

GUIA DE DESENVOLVIMENTO DO INCUBADO

Vitória 2025 | 1ª Edição

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Superintendência de Projetos e Inovação

Organização

Paula Lisboa Nogueira
Marcelo Roberto Sarcinelli
Celso Roberto Perez
João Augusto Garcia Perroud

Elaboração

Paula Lisboa Nogueira
Marcelo Roberto Sarcinelli
Celso Roberto Perez
João Augusto Garcia Perroud

Redação

Paula Lisboa Nogueira
Marcelo Roberto Sarcinelli
José Carlos Fundação Farias

Editoração

Alexandrina Storch de Almeida
Paula Lisboa Nogueira
Klara Colodetti de S. Licerio

Revisão

José Carlos Fundação Farias
Paula Lisboa Nogueira
Marcelo Roberto Sarcinelli

1ª Edição 2025

***Espaço Empreendedor:
Incubadora de startups da UFES***

E-mail: espacoempreendedor@ufes.br

**Av. Fernando Ferrari, 514, Campus
Universitário de Goiabeiras, Vitória - ES,**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Reitor

Eustáquio Vinícius De Castro

Vice-Reitora

Sonia Lopes Victor

Superintendente de Projetos e Inovação

Miriam de Magdala Pinto

Diretoria de Inovação

Anilton Salles Garcia



O Guia de Desenvolvimento do Incubado *foi elaborado para facilitar o avanço de projetos inovadores, sustentáveis e competitivos. Este guia é o documento essencial do Programa de Incubação do Espaço Empreendedor UFES, apresentando as metodologias e os processos aplicados.*

PREFÁCIO

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) atua intensamente para fortalecer o ecossistema de inovação do estado do Espírito Santo ao integrar diferentes atores, disseminar a cultura empreendedora e fomentar conexões entre empresas, governo e academia. Suas iniciativas impulsionam o desenvolvimento tecnológico e a formação de profissionais qualificados, além de incentivar startups e negócios inovadores.

Neste contexto, o Espaço Empreendedor atua para garantir a ampliação do empreendedorismo e inovação no ecossistema capixaba, formando parcerias estratégicas com o objetivo de ampliar sua participação e contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento econômico e social. Como parte desse esforço, nasce o Guia de Desenvolvimento do Incubado.

O Guia de Desenvolvimento do Incubado é um recurso essencial de planejamento, monitoramento e aprimoramento de empreendimentos, seguindo a metodologia Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), referência nacional em boas práticas de incubação. O presente guia apresenta a trilha de incubação com os entregáveis esperados e serve como material de apoio para os projetos incubados, a gestão da incubadora e demais atores de empreendedorismo e inovação.

INTRODUÇÃO

Bem-vindo ao Guia de Desenvolvimento do Incubado. Este guia foi elaborado com o principal objetivo de oferecer suporte aos empreendedores em suas diversas áreas da economia que estão no processo de pré-incubação e incubação no Espaço Empreendedor, incubadora da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). O programa de Incubação visa transformar ideias em negócios inovadores, avaliando sua viabilidade técnica, econômica e a capacidade empreendedora da equipe.

A metodologia de incubação apresentada aqui tem como meta alcançar os seguintes objetivos em um período máximo de 24 meses:

- **Validação do Problema e do Segmento de Clientes:** Identificar e confirmar a relevância do problema que o empreendimento busca resolver, bem como o público-alvo apropriado.

- **Validação da Solução e do Modelo de Negócios:** Garantir que a solução proposta seja viável e que o modelo de negócios seja sustentável e escalável.
- **Planejamento e Implementação para Crescimento:** Estruturar e executar um plano detalhado para impulsionar o crescimento do empreendimento

Essa metodologia permite planejar, estruturar e monitorar todas as atividades realizadas com os incubados. Durante o desenvolvimento e acompanhamento dos empreendimentos, será utilizada a metodologia Lean Canvas, conforme a Figura 1. A metodologia proposta na próxima seção se baseia em três das metodologias mais importantes e amplamente utilizadas no desenvolvimento de startups: Lean Startup (Figura 2), Processo de Desenvolvimento de Clientes (Figura 3) e Design Thinking (Figura 4 e Figura 5).

Figura 1: Ferramenta Lean Canvas.

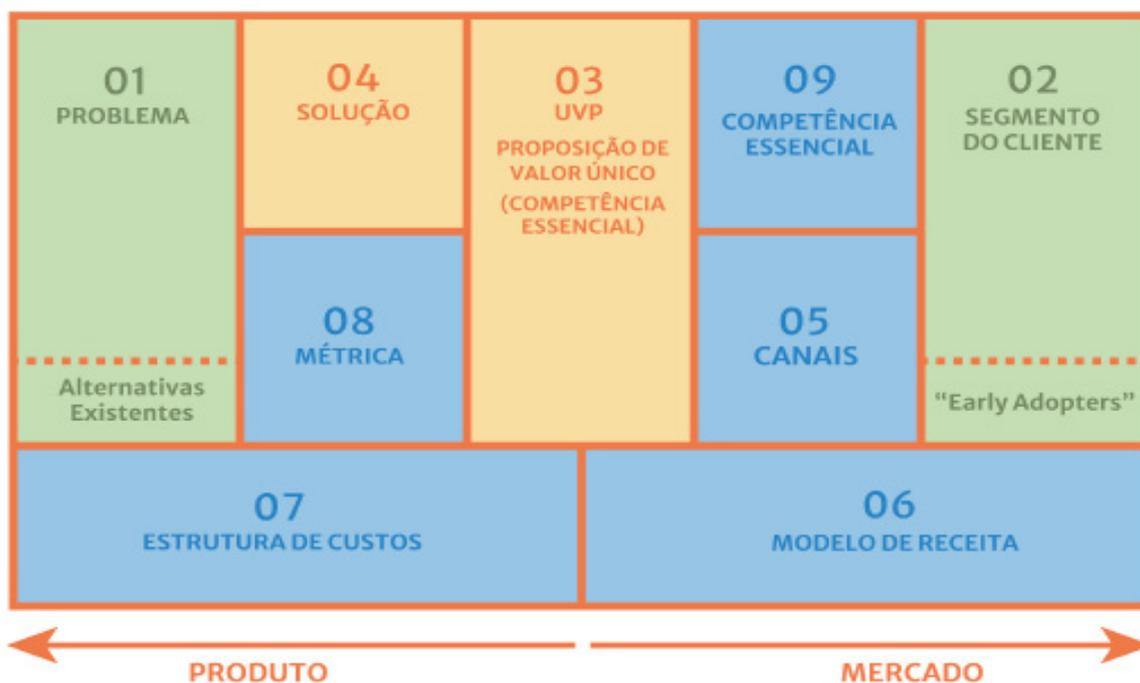


Figura 2: Metodologia Lean Startup.

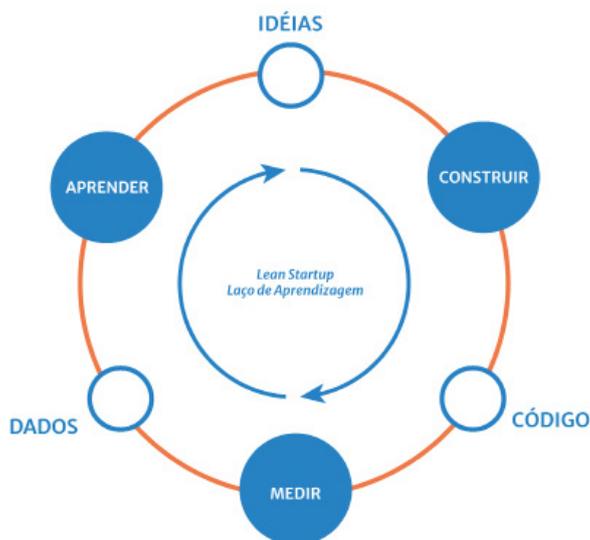


Figura 3: Metodologia Processo de Desenvolvimento de Clientes.

