relação ao estágio de desenvolvimento e aplicabilidade; Pesquisa de Mercado, que examinou o conhecimento do proponente sobre o público-alvo e a demanda pela solução; e Visão Empreendedora, que avaliou a capacidade de identificar oportunidades e estruturar, ainda que de forma incipiente, um plano de ação para o negócio. Esses parâmetros permitiram traçar um panorama inicial dos projetos.

Cada um desses itens foi avaliado por meio de uma escala Likert de 0 a 5, na qual 0 representa a ausência total de informações, 1 indica uma descrição mínima ou incipiente, 2 corresponde a uma apresentação parcial, com informações limitadas ou superficiais, 3 indica uma descrição moderada, com informações relevantes, porém sem aprofundamento ou coerência plena, 4 reflete uma apresentação consistente e bem estruturada, ainda que com pequenos pontos a aprimorar, e 5 corresponde a uma exposição completa, clara e devidamente fundamentada. Os resultados consolidados da análise dos projetos em relação aos critérios de avaliação são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Análise preliminar (escala Likert de 5 pontos) de alguns indicadores dos projeto

Critério Avaliado/pontuação	0	1	2	3	4	5
Situação conceitual	3	4	3	2	0	2
Situação tecnológica	7	2	2	2	1	0
Estrutura física e financeira	9	2	2	0	0	0
E.V.T.E.C.	11	2	1	0	0	0
Pesquisa de mercado	11	3	0	0	0	0
Visão empreendedora	2	5	2	4	1	0

Fonte: Elaborado pela autora

De modo geral, os dados analisados indicam que a maior parte das propostas apresentava-se em estágio inicial de desenvolvimento, evidenciando um baixo grau de maturidade tanto nos aspectos técnicos quanto nos de gestão. Durante as sessões de mentoria, foi recorrente a recomendação para que os participantes realizassem pesquisas de mercado, com o objetivo de fundamentar comercialmente suas ideias e avaliar a aderência das soluções propostas às necessidades do público-alvo.

Além disso, orientações foram direcionadas à estruturação mais clara e consistente dos projetos, sendo sugerida a utilização da ferramenta *Business Model Canvas*, previamente abordada nos encontros formativos, como um recurso estratégico para organizar e visualizar os elementos centrais de cada proposta. Também foram destacadas a importância do aprofundamento na análise da viabilidade financeira e a necessidade de delineamento mais preciso do desenvolvimento tecnológico das soluções em formulação.

Essa análise reforça o papel da fase de pré-incubação como um momento formativo e estruturante, especialmente para empreendedores em estágio inicial. Os resultados também indicam a importância de aprimorar as estratégias pedagógicas adotadas, com maior ênfase em tópicos como modelagem de negócios, validação de mercado e estruturação tecnológica. Tais elementos são fundamentais para o fortalecimento das propostas e para a evolução dos participantes ao longo das futuras edições do programa.

7.3 Apresentação de *Pitch* de negócio como atividade final

Para a etapa de encerramento da Fase Beta, os participantes foram convidados a apresentar seus projetos por meio de *pitches*. Dos 14 projetos inscritos, 9 foram efetivamente apresentados. Observou-se uma evolução significativa na forma como as propostas foram comunicadas, evidenciando a apropriação dos conhecimentos adquiridos ao longo da trilha formativa. Além disso, foi possível identificar a aplicação prática das orientações recebidas

durante as sessões de mentoria, especialmente no que se refere à estruturação e validação das ideias. Um exemplo representativo dessa evolução foi a inclusão de pesquisas de mercado em projetos que, inicialmente, não contemplavam esse aspecto. Embora ainda em estágio inicial, tais inserções demonstram compreensão e aplicação dos conceitos trabalhados, reforçando o caráter formativo da Fase Beta.

Posteriormente, foi realizada uma nova análise dos projetos apresentados, utilizando os mesmos critérios adotados na avaliação preliminar: Situação Conceitual, Situação Tecnológica, Estrutura Física e Financeira, E.V.T.E.C., Pesquisa de Mercado e Visão Empreendedora. Os resultados consolidados dessa avaliação final encontram-se descritos no Quadro 7, permitindo observar os avanços obtidos pelos participantes ao longo do programa.

Quadro 7 – Análise dos projeto apresentados

Critério Avaliado	0	1	2	3	4	5
Situação conceitual	0	0	3	3	1	2
Situação tecnológica	4	4	0	0	1	0
Estrutura física e financeira	5	3	0	1	0	0
EVTEC	8	1	0	0	0	0
Pesquisa de mercado	6	2	1	0	0	0
Visão empreendedora	0	2	2	2	1	2

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da avaliação final dos projetos apresentados na Fase Beta indicam que a maior parte das propostas ainda se encontra em estágios iniciais de desenvolvimento. Por outro lado, os critérios Visão Empreendedora e Situação Conceitual apresentaram maior diversidade de pontuação, incluindo casos que alcançaram níveis elevados de avaliação (nota 5), demonstrando maior clareza na definição da proposta e capacidade de pensar o negócio de forma estruturada.

A análise desse levantamento aponta para a necessidade de fortalecimento dos aspectos técnicos e de gestão nas propostas, especialmente no que se refere à maturidade tecnológica, à viabilidade financeira e à fundamentação mercadológica. A predominância de pontuações baixas nesses critérios indica que os participantes ainda enfrentam dificuldades em transformar suas ideias iniciais em projetos. Por outro lado, a presença de propostas com boas avaliações no critério de visão empreendedora revela o potencial formativo do programa ao estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras, mesmo em um curto espaço de tempo e em um contexto experimental.

Ao comparar os dados da segunda avaliação com os resultados da análise preliminar, realizada antes das mentorias, observa-se uma evolução significativa em alguns critérios, notadamente na Situação Conceitual e na Visão Empreendedora. Essa melhoria pode ser atribuída às atividades oferecidas ao longo da trilha, como as aulas, oficinas e sessões de mentoria individualizada, que proporcionaram aos participantes maior clareza quanto à proposta dos projetos e à estruturação básica do negócio. Esses resultados confirmam o impacto positivo da metodologia adotada, reforçando a relevância da pré-incubação como etapa formativa estratégica para o desenvolvimento de empreendedores em estágios iniciais.

7.4 Avaliação de reação dos encontros

No âmbito da metodologia aplicada na Etapa Beta do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, foram incorporados instrumentos de avaliação de reação ao final de cada atividade formativa — incluindo aulas, mentorias e apresentações de *pitch*. Nessas ocasiões, os participantes foram convidados a responder, de forma voluntária, questionários disponibilizados em formato digital ou impresso. A avaliação utilizou uma escala *Likert* de 1 a 5 para mensurar percepções sobre diferentes aspectos da atividade: clareza e objetividade do conteúdo; adequação da linguagem e dos exemplos utilizados; relevância e aplicabilidade dos temas abordados; espaço para interação e troca de ideias; adequação do tempo da atividade; além da logística geral. Os formulários também incluíram campos abertos para identificação e comentários qualitativos.

A média de participação nas avaliações foi de aproximadamente 70% em relação ao total médio de presentes por encontro, o que demonstra um nível satisfatório de engajamento com o processo avaliativo e o interesse dos participantes em contribuir com o aprimoramento do programa. Os dados consolidados indicam uma percepção amplamente positiva quanto à qualidade das atividades ofertadas: 89% dos respondentes avaliaram positivamente a forma e a objetividade do conteúdo, e o mesmo percentual foi atribuído à clareza da linguagem e aos exemplos utilizados. A relevância e utilidade prática do conteúdo foram bem avaliadas por 88% dos participantes, assim como a existência de espaço para interação (88%). A adequação do tempo das atividades obteve aprovação de 82%, enquanto os aspectos logísticos variaram entre 80% e 86% de avaliação positiva.

Esses resultados sugerem que, apesar de os projetos em desenvolvimento ainda apresentarem baixo grau de maturidade — conforme evidenciado em análises anteriores —, o

ambiente formativo construído ao longo da etapa Beta demonstrou efetividade em termos metodológicos e estruturais. Ressalta-se que a participação nas atividades foi totalmente voluntária e sem a oferta de benefícios materiais, como *coffee breaks*, o que reforça o comprometimento dos participantes com a proposta. Tais evidências fortalecem o entendimento da pré-incubação não apenas como um espaço de desenvolvimento de ideias inovadoras, mas também como um ambiente de aprendizagem qualificado, onde metodologias ativas, suporte contínuo e escuta ativa contribuem de forma significativa para o amadurecimento dos empreendedores e de suas propostas.

7.5 Análise e interpretação dos resultados da Etapa Beta

A realização da Etapa Beta do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu constituiu um marco relevante para o fortalecimento do ecossistema regional de inovação, ao possibilitar a aplicação prática da metodologia proposta e fomentar a consolidação de uma cultura empreendedora junto à comunidade acadêmica e à sociedade em geral. Tratou-se de uma experiência piloto que evidenciou tanto a viabilidade da abordagem metodológica quanto seu impacto formativo, revelando a capacidade da iniciativa em engajar diferentes públicos e promover a qualificação de ideias inovadoras.

Os dados obtidos demonstraram o potencial da pré-incubadora em atrair e mobilizar um público heterogêneo, composto por estudantes de graduação, pós-graduandos, docentes, empresários e representantes de diferentes instituições de ensino. Essa diversidade favoreceu a construção de uma ambiência colaborativa e de intercâmbio de experiências. Das 14 ideias de projetos inicialmente inscritas, 9 foram apresentadas em formato de *pitch* ao final da trilha formativa. Essas apresentações revelaram avanços, especialmente no uso de estratégias como a pesquisa de mercado, mesmo que de forma simplificada, até então ausente na maioria das propostas.

As mentorias individualizadas, aliadas a critérios objetivos de avaliação técnica, permitiram mapear as potencialidades e fragilidades dos projetos. Constatou-se que grande parte das propostas ainda se encontra em estágios iniciais de maturidade, o que reforça a relevância do suporte oferecido pelo programa. Paralelamente, os instrumentos de avaliação aplicados ao longo da trilha formativa revelaram elevados índices de satisfação dos participantes, especialmente quanto à clareza dos conteúdos, à aplicabilidade prática das atividades propostas e à qualidade do ambiente colaborativo promovido. Tais resultados

atestam a efetividade do programa enquanto espaço de aprendizagem ativa, qualificada e centrada no desenvolvimento de competências empreendedoras.

Apesar dos resultados positivos, foram identificados desafios que merecem atenção nas próximas edições do programa. Entre eles, destacam-se a necessidade de aprimorar as estratégias de validação de mercado, ampliar os mecanismos de sustentabilidade financeira dos projetos e aprofundar o suporte técnico oferecido aos empreendedores. Esses aspectos demandam maior articulação com agentes externos, estratégias de captação de recursos e a formalização de parcerias institucionais.

A realização da Etapa Beta proporcionou, além da validação da proposta inicial, importantes aprendizados sobre a lógica de desenvolvimento dos participantes e seus projetos. A estrutura conceitual metodológica original previa três fases: Fase A - Sensibilização e Seleção, Fase B - Desenvolvimento do Empreendimento, e Fase C - Formalização do Empreendimento. No entanto, a experiência prática evidenciou que essa sequência não refletia adequadamente o estágio real de maturidade das ideias submetidas nem os processos de aprendizagem observados ao longo da trilha formativa.

Durante a implementação da Fase B, inicialmente concebida como voltada ao desenvolvimento dos empreendimentos, constatou-se que a maioria dos projetos ainda se encontrava em fases muito iniciais, carente de conceitos básicos de modelagem de negócio, validação de hipóteses e domínio de ferramentas empreendedoras. Diante desse cenário, a atuação do programa precisou ser redirecionada para o desenvolvimento do empreendedor, com ênfase na formação de competências, no estímulo à mentalidade inovadora e na apropriação de metodologias de construção de negócios.

Essa mudança de foco revelou-se estratégica, pois possibilitou avanços significativos na qualificação das propostas, mesmo sem alcançar ainda a etapa de formalização prevista na Fase C. Como consequência, os dados e reflexões oriundos da Etapa Beta sugerem uma reestruturação da metodologia do programa, com redefinição das fases, priorizando o processo formativo e de amadurecimento do empreendedor antes do avanço para a formalização dos projetos. A nova proposta metodológica passaria a contemplar:

- Fase A: Sensibilização e Seleção – manutenção da etapa de mobilização, engajamento e triagem de participantes com base em critérios alinhados ao perfil da pré-incubadora.
- Fase B: Desenvolvimento do Empreendedor – foco no fortalecimento de competências empreendedoras, na compreensão do ecossistema de inovação e no domínio de ferramentas de modelagem e validação.

- Fase C: Pré-incubação dos Projetos – etapa voltada ao acompanhamento estruturado das ideias com maior maturidade, contemplando metas, indicadores de desempenho e orientação para inserção no mercado. A inclusão dos participantes nesta fase poderá ocorrer por meio de um processo seletivo, direcionado aos empreendedores que participaram da Fase B e que demonstrarem estar aptos a avançar. Também poderão ser incluídos empreendedores externos, desde que comprovem ter realizado uma capacitação equivalente à Fase B, ainda que em outro ambiente formativo.