As 4 fases do Desenvolvimento do Cliente

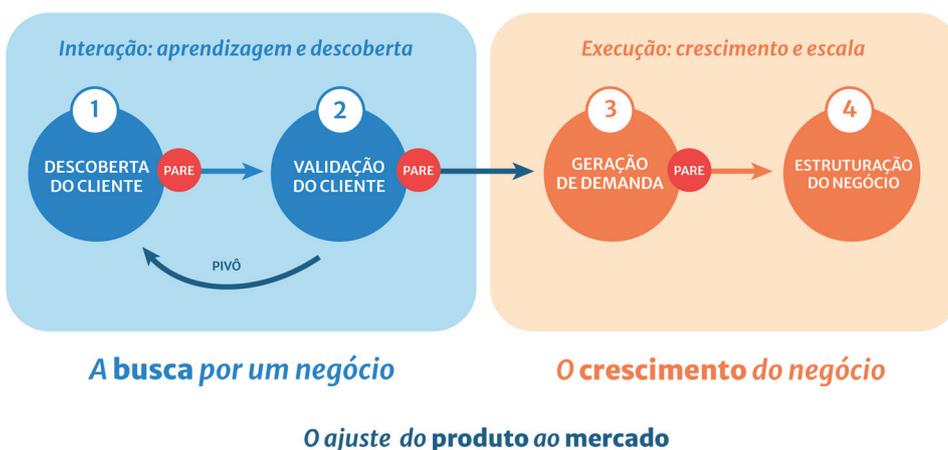


Figura 4: Metodologia Design Thinking.

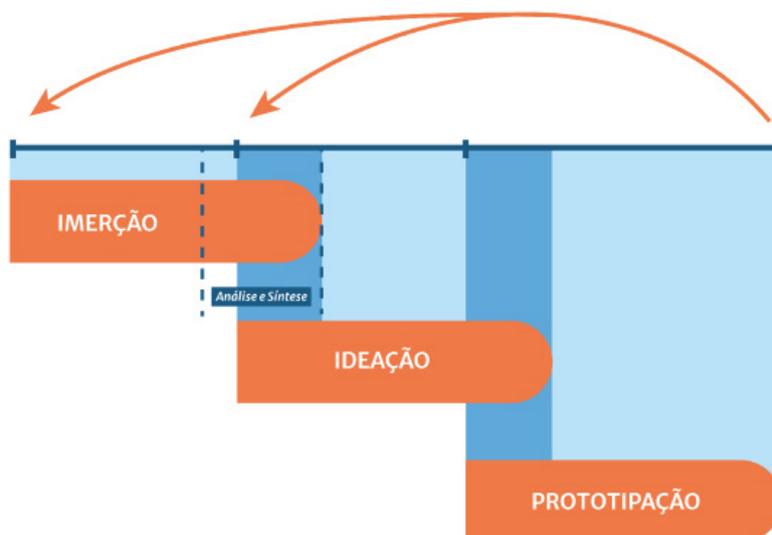
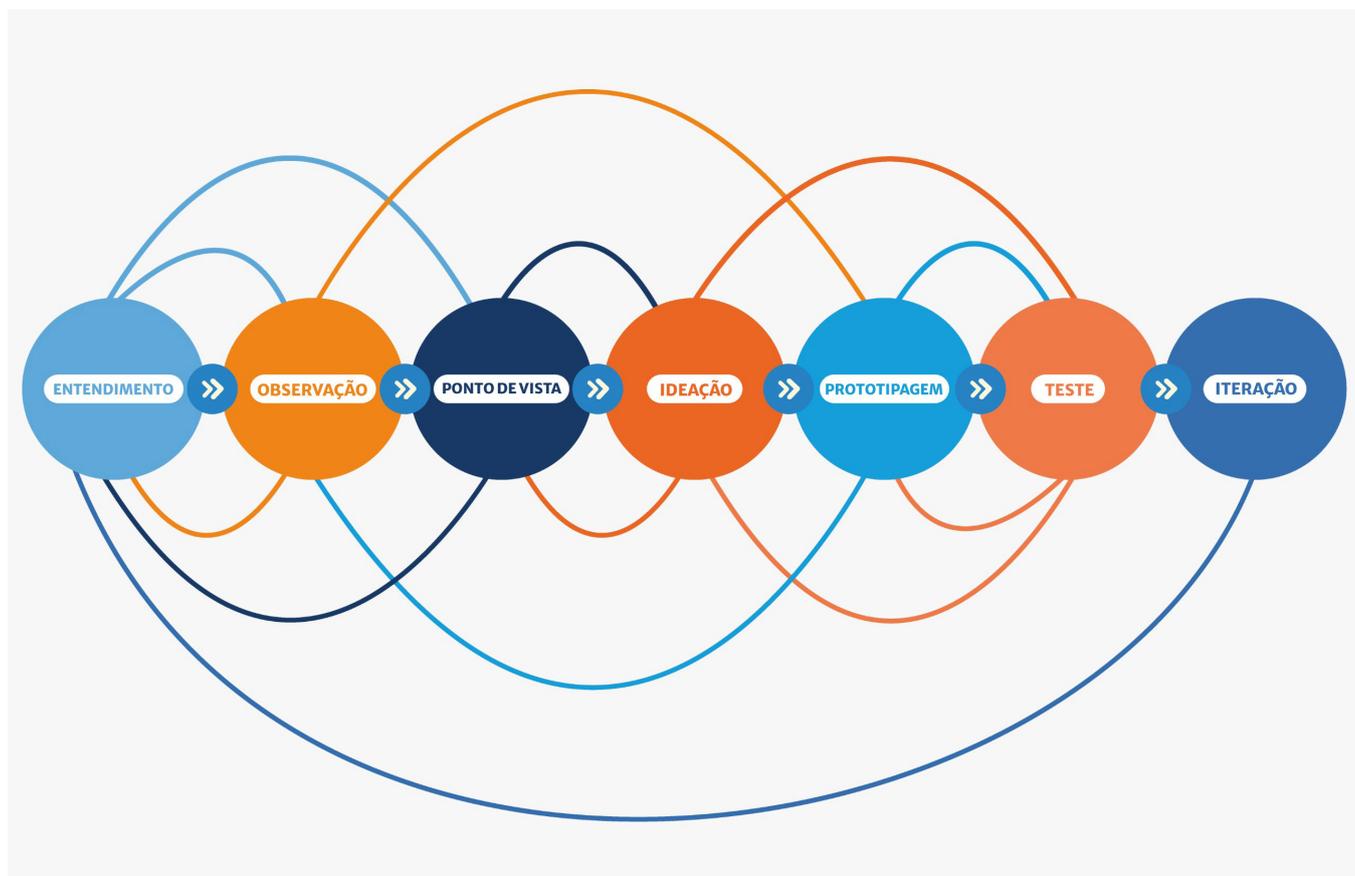


Figura 5: Metodologia Design Thinking.



As figuras acima ilustram os principais conceitos metodológicos de incubação adotados pelo Espaço Empreendedor. A partir dessas abordagens, é possível obter uma compreensão abrangente do processo que os incubados seguirão ao longo de sua jornada na incubadora, desde a validação da ideia inicial até a implementação de um modelo de negócios sustentável. Na sequência deste Guia, serão detalhadas cada uma destas metodologias, explicando como elas serão aplicadas no acompanhamento e no desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

CONTEÚDO DO GUIA

1. Metodologia de Incubação **10**

2. Fases do Ciclo de Incubação **14**

[FASE 1] Descoberta e Validação do Problema e Dimensão do Mercado

- **Etapa 1:** Identificação do problema
- **Etapa 2:** Identificação do segmento de clientes
- **Etapa 3:** Validação do problema e do segmento de clientes

[FASE 2] Descoberta e Validação da Solução (Dimensão Tecnologia)

- **Etapa 4:** Ideação
- **Etapa 5:** Prototipação (MVP)
- **Etapa 6:** Validação da Solução

[FASE 3] Planejamento e Estruturação (Dimensões Gestão e Capital)

- **Etapa 7:** Aspectos Legais
- **Etapa 8:** Acesso ao Mercado
- **Etapa 9:** Modelagem Econômico-Financeira
- **Etapa 9:** Preparação para o futuro e Acesso a Capital

3. Instrumentos e Ferramentas **39**

- Plano de Desenvolvimento do Empreendimento
- Quadro de Monitoramento do Empreendimento
- Quadro de Monitoramento do Empreendedor
- Lean Canvas
- Canvas Proposta de Valor
- Quadro de Evidências do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento
- Quadro de Validação de Hipóteses

1. Metodologia de Incubação

A metodologia de incubação adotada pelo Espaço Empreendedor integra princípios das abordagens Lean Startup, Processo de Desenvolvimento de Clientes e Design Thinking. Esta metodologia é estruturada em três blocos principais, conforme ilustrado na figura 6. Cada um desses blocos é subdividido em sete etapas distintas, detalhadas nas Figuras 7 e 8, com uma explanação mais aprofundada na Figura 9.

Figura 6: Metodologia de Incubação.



Figura 7: Etapas da metodologia e suas relações com as dimensões do empreendedorismo.

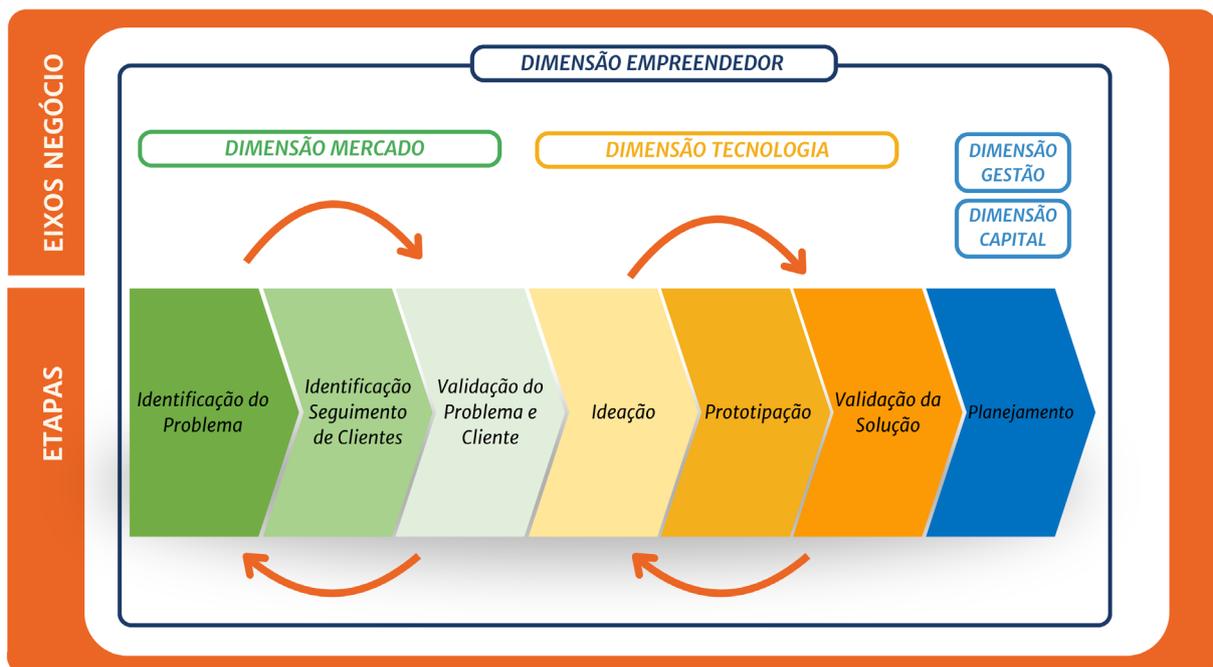


Figura 8: Etapas do desenvolvimento de um empreendimento inovador.



Figura 9: Detalhes de cada uma das etapas do desenvolvimento de um empreendimento inovador.

	O QUE?	PARA QUE?	COMO?
Identificação do Problema	Identificar qual a necessidade do mercado- alvo que não está sendo bem atendida ou chamado "problema" mal resolvido pelos fornecedores existentes. Identificar o problema. Qual é o problema? Para quem é o problema? O problema foi testado? O problema é real?	Descrever as hipóteses sobre o problema, o mercado e a competição. Para execução precisa do levantamento de dados (pesquisa) análise e síntese das informações coletadas.	Entrega: Lean Canvas Outros: ferramenta 2 X2 entendimento, desconstrução desafio, triangulação das pesquisas, cartões de insights, diagramas de afinidades, mapa conceitual.
Identificação Seguimento de Clientes	Estudar os clientes potenciais. Quem é o cliente? Como ele resolve hoje os seus problemas? Como você vai definir e identificar os earlyadopters?	Detalhados e hipóteses sobre os clientes. Entender os objetivos desejos e limitações dos clientes.	Entrega: Lean Canvas sinal + Canvas proposta de valor (L. D.) Outros: Mapa de Empatia, Personas, Jornada do Usuário, Blueprint, Mapa Mental, Job to be Done.
Validação do Problema e Cliente	O problema está validado? O segmento de cliente está validado?	O objetivo desta validar/verificar etapa é an hipóteses sobre o problema, mercado e segmentos de clientes.	Entrega: Lean Canvas + Quadro Validação Hipóteses + Entrevistas
Ideação	Idealizar a solução para o problema identificado na etapa anterior a qual precisa ter um grande diferencial competitivo. Transformar a informação das fases anteriores em possíveis soluções. Como a solução resolve o problema? ponto de inte?? Qual é o seu modelo de negócio? Como ganha \$\$\$? Qual é o seu diferencial?	O objetivo dessa etapa é definir a proposta de valor, o conceito do produto/serviço, hipótese do produto/serviço, conceito do modelo de negócio e hipótese do modelo de negócios.	Entrega: Lean Canvas+ Canvas proposta de Valor (L.E.) Outros: Mapa Conceitual/mental. Brainstorming, workshop de co-criação, cardápio de ideias, matriz de posicionamento.
Prototipação	Implementação solução encontrada no estágio anterior. Elaborar um produto mínimo concebível que pode encontrar um conjunto de clientes que estão animados o suficiente para usarem e pagarem pela visão de longo prazo do produto ideal e elaborar um modelo de negócio.	Eliminar os desperdícios, limitando a primeira versão do produto às funcionalidades essenciais que sustentam a visão de longo prazo e as hipóteses fundamentais.	Entrega: Lean Canvas + Demonstração do MVP. Outros: Protótipo em papel e interfaces, Storyboard, Stopmotion, Design de produto, Maquete, Demo.
Validação da Solução	A proposta de valor foi testada junto aos clientes? O modelo de receita foi validado? O foco será a confirmação das hipóteses sobre a solução, ou seja, transformar o produto em algo que os clientes realmente querem, e que seja vendido de forma lucrativa.	O objetivo desta etapa e validar/verificar a proposta de valor, conceito do produto/serviço, as hipóteses do produto/serviço, o conceito do modelo de negócios e as hipóteses do modelo de negócios.	Entrega: Lean Canvas + Quadro Validação Hipóteses+ Entrevistas+ Protótipo
Planejamento	Começar a estruturar a startup, incluindo se necessário a captação de investimento, contratação dos primeiros funcionários, registros legais, etc. Configurar as estruturas de gerenciamento continuamente e monitorar, avaliar e adaptar seu modelo de negócio.	Possibilitar Acesso ao mercado, modelagem financeira, acesso ao capital e estruturação da empresa.	Entregas: Lean Canvas + Canvas da Jornada de Compras + Modelagem Financeira+ Resumo Executivo + Pitch

Cada uma dessas etapas é projetada para atender aos cinco pilares fundamentais de um empreendimento, conforme definidos pela ANPROTEC: empreendedor, tecnologia, mercado, gestão e capital. Esses pilares são abordados na totalidade do processo, garantindo uma incubação abrangente e eficaz.

Nos próximos tópicos, os processos dentro do ciclo de incubação serão descritos, com foco na aplicação integrada desses pilares para orientar cada passo do desenvolvimento estratégico das incubadas, assegurando seu crescimento e sucesso.

2. Fases do Ciclo de Incubação

O Ciclo de Incubação do Espaço Empreendedor abrange três fases do desenvolvimento de um empreendimento conforme a metodologia proposta.

Fase 1: Descoberta e validação do problema e clientes (Dimensão Mercado)

Fase 2: Descoberta e validação da solução (Dimensão Tecnologia)

Fase 3: Planejamento e Estruturação (Dimensões Gestão e Capital)

Cada uma das fases será composta por etapas, que deverão ser cumpridas para alcançar a conclusão da fase. No decorrer deste Guia, será explicado detalhadamente todo o processo entre fases e etapas.