A Figura 8 demonstra as fases do programa de forma reestruturada.

Figura 8 – Proposta de reestruturação das fases do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu

FASES DO PROGRAMA DE PRÉ-INCUBAÇÃO REESTRUTURADO		
FASE	AÇÕES	RESULTADO
A SENSIBILIZAÇÃO E SELEÇÃO	PALESTRAS DE SENSIBILIZAÇÃO EDITAL ABERTO SELEÇÃO DOS MENTORES INTERAÇÃO COM ALUNOS	PARTICIPANTES SENSIBILIZADOS TURMA SELECIONADA MENTORES ATIVOS
B DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDOR	OFICINAS PALESTRAS MENTORIAS TEMÁTICAS DIVERSAS PITCH	APRESENTAÇÃO DE PITCH PROJETO CONSOLIDADO MODELO DE NEGÓCIO ESTRUTURADO TURMA MOBILIZADA EMPRESAS IMPACTADAS
C PRÉ-INCUBAÇÃO DOS PROJETOS	DEFINIÇÃO DE METAS POR PROJETO INDICADORES DE DESEMPENHO ACOMPANHAMENTO INDIVIDUALIZADO VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO CONEXÃO COM PARCEIROS AVALIAÇÕES PERIÓDICAS DOS PROJETOS PREPARAÇÃO PARA EDITAIS DE INCUBAÇÃO	PROJETO DE INCUBAÇÃO ESTRUTURADO PRÉ-INCUBADOS IMPACTADOS REDE DE CONTATOS DOS PRÉ-INCUBADOS FORTALECIDA CNPJ CONSTITUÍDO

Fonte: elaborado pela autora

Essa reorganização não apenas alinha melhor o programa à realidade dos participantes, como também fortalece sua função pedagógica, reconhecendo que o desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis passa, necessariamente, pela formação de sujeitos empreendedores conscientes, capacitados e articulados com o território.

Destaca-se ainda que a diversidade institucional e geográfica dos participantes — incluindo representantes de diferentes instituições de ensino, setores produtivos e até mesmo hispano-falantes oriundos de países vizinhos — evidencia a vocação interinstitucional e transfronteiriça da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu. Esse dado reforça o êxito da proposta metodológica, ao demonstrar sua capacidade de integrar os princípios da tríplice hélice (universidade, governo e setor produtivo) com a especificidade geográfica e cultural da região da tríplice fronteira.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências obtidas ao longo desta pesquisa demonstram que todos os objetivos propostos foram plenamente atendidos, permitindo alcançar com consistência o objetivo geral: descrever o planejamento e a implantação piloto do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu da Unioeste. A partir da articulação entre referencial teórico, práticas observadas em instituições de referência e os dados empíricos obtidos, foi possível construir uma base sólida para a estruturação do programa e validar, por meio da etapa piloto, sua aplicação em um contexto real.

O primeiro objetivo específico foi cumprido por meio da realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que possibilitou mapear conceitos, metodologias e experiências sobre programas de pré-incubação universitária. A revisão contribuiu para a delimitação do campo teórico e prático da pesquisa, fornecendo suporte conceitual para a compreensão do papel das universidades como agentes promotores do empreendedorismo e da inovação. Os resultados da RSL confirmaram a relevância de metodologias estruturadas, como o uso de etapas sequenciais, suporte institucional e redes de colaboração.

O segundo objetivo específico, voltado ao desenvolvimento de um *benchmarking* com programas de pré-incubação em parques tecnológicos do oeste do Paraná, também foi alcançado. Essa etapa permitiu identificar as práticas e aspectos operacionais adotados por iniciativas regionais de destaque, promovendo uma aproximação entre o modelo a ser desenvolvido e o contexto local. As experiências mapeadas com visitas presenciais aos parques estudados serviram como referências para o planejamento da UNIHUB, garantindo maior aderência à realidade institucional e regional da Unioeste.

O terceiro objetivo específico, referente ao detalhamento do planejamento e da estruturação do programa, foi atendido a partir de um processo colaborativo envolvendo representantes da comunidade interna (docentes, discentes e técnicos da Unioeste e membros da Agência INOVA) e externa (empresários, líderes de outras instituições de ensino superior, entre outros). Essa interação interinstitucional foi determinante para consolidar um modelo participativo e alinhado às demandas do ecossistema de inovação, conforme preconizado pela literatura e pelas boas práticas identificadas no *benchmarking*.

No cumprimento do quarto objetivo específico, elaborou-se o Manual Administrativo da Pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu. O documento foi desenvolvido de forma a sistematizar os procedimentos administrativos e operacionais da pré-incubadora, assegurando a padronização, a transparência e a continuidade das ações. Sua organização

contempla aspectos estratégicos, operacionais e pedagógicos do programa e assegura a continuidade dos processos, mesmo diante de mudanças na equipe ou do contexto institucional, além de contribuir para a padronização das práticas adotadas. Sua versão final será catalogada e entregue à UNIHUB

O quinto objetivo específico consistiu na descrição e análise da implementação de uma etapa piloto (Etapa Beta), contemplando as fases A e B. A Etapa Beta teve um papel estratégico na validação e no aprimoramento do programa. Os resultados permitiram revisar aspectos da metodologia aplicada, ajustar práticas operacionais e repensar a lógica de progressão das fases, sugerindo uma transição do modelo anterior — baseado em sensibilização, desenvolvimento do empreendimento e formalização — para uma estrutura focada em sensibilização e seleção, desenvolvimento do empreendedor e pré-incubação dos projetos. A Etapa Beta demonstrou-se eficaz tanto como instrumento avaliativo quanto como mecanismo de consolidação institucional.

Diante desses resultados, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado. O estudo permitiu descrever de forma detalhada o processo de planejamento e implantação piloto da pré-incubadora da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, contribuindo metodologicamente e estrategicamente para o fortalecimento da iniciativa. Além de validar as escolhas realizadas, os achados permitem projetar melhorias contínuas e sustentáveis, reforçando o papel da universidade pública como agente articulador de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento regional.

Embora o estudo tenha alcançado todos os objetivos propostos e fornecido contribuições para a estruturação e validação do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, reconhece-se a existência de algumas limitações inerentes ao processo de pesquisa. A principal delas refere-se ao recorte temporal e ao fato de a implantação analisada corresponder a uma etapa piloto, ainda em fase inicial de consolidação. Essa condição restringe a observação de impactos de longo prazo e a mensuração de resultados mais amplos, como a sobrevivência e o desempenho dos empreendimentos pré-incubados após o término do programa.

Para ampliar as contribuições desta pesquisa, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem o desenvolvimento dos projetos e empreendedores egressos da pré-incubadora, de modo a avaliar o impacto do programa em termos de inovação, geração de renda e fortalecimento do ecossistema local. Sugere-se também que futuras investigações explorem comparativamente diferentes modelos de pré-incubação em outras universidades

públicas e privadas, com o objetivo de identificar boas práticas, indicadores de desempenho e metodologias replicáveis. A ampliação das análises para outros contextos regionais e setores produtivos poderá contribuir para o aprimoramento do modelo metodológico proposto e para o fortalecimento das políticas de inovação no ensino superior.

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se a continuidade e expansão do programa de pré-incubação da UNIHUB, com o fortalecimento das parcerias institucionais e a consolidação de um sistema de monitoramento e avaliação permanente. A adoção de instrumentos de acompanhamento dos projetos e de indicadores de desempenho permitirá maior controle sobre a eficácia das ações e facilitará a tomada de decisões estratégicas. Por fim, destaca-se a importância de integrar o programa às demais políticas institucionais de inovação e empreendedorismo da Unioeste, promovendo a articulação entre ensino, pesquisa e extensão como base para o desenvolvimento sustentável e regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORT-MORANT, G.; OGHAZI, P. How useful are incubators for new entrepreneurs? **Journal of Business Research**, New York, v. 69, n. 6, p. 2125 - 2129, 2016.

ANDRADE, Daniela Meirelles; LIMA, Juvêncio Braga; BORGES, Alex Fernando. Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresa, Brasil**, v. 24, 2014.

ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil Relatório Técnico**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Brasília, 2012.

ANPROTEC. **Manual para estruturação de ambientes de inovação: incubadoras, aceleradoras e espaços de inovação**. Brasília: Anprotec, 2019. Disponível em: <https://anprotec.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

ANPROTEC. **Parques Tecnológicos no Brasil. Estudo, Análise e Proposições**. 2020. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/estudoparques_pdf_16.pdf. Acesso em: 02/05/2024.

ANPROTEC. **Sumário Executivo**. Cerne-Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil, Brasília, DF, 2015.

ANPROTEC. **Termo de Referência**. Cerne-Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos.. Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil, Brasília, DF, 2018.

ANTUNES, Celso. **Manual de Técnicas de Dinâmicas de Grupo de Sensibilização de Ludopedagogia**. 21 ed. São Paulo: Editora Vozes, 2001.

ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues *et al.* Modelo de Negócio de Incubadoras de Empresas: Revisão de Escopo. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 144-161, 2019.

DE AZEVEDO, Ingrid Santos Cirio; GASPAR, Jadhi Vincki; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. Análise característica das incubadoras de base tecnológica. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 10, p. 72-81, 2016.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV-Executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BARKI, Edgard. Propósito: um conceito para preencher vazios. **GV-Executivo**, v. 16, n. 5, p. 59-59, 2017.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020.

BAY, Murat; ÇIL, Umut. How well do companies manage innovation? An analysis on low-tech industries. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 709-718, 2016.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2019.

Biopark. Disponível em: <https://biopark.com.br/>. Acesso em: 04 março 2024.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em: 03 de dez. 2023.

BRASIL. **Decreto n. 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 04 dez. 2023.

BREM, Alexander; RADZIOW, Agnieszka. Efficient Triple Helix collaboration fostering local niche innovation projects—A case from Denmark. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 123, p. 130-141, 2017.

BOMBARDI, Fernanda; FUKAYAMA, Marcel; HAMRA, Samir. Negócios de impacto. **Brasília, DF: ANPROTEC-Tendências**, 2018.

BOTELHO, Louse de Lira Roedel *et al.* Reflexões sobre o papel das universidades empreendedoras e os desafios da implantação de incubadoras tecnossociais. **Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil**, v. 14, 2014.

CASCAVEL (PR). **Resolução n. 139, de 10 de novembro de 2022**. Aprova o Regulamento Geral para Funcionamento das Incubadoras de Empresas da Unioeste — UNIHUB. Disponível em: https://www.unioeste.br/portal/arq/files/inova/RESOLU%C3%87%C3%83O_NC2%BA._139.pdf. Acessado em: 03/05/2024.

CAVAZZA, B. H. *et al.* Modelos de Negócios como Unidade de Análise: Um estudo comparativo. **A Gestão Estratégica na Administração**. 1ed. **Ponta Grossa: Atena**, v. 3, p. 188-207, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIBEMO, Júlio Taimira. Incubadoras de empresas: origem, objetivos e importância. **Revista Científica do ISCTAC**, v. 2, n. 3, 2017.

Cientech. Disponível em: <https://cientech.md.utfpr.edu.br/>. Acesso em: 04 mar. 2024.

CORDEIRO, Alexander Magno *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do colégio brasileiro de cirurgões**, v. 34, p. 428-431, 2007.

DA COSTA MINEIRO, Andréa Ap. *et al.* Da hélice tríplice a quintupla: uma revisão sistemática. **Revista Economia & Gestão**, v. 18, n. 51, 2018.

DA SILVA, Fábio *et al.* Modelo de negócios de impacto: Pesquisa nas empresas B. **Revista Pretexto**, v. 24, n. 2, 2023.

DA SILVA, Vanessa Bolico. *Marketing* digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 42-61, 2016.

DE OLIVEIRA GOMES, Thiago Eliandro *et al.* A contribuição da universidade para o processo de desenvolvimento regional através da implantação de um parque tecnológico na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 64429-64448, 2020.

DE SOUSA, Almir Ferreira; SECURATO, José Roberto; PEREIRA, Marco Antônio. Alavancagem Operacional: do VPL às operações reais. **Revista da FAE**, v. 18, n. 1, p. 32-51, 2015.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

DOS SANTOS, Aleksandra Pereira. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011.

DOS SANTOS, João Alberto Neves *et al.* Proposta de Programa de Pré-incubação e Incubação de Empresas na Unidade Operacional de Rio das Ostras da Rede de Incubadoras da UFF. IN: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/66216882.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker," o homem que inventou a administração"**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, v. 31, p. 23-48, 2017.

FERRAZ, Ricardo; DE PROENÇA, Izabelli Cristina; LOUREIRO, Arianne Vidal. Estratégia de vendas. **Pensar Além**, v. 4, n. 1, 2020.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, p. 363-369, 2012.