[FASE 1]: Descoberta e Validação do Problema e Cliente

No início do desenvolvimento de um empreendimento, o empreendedor se depara com um desafio crucial: validar sua ideia, tecnologia ou solução para um problema identificado. Para isso, é essencial realizar uma pesquisa de mercado detalhada, identificar o público-alvo, revisar e validar tanto o problema, quanto as potenciais demandas dos clientes. O objetivo primordial é compreender e validar o problema percebido por seus futuros clientes.

Essa fase inicial será dividida em três etapas **distintas** e **interdependentes**:

- **Identificação do Problema**

O empreendedor precisa compreender claramente qual é o problema que sua ideia ou solução visa resolver. Isso envolve uma análise profunda das necessidades do mercado e das lacunas existentes que sua solução poderia preencher.

- **Identificação do Segmento de Clientes**

É crucial identificar quem são os clientes em potencial, ou seja, o público-alvo que mais se beneficiaria com a solução proposta. Isso ajuda a direcionar os esforços de marketing e desenvolvimento de produto de forma mais eficaz.

- **Validação do Problema e do Segmento de Clientes**

Esta etapa envolve a confirmação de que o problema identificado é real e significativo para o público-alvo selecionado. É essencial obter feedback dos clientes em potencial para garantir que suas necessidades e expectativas estejam sendo consideradas adequadamente.

Durante essas três etapas, serão utilizados diversos processos, ferramentas e métodos, como pesquisas de mercado, entrevistas com potenciais clientes e análises competitivas. Ao completar estas etapas de forma eficaz, o empreendedor estará preparado para avançar para a segunda fase do ciclo de incubação.

- **Etapa 1: Identificação do problema**

Duração máxima prevista: 4 semanas

Durante essa etapa inicial, o foco do empreendedor é identificar um problema específico no mercado-alvo que ainda não tenha sido resolvido satisfatoriamente pelos fornecedores existentes. Com uma duração máxima de 4 semanas, o empreendedor dedica-se a coletar informações, entrevistar especialistas e realizar pesquisas para identificar claramente qual é esse problema sem solução.

Essa fase permite ao empreendedor responder a uma série de perguntas fundamentais para descobrir quem são os clientes potenciais, quais são suas necessidades e comportamentos, verificando assim se seu produto ou negócio estão alinhados ao mercado.

- **Qual é o problema exato?**
É importante compreender o contexto e as variáveis envolvidas.
- **Como os clientes estão lidando com esse problema atualmente?**
Compreender as soluções atuais ajuda a identificar lacunas.
- **Por que o problema é tão desafiador de resolver?**
Insights de mercado podem revelar aspectos não óbvios do problema.
- **Qual é a magnitude desse problema?**
Entender o tamanho do mercado afetado pela questão é essencial.
- **Quem são os potenciais clientes afetados por esse problema?**
Identificar o público-alvo é crucial para o sucesso da solução.
- **Qual é o comportamento dos clientes em relação a esse problema?**
Analisar a competição e os concorrentes oferece insights valiosos.
- **O problema foi validado? É realmente um obstáculo significativo?**
Testar a existência e a gravidade do problema é essencial.

As respostas a essas perguntas geram hipóteses sobre o problema, o mercado e a concorrência, as quais devem ser validadas para confirmar a necessidade de uma solução que atenda a uma demanda real no mercado. Para isso, o empreendedor deve seguir um processo estruturado, como o indicado abaixo:

1. Tradução em perguntas: Transformar os objetivos de aprendizado em questões claras.

2. Formulação de hipóteses: Criar suposições que respondam a essas perguntas.

Ao seguir esse processo, o empreendedor pode validar a existência de um problema real que demande uma solução e que tenha potencial para encontrar demanda no mercado, garantindo um direcionamento mais assertivo no desenvolvimento do produto ou serviço.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS:

- **Plano de Desenvolvimento do Empreendimento**
- **Lean Canvas**

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS:

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência da identificação do problema:

- **Etapa 1 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 1 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas (1 - problema):**
Lean Canvas com parte do problema identificado, fornecendo uma visão clara e concisa do problema.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de identificação do problema:

- **Ferramenta 2x2 entendimento**
- **Triangulação das pesquisas**
- **Diagramas de afinidades**
- **Mapa conceitual**

- **Etapa 2: Identificação do segmento de clientes**

Duração máxima prevista: 4 semanas

Depois de formular hipóteses sobre o problema, o empreendedor passa a levantar hipóteses sobre o segmento de clientes. Essas hipóteses são baseadas nas seguintes perguntas.

- **Quem são os meus clientes?**

Identificar claramente o perfil demográfico é importante para estabelecer uma solução proposta coerente às necessidades dos clientes-alvo.

- **Como você vai definir e identificar os early adopters?**

Ajuda a validar a sua solução para o problema no mercado, como também será seu ponto inicial para um crescimento sólido no mercado.

- **Como os meus clientes potenciais atualmente estão resolvendo o problema ou atendendo a necessidade?**

Informa o desenvolvimento de produtos e estratégias de mercado, como também ajuda a garantir que sua solução esteja alinhada ao mercado alvo.

Após a identificação dos potenciais clientes, é preciso agrupá-los em diferentes segmentos com características, comportamentos e necessidades semelhantes. Dito isso, a equipe precisará fazer escolhas conscientes sobre quais segmentos priorizar e quais não. Depois dessa decisão, o modelo de negócios pode ser ajustado para melhor atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes.

Os grupos de clientes representam segmentos distintos quando:

1. Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente.
2. São alcançados por canais de distribuição diferentes.
3. Exigem diferentes tipos de relacionamentos.
4. Têm lucratividades substancialmente diferentes.
5. Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Ao detalhar as hipóteses sobre os clientes, é possível compreender seus objetivos, desejos, limitações, necessidades, aspirações e identificadores sociodemográficos.

- Ao identificar o **segmento de clientes** é necessário levar em consideração os seguintes indicadores: **Tamanho, crescimento, localização e comportamento.**
- E para a identificação dos **tipos de segmento** é preciso o classificar em um dos seguintes indicadores: **Mercado de massa, mercado de nicho, segmentado, diversificado, plataforma multilaterais.**

- **Etapa 3: Validação do Problema e do Segmento de Clientes**

Duração máxima prevista: 6 semanas

Antes de iniciar o desenvolvimento de uma solução (seja um produto ou serviço) para o mercado, é essencial que o empreendedor valide suas suposições sobre o problema e o público-alvo. Essa validação cuidadosa ajuda a reduzir o risco de insucesso do negócio, pois garante que a solução seja criada com base em uma necessidade real de um mercado específico.

Identificar e confirmar a relevância do problema que o empreendimento busca resolver, bem como o público-alvo apropriado e validar as hipóteses, são passos cruciais para evitar desperdício de recursos e aumentar as chances de sucesso da solução proposta.

Durante essa fase, interagir diretamente com os clientes potenciais oferece um aprendizado valioso. A maneira como essa etapa é conduzida pode resultar na conquista dos primeiros clientes ou, alternativamente, na perda de tempo e na criação de antipatia.

O objetivo desta etapa é validar as hipóteses iniciais sobre o problema que a startup pretende resolver e o segmento de clientes alvo. Antes de começar a desenvolver a solução, é fundamental garantir que o problema é real e significativo para um grupo de clientes específico.

Para isso, o empreendedor deve seguir um processo estruturado, como o indicado abaixo.

1. **Criação de Hipóteses:** Desenvolver hipóteses claras e específicas sobre o problema e os clientes.
2. **Priorizar Problemas:** Ordenar os problemas por ordem de importância.
3. **Listagem de Potenciais Entrevistados:** Identificar e listar possíveis entrevistados.
4. **Roteiro da Entrevista:** Preparar um roteiro de entrevista detalhado.
5. **Entrevista:** Fazer a aplicação de entrevistas.
6. **Documentação:** Compilar um relatório com os resultados da validação.

OBSERVAÇÕES SOBRE ENTREVISTA

- É essencial abordar as entrevistas com a intenção de **aprender**, não de vender.
- Não pergunte aos clientes o que eles querem. **Descubra o que eles fazem.**
- Formular **perguntas que ajudem a validar** o problema e o segmento de clientes, sem apresentar ou tentar vender a solução.
- Sempre que possível, **conduzir entrevistas presencialmente.**
- **Inicialmente**, entrevistar pessoas conhecidas que fazem parte do segmento de clientes.
- **Documentar** os resultados **imediatamente** após cada entrevista.

Ao seguir essas diretrizes, os empreendedores poderão validar e verificar as hipóteses sobre o problema, mercado e segmentos de clientes. Com estas validações do problema e segmento de clientes o será possível identificar os seus primeiros adotantes, tamanho, crescimento, localização e comportamento, que dizem respeito ao “segmento de cliente”. Em relação ao “problema”, será possível compreender como os clientes priorizam os problemas; identificar o nível de dor: must-have (preciso dessa solução), nice-to-have (seria bom ter essa solução), ou don't need (não preciso dessa solução); compreender quais são as soluções atuais e como o cliente as utiliza.

Depois dessas entrevistas o empreendedor deve saber claramente:

- Identificar as características e hábitos dos primeiros adotantes.
- Possuir ao menos um problema que merece ser revolido.
- Descrever como os clientes resolvem os problemas atualmente.

Se, depois da realização do número mínimo de entrevistas, os três itens acima forem supridos o empreendedor poderá avançar para a próxima fase. Caso contrário, utilize as informações obtidas para ajustar o modelo de negócio, revisar seu roteiro e a seguir realizar uma nova rodada de aplicações de entrevistas.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- **Plano de Desenvolvimento do Empreendimento**
- **Lean Canvas**
- **Quadro de Validação de Hipóteses**
- **Entrevistas**

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

- **Etapa 3 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 3 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas atualizado (1 - problema e 2 - segmento de clientes):**
Lean Canvas com parte do problema e segmento de cliente identificado, fornecendo uma visão clara e precisa sobre os dois eixos.
- **Canvas Proposta de Valor (lado direito) atualizado:**
Canvas Proposta de Valor, com lado direito preenchido, fornecendo uma visão clara dos aspectos que conectam a solução às necessidades e desejos dos clientes.

- **Quadro de Validação de Propostas:**

Quadro de Validação de Propostas fornecendo a validação da proposta de forma estruturada e eficaz.

- **Relatório de entrevistas:**

Relatório de entrevistas detalhado e organizado, fornecendo uma visão clara das descobertas.

- **Propostas de solução:**

Apresentar por escrito uma primeira versão da solução pensada pelo empreendedor para ser desenvolvida.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de validação:

[FASE 2]: *Descoberta e validação da solução (Dimensão Tecnologia)*

Parabéns por alcançar a fase 2 “**Descoberta e validação da solução (Dimensão Tecnologia)**”!

Agora com o “problema” validado, é hora do empreendedor criar e testar soluções e definir a proposta de valor percebida pelos clientes.

Nesta fase o objetivo principal é desenvolver uma solução que não só seja viável e sustentável, mas também atenda às necessidades e expectativas do público-alvo, garantindo a aceitação do produto ou serviço no mercado.

Esta segunda fase será dividida em **três etapas distintas e interdependentes**:

- **Ideação**

Este é o processo de geração de ideias para resolver o problema identificado e atender ao segmento de clientes.

- **Prototipação (MVP)**

É necessário que o empreendedor desenvolva um Produto Mínimo Viável (MVP), que será a primeira versão da solução para teste de funcionalidade e para obter feedback dos clientes.

- **Validação da solução**

Necessário para confirmar que o MVP resolve de fato o problema dos clientes de maneira eficaz. Caso contrário, o empreendedor poderá realizar os ajustes necessários para adaptar a solução ao problema.

Durante essas três etapas, serão utilizados diversos processos, ferramentas e métodos. Ao completar estas etapas de forma eficaz, o empreendedor estará preparado para avançar para a terceira e última fase do ciclo de incubação.

- **Etapa 4: Ideação**

Duração máxima prevista: 6 semanas

Na Etapa 4, o objetivo será transformar as informações coletadas nas etapas, da fase 1, anterior em soluções viáveis e inovadoras para resolver o problema identificado.

É importante a atenção ao fato de que a solução deve se apoiar em um diferencial competitivo robusto, que considere não somente as características que o destaquem no mercado atual diante das soluções existentes, mas também que criem barreiras significativas para novas soluções concorrentes.

Para alcançar o objetivo desta etapa, é importante investigar possíveis soluções formulando hipóteses com base nas seguintes questões:

- **Como você pretende agregar valor?**

Demonstrar proposta de valor única que a solução oferece para resolver o problema identificado.

- **Como você vai chamar a atenção do cliente?**

Explorar como a sua solução se diferencia e atrai interesse dos clientes em relação às soluções existentes.

- **De que forma sua solução resolve o problema?**

Detalhar como a sua solução aborda o problema identificado e preenche as lacunas das soluções atuais.

- **Qual é seu modelo de negócios?**

Descrever o modelo operacional e financeiro que sustenta a oferta da solução.

- **Como você gera receita?**

Explicar a solução entregue como uma fonte de receita tangível.

- **Quais são os seus pontos diferenciais?**

Destacar o que torna a sua solução única e difícil de replicar.

Cada uma das respostas a estas perguntas serão uma hipótese sobre a solução proposta.

Como o objetivo desta etapa 4 é a geração de ideias inovadoras para resolver o problema identificado na fase anterior, as ferramentas indicadas a serem utilizadas visam estimular a criatividade e propiciar que sejam desenvolvidas soluções eficazes e pertinentes, capazes de abordar o problema de maneira inovadora e eficiente.

Ao concluir esta etapa o empreendedor terá como resultado a definição da proposta de valor, o conceito do produto/serviço, hipótese do produto/serviço, conceito do modelo de negócios e hipótese do modelo de negócios.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- **Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado**
- **Lean Canvas atualizado**
- **Canvas Proposta de Valor (lado esquerdo)**

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência da ideação:

- **Etapa 4 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 4 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas (3 - Solução e 4 - Proposta de Valor):**
Lean Canvas com parte da Solução e Proposta de Valor identificada e detalhada.
- **Canvas proposta de valor (lado esquerdo):**
Canvas Proposta de Valor, com lado esquerdo preenchido, fornecendo uma visão clara dos aspectos que conectam o valor oferecido pelo produto ou serviço às necessidades e expectativas dos clientes.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de ideação:

- Mapa Conceitual/mental.
- Brainstorming.
- Cardápio de ideias.
- Matriz de posicionamento.

- **Etapa 5: Prototipação (MVP)**

Duração máxima prevista: 12 semanas

Na etapa 5 o empreendedor irá elaborar um protótipo ou prova de conceito da solução concebida na etapa anterior e, testar sua viabilidade técnica, econômica e validar o produto com os seus potenciais clientes.

Ao criar um produto de sucesso, o primeiro passo é encontrar os usuários iniciais ou evangelistas ou entusiastas (early adopters) que precisam e desejam usar o produto. Esses usuários têm a capacidade de enxergar o potencial do produto final, por isso estão mais dispostos a tolerar imperfeições temporárias e ajudarão o empreendedor na construção da melhoria do produto.

- **O que é um protótipo e o que é MVP?**

Na prática, o protótipo pode ser considerado como a primeira versão do produto idealizado, criado para testar e experimentar uma ideia. Já o MVP (Minimum Viable Product) Produto Mínimo Viável, é a versão mais simples e funcional do produto que permite com que a startup valide sua ideia com os seus primeiros clientes.

- **Por que é importante criar um protótipo ou MVP?**

O protótipo ou MVP, além de permitir testar a viabilidade técnica e econômica da solução e identificar possíveis problemas, também ajudará a startup a refinar a ideia e servirá para identificar/quantificar os clientes que estarão dispostos a pagarem para utilizarem a solução dentro de uma visão a longo prazo do produto ideal. Ademais, permitirá que o empreendedor evite desperdícios e teste suas principais suposições de forma rápida e eficaz.

PROCESSO DE PROTOTIPAÇÃO

O início da prototipagem envolve a formulação de perguntas essenciais sobre as soluções pensadas. Após isso, são desenvolvidos modelos que ilustram o conceito em questão e possibilitam a realização de testes. Os resultados obtidos são analisados e o processo é repetido até se encontrar uma solução final que atenda às necessidades do cliente e seja benéfica para o negócio. É importante destacar que a natureza dos protótipos pode variar amplamente, dependendo do setor da empresa e do tipo de solução a ser testada.