FROIS, Elaine Silva; PARREIRAS, Fernando Silva. Análise do processo de inovação tecnológica em uma incubadora universitária sob a perspectiva do modelo de Cambridge. **UFMG 2003**, 2004.

Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil (Fundação PTI-BR). **Planejamento estratégico 2020-2024**. Foz do Iguaçu, 2019.

Fundetec. Disponível em: <https://fundetec.org.br/>. Acesso em: 03 março 2024.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade; HARRAD, David. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 24, p. 335-342, 2015.

GAMBLE, Edward N.; PARKER, Simon C.; MOROZ, Peter W. Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 167, p. 271-284, 2020.

GERHAEDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBBO JUNIOR, J. A.; VASCONCELLOS, M. A. Proposal of a framework for the analysis of the innovation process in networks. In: **POMS Annual Conference**. Tokyo: Gakushin University, 2008.

GOECKING, O. *et al.* Fatores críticos de sucesso de uma *startup*: um estudo bibliométrico. **XI EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais**, 2020.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; NAKAGAWA, Marcus Hyonai. Negócios de impacto: desafios para o desenvolvimento de cadeia de valor. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**, v. 1, n. 19, p. 269-294, 2019.

HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A real options-driven theory of business incubation. **The journal of technology transfer**, v. 29, n. 1, p. 41-54, 2004.

HANKAMMER, Stephan et al. Principles for organizations striving for sustainable degrowth: Framework development and application to four B Corps. **Journal of Cleaner Production**, v. 300, p. 126818, 2021.

HARKEMA, Saskia; POPESCU, Florentin. Entrepreneurship education for adults: a case-study. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 209, p. 213-220, 2015.

HARPER, David A. Towards a theory of entrepreneurial teams. **Journal of business venturing**, v. 23, n. 6, p. 613-626, 2008.

HISRICHS, Robert. D.; PETERS, Michael. P. **Empreendedorismo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2004.

HOFFMANN, Werner *et al.* The interplay of competition and cooperation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3033-3052, 2018.

HOLLVEG, Scheila Daiana Severo; ZONATTO, Patrine Aparecida França; DALLA NORA, Lisandro Dorneles; BOBSIN, Debora. Modelos de gestão de incubadoras de empresas do estado do Rio Grande do Sul. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 16, n. 1, p. 121-136, 2020.

HUANG, Shaio Yan *et al.* Critical success factors in implementing enterprise resource planning systems for sustainable corporations. **Sustainability**, v. 11, n. 23, p. 6785, 2019.

IGUASSU VALLEY. **5º Caderno de indicadores de inovação do oeste do Paraná – Ano base 2022. 2022.** Disponível em: <https://iguassuvalley.com/wp-content/uploads/2023/10/5cadernoindicadores.pdf>. Acesso em: 04 maio 2024.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Usuários do mundo, uni-vos! Os desafios e oportunidades das Mídias Sociais. **Horizontes de negócios**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. Bookman Editora, 2020.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2010.

LAKATOs, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUTENSCHLÄGER, Arndt; HAASE, Heiko. The myth of entrepreneurship education: seven arguments against teaching business creation at universities. **Journal of Entrepreneurship education**, v. 14, p. 147, 2011.

LEAL, Carlos Ivan Simonsen; FIGUEIREDO, Paulo N. Inovação tecnológica no Brasil: desafios e insumos para políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 512-537, 2021.

LEITE, Andreia; OLIVEIRA, Filipe. Empreendedorismo e novas tendências. **VALUE: Consultadoria Empresarial. Universidade do Minho. Braga, Portugal**, 2007.

LIMA, Sarah Mesquita *et al.* Estrutura organizacional das empresas vinculadas à incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Fortaleza: Uma análise sob a perspectiva de Mintzberg. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 3, p. 305-324, 2014.

LISBOA, Erika; SOARES, Leonardo Humberto; ARAUJO, Tatiane Regina Petrillo Pires de. Programa de Avaliação de Maturidade para Novos Empreendimentos–PAMNE: caso de uma incubadora de empresas no Distrito Federal. In: **Conferência Anprotec**. 2015.

LISBOA, Erika; CASTRO, Marilene. O impacto da implementação da metodologia cerne na casulo–incubadora de empresas do UniCEUB. In: **Conferência Anprotec**. 2016.

LONGHINI, Tatielle Menolli *et al.* Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em Diretrizes do Cerne: Um Estudo de Caso no CENTEV/UFV/Planning Model Based on Strategic Guidelines Cerne: Case Study CENTEV/UFV. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 13, n. 4, p. 89-114, 2016.

LUZ, A. A., KOVALESKI, J. L., JUNIOR, P. A., PENTEADO, R. F. S., ZAMMAR, A. Habitats de inovação e a sinergia do potencial acadêmico, tecnológico e inventivo em Ponta Grossa, Paraná, Brasil. **Revista Espacios**, v. 35, n.10, 2014.

MALDONADO, Bruno Teixeira; PEREIRA, Marcelo Farid. A Importância de uma Ampla Interação entre Universidades e os Habitats de Inovação. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 1, p. 105-105, 2020.

MANZINI, Eduardo Jose. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso – NEMO**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 149 – 171, 2012. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/49548>. Acessado em: 25 mar. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MCTIC, E. ANPROTEC. Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC)**, v. 225, 2019.

MCTIC. **Indicadores de Parques Tecnológicos – Estudos de Projetos de Alta Complexidade**. (Fase 2), 2019. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/2019/09/mctic-divulgaestudo-indicadores-de-parques-tecnologicos/>. Acesso em: 02/05/2024.

MOLINA, Maria; GABEIRAS, Patricia; SÁNCHEZ, Pablo. **Libro verde de las empresas con propósito**. Madrid, España: La Cultivada, 2021.

MOMETE, Daniela Cristina. Joining economic and engineering perspectives—a tool for successful entrepreneurs. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 180, p. 395-400, 2015.

MOREIRA, P. A. **Contexto de empreendedorismo**. Brasília: Elsevier, 2010.

NESELLO, Priscila; DA ROSA, Cristiane Vasconcelos. Avaliação do nível de maturidade para a geração de empreendimentos inovadores com metodologia CERNE:: estudo das incubadoras do Extremo Sul/RS. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 6, n. 2, p. 331-350, 2020.

OLIVEIRA, Jair; BARBOSA, Milena de Lima. Processo de seleção de pré-incubação: sob a batuta da subjetividade. In: **GIMENEZ, F. A. P. et al. (org.) Educação para o empreendedorismo**. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

PAELMAN, Valerie; VAN CAUWENBERGE, Philippe; VANDER BAUWHEDE, Heidi. Effect of B Corp certification on short-term growth: European evidence. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8459, 2020.

PAIVA CRUZ, Anderson *et al.* Gerando Modelo de Negócio: A pré-incubação como ambiente experimental. **International Journal of Innovation (2318-9975)**, v. 4, n. 2, 2016.

PALLOTTA, Vincenzo; CAMPISI, David. STarmac: An environment for the stimulation and development of entrepreneurial projects in academic institutions. **Industry and higher education**, v. 32, n. 4, p. 269-280, 2018.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**, v. 2, p. 33-79, 2001.

RADEMAKERS, Martijn. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. **Journal of workplace Learning**, v. 17, n. 1/2, p. 130-136, 2005.

RAMOS, Priscilla Martins; MAYA, PC da C.; BORNIA, Antonio Cezar. Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o *Marketing Mix* de Produto Brasileiro de Exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista/Santa Catarina. **Encontro da ANPAD**, v. 29, p. 2005, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 330-359, 2011.

RIBEIRO, Luana da Silva; LAURO, Rogério Gomes de; RUIZ, Stéphanie Cetimíia Mariotti. Novo Marco Legal (CT&I) e sua importância para a interação da universidade-empresa no Brasil.. In: **VIII Encontro Nacional de Economia Industrial e da Inovação (ENEI)**. Anais...Goiânia(GO) UFG, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/viii-enei/923563>. Acesso em: 07/02/2025.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SAIZ-ÁLVAREZ, José Manuel *et al.* B corps: a socioeconomic approach for the COVID-19 post-crisis. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 564297, 2020.

SANTANA, Naiane; HANSEN, Peter Bent. Avaliação de desempenho de parques tecnológicos: Proposta a partir de um estudo no TECNOPUC. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 4, p. 72-87, 2016.

SANTO, Rui. Brainstorming–Tempestade de idéias (BS-TI) ou Como tirar seu time do “cercadinho mental”. **Biblioteca temática do empreendedor**, 2015.

SANTOS, Cynthia Adriádne. Educação e Tecnologia *Pitch* para Ciências Militares no CIAAR: aprendizagem docente e discente. **Revista da UNIFA**, v. 32, n. 1, p. 14-23, 2019.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. Editora Atlas, 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. Economic theory and entrepreneurial history. Change and the Entrepreneur. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1 n. 2, 2002.

SEELING, Tina. **Regras da Criatividade: tire as ideias da cabeça e leve-as para o mundo**. Editora Belas-Letras, 2020.

SILVA, Adriana Pereira da. As incubadoras universitárias e a inclusão produtiva: O apoio da Intersol/Unilab aos empreendimentos de artesanato no Ceará, 2016.

SILVA, Amanda Luiza Soares *et al.* Melhores programas de incubação em universidades da América Latina. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, 2017.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da; SÁ, Djalma; SPINOSA, Luiz Marcio. Ecossistemas de inovação: proposta de um modelo de governança para o exército brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, São Paulo, v.6, n.3, 2019.

SISTEMA B (2024). Corporações B certificadas. Disponível em: <https://sistemabrasil.org/seja-empresa-b/>. Acesso em 20 jun. 2024.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. Ed.. Porto Alegre, RS: Bookman. 2011.

SOTUYO, Juan Carlos. **Caminhos da Inovação: uma vivência profissional**. Foz do Iguaçu: Editora Parque Itaipu, 2022.

STAL, Eva; ANDREASSI, Tales; FUJINO, Asa. The role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 2, p. 89-98, 2016.

STUBBS, Wendy. Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. **Journal of Cleaner Production**, v. 144, p. 299-312, 2017.

TEIXEIRA, Clarissa Stefani; EHLERS, Ana Cristina Tavares; ABDALA, Lucas Novelino; MACEDO, Marcelo. **Habitats de Inovação: Alinhamento Conceitual**. Perse Editora, 2016

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TELLES, Andre. **A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas**. São Paulo: M. Books do Brasil. 2010.

TISOTT, Priscila Bresolin; Nespolo, Daniele; de Ávila Dias, Deise Taiana; Olea, Pelayo Munhoz; Milan, Gabriel Sperandio. Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul: inovação tecnológica sob a perspectiva da hélice tríplice. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 561-591, 2014.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. **Resolução CEPE nº 058/2020, de 21 de maio de 2020**. UNIOESTE, 2020. Disponível em: <https://www.unioeste.br/portal/proextensao/documentos/resolucoes>.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. **Resolução nº 139/2022, de 10 de novembro de 2022**. UNIOESTE, 2022. Disponível em: https://inova.unioeste.br/wp-content/uploads/RESOLUCAO_No._139_compressed.pdf

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. **UNIHub – Campus de Foz do Iguaçu**. UNIOESTE, 2023. Disponível em: <https://www.unioeste.br/portal/campus-foz-do-iguacu/centros-foz-do-iguacu/cece-foz/unihub>. Acesso em: 27 maio 2025.

VEDOVELLO, Conceição. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 14, p. 273-300, 2000.

VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa?. **RAE eletrônica**, v. 4, 2005.

VIANNA, Anizio Dutra. Habitats de inovação x incubadoras de empresas. **Pequenos Negócios**, Brasília, v. 3, p. 213, 2012.

ZARELLI, Paula Regina; CARVALHO, Andriele de Prá; DE OLIVEIRA, Lindomar Subtil. Inovação social em habitats de inovação: estudo de caso em um hotel tecnológico do Paraná. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 344-363, 2020.

ZEDTWITZ, Maximilian von. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n. 1-2, p. 176-196, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA *BENCHMARKING*

Roteiro de entrevista: " Benchmarking " para Pré-incubadoras em Parques Tecnológicos do oeste do PR.

Informações Gerais
Nome do Parque Tecnológico:
Localização (Parque Tecnológico):
Nome da Incubadora:
Nome da Pré-incubadora:
Tamanho da equipe (pré-incubação):
Ano de fundação da Pré-incubadora:
1. Porque criar uma pré-incubadora?
Gestão e Estratégia:
2. Fontes de financiamento ☐ Recursos governamentais ☐ Investidores privados ☐ Parcerias ☐ Transferência de Tecnologia ☐ Outros
3. Como é realizado a avaliação dos participantes e dos mentores/palestrantes? ☐ Formulários de avaliação por encontro ☐ Formulário de avaliação final ☐ Não é realizado ☐ Outros
4. Como sua pré-incubadora mede o sucesso do programa de pré-incubados? ☐ Número de participantes inseridos no mercado de trabalho ☐ Número de Startup criadas ou idealizadas ☐ Número de participantes concluintes
5. Qual o índice de sucesso?
6. Há acompanhamento dos egressos da pré-incubação? Como?
Serviços e Programas:
7. Qual a metodologia utilizada na pré-incubadora?

- () Método Cerne
 () Método próprio
 () Outro Método

8. Os encontros acontecem:

- () Diários (segunda a sexta)
 () Semanalmente? Se sim, quantas vezes por semana?.....
 () Quinzenalmente
 () Mensalmente

9. Quanto tempo de duração tem o programa de pré-incubação

- () 1 a 5 encontros
 () 6 a 10 encontros
 () 10 a 15 encontros
 () de 15 a 20 encontros
 () acima de 20 encontros

10. Como é feita a seleção dos participantes?

- () Edital
 () Convite
 () Outros.....

11. Quais recursos são disponibilizados

- () Escritórios
 () Laboratórios
 () Coworking
 () Equipamentos? Quais.....

Observações/apontamentos

**APÊNDICE B – MANUAL ADMINISTRATIVO DA PRÉ-INCUBADORA
UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU**



Manual Executivo: Histórico e Rotinas Administrativas (UNIHUB Campus Foz do Iguaçu)

Validação e Revisão

1ª Versão - Maio 2025**Equipe de Trabalho****Coordenação**

Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi - Coordenador

Prof. Dr. Cláudio Alexandre de Souza - Vice-Coordenador

Colaboração Externa

Edina Dorilda de Oliveira

Bolsista – Graduada

Bruna Pivoto

Bolsistas – Graduando

Iuri Francisco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	89
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	90
3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	93
4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU.....	95
5	ROTINAS ADMINISTRATIVAS.....	96
5.1	Rotinas administrativas de comunicação.....	96
5.2	Rotinas administrativas de acompanhamento das ações típicas de programas de pré-incubação.....	103
5.3	Rotinas de administração gerais e de gestão.....	106
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
8	APÊNDICE A DO MANUAL ADMINISTRATIVO.....	112

1 APRESENTAÇÃO

A elaboração deste manual tem como principal objetivo assegurar a uniformidade e a eficiência das práticas administrativas e operacionais da Pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu. Considerando a possibilidade de alterações na composição da equipe ao longo do tempo, torna-se essencial a definição clara e sistemática de rotinas e procedimentos. Essa estruturação garante a continuidade das atividades, sem comprometer a qualidade da gestão e o suporte oferecido aos empreendimentos pré-incubados. Segundo Maximiano (2012), "os procedimentos operacionais padronizados são instrumentos que promovem a eficiência, reduzem falhas e facilitam o treinamento de novos colaboradores", reforçando a importância de documentos como este.

A padronização das práticas contribui diretamente para que as atividades sejam executadas de forma consistente e organizada, criando um ambiente de trabalho mais eficiente. Além disso, este manual fornece diretrizes objetivas que facilitam a execução das tarefas diárias, promovendo a clareza na comunicação e na gestão interna. Conforme Chiavenato (2014), a organização administrativa eficiente depende da clareza nos processos e da definição precisa das responsabilidades, o que favorece o desempenho coletivo e a sustentabilidade institucional.

Outro ponto relevante é que, ao documentar detalhadamente as rotinas, o manual facilita a transição entre membros da equipe, assegurando uma adaptação mais ágil e a manutenção da qualidade dos serviços, mesmo diante de mudanças. A transparência promovida por este documento também amplia o entendimento sobre os processos, permitindo que todos os envolvidos compreendam sua lógica e importância. Dessa forma, constrói-se um ambiente institucional mais coeso, replicável e sustentável a longo prazo.

Destaca-se que a construção deste manual teve como base os manuais do Programa UNATI Foz e o Manual de Gestão das Incubadoras UNIHUB, que serviram como referência para o desenvolvimento de práticas alinhadas à realidade local e às necessidades específicas da pré-incubadora.

2 HISTÓRICO DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU



As UNIHUBs são as Incubadoras Tecnológicas da Unioeste, criadas a partir da Política de Inovação e Empreendedorismo da Universidade, conforme estabelecido na Resolução nº 139/2022. Atualmente, a UNIHUB está presente em quatro campi da Unioeste: Cascavel, Toledo, Foz do Iguaçu e Marechal Cândido Rondon. Seu principal objetivo é disseminar a cultura da inovação e do empreendedorismo, oferecendo suporte à comunidade acadêmica no desenvolvimento científico, tecnológico e na criação de novos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

A UNIHUB proporciona um ambiente propício para a qualificação de empreendedores, oferecendo mentorias e consultorias especializadas para auxiliar empresas na construção de modelos de negócios sustentáveis. Além disso, fomenta a interação entre empreendedores, investidores e empresários, fortalecendo o ecossistema de inovação.

A UNIHUB – Campus de Foz do Iguaçu foi estabelecida em 27 de outubro de 2023, com o intuito de atuar como uma pré-incubadora, realizando ciclos de pré-incubação voltados tanto à comunidade interna da Universidade (alunos, professores e servidores) quanto à comunidade externa. O campus de Foz do Iguaçu, reconhecido por sua expertise na área de inovação, desempenha um papel fundamental no suporte aos empreendedores locais.

A fase inicial de um empreendimento é um período crítico, no qual muitos negócios enfrentam dificuldades, como a falta de foco no cliente e o desenvolvimento de produtos sem testes adequados. Para mitigar esses desafios um modelo estruturado de pré-incubação, que inclui um acompanhamento rigoroso e avaliação contínua do progresso dos projetos facilita o processo. Esse suporte permite aos empreendedores adquirirem o conhecimento necessário para transformar suas ideias em negócios viáveis e sustentáveis (PAIVA CRUZ *et al.*, 2016).

A implantação da pré-incubação na Unioeste Campus Foz do Iguaçu tem um impacto significativo no ecossistema socioeconômico da região, promovendo a geração de novos negócios com potencial econômico relevante para o Oeste do Paraná e para a região trinacional do Iguassu (Brasil, Paraguai e Argentina). Assim, a UNIHUB busca consolidar o empreendedorismo e a inovação no âmbito da Unioeste e de seu entorno.

Para o planejamento do programa de pré-incubação da UNIHUB, foi formada uma equipe multidisciplinar composta por voluntários de diferentes setores, sendo:

- a. Dois professores da Unioeste, designados como coordenadores conforme regulamentação da Reitoria;
- b. Uma servidora da Unila, lotada no NIT-Unila;
- c. Alunos regulares do mestrado profissional PPGTGS (Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Unioeste);
- d. Membros da Agência de Inovação da Unioeste (Unioeste Inova);
- e. A fundadora do Hub de Inovação de Impacto Internacional – Parimacto e empresária do Grupo Sol Pedras, também coordenadora do Iguassu Valley Foz do Iguaçu;
- f. Um professor da Faculdade Multiversa de Foz do Iguaçu;
- g. Um professor e diretor da Faculdade Unifoz.

Essa colaboração entre diferentes instituições e profissionais reforça a proposta da UNIHUB de ser um centro de referência em inovação e empreendedorismo, capacitando novos empreendedores e fomentando o desenvolvimento local e regional.

O quadro 1 apresenta de forma sintetizada o histórico de criação, estruturação e desenvolvimento do UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, destacando os principais marcos institucionais, estratégicos e operacionais que contribuíram para o programa de pré-incubação.

Quadro B1 – Evolução Histórica da Pré-Incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu

Ano / Período	Etapa / Evento	Descrição
Novembro 2022	Institucionalização do Funcionamento das Incubadoras de Empresas da Unioeste — UNIHUB	Publicação da Resolução nº 139/2022 – COU, regulamentando a criação dos espaços de Inovação UNIHUB na Unioeste
2022 (2º semestre)	Formulação inicial de proposta Laboratório	Concepção do projeto “Espaço Livre de Criatividade, Empreendedorismo e Inovação”, com foco nas áreas do mestrado profissional PPGTGS e do Grupo de Pesquisas INOVATEC
2023 (1º semestre)	Divulgação externa inicial	Apresentação do projeto em eventos como o Summit Iguassu Valley 2023 (Mostra Universitária) e o Festival das Cataratas 2023
Setembro 2023	Decisão estratégica	Definição da criação do Unihub Campus Foz do Iguaçu como pré-incubadora
Setembro 2023	Credenciamento Unihub Campus Foz do Iguaçu junto à Agência Inova	Reconhecimento institucional como unidade vinculada à política de inovação da Unioeste por meio da Agência INOVA.

Ano / Período	Etapa / Evento	Descrição
01/11/23	Credenciamento Unihub Campus Foz do Iguaçu junto ao SEPARTEC	Inclusão da unidade no Sistema Estadual de Parques Tecnológicos (SEPARTEC)
Outubro 2023 a fevereiro 2024	Planejamento Estratégico e Operacional do Unihub Campus Foz do Iguaçu	Realização de euniões com equipe multidisciplinar e multinstitucional, utilizando metodologias participativas para estruturação do ambiente
Outubro 2024	Aprovação de projeto de fomento (Edital Fundação Araucária)	Início das atividades com apoio financeiro da Fundação Araucária, incluindo concessão de bolsas
Outubro 2024	Visita institucional do Secretário da SETI	Visita do oficial do Secretario de Ciência , tecnologia e Ensino Superior (SETI) Aldo Nelson Bona
Novembro 2024	Participação no evento Iguassu Inova	Apresentação institucional da UNIHUB Foz do Iguaçu na Mostra Universitária do evento, com foco na divulgação do projeto e realização da pesquisa para avaliar o nível de conhecimento e interesse da comunidade no programa
Dezembro 2024	Lançamento das inscrições para a Etapa Beta	Divulgação pública das inscrições e abertura do processo seletivo para o programa de pré-incubação
Fevereiro 2025	Assinatura do primeiro termo de cooperação técnica com a ABIPIR	Formalização de parceria com a Associação Brasileira dos Inventores, Pesquisadores e Inovadores (ABIPIR).
Janeiro a março 2025	Realização da Etapa Beta – Fase A	Promoção de palestras e ações de sensibilização voltadas à comunidade interna e externa da universidade, para mobilizar e incentivar a participação na Fase B do programa
Março e abril 2025	Seleção dos participante Etapa Beta	Fase preliminar de entrevistas e seleção dos participantes
Abril a junho 2025	Realização da Etapa Beta – Fase B	Execução da fase piloto (Etapa Beta) do programa de capacitação empreendedora/Fase B, com capacitações, mentorias e apresentação dos <i>pitches</i> dos projetos participantes

Fonte: Elaborada pela autora

A seguir, são apresentados os conceitos que orientam a atuação do UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, reafirmando seu compromisso com a inovação, o empreendedorismo e o desenvolvimento regional. A missão define seu propósito e impacto, a visão estabelece seus objetivos estratégicos para o futuro, e os valores refletem os princípios que norteiam suas ações e relações. Juntos, esses elementos sustentam a identidade da UNIHUB, orientando suas iniciativas e promovendo um ambiente de colaboração, aprendizado e crescimento para empreendedores e a comunidade.

3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Os fundamentos estratégicos de uma pré-incubadora são essenciais para orientar sua atuação e garantir coerência entre suas ações e seus objetivos de impacto. Missão, visão e valores bem definidos proporcionam foco, direcionamento e identidade institucional, sendo especialmente relevantes em ambientes de inovação vinculados ao meio acadêmico e ao desenvolvimento territorial.

No caso da pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, esses fundamentos foram construídos com base em princípios como colaboração, criatividade, sustentabilidade e impacto social, refletindo o compromisso com o estímulo ao empreendedorismo inovador e ao fortalecimento do ecossistema regional. Além disso, estão alinhados às boas práticas recomendadas para ambientes de inovação, que destacam a importância de estabelecer uma missão clara, metas bem definidas e uma cultura organizacional coerente com os valores que se deseja promover (ANPROTEC, 2019).

A seguir, são apresentados os fundamentos estratégicos que norteiam a atuação da pré-incubadora, servindo como base para sua consolidação como referência em pré-incubação e transformação de ideias em negócios de impacto

a. MISSÃO

Fomentar a cultura da inovação e do empreendedorismo, oferecendo suporte qualificado a empreendedores da comunidade acadêmica e externa por meio de capacitações, mentorias e consultorias, transformando ideias em negócios sustentáveis, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social da região trinacional.

b. VISÃO

Ser reconhecida como um centro de referência em pré-incubação e inovação na região Oeste do Paraná e no ecossistema trinacional, contribuindo para a criação e o fortalecimento de negócios inovadores e de impacto.

c. VALORES

1. **Colaboração:** Estimular conexões entre empreendedores, empresas, investidores e instituições acadêmicas.
2. **Criatividade:** Incentivar a criatividade e o desenvolvimento de soluções para os desafios do mercado.