Ao concluir esta etapa o empreendedor conseguirá como resultado, apresentar o conceito na prática, demonstrar capacidade de entrega da equipe, testar e validar antes de implementar e responder às perguntas: Para que estamos prototipando isso? O que queremos saber? O que queremos testar? O que queremos descobrir?

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- **Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado**
- **Lean Canvas atualizado**
- **Protótipo/ MVP**

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência da prototipação:

- **Etapa 5 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 5 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Protótipo desenvolvido/MVP:**
Documento compilado em Google Docs que detalha as principais funcionalidades implementadas no protótipo + Demonstrativo do protótipo (maquetes, filmagens, fotos, storyboard, vídeos stopmotion, landing page ou outros similares).

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de prototipação:

- **Propriedade intelectual e patente**
- **Design Thinking**
- **Teste de Usabilidade**
- **Métodos Ágeis**

- **Etapa 6: Validação da Solução**

Duração máxima prevista: 8 semanas

Na Etapa 6, o empreendedor irá focar na validação das hipóteses sobre o produto, visando transformá-lo em algo desejado pelos clientes e lucrativo para o empreendimento. Esse processo visa alcançar o Product/Market Fit (PMF), em outras palavras, alcançar o ponto em que o produto satisfaz as necessidades do mercado e pode ser comercializado com sucesso. Quando isso acontece a Startup tem o que é conhecido como casamento do produto ao mercado.

Uma empresa tem casamento de produto com o mercado, quando encontra um produto que os clientes realmente desejam. Quando uma empresa casa o produto com o mercado, muitas vezes começa a ter um crescimento exponencial de vendas. As empresas que não conseguem ajustar seus produtos ao mercado, independentemente de como comercializem seus produtos, terão de lutar muito para encontrar o sucesso.

Sugestão:

Quando pequenas melhorias no produto em desenvolvimento não são suficientes, a abordagem mais eficaz para alcançar a adequação do produto ao mercado é realizar mudanças significativas em um componente central do modelo de negócios por vez, como o próprio produto, o mercado-alvo ou o modelo de receitas. Cada uma dessas mudanças estratégicas é conhecida como pivô (pivotagem).

Desta forma, nessa fase o empreendedor terá o desafio de validar a proposta de valor, o conceito do produto/serviço, as hipóteses associadas a ambos, além do modelo de negócios e suas respectivas suposições. Os principais objetivos são determinar se a solução proposta vai de encontro com as necessidades e expectativas do cliente e avaliar a viabilidade das ideias relacionadas ao modelo de receita e precificação. Assim como na entrevista para validar o problema e o segmento de clientes na etapa 3, é importante seguir um roteiro bem estruturado para otimizar tanto o tempo do empreendedor quanto o do entrevistado.

Nessa fase de validação é importante a materialização da ideia de solução de alguma forma para conseguir melhores resultados nas entrevistas.

Para materializar a ideia, você pode utilizar:

- Apresentação de slides
- Protótipos
- Wireframes

Quanto menos o cliente precisar usar a sua imaginação, mais precisa será sua resposta. Então, procure montar algo próximo da realidade. No entanto, evite investir muito tempo ou dinheiro, pois é provável que tudo seja alterado após o primeiro contato com os clientes.

No momento que o empreendedor estiver consolidando o seu aprendizado, se for percebido que seu modelo de negócio foi profundamente afetado ao interagir com o cliente, talvez até mesmo mudando o segmento de clientes, sugere-se que o empreendedor não prossiga como o planejado. Nesse caso a abordagem mais eficaz a ser feita para atualizar o modelo de negócio é recomeçar o processo de validação.

Quando você está consolidando seu aprendizado, pode perceber que seu modelo de negócios foi profundamente afetado ao interagir com os clientes, talvez mudando até mesmo o segmento de clientes. Nesse cenário, não faz sentido prosseguir como planejado. ***A abordagem mais eficaz é atualizar o modelo de negócios e recomeçar o processo de validação na etapa 3.***

Se o modelo de negócios não sofreu alterações significativas, é o momento de avaliar se suas hipóteses sobre a solução e o modelo de receitas foram validadas. Para isso, é essencial que o empreendedor utilize as perguntas abaixo, para verificar sua compreensão clara da validação da solução, respondendo de forma clara a todos os pontos listados.

- **Definiu uma solução mínima para esse problema?**
- **Determinou qual o preço os clientes estão dispostos a pagar?**
- **Avaliou a viabilidade de construir um negócio sustentável?**

Se o empreendedor conseguir responder a todas essas perguntas com clareza e sem dificuldades é o momento de avançar para a próxima fase.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- **Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado**
- **Lean Canvas atualizado**
- **Quadro Validação Hipóteses**
- **Entrevistas**
- **Protótipo/MVP**

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência da validação da sua solução.

- **Etapa 6 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 6 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas (4 - solução, 3 - proposta de valor) atualizado:**
Lean Canvas com os campos da solução e da proposta de valor identificado de forma clara e concisa.
- **Protótipo Validado:**
Demonstrações do protótipo em funcionamento + resultados de testes de usabilidade + Registro de iterações e melhorias implementadas com base nos testes.
- **Quadro de Validação de Propostas:**
Quadro de Validação de Propostas fornecendo as hipóteses chave e critérios de validação e as conclusões sobre a validade das hipóteses de forma estruturada e precisa.
- **Relatório de entrevistas:**
Sumário das entrevistas realizadas e Compilação dos resultados qualitativos e quantitativos e as principais conclusões derivadas.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de validação da solução:

- **Técnicas de Entrevistas**
- **Metodologias de Validação**

[FASE 3] Planejamento e Estruturação (Dimensões Gestão e Capital)

A fase três é o momento em que o empreendedor já cumpriu com todas as etapas anteriores (validações do problema, cliente, solução e modelo de negócios) e está pronto para planejar e estruturar o seu negócio. Esta fase envolve o acesso ao mercado, a modelagem financeira, o acesso a capital e a estruturação da empresa. Esses elementos são necessários para o crescimento da empresa, pois garantem uma base sólida para expandir as operações, atrair investimentos e sustentar o desenvolvimento contínuo. Ademais, busca prever e preparar o empreendimento tanto para aproveitar as oportunidades de crescimento, como também para que possam estar preparados para enfrentar os desafios que possam surgir no futuro para o negócio.

A fase 3 em questão será composta por quatro etapas, não sequenciais, onde algumas delas, poderão ser executadas concomitantemente.

Espera-se que o processo da fase 3 desenvolva no empreendedor a capacidade de responder aos seguintes questionamentos:

- **Como chegarei até os clientes?**

É importante a definição de estratégias para alcançar os clientes, sendo um recurso para o sucesso da startup. As escolhas dos canais de marketing e vendas devem ser analisadas apropriadamente, para isso é preciso entender as preferências dos consumidores e garantir que a mensagem do empreendimento chegue ao cliente alvo de forma interativa, mais rápida e eficiente. Isto é, a mensagem e os canais devem estar alinhados com quem é o consumidor do seu produto ou serviço, além disso, é importante descobrir quais são os melhores caminhos (custo versus benefício) para chegar até os clientes.

- **Como posso me proteger dos concorrentes?**

Proteger o negócio do empreendedor da concorrência é fundamental quando se trata de manter uma posição sólida no mercado. Algumas formas de proteger o negócio da concorrência, se dá através do desenvolvimento de vantagens competitivas, como patentes, segredos comerciais, relacionamento com o cliente, qualidade do produto ou serviço, e inovação.

- **Como sei que estou avançando no caminho certo?**

É necessário o estabelecimento de métricas e indicadores de desempenho que permitam o monitoramento do progresso da empresa, dessa forma, será possível controlar a efetividade das ações, identificando pontos de melhorias que podem ser ajustados durante o processo, para garantir que o empreendimento permaneça focado nos seus objetivos e alcance os resultados esperados.