3. **Impacto Social:** Gerar oportunidades e impulsionar o desenvolvimento socioeconômico da região.
4. **Propósito e Impacto:** Desenvolver negócios que gerem impacto positivo na sociedade, estimulando soluções inovadoras para desafios reais e contribuindo para um futuro sustentável.
5. **Sustentabilidade:** Promover práticas empresariais responsáveis e alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIHUB CAMPUS FOZ DO IGUAÇU

A pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu está vinculada, em termos institucionais, à Agência Unioeste Inova, órgão responsável por coordenar as ações de inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia na Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Essa vinculação assegura a aderência às diretrizes da Política Institucional de Inovação e Empreendedorismo (PIIE), fortalecendo a integração entre pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e criação de novos negócios. Do ponto de vista operacional e logístico, a pré-incubadora está inserida fisicamente no UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, que atua como unidade de apoio para a realização de mentorias, oficinas, eventos e demais atividades formativas. Essa estrutura local garante o suporte necessário à execução do programa, promovendo um ambiente favorável à articulação entre comunidade acadêmica, setor produtivo e ecossistema regional de inovação.

A estrutura organizacional da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu é composta por diferentes grupos que desempenham papéis essenciais na execução das atividades e no desenvolvimento do programa de pré-incubação.

6. **Coordenação Geral:** Responsável por supervisionar as atividades, definir estratégias e orientar a equipe, garantindo a efetividade das ações da pré-incubadora.
7. **Equipe Administrativa:** Formada por bolsistas, servidores e colaboradores que atuam em áreas fundamentais, como comunicação, planejamento, logística e administrativa, contribuindo para a organização e execução das atividades.
8. **Colaboradores:** Compreendem palestrantes, professores, mentores que possuem parcerias institucionais e que atuam ativamente nas iniciativas e eventos da UNIHUB.
9. **Convidados:** Envolvem especialistas, professores, palestrantes e mentores que contribuem com suas expertises em atividades e eventos, sem vínculo formalizado com a UNIHUB.

Essa estrutura garante uma gestão eficiente, promovendo a integração entre diferentes agentes e fortalecendo o ecossistema de inovação e empreendedorismo da UNIHUB.

5 ROTINAS ADMINISTRATIVAS

As rotinas administrativas são fundamentais para garantir a organização, a eficiência e a continuidade das atividades em qualquer instituição, especialmente em ambientes que envolvem múltiplos processos como os programas de pré-incubação. Este capítulo apresenta as principais rotinas administrativas adotadas no contexto da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, estruturadas em três eixos: comunicação, acompanhamento do programa e gestão geral.

A sistematização dessas práticas visa assegurar a fluidez das informações, o controle das atividades e o suporte à tomada de decisões. Segundo Chiavenato (2014), as rotinas administrativas bem definidas são essenciais para manter a ordem, otimizar recursos e alinhar os objetivos institucionais com os resultados esperados. Assim, este manual busca oferecer um guia prático que contribua para o fortalecimento da gestão e a profissionalização dos processos internos.

5.1 Rotinas administrativas de comunicação

A comunicação desempenha um papel fundamental na manutenção do fluxo de informações e no engajamento do público-alvo com as atividades do programa. Para garantir que todos os envolvidos estejam alinhados e atualizados, a equipe de gestão realiza encontros semanais para discutir o andamento das ações, abordando questões como o planejamento de eventos, a resolução de problemas, a definição de responsabilidades e a avaliação do progresso das metas estabelecidas.

Durante essas reuniões, são analisados os desafios enfrentados por cada área, e propostas de melhorias são apresentadas com o objetivo de otimizar os processos e fortalecer a comunicação interna entre os membros da equipe.

As principais atividades relacionadas à gestão da comunicação incluem a produção de conteúdo, administração das redes sociais, estratégias de mídia e divulgação, além da cobertura fotográfica e audiovisual. Também estão sob a responsabilidade da equipe a gestão do e-mail institucional, do WhatsApp Business e da página institucional, ferramentas essenciais para uma comunicação eficiente e integrada.

● **Produção de conteúdo**

A produção de conteúdo é uma das atividades estratégicas da pré-incubadora, tendo como finalidade divulgar ações, promover o engajamento da comunidade acadêmica e externa, e valorizar as iniciativas desenvolvidas pelos empreendimentos pré-incubados. Por meio da criação de materiais visuais e audiovisuais, busca-se fortalecer a identidade institucional da UNIHUB e ampliar sua visibilidade junto ao público-alvo.

● **Desenvolvimento de Artes**

É responsabilidade da equipe de comunicação da pré-incubadora desenvolver artes gráficas para a divulgação de eventos e ações, como palestras, oficinas, encontros temáticos, datas comemorativas, campanhas institucionais e demais atividades relevantes. As peças devem seguir a identidade visual da Unihub, utilizar elementos que comuniquem de forma clara e atrativa o objetivo da ação.

As artes devem ser elaboradas com antecedência mínima de **cinco dias úteis** antes da divulgação e aprovadas pela coordenação. As plataformas utilizadas para criação podem incluir softwares como Canva ou similares, sempre garantindo qualidade visual e coerência com a proposta do evento.

● **Produção de Vídeos**

A produção de vídeos institucionais é uma prática que visa gerar conteúdo original e de valor para as redes sociais da UNIHUB e para o site da UNIOESTE. Esses materiais devem destacar experiências, conquistas, bastidores de eventos e boas práticas desenvolvidas no contexto da pré-incubadora.

● **Publicação e Divulgação**

Após a produção, os conteúdos devem ser revisados, aprovados pela coordenação e programados para publicação nas redes sociais (Instagram e/ou YouTube), no whatsapp e no site institucional. A periodicidade das postagens deve ser contínua.

● **Administração das redes sociais**

A administração das redes sociais é uma atividade estratégica fundamental para fortalecer a presença digital do Unihub Campus Foz, ampliar o alcance das ações e engajar a comunidade acadêmica, empreendedores e parceiros. Conforme Kaplan e Haenlein (2010), “as redes sociais permitem que as organizações criem relacionamentos mais próximos e autênticos com seu público, promovendo maior engajamento e confiança”.

Por meio de uma gestão planejada e consistente, busca-se promover a divulgação eficaz das iniciativas, compartilhar resultados, estimular a participação e consolidar a imagem institucional. Este capítulo aborda os procedimentos, responsabilidades e melhores práticas para a gestão das redes sociais, garantindo alinhamento com os objetivos institucionais e maximização do impacto comunicacional.

● **Atualização Contínua das Plataformas**

É fundamental manter as redes sociais da pré-incubadora — como Instagram, Youtub e WhatsApp — atualizadas com informações relevantes, claras e organizadas. A equipe responsável deve realizar o monitoramento diário das plataformas, garantindo que os conteúdos estejam alinhados com a programação institucional e que os canais estejam ativos e responsivos.

As informações de perfil (biografia, foto de perfil, link de contato) devem estar sempre atualizadas, refletindo a identidade visual da UNIHUB e a proposta do programa de pré-incubação.

● **Publicações e Estratégias de Engajamento**

Deve-se garantir a frequência de postagens, preferencialmente diária, incluindo conteúdos nos feeds, stories e enquetes que incentivem a interação com o público. Os stories podem incluir lembretes de eventos, bastidores, curiosidades, depoimentos e chamadas para ações, enquanto as enquetes são ferramentas úteis para promover engajamento e coletar percepções da comunidade.

O planejamento das postagens deve ser previamente aprovado pela coordenação, contemplando temas institucionais, educativos, comemorativos e informativos. A linguagem adotada deve ser acessível, objetiva e próxima ao público-alvo.

● **Compartilhamento de Fotos e Vídeos dos Eventos**

Durante e após os eventos da pré-incubadora, é importante compartilhar fotos e vídeos que registrem os momentos-chave, como falas de convidados, participação do público, interação entre os participantes e entrega de certificados. O conteúdo deve ser organizado e publicado com breves descrições, destacando os objetivos e resultados da atividade.

Sempre que possível, é recomendável utilizar marcações (@) de parceiros e participantes, além de hashtags institucionais, para ampliar o alcance das postagens e gerar maior visibilidade para as ações realizadas.

● **Cobertura fotográfica e audiovisual**

A documentação visual das atividades realizadas pela pré-incubadora é uma prática essencial tanto para fins de divulgação quanto para o registro histórico e institucional do programa. O registro fotográfico e em vídeo contribui para a valorização das ações desenvolvidas e oferece material de apoio para relatórios, apresentações, campanhas e eventos comemorativos.

● **Cobertura de Aulas e Eventos**

A equipe responsável pela comunicação deverá realizar registros fotográficos e audiovisuais de todas as aulas, oficinas e eventos promovidos pelo programa de pré-incubação. É importante que esses registros captem os principais momentos da atividade, como falas de facilitadores, interação dos participantes, dinâmicas em grupo e entrega de certificados.

Durante a cobertura, deve-se prezar por imagens nítidas, bem enquadradas e com boa iluminação. Quando possível, recomenda-se a utilização de equipamentos adequados e disponibilizados pela Unihub ou Unioeste, além de microfones para a gravação de vídeos com áudio claro.

● **Organização e Arquivamento dos Materiais**

Todo o conteúdo visual produzido deve ser armazenado no drive institucional da Unihub, respeitando uma estrutura de organização que facilite o acesso e a recuperação dos arquivos. Criar pastas organizadas por data e nome da turma de pré-incubação (ex: "2025-03-

12 - Turma Beta"). Dentro da pasta criada, organizar os arquivos por nome do curso/ módulo ou evento (ex: "Curso de *Marketing* Digital", "Oficina de *Pitch*").

Cada pasta deve conter os arquivos originais e, se aplicável, versões editadas para redes sociais ou apresentações. As imagens e vídeos arquivados serão utilizados para compor materiais de divulgação institucional (como postagens, vídeos institucionais e releases), bem como para relatórios técnicos, prestações de contas e materiais comemorativos da pré-incubadora. Por isso, é fundamental que os registros sejam feitos com regularidade, qualidade e responsabilidade, respeitando os direitos de imagem dos participantes e solicitando autorização prévia quando necessário.

● **Gestão do e-mail institucional**

O e-mail institucional da pré-incubadora UNIHUB Campus Foz do Iguaçu é uma ferramenta essencial para a comunicação formal com empreendedores, professores, parceiros e demais membros da comunidade acadêmica. Sua gestão deve prezar pela clareza, pontualidade e organização das mensagens enviadas e recebidas.

● **Monitoramento e Respostas**

A caixa de entrada do e-mail institucional deve ser verificada **diariamente**, preferencialmente no início e no final do expediente. As mensagens devem ser respondidas com objetividade e cordialidade, respeitando um prazo máximo de 48 horas úteis. É importante manter o tom formal e utilizar a assinatura padrão com os dados da pré-incubadora.

● **Organização e Arquivamento**

Os e-mails devem ser organizados em pastas temáticas (ex: Eventos, Parcerias, Inscrições, Comunicação Interna) para facilitar o acesso e o rastreo de informações. Mensagens resolvidas devem ser arquivadas para manter a caixa de entrada limpa e funcional.

● **Comunicação Oficial**

Toda comunicação oficial da pré-incubadora com instituições, órgãos externos ou divulgação de informações relevantes para os empreendedores deve ser feita prioritariamente via e-mail institucional, garantindo formalidade e rastreabilidade.

● **Gestão da página institucional**

A página institucional da pré-incubadora no site da Inova UNIOESTE é um canal oficial de informação, e deve estar sempre atualizada com os conteúdos que refletem as atividades e propostas do programa.

● **Atualização de Conteúdos**

Cabe à equipe responsável garantir que as informações da página sejam atualizadas regularmente, incluindo a divulgação de editais, notícias, eventos, materiais de apoio, cronogramas e registros de atividades. Todo conteúdo deve passar pela aprovação da coordenação antes de ser publicado.

● **Padrão Visual e Linguagem**

A linguagem deve ser objetiva, formal e acessível, as imagens utilizadas devem ser de boa qualidade, e o layout da página deve prezar pela clareza e facilidade de navegação.

● **Integração com Redes Sociais**

Sempre que um conteúdo for publicado na página institucional, recomenda-se que ele seja divulgado simultaneamente nas redes sociais, com link direcionando para o site, a fim de ampliar o alcance e o engajamento.

● **Gestão do whatsapp institucional**

O WhatsApp institucional é uma ferramenta de comunicação rápida e direta com os empreendedores e colaboradores da pré-incubadora. Seu uso deve ser estratégico, com foco na agilidade e clareza das informações transmitidas.

- **Uso exclusivo institucional**

O número deve ser utilizado somente para fins relacionados às atividades da pré-incubadora.

- **Horários de envio**

Evitar envio de mensagens fora do horário comercial (8h às 18h), salvo emergências ou eventos excepcionais.

- **Clareza e objetividade**

Evitar textos longos e mensagens em excesso. Priorize comunicações diretas e organizadas.

- **Comunicação respeitosa**

Manter linguagem cordial e profissional. Emojis são permitidos com moderação e de acordo com o público.

- **Grupos institucionais**

Evitar mensagens fora do tema do grupo. Os grupos são para informações importantes, não para conversas paralelas.

- **Respostas e organização**

Responder mensagens em tempo hábil (até 24h úteis). Utilize marcações e arquivamento para organizar contatos e conversas.

- **Privacidade e imagem**

Não compartilhar fotos ou vídeos de terceiros sem autorização formal.

● **Avaliação do engajamento e impacto das ações de comunicação**

A avaliação do engajamento e do impacto das ações de comunicação deve ser contínua e baseada em dados. Para isso, utilizam-se ferramentas relatórios de desempenho e formulários de feedback (Google Forms). Podem ser analisados indicadores como alcance, cliques, curtidas, compartilhamentos, comentários, participação em eventos e retorno qualitativo do público. Esses dados permitem identificar o que gera maior engajamento, ajustar estratégias e garantir que a comunicação contribua efetivamente para os objetivos da pré-incubadora.

● **Comunicação de atividades desenvolvidas por parceiros e participação e/ou apoio do Unihub Campus de Foz**

A comunicação das atividades desenvolvidas em parceria e a divulgação da participação institucional do UNIHUB Campus Foz do Iguaçu são ações fundamentais para o fortalecimento da rede de colaboração, a ampliação da visibilidade institucional e o estímulo a novas oportunidades. A atuação conjunta em eventos, reuniões e ações estratégicas contribui para o alinhamento de objetivos, o intercâmbio de experiências e o fortalecimento do ecossistema local de inovação e empreendedorismo. Nesse contexto, a presença ativa do UNIHUB em fóruns e redes, especialmente sua participação **semanal nos encontros do Iguassu Valley Foz**, representa uma estratégia consolidada de inserção e articulação regional.

Para garantir que essas interações gerem valor institucional e promovam conexões duradouras, recomenda-se a adoção de um conjunto de práticas que assegurem o registro sistemático, a comunicação eficiente e o alinhamento estratégico dessas ações:

- a) Acompanhar periodicamente os calendários de eventos e reuniões dos parceiros estratégicos, como o Iguassu Valley Foz e outras instituições do ecossistema;
- b) Assegurar a participação do UNIHUB sempre que houver convite, demanda ou oportunidade coerente com os objetivos da pré-incubadora;
- c) Participar ativamente dos encontros semanais do Iguassu Valley Foz, fortalecendo a presença institucional e o relacionamento com os atores locais;
- d) Registrar todas as participações por meio de fotos, atas, listas de presença ou relatos descritivos, sempre que possível;

- e) Produzir conteúdos para divulgação nos canais oficiais da Unioeste e do UNIHUB (redes sociais, site institucional, murais internos), destacando a atuação colaborativa, os resultados alcançados e as oportunidades geradas;
- f) Manter o alinhamento institucional nas divulgações, observando o uso correto da identidade visual do UNIHUB e de seus parceiros;
- g) Avaliar os impactos das participações, identificando os benefícios diretos e indiretos para os projetos incubados, para a rede empreendedora regional e para a visibilidade da incubadora;
- h) Criar e manter atualizada uma lista de contatos institucionais, incluindo representantes de parceiros, autoridades públicas, lideranças empresariais e demais atores relevantes, com atenção especial aos números de WhatsApp e e-mails para facilitar a comunicação direta;
- i) Sempre que necessário, **consultar a lista atualizada de autoridades municipais** disponível no portal da Câmara de Vereadores de Foz do Iguaçu: <https://www.fozdoiguacu.pr.leg.br/administrativo/lista-de-autoridades>, a fim de qualificar o relacionamento institucional e garantir a abordagem adequada nos processos de articulação externa.

5.2 Rotinas administrativas de acompanhamento das ações típicas de programas de pré-incubação

O acompanhamento administrativo do programa de pré-incubação compreende o suporte logístico e organizacional das aulas e eventos. Isso inclui a elaboração e confirmação do calendário semanal, a verificação prévia da infraestrutura necessária e o controle de frequência dos participantes. Cada encontro deve ser iniciado com uma breve recepção de boas-vindas, apresentação do palestrante e, quando necessário, a comunicação de informativos gerais. Essa função pode ser alternada entre membros da equipe administrativa e da coordenação do programa.

● **Confirmação do Calendário Semanal / periódico**

A cada semana, deve-se revisar e confirmar o calendário das atividades, assegurando a verificação dos seguintes itens:

- a) Data e horário de cada aula ou evento;

- b) Nome e confirmação do palestrante ou mentor;
- c) Tema/título da atividade;
- d) Materiais e recursos necessários.

Após a confirmação, o calendário deve ser divulgado nas redes sociais e nos grupos institucionais de WhatsApp até o início da semana correspondente, garantindo que todos os participantes tenham acesso prévio às informações.

● **Verificação de Reservas e Equipamentos**

É responsabilidade da equipe administrativa ou da coordenação garantir a reserva adequada dos espaços onde ocorrerão as aulas e eventos. Essa verificação deve ser feita com antecedência mínima de um dia. Também é necessário conferir o funcionamento de todos os equipamentos de apoio, como projetores, microfones, caixas de som e computadores, para evitar imprevistos técnicos durante as atividades.

● **Impressão e Controle das Listas de Presença**

As listas de presença devem ser preparadas e impressas com pelo menos um dia de antecedência à realização da aula. Após o encontro, as listas preenchidas devem ser arquivadas de forma organizada, pois servirão como base para:

- e) Controle de frequência dos participantes;
- f) Emissão de certificados;
- g) Composição de relatórios institucionais.
- h) Apoio aos Palestrantes

Antes de cada atividade, a equipe deve entrar em contato com o palestrante ou facilitador para verificar possíveis demandas específicas, como recursos audiovisuais, materiais impressos ou apoio técnico. Esse cuidado contribui para a qualidade da experiência oferecida aos participantes.

● **Entrega de Certificados**

Ao final do programa, será emitido certificado de conclusão da pré-incubação aos participantes que obtiverem, no mínimo, 75% de presença nas aulas regulares. Para aqueles que não completarem esse percentual, ou que se desligarem do programa antecipadamente,

serão oferecidos certificados individuais referentes às aulas ou eventos que tenham efetivamente participado.

● **Verificação das condições operacionais de equipamentos e estruturas do Unihub**

Campus de Foz

A verificação das condições operacionais dos equipamentos e estruturas do Unihub Campus Foz deve ser realizada de forma periódica. Essa checagem preventiva deve ocorrer tanto na rotina diária, para garantir o bom andamento dos atendimentos, reuniões e atividades internas, quanto na preparação de eventos, evitando imprevistos e assegurando que o espaço esteja sempre pronto para oferecer suporte adequado às demandas da pré-incubadora.

Antes da realização de qualquer evento no Unihub Campus Foz, é indispensável verificar as condições operacionais dos equipamentos e da estrutura. Deve-se conferir se o computador está funcionando normalmente, se a câmera oferece boa qualidade de imagem e som, além de testar microfones, projetores, caixas de som, conexões de internet e demais recursos que serão utilizados. Essa checagem deve ser feita com antecedência para garantir que tudo esteja em pleno funcionamento, evitando contratempos durante o evento. Para tanto, entrar em contato com o departamento da Unioeste encarregado pelo local do evento para alinhar a checagem.

● **Apoio a empreendimentos/projetos em pré-incubação**

O suporte administrativo oferecido pela equipe do Unihub Campus Foz aos empreendimentos e projetos em pré-incubação tem como objetivo otimizar os processos operacionais e administrativos. Isso abrange a gestão de agendas, o controle da utilização dos espaços e recursos disponibilizados pelo Unihub Campus Foz do Iguaçu, o acompanhamento de prazos e da conformidade documental (como o termo de compromisso), além da articulação da comunicação institucional entre os pré-incubados e os parceiros estratégicos. Para avaliar a eficácia desse suporte, recomenda-se monitorar indicadores como o percentual de uso adequado dos espaços pelos pré-incubados, o cumprimento dos prazos documentais, a frequência das reuniões de alinhamento e a satisfação dos pré-incubados, obtida por meio de pesquisas periódicas de feedback (Google Forms).

5.3 Rotinas de administração gerais e de gestão

No contexto do programa de pré-incubação, as rotinas de administração geral e gestão desempenham um papel fundamental na sua estruturação e operação eficaz. Esta área abrange desde a organização meticulosa das inscrições dos participantes até a captação estratégica de recursos e a comunicação contínua com os alunos.

A administração e gestão são essenciais não apenas para manter, mas também para otimizar o funcionamento do programa, garantindo sua sustentabilidade e impacto positivo.

● **Gestão de Demandas Internas**

A gestão das demandas internas é essencial para garantir o bom andamento das atividades do programa. Essa rotina envolve o planejamento, a organização e a distribuição de tarefas conforme as prioridades definidas nas reuniões com a Coordenação ou a partir de demandas recebidas. É importante identificar as atividades mais urgentes e definir prazos realistas para cada entrega, organizando-as em categorias como: urgentes, de médio prazo e de longo prazo.

Todas as tarefas devem ser registradas em uma planilha ou ferramenta de gestão compartilhada, permitindo o acompanhamento do progresso por toda a equipe. Essa organização contribui para maior eficiência, cumprimento de prazos e clareza na execução das ações.

● **Controle de Presença**

O controle de presença é uma tarefa fundamental para o acompanhamento da participação dos alunos nas capacitações oferecidas pelo programa. A rotina inclui a elaboração prévia da lista de presença, a coleta das assinaturas durante as atividades e o posterior lançamento dessas informações nas planilhas de controle. Esses registros são importantes não apenas para fins administrativos, mas também para avaliar o engajamento dos participantes e subsidiar relatórios e ações de acompanhamento, como o contato com alunos de baixa frequência. A precisão e a regularidade nesse processo garantem maior organização e transparência na gestão do programa.

● **Acompanhamento de Participantes com Baixa Frequência**

A partir da análise das listas de presença, é necessário identificar os participantes com baixa frequência nas atividades e realizar o devido acompanhamento. Esse processo inclui o contato direto, via telefone ou mensagem de whatsapp, com o objetivo de incentivar o retorno às capacitações. Essa abordagem fortalece o vínculo com os alunos, demonstra cuidado institucional e contribui para reduzir a evasão.

● **Participação em Reuniões de Parceiros**

A participação ativa em reuniões com parceiros estratégicos, como o Iguassu Valley, é essencial para fortalecer a rede de colaboração da Unihub. É importante acompanhar os calendários de encontros e garantir presença sempre que houver convite ou demanda. Essas reuniões promovem o alinhamento de objetivos, a troca de experiências e a identificação de oportunidades conjuntas.

Além da representação institucional, é necessário manter atenção aos termos de colaboração técnica vigentes, assegurando que todos os compromissos assumidos sejam respeitados e cumpridos conforme acordado.

● **Organização de Deslocamentos para Atividades Externas**

A participação da equipe da Unihub Campus Foz do Iguaçu em eventos e reuniões em outras cidades é uma prática constante dentro da dinâmica do programa. Para que essas atividades ocorram de forma organizada e eficiente, é essencial planejar com antecedência toda a logística de deslocamento. A solicitação de transporte deve ser realizada o mais cedo possível junto ao setor responsável da Unioeste, respeitando os prazos e procedimentos institucionais.

Também é necessário reunir os nomes e documentos dos participantes e encaminhá-los ao setor responsável, conforme a demanda. Após a confirmação da atividade, os envolvidos devem ser informados sobre os horários de saída e retorno, além de orientações específicas para cada deslocamento, como materiais obrigatórios ou outros detalhes relevantes.

● **Monitoramento de Editais de Fomento e Apoio à Submissão de Projetos**

A busca por oportunidades de financiamento é uma atividade estratégica para a sustentabilidade e o crescimento do programa. Por isso, é fundamental realizar semanalmente a pesquisa de novos editais de fomento, especialmente os publicados por agências do Governo do Estado do Paraná, ITAIPU Binacional e Governo Federal. Após a identificação das oportunidades, é necessário colaborar com os coordenadores na elaboração de propostas de projetos para submissão. Essas propostas devem ser detalhadas, bem estruturadas e estar em total conformidade com os critérios e exigências estabelecidos em cada edital, aumentando assim as chances de aprovação e captação de recursos.

● **Elaboração de Termos de Parceria e Plano de Trabalho**

A equipe da UNIHUB tem como atribuição auxiliar a coordenação na construção e formalização de parcerias institucionais, fundamentais para o desenvolvimento das atividades da pré-incubadora. Esse processo envolve a elaboração dos Termos de Parceria, acompanhados obrigatoriamente do respectivo Plano de Trabalho.

O Plano de Trabalho deve conter, de forma detalhada, os objetivos da parceria, as responsabilidades de cada parte, prazos, metas, indicadores e recursos envolvidos. A equipe atua apoiando na organização das informações, no alinhamento com os parceiros e na estruturação inicial do documento, de acordo com os modelos institucionais da Unioeste.

Após a elaboração dos documentos, os mesmos devem ser encaminhados ao setor jurídico da Unioeste, que será responsável por analisar, sugerir ajustes e validar os termos. Somente após essa etapa é que o documento estará apto para a assinatura das partes envolvidas.