Assim, o *importante* é trilhar o *seguinte caminho*:

- ▶ Validar os canais para descobrir quais são os melhores caminhos (custo versus benefício)
- ▶ Definir as estratégias e métricas a serem utilizadas para conquistar e fidelizar clientes
- ▶ Trabalhar suas vantagens competitivas e as métricas do seu produto.

- **Etapa 7: Aspectos Legais**

Duração máxima prevista: 6 semanas

Orientar o empreendedor quanto a importância dos registros formais e da legalização da empresa, da marca e da tecnologia.

Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia

- Registrar marca
- Orientar-se quanto a aspectos de propriedade intelectual e transferência de tecnologia

Formalização jurídica da empresa, formação da equipe

- Realizar a transição de um projeto de spin-off para uma empresa formalmente constituída com abertura de CNPJ
- Formalizar o quadro societário
- Estruturar a organização e contratar pessoal.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- **Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado**
- **Lean Canvas atualizado**
- **Canvas da Jornada de Compras**

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência da Dimensões Gestão e Capital.

Esses entregáveis devem ser claros, bem organizados e demonstrar de forma concreta a realização do planejamento.

- **Etapa 7 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 7 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas:**
Lean Canvas atualizado com descrições claras e coerentes.
- **Canvas Jornada de Compras:**
Canvas Jornada de compras atualizado com descrições claras e coerentes.
- **Contrato Social:**
Documento jurídico que comprova a existência de uma empresa.
- **Comprovante de Situação Cadastral:**
Emissão do Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral de Pessoa Jurídica.
- **Certificado de Registro de Marca:**
Emissão de Registro de Marca com o nome da Empresa.
- **Relatório de Cargos:**
Relatório de Gestão de Pessoas, descrevendo os cargos e funções de cada funcionário.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de planejamento:

- **Modelagem de Negócios**
- **Gestão de pessoas**
- **Cultura organizacional**
- **Plano de Cargos e Salários**

- **Etapa 8: Acesso ao Mercado**

Duração máxima prevista: 8 semanas

Aprendizado de marketing para montar a máquina de vendas do empreendimento.

Estratégia de Vendas

- Entender o comportamento de compra dos clientes em relação ao produto.
- Identificar e analisar os canais de vendas utilizados.
- Avaliar os custos associados a cada canal de venda.
- Aprender a usar a tecnologia a favor da empresa para aumentar a inteligência de vendas.
- Focar em marcar reuniões mais efetivas, somente com clientes mais propensos a comprar, reduzindo o tempo médio e o custo de cada venda.

Estratégia de Marketing

- Construir a Marca (Branding)
- Analisar estrutura de ponto de venda.
- Definir estratégias de comunicação.
- Gestão de produto.
- Definir como serão captados os potenciais clientes, seja através de mídias digitais. (inbound marketing), busca ativa (outbound marketing) ou uma combinação de ambas.
- Estabelecer métodos para filtrar clientes com maior potencial de compra.
- Aprender a posicionar e alavancar a empresa na internet.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado
- Lean Canvas atualizado
- Canvas da Jornada de Compras

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência da Dimensão Acesso ao Mercado.

Esses entregáveis devem ser claros, bem organizados e demonstrar de forma concreta a realização do planejamento.

- **Etapa 8 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 8 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas:**
Lean Canvas atualizado com descrições claras e coerentes.
- **Canvas Jornada de Compras:**
Canvas Jornada de compras atualizado com descrições claras e coerentes.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de planejamento:

- Branding
- Análise SWOT

- **Etapa 9: Modelagem Econômico-Financeira**

Duração máxima prevista: 8 semanas

Capacitar o empreendedor a modelar financeiramente sua empresa para interação com investidores, incluindo: Aprender a estimar receitas, custos e investimentos; projetar o fluxo de caixa da empresa e estimar o valor de mercado da empresa.

Precificação

Avaliar se a metodologia de precificação é adequada, baseada em custo, preço dos competidores ou valor percebido.

Estrutura de Custos

Estimar os custos pré-operacionais e operacionais. Considerar estruturas de custo alternativas.

Tamanho de Mercado

Conhecer o mercado e estimar seu tamanho. Verificar se as previsões de receitas são condizentes com o tamanho do mercado.

Tipos de Receita

Identificar possíveis fontes de receita do negócio. Explorar inovações para gerar novas formas de receita.

Valuation

Estimar o valor de mercado da empresa. Avaliar a metodologia utilizada e a sensatez do valuation.

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- **Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado**
- **Lean Canvas**
- **Canvas da Jornada de Compras**
- **Modelagem Financeira**

- **Etapa 9: Preparação para o futuro e Acesso a Capital**

Duração máxima prevista: 8 semanas

Orientar o empreendedor a pensar em termos de crescimento e escalabilidade para acesso aos mercados nacionais e internacionais, além de o capacitar para identificar fontes de recursos disponíveis para seu empreendimento, o momento certo para captá-los e como negociar com investidores.

Estratégia Crescimento

Identificar oportunidades para escalar.

Estratégia de Expansão

Desenvolver estratégias eficazes para a expansão.

Fontes Públicas e Privadas de Recursos

Entender e analisar as fontes públicas e privadas de recursos e para que se destinam.

Pitch

Estruturar uma apresentação para investidores de forma sucinta e persuasiva.

Negociação

Compreender as principais cláusulas que geralmente estão em jogo no momento do investimento.

Mapeamento das Potenciais Fontes de Recursos

Identificar possíveis fontes de recursos considerando o estágio da empresa.

Tipo de Investimento

Determinar a melhor alternativa de financiamento (equity, crowdfunding, Bootstrapping, Revenue-based financing e etc).

Perfil do Investidor

Identificar o perfil de investidor que o negócio precisa no momento (investidor anjo, venture capital, investidores institucionais).

FERRAMENTAS OBRIGATÓRIAS

- Plano de desenvolvimento do empreendimento atualizado
- Lean Canvas
- Canvas da Jornada de Compras
- Resumo Executivo
- Pitch

ENTREGAS OBRIGATÓRIAS

Ao concluir esta etapa, o empreendedor deve apresentar as seguintes entregas como evidência do Planejamento para Crescimento e Escala e Acesso a Capital.

Esses entregáveis devem ser claros, bem organizados e demonstrar de forma concreta a realização do planejamento.

- **Etapa 9 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento:**
Documento compilado em Google Docs que detalha a conclusão da Etapa 9 do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.
- **Lean Canvas Finalizado:**
Lean Canvas completo, com todas as etapas finalizadas de forma clara e coerente.
- **Canvas Jornada de Compras:**
Canvas Jornada de compras completo, com todas as etapas finalizadas de forma clara e coerente.
- **Resumo Executivo:**
Documento do Resumo Executivo.
- **Pitch:**
Apresentação de pitch (PowerPoint, Google Slides, etc) e vídeo do pitch apresentado.

Conteúdos extras indicados para auxiliar no processo de planejamento:

- Pitch de Negócios
 - Modelagem de previsão de vendas
-
-
-
-
-

3. Instrumentos e Ferramentas

Nesta seção, você encontrará os anexos que detalham as principais ferramentas utilizadas ao longo do Ciclo de Incubação. Essas ferramentas são essenciais para monitorar a evolução dos empreendimentos incubados e garantir o cumprimento das sete etapas da metodologia. Os anexos incluem:

- 1. Plano de Desenvolvimento do Empreendimento**
- 2. Quadro de Monitoramento do Empreendimento**
- 3. Quadro de Monitoramento do Empreendedor**
- 4. Lean Canvas**
- 5. Canvas Proposta de valor**
- 6. Quadro de Evidências do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento**
- 7. Quadro de Validação de Hipóteses**

1 - Plano de Desenvolvimento do Empreendimento

O Plano de Desenvolvimento do Empreendedor é um documento vivo, que deve ser revisado e atualizado regularmente para refletir o progresso alcançado e os desafios que surgirem. Este instrumento busca garantir que o empreendedor esteja preparado para liderar seu negócio. Através deste plano o empreendedor será capaz desenvolver um roteiro detalhado e lógico para o crescimento do empreendimento, destacando a identificação e validação do problema, do segmento de clientes, da solução e do modelo de negócio e o planejamento do negócio.

Fase 1: Descoberta e Validação Problema e Clientes (Dimensão Mercado)		O empreendedor tem uma ideia, tecnologia ou um problema a ser validado. Tem que pesquisar o mercado, identificar seus clientes, REVISAR E VALIDAR O PROBLEMA E OS CLIENTES. O tema central é O PROBLEMA percebido e validado por seus clientes.					
IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA - AÇÕES A SEREM EXECUTADAS		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Identificar qual é o problema. Se foi testado, se é real. Caracterizar o mercado, contexto e variáveis.	Feito					
2	Identificar como os clientes resolvem hoje o problema.	Feito					
3	Benchmarking dos competidores (concorrentes) em relação às soluções oferecidas.	A fazer					
4	Identificar porque o problema é tão difícil de resolver. Insights do mercado.	Fazendo					
5	Identificar quão grande é o problema. Identificar o tamanho do mercado.	Feito					
IDENTIFICAÇÃO SEGMENTO DE CLIENTES		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Identificar para quem é um problema. Identificar quem é o cliente.	A fazer					
2	Identificar quais são os objetivos, necessidades, desejos e limitações dos clientes.	A fazer					
3	Identificar os identificadores sócio-demográficos dos clientes (idade, educação, local onde mora).	A fazer					
4	Identificar qual é o nível de dor (precisa dessa solução, seria bom ter essa solução ou não precisa dessa solução).	A fazer					
5	Definir e identificar os early adopters.	A fazer					
6	Identificar qual é o tipo, tamanho, localização, comportamento e crescimento do segmento.	A fazer					
VALIDAÇÃO DO PROBLEMA E SEGMENTO DE CLIENTES		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Definir as hipóteses. Definir como mensurar.						
2	Criar o roteiro da entrevista e uma lista de potenciais entrevistados.	A fazer					
3	Aplicar as entrevistas.	A fazer					
4	Fazer o relatório que documenta a validação.	A fazer					
5	Identificar se o problema está validado. Responder se possui um problema que merece ser resolvido.	A fazer					
6	Identificar se o segmento de clientes está validado (identificados os primeiros adotantes, tamanho, crescimento, localização, comportamento e descrição de como eles resolvem os problemas atualmente).	A fazer					

Fase 2: Descoberta e Validação da Solução (Dimensão Tecnologia)		O empreendedor já tem um problema validado e necessita de hipóteses de soluções que sejam validadas pelos clientes. Definir a proposta de valor que seja percebida pelos clientes. O tema central é A SOLUÇÃO viável e sustentável.					
IDEAÇÃO/SOLUÇÃO		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Identificar qual é sua proposta de valor. Definir como vai entregar valor.	A fazer					
2	Definir como vai chamar a atenção do cliente.	A fazer					
3	Definir como a sua solução resolve o problema. Identificar qual é seu diferencial. Identificar tipo de Inovação?	A fazer					
4	Identificar qual é o conceito do seu produto/serviço.	A fazer					
5	Identificar qual é seu modelo de negócios.	A fazer					
6	Identificar como ganha \$\$\$ (modelo de receita).	A fazer					
PROTOTIPAÇÃO		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Identificar para que está prototipando.	A fazer					
2	Definir o que quer saber, testar e descobrir.	A fazer					
3	Conhecer as opções de tecnologias e metodologias para prototipação.	A fazer					
4	Definir as características e funcionalidades do protótipo/MVP.	A fazer					
5	Apresentar os conceitos da solução na prática.	A fazer					
VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Identificar se a proposta de valor foi testada/validada junto aos clientes.	A fazer					
2	Identificar se o modelo de Negócios e de receita foram validados.	A fazer					
3	Identificar se o conceito do produto/serviço foi validado.	A fazer					
4	Identificar se é viável construir o negócio.	A fazer					

Fase 3: Planejamento e Estruturação (Dimensões Gestão e Capital)		O empreendedor, depois de definido o negócio, deve estruturar a empresa, os processos, a estrutura física e de recursos humanos (RH). É o tempo de por a casa em ordem. O tema é ORGANIZAÇÃO					
PLANEJAMENTO (ACESSO AO MERCADO MODELAGEM FINANCEIRA, ACESSO AO CAPITAL E ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA)		Status	Responsável	Prazo Execução (Previsto)	Data Execução (Realizado)	Qualificações Sugeridas	Consultorias/mentorias Sugeridas
1	Identificar como chegará até os clientes. Definir como serão captados seus potenciais clientes.	A fazer					
2	Definir como os clientes compram seus produtos. Definir quais são seus canais de vendas. Especificar quais são os custos dos canais de vendas.	A fazer					
3	Definir como irá se proteger dos concorrentes (Unfair Advantage, Vantagem Injusta).	A fazer					
4	Definir a sua metodologia de precificação.	A fazer					
5	Definir a previsão e os tipos de receita. Definir a estrutura de custos.	A fazer					
6	Identificar e mapear as fontes e tipos de investimento.	A fazer					
7	Definir as métricas-chave que serão usadas para monitorar o desempenho do negócio. (Como você vai medir o sucesso).	A fazer					
8	Estruturar a sua empresa.	A fazer					
9	Formalizar/legalizar a sua empresa.	A fazer					
10	Elaborar o pitch	A fazer					

2 - Quadro de Monitoramento do Empreendimento

O Quadro de Monitoramento do Empreendimento é uma ferramenta estratégica, que será **utilizada, exclusivamente, pela incubadora** como auxílio no acompanhamento do progresso e desempenho dos empreendimentos incubados. Após reuniões de monitoramento mensais serão realizadas análises e atualização dos dados na ferramenta. O Quadro de Monitoramento do Empreendimento permitirá uma visão clara e objetiva dos principais indicadores de desempenho, metas e etapas do empreendimento, facilitando responder rapidamente às demandas e aos problemas encontrados pelos empreendedores.

Fase 1: Descoberta e Validação Problema e Clientes (Dimensão Mercado)		O empreendedor tem uma ideia, tecnologia ou um problema a ser validado. Tem que pesquisar o mercado, identificar seus clientes, REVISAR E VALIDAR O PROBLEMA E OS CLIENTES. O tema central é O PROBLEMA percebido e validado por seus clientes.	
IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Qual é o problema? Foi testado? É real? Caracterização do mercado, contexto e variáveis	1,00	
2	Como os clientes resolvem hoje o problema? Competição/concorrentes	2,00	
3	Benchmarking dos competidores (concorrentes) em relação às soluções oferecidas	1,00	
4	Porque o problema é tão difícil de resolver hoje? Insights do mercado	2,00	
5	Quão grande é o problema? Tamanho do mercado	1,00	
Média		1,40	
IDENTIFICAÇÃO SEGMENTO DE CLIENTES		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Para quem é um problema? Quem é o cliente?	2,00	
2	Quais são os objetivos, necessidades, desejos e limitações dos clientes?	3,00	
3	Identificadores sócio-demográficos dos clientes? (idade, educação, local onde mora)	4,00	
4	Qual é o nível de dor (precisa dessa solução, seria bom ter essa solução ou não precisa dessa solução)	5,00	
5	Como vai definir e identificar os early adopters?	4,00	
6	Qual é o tipo, tamanho, localização, comportamento e crescimento do segmento?	3,00	
Média		3,50	
VALIDAÇÃO DO PROBLEMA E SEGMENTO DE CLIENTES		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Foram criadas as hipóteses? Elas são mensuráveis?	2,00	
2	Foi criado o roteiro da entrevista e uma lista de potenciais entrevistados?	2,00	
3	Foram aplicadas as entrevistas?	2,00	
4	Tem o relatório que documenta a validação?	3,00	
5	O problema está validado? Possui um problema que merece ser resolvido?	4,00	
6	O segmento de clientes está validado? (Identificados os primeiros adotantes, tamanho, crescimento, localização, comportamento e descrição de como eles resolvem os problemas atualmente).	5,00	
Média		3,00	

Fase 2: Descoberta e Validação da Solução (Dimensão Tecnologia)		O empreendedor já tem um problema validado e necessita de hipóteses de soluções que sejam validadas pelos clientes. Definir a proposta de valor que seja percebida pelos clientes. O tema central é A SOLUÇÃO viável e sustentável.	
IDEAÇÃO/SOLUÇÃO		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Qual é sua proposta de valor? Como vai entregar valor?	1,00	
2	Como vai chamar a atenção do cliente?	2,00	
3	A sua solução como resolve o problema