Para facilitar esse processo, este manual conta com um **Checklist Anexo** com os passos necessários para a elaboração dos Termos de Parceria.

● **Elaboração do Relatório Anual / periódicos**

A elaboração do relatório anual é uma etapa essencial para o registro das atividades desenvolvidas ao longo do ano. O processo deve ser contínuo, com a coleta sistemática de informações desde o início das atividades. Devem ser reunidos dados como número de participantes, concluintes, registros fotográficos, links de publicações, divulgações e outros materiais relevantes.

Essa organização ao longo do tempo facilita a consolidação do relatório, que, ao final do ano, deverá passar pela validação da coordenação antes da publicação na página da Unihub Campus Foz do Iguaçu. Manter esse processo atualizado contribui para a transparência, credibilidade e fortalecimento institucional do programa.

● **Acompanhamento e gestão das atividades de bolsistas e voluntários, entre outros**

Com o objetivo de garantir a organização, a coordenação realiza o acompanhamento e a integração dos bolsistas e voluntários ao ambiente do Unihub Campus Foz, assegurando que suas atividades estejam alinhadas com os objetivos institucionais e contribuam para o desenvolvimento da pré-incubadora. Para isso, a coordenação:

- a) É responsável pelo monitoramento, orientação e avaliação contínua das atividades dos bolsistas e voluntários.
- b) Acompanha o cumprimento das responsabilidades e tarefas atribuídas, garantindo o alinhamento com as metas da pré-incubadora.
- c) Mantém canais abertos para orientações, esclarecimentos e feedback entre coordenação, bolsistas e voluntários.
- d) Incentiva a participação em reuniões, treinamentos e eventos institucionais.
- e) Documenta todas as atividades, feedbacks e orientações em relatórios periódicos.

Sugere-se a realização de relatórios de acompanhamento, com periodicidade mensal, bimestral ou trimestral, elaborados pelos bolsistas e voluntários, contendo: descrição das atividades realizadas; cumprimento das responsabilidades; e participação em reuniões e treinamentos. Recomenda-se ainda que a coordenação elabore relatórios complementares que abordem os pontos fortes observados, aspectos a melhorar, sugestões e recomendações, comentários gerais e avaliação geral do desempenho (excelente, bom, regular, insuficiente).

Com base nesses relatórios, a coordenação fornece feedback contínuo aos bolsistas e voluntários, promovendo seu desenvolvimento, corrigindo eventuais desvios e reconhecendo o bom desempenho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu depende da implementação eficaz e contínua das rotinas administrativas e de gestão aqui descritas. Cada etapa, desde a organização do calendário até o acompanhamento das demandas internas, tem um papel crucial na otimização dos recursos, no engajamento dos participantes e no fortalecimento da rede de colaboração com parceiros estratégicos.

É fundamental que a equipe administrativa esteja alinhada com as diretrizes e objetivos do programa, garantindo que cada atividade seja realizada com o máximo de eficiência e qualidade. A comunicação constante entre os membros da equipe, os palestrantes, os participantes e os parceiros é essencial para a construção de um ambiente colaborativo e produtivo. Além disso, a implementação de práticas de controle de presença e o acompanhamento dos alunos com baixa frequência são medidas importantes para reduzir a evasão e garantir a máxima participação no programa.

Outro ponto de destaque é a busca constante por novas oportunidades de fomento e a elaboração de propostas bem estruturadas, o que permitirá ao programa garantir sua sustentabilidade e expandir seu impacto. O monitoramento de editais de fomento, aliado ao acompanhamento detalhado das atividades e ao registro das informações, contribui para a transparência e credibilidade do programa, além de assegurar a continuidade das suas ações ao longo do tempo.

Por fim, as rotinas administrativas e de gestão descritas são parte de um processo contínuo de melhoria e adaptação, sempre em busca de otimizar os resultados e a experiência dos participantes. A implementação eficaz dessas rotinas não só assegura o bom funcionamento do programa, mas também fortalece a missão da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu de fomentar o empreendedorismo e a inovação na região, impactando positivamente a comunidade local e além.

Essas práticas são fundamentais para garantir a qualidade do programa, contribuir para o desenvolvimento dos participantes e, por consequência, para o sucesso a longo prazo da UNIHUB como um centro de excelência em pré-incubação e inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Manual para estruturação de ambientes de inovação: incubadoras, aceleradoras e espaços de inovação**. Brasília: Anprotec, 2019. Disponível em: <https://anprotec.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Usuários do mundo, uni-vos! Os desafios e oportunidades das Mídias Sociais. **Horizontes de negócios**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

PAIVA CRUZ, Anderson *et al.* Gerando Modelo de Negócio: A pré-incubação como ambiente experimental. **International Journal of Innovation** (2318-9975), v. 4, n. 2, 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Resolução CEPE nº 058/2020, de 21 de maio de 2020. UNIOESTE, 2020. Disponível em: <https://www.unioeste.br/portal/proextensao/documentos/resolucoes>.

APÊNDICE A - CHECK LIST DE PARCERIAS

CHECK LIST TERMO DE PARCERIA

TAREFA	DATA DA REALIZAÇÃO
Enviar Carta de Intenção para o Parceiro	
Solicitar os documentos necessários para a parceria: Cópia do Estatuto Social ou Regimento Interno e Contrato Consolidado () Prova de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) () Prova de regularidade para com a Fazenda Federal () Prova de regularidade para com a Fazenda Estadual () Prova de regularidade para com a Fazenda Municipal () Prova de regularidade relativa à Seguridade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) () Prova de inexistência de Débitos Trabalhistas (CNDT) () Cópia do documento de identidade (RG) do dirigente () Cópia do Cadastro de Pessoa Física (CPF) do dirigente () Cópia do comprovante de endereço do dirigente ()	
Analisar e verificar se os documentos recebidos estão corretos conforme a listagem enviada e solicitar novamente caso estejam em desacordo	
Elaborar Plano de trabalho	
Enviar Plano de Trabalho para a apreciação do parceiro	
Enviar Plano de Trabalho para assinatura do coordenador	
Elaborar o Termo de Parceria com os dados do Plano de Trabalho	
Enviar via protocolo para assessoria@unioeste.br os documentos: Carta de Intenção () Documentos () Plano de Trabalho assinado () Minuta Termo de Parceria ()	
Subir no teems ou sistema toda a documentação recebida e elaborada, inclusive o Termo de Parceria assinado	

**APÊNDICE C – LISTAGEM DETALHADAS DAS TEMATICAS PASSÍVEIS DE
SEREM UTILIZADAS NAS FASES A, B E C DA PRÉ-INCUBAÇÃO**

O Apêndice C apresenta a organização temática do programa de pré-incubação da UNIHUB Campus Foz do Iguaçu, estruturada a partir do mapeamento realizado pela equipe de planejamento. Com base nesse levantamento, foram definidas as principais temáticas a serem abordadas em cada uma das três fases do programa, considerando as necessidades dos empreendedores em diferentes estágios de desenvolvimento. Cada tema foi selecionado com o objetivo de promover a formação integral dos participantes, articulando conhecimentos técnicos, estratégicos e comportamentais essenciais à criação e consolidação de negócios de impacto. Para cada temática, são apresentados: o conteúdo a ser trabalhado, a metodologia proposta e o perfil dos parceiros responsáveis pela condução das atividades.

Fase A

A Fase A é composta pelas temáticas: impacto/propósito; gestão de projetos; criatividade; gestão empresarial; empreendedorismo; tecnologia/produto e temáticas por oportunidade.

A1 – Impacto/propósito (noções)

A temática propósito/impacto (Quadro 1) será abordada no programa, uma vez que, no mundo dos negócios e da tecnologia, ela tem ganhado cada vez mais destaque nos últimos anos, à medida que empresas e empreendedores reconhecem a importância de não apenas buscar o lucro, mas também de contribuir positivamente para a sociedade e o meio ambiente. Nos últimos anos, o modelo de negócios híbrido sustentável tem ganhado crescente importância e adesão. Esse modelo concilia a obtenção de lucros com o objetivo de impactar positivamente a sociedade por meio de suas atividades. Sua finalidade é atender às demandas do mercado por produtos e serviços sustentáveis, incorporando essas práticas ao seu modelo de negócios (DA SILVA *et al.*, 2023)

Quadro C1 – Impacto/propósito (noções)

Temática	Impacto/propósito (noções)
Conteúdo	Negócios de Impacto Empresas B
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

Q2 – Gestão de projetos

Este tema (Quadro 2) desempenha um papel relevante na organização e execução eficaz de iniciativas em uma ampla variedade de contextos, proporcionando estrutura, controle e orientação para garantir que os projetos sejam concluídos dentro do prazo, dentro do orçamento e com os resultados desejados, tornando-se uma temática importante a ser abordada. A gestão de projetos é considerada um meio essencial para gerar valor e benefícios aos negócios (KERZNER, 2020).

Quadro C2 – Gestão de Projeto

Temática	Gestão de projetos
Conteúdo	Gestão de Projetos
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

A3 – Criatividade

A criatividade (Quadro 3), vinculada ao empreendedorismo e à inovação, torna-se um elemento essencial para identificar oportunidades, resolver problemas, desenvolver produtos e serviços inovadores, bem como encontrar novas formas de criar valor. Ideias criativas atendem a necessidades específicas e demandam um conjunto complexo de habilidades, atitudes e ações interligadas à imaginação, à inovação e ao empreendedorismo (SEELING, 2020).

Quadro C3 – Criatividade

Temática	Criatividade
Conteúdo	Criatividade <i>Design Thinking</i> Canvas de ideação
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

A4 – Gestão empresarial

A gestão empresarial busca otimizar as relações entre recursos, operações e produtos/serviços, considerando variáveis externas e internas que impactam as atividades operacionais, financeiras, econômicas e patrimoniais da empresa. Vai além da tomada de decisão, sendo um processo orientado a determinar o fluxo decisório em todos os níveis da empresa (PEREIRA, 2001). No programa de pré-incubação, alguns temas considerados relevantes serão trabalhados na sensibilização dos futuros pré-incubados (Quadro 4).

Quadro C4 – Gestão empresarial

Temática	Gestão empresarial
Conteúdo	Liderança e RH Internacionalização Estratégia Sustentabilidade/ESG Finanças <i>Marketing</i> Governança corporativa Ambiental <i>Compliance</i> <i>Stakeholders</i> Qualidade Inovação
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

A5 – Empreendedorismo

O empreendedorismo tem a capacidade de impulsionar a inovação, criar empregos, promover o crescimento econômico e gerar mudanças positivas na sociedade. Envolve a descoberta e a criação de novas soluções e finalidades. A descoberta empreendedora é definida como um processo de resolução de problemas em busca de lucro, que ocorre em condições de incerteza estrutural (Quadro 5). Esse processo exige o exercício da imaginação e do julgamento crítico para identificar problemas (oportunidades) e gerar soluções a serem testadas (HARPER, 2008).

Quadro C5 – Empreendedorismo

Temática	Empreendedorismo
Conteúdo	Competência Habilidade <i>Soft Skills</i>
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

A6 – Tecnologia/produto

A criação de soluções, produtos e tecnologias inovadoras é de extrema importância para um novo empreendimento (Quadro 6). Inovar também pode ser entendido como a capacidade de desenvolver novos produtos, serviços ou processos com o objetivo de aumentar a lucratividade da empresa e a alocação eficiente dos recursos existentes, visando um crescimento contínuo do negócio (DRUCKER, 2019).

Quadro C6 – Tecnologia/Produto

Temática	Tecnologia/produto
Conteúdo	Energia Automação Novos produtos
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

A7 – Temáticas por oportunidade

O programa também poderá abordar temáticas que surjam como oportunidades, tanto em termos de conteúdo quanto de disponibilidade de mentores em determinados momentos, considerando que as oportunidades podem surgir de forma inesperada e em diversas áreas do conhecimento. A flexibilidade será importante neste programa, permitindo aproveitar as oportunidades que se apresentarem (Quadro 7).

Quadro C7 – Temáticas por oportunidade

Temática	Temáticas por oportunidade
Conteúdo	A ser definido conforme a temática
Metodologia	Palestra
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

Fase B

A Fase B consiste das temáticas: *onboarding*; propósito/impacto; estruturação da ideia; time e habilidades empreendedoras; modelo de negócio; pesquisa de mercado/validação; estudo de viabilidade econômica; estratégia de vendas e negociação; *marketing*; *marketing* digital; temáticas técnicas específicas e *Pitch*.

B1– Onboarding

Para dar início a fase B, os pré-incubados participarão de um encontro para conhecer o programa (Quadro 8).

Quadro C8 – Onboarding

Temática	Onboarding
Conteúdo	UNIHUB e o ecossistema Manual do pré-incubado Direitos e deveres Elementos do projeto final Cronograma Integração dos participantes
Metodologia	Palestra Oficina
Carga Horária	2 horas
Perfil de parceiros	Coordenação UNIHUB

Fonte: Elaborada pela autora

B2 – Propósito/impacto

A temática propósito/impacto retorna, agora de forma mais aprofundada (Quadro 9).

Quadro C9 – Propósito e impacto

Temática	Propósito/impacto
Conteúdo	Metodologia de impacto Negócios de Impacto Empresas B
Metodologia	Oficina Mentoria
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

B3 – Estruturação da ideia

Os pré-incubados são orientados a desenvolver uma visão clara e detalhada de seus projetos ou ideias, identificando os objetivos, por meio de ferramentas que estimule e estruture suas ideias ao longo do processo de pré-incubação (Quadro 10).

Quadro C10 – Estruturação da ideia

Temática	Estruturação da ideia
Conteúdo	Criatividade <i>Design Thinking</i> Canvas de ideação Ideathon
Metodologia	Oficinas Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

B4 – Time e habilidades empreendedoras

Habilidades e competências empreendedoras, como criatividade, inovação, proatividade, tomada de decisão e propensão ao risco, podem ser desenvolvidas através de oficinas práticas. Esse tema é de crescente interesse em comportamento organizacional, tanto para organizações quanto para pesquisadores (Quadro 11). O conceito de habilidades e competências empreendedoras é visto como essencial para mudanças no estudo do comportamento empreendedor e no desenvolvimento organizacional, sendo considerado uma

solução para diversos problemas (LAUTENSCHLÄGER; HAASE, 2011; DOS SANTOS, 2011).

Quadro C11 – Time e habilidades empreendedoras

Temática	Time e habilidades empreendedoras
Conteúdo	<i>Soft skills</i> Comportamento empreendedor Liderança
Metodologia	Oficinas Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

B5 – Modelo de negócio

A definição especialmente adequada para ambientes de inovação de modelo de negócio pode ser compreendida como a lógica que demonstra a criação e entrega de valor aos clientes e públicos, bem como a geração de receitas lucrativas e sustentáveis. Isso envolve o uso de processos-chave, a alocação de recursos e o estabelecimento de relacionamentos com os stakeholders (ANTUNES *et al.*, 2019; CAVAZZA *et al.*, 2018). Diversas ferramentas podem ser utilizadas para a elaboração de um modelo de negócio (Quadro 12).

Quadro C12 – Modelo de negócio

Temática	Modelo de negócio
Conteúdo	Canvas/canvas de impacto Estratégia Mínimo Negócio Viável
Metodologia	Oficinas Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

B6 – Pesquisa de mercado/validação

Fatores críticos de sucesso para *startups* incluem a escalabilidade prematura, o processo de validação da ideia, o *timing* de implementação e a capacidade da equipe de lidar com incertezas. Futuros empreendedores devem prestar atenção especial a esses aspectos. Idealização e validação são fundamentadas por diversas metodologias que guiam a criação de negócios e a prototipação, comprovando a viabilidade das soluções propostas (Quadro 13). Testes de hipóteses ajudam a identificar riscos antes da operação efetiva (GOECKING *et al.*, 2020; RIES, 2012).

Quadro C13 – Pesquisa de mercado e validação

Temática	Pesquisa de mercado/validação
Conteúdo	Entrevistas Teste de mercado Técnicas de validação de ideias/mercado
Metodologia	Palestra Oficinas Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

B7 – Estudo de viabilidade econômica

O estudo da viabilidade econômica avalia se um projeto, empreendimento ou investimento é financeiramente sustentável e lucrativo. A análise de viabilidade econômica e financeira é uma etapa fundamental na elaboração de projetos de investimentos. A decisão de investir envolve a expectativa de que o capital despendido será recuperado no futuro, somado a um lucro que compense seu custo de oportunidade (Quadro 14). Diversas técnicas são utilizadas para embasar essa decisão, incluindo o Valor Presente Líquido – VPL, a Taxa Interna de Retorno – TIR e o Período de Retorno do Investimento – *Payback* (DE SOUSA; SECURATO; PEREIRA, 2015).

Quadro C14 – Estudo de viabilidade econômica

Temática	Estudo de viabilidade econômica
Conteúdo	Investimento Custos, despesas e receitas Formação do preço de venda Indicadores financeiros
Metodologia	Palestras Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores empresariais Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

B8 – Estratégia de vendas e negociação

Todo negócio busca aumentar vendas e atender melhor os clientes para gerar lucros crescentes. Esse objetivo pode ser alcançado com o aumento da produtividade e das vendas. Independentemente do tamanho, manter o ritmo e atingir metas de vendas é um desafio atual. Estruturar a estratégia de vendas é essencial, utilizando inteligência comercial para estabelecer metas e objetivos. A venda envolve transferir a propriedade de um bem ou mercadoria mediante pagamento (Quadro 15). Para boas vendas, é necessário definir uma estratégia, estabelecer metas e conhecer o ramo de atuação (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005; FERRAZ; DE PROENÇA; LOUREIRO, 2020).

Quadro C15 – Estratégia de vendas e negociação

Temática	Estratégia de vendas e negociação
Conteúdo	<i>Networking</i> Comunicação Comercialização Canais de vendas Contratos
Metodologia	Palestras Oficinas Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

B9 – Marketing

O *marketing* envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, suprindo-as de maneira lucrativa (Quadro 16). As empresas investem em diversas ferramentas para entender o consumidor e direcionar corretamente seus produtos, visando aumentar o lucro. É fundamental que as organizações atentem para suas estratégias de *marketing*, considerando as influências do micro e do macroambiente no planejamento (KOTLER; KELLER, 2010; DA SILVA, 2016).

Quadro C16 – Marketing

Temática	Marketing
Conteúdo	Branding Mercado Estratégia 8Ps
Metodologia	Oficinas Palestras Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

B10 – Marketing digital

O *marketing* digital, amplamente adotado por gestores e estudado por empresas, visa atrair e fidelizar consumidores. Ele influencia as decisões de compra ao gerar sensações, desejos e reconhecimento de problemas, impactando também o comportamento pós-compra e a fidelidade à marca. O *marketing* digital oferece maior segmentação, praticidade e comunicação personalizada, sendo mais econômico que a comunicação convencional.

Diferente do *marketing* tradicional, usa a internet para interação segmentada e individualizada com o público-alvo (Quadro 17). O sucesso do *marketing* digital depende de um planejamento estratégico cuidadoso, considerando indicadores como percentual de visitantes, tempo no site, relação entre visitantes e vendas, origem dos visitantes e quantidade de acessos (SOLOMON, 2011; TELLES, 2010).

Quadro C17 – Marketing digital

Temática	Marketing digital
Conteúdo	Posicionamento digital Estratégias Tráfego pago Mídias LGPD/ aspectos legais
Metodologia	Oficinas Palestras Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

B11 – Temáticas técnicas específicas

O programa de pré-incubação aborda também temáticas técnicas específicas para melhor preparação dos participantes (Quadro 18).

Quadro C18 – Temáticas técnicas específicas

Temática	Temáticas técnicas específicas
Conteúdo	Aspectos legais Tecnologias Temas específicos da gestão <i>Hard Skills</i>
Metodologia	Oficinas Palestras Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade Empresários

Fonte: Elaborada pela autora

B12 – Pitch

Destaca-se a ferramenta *Pitch*, uma apresentação de 3 a 5 minutos, na qual o apresentador expõe o projeto, a pesquisa e/ou os resultados de maneira clara e acessível para qualquer categoria de público. O objetivo do *Pitch* é captar a atenção e o interesse da audiência rapidamente, resumindo os pontos-chave de forma concisa e impactante (SANTOS, 2019). Essa técnica é amplamente utilizada em contextos empresariais e acadêmicos para

comunicar ideias de forma eficiente e persuasiva, facilitando a tomada de decisões e atraindo possíveis investidores, parceiros ou colaboradores (Quadro 19).

Quadro C19 – Pitch

Temática	Pitch
Conteúdo	Apresentação Oratória Storytelling
Metodologia	Oficinas Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

Fase C

A fase C consistem nas temáticas: aspectos legais; propriedade intelectual; contabilidade e próximos passos.

C1 – Aspectos legais

As incubadoras buscam orientar e direcionar os empreendedores na abertura e desenvolvimento de suas empresas recém-criadas, especialmente na fase inicial de operação. Elas oferecem consultorias e assessorias em diversas áreas, incluindo assistência jurídica, contratos com financiadores e outros aspectos essenciais para o sucesso do negócio (ZEDTWITZ, 2003). É importante para um pré-incubado compreender os aspectos legais, para que esteja ciente das obrigações regulatórias relacionadas à criação e operação de um negócio (Quadro 20).

Quadro C20 – Aspectos legais

Temática	Aspectos legais
Conteúdo	Contrato social Contrato específico de compra e venda Direito do trabalho
Metodologia	Palestras Consultorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

C2 – Propriedade intelectual

As incubadoras também buscam orientar e direcionar os empreendedores em questões de gestão da inovação tecnológica, propriedade intelectual e outras áreas relacionadas. (ZEDTWITZ, 2003). Essas orientações são essenciais para assegurar que as empresas recém-criadas possam proteger suas inovações e desenvolver uma base sólida para o crescimento do empreendimento, resguardando os ativos intangíveis do negócio, e facilitando possíveis acordos de licenciamento ou parcerias estratégicas (Quadro 21).

Quadro C21 – Propriedade intelectual

Temática	Propriedade intelectual
Conteúdo	Marca Patente RPC
Metodologia	Oficinas Palestras
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

C3 – Contabilidade

É necessário também assessorar os empreendedores em temas como contabilidade, questões tributárias, incorporação e captação de recursos, através de consultorias especializadas. Esses serviços são essenciais para garantir a saúde financeira e o crescimento sustentável das empresas (ZEDTWITZ, 2003). No Quadro 22 apresenta-se a temática contabilidade.

Quadro C22 – Contabilidade

Temática	Contabilidade
Conteúdo	Regime tributário Impostos e encargos Abertura de empresas
Metodologia	Palestras Consultorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

C4 – Próximos passos

A temática próximos passos visa orientar os participantes a captarem oportunidades em editais ou no ecossistema de inovação (Quadro 23).

Quadro C23 – Próximos passos

Temática	Próximos passos
Conteúdo	Editais de fomento Editais de incubação Ambientes de inovação
Metodologia	Mentorias
Carga horária	2 horas + 1
Perfil de parceiros	Consultores/mentores Professores e pesquisadores da universidade

Fonte: Elaborada pela autora

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues *et al.* Modelo de Negócio de Incubadoras de Empresas: Revisão de Escopo. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 144-161, 2019.
- CAVAZZA, B. H. *et al.* Modelos de Negócios como Unidade de Análise: Um estudo comparativo. **A Gestão Estratégica na Administração**. 1ed. Ponta Grossa: Atena, v. 3, p. 188-207, 2018.
- DA SILVA, Fábio *et al.* Modelo de negócios de impacto: Pesquisa nas empresas B. **Revista Pretexto**, v. 24, n. 2, 2023.
- DA SILVA, Vanessa Bolico. *Marketing* digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 42-61, 2016.
- DE SOUSA, Almir Ferreira; SECURATO, José Roberto; PEREIRA, Marco Antônio. Alavancagem Operacional: do VPL às operações reais. **Revista da FAE**, v. 18, n. 1, p. 32-51, 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker, "o homem que inventou a administração"**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- FERRAZ, Ricardo; DE PROENÇA, Izabelli Cristina; LOUREIRO, Arianne Vidal. Estratégia de vendas. **Pensar Além**, v. 4, n. 1, 2020.
- GOECKING, O. *et al.* Fatores críticos de sucesso de uma *startup*: um estudo bibliométrico. **XI EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais**, 2020.
- HARPER, David A. Towards a theory of entrepreneurial teams. **Journal of business venturing**, v. 23, n. 6, p. 613-626, 2008.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. Bookman Editora, 2020.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2010.
- LAUTENSCHLÄGER, Arndt; HAASE, Heiko. The myth of entrepreneurship education: seven arguments against teaching business creation at universities. **Journal of Entrepreneurship education**, v. 14, p. 147, 2011.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**, v. 2, p. 33-79, 2001.
- RAMOS, Priscilla Martins; MAYA, PC da C.; BORNIA, Antonio Cezar. Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o *Marketing Mix* de Produto Brasileiro

de Exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista/Santa Catarina. **Encontro da ANPAD**, v. 29, p. 2005, 2005.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SANTOS, Cynthia Adriádne. Educação e Tecnologia *Pitch* para Ciências Militares no CIAAR: aprendizagem docente e discente. **Revista da UNIFA**, v. 32, n. 1, p. 14-23, 2019.

SEELING, Tina. **Regras da Criatividade: tire as ideias da cabeça e leve-as para o mundo**. Editora Belas-Letras, 2020.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. Ed.. Porto Alegre, RS: Bookman. 2011.

TELLES, Andre. **A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas**. São Paulo: M. Books do Brasil. 2010.

ZEDTWITZ, Maximilian von. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n. 1-2, p. 176-196, 2003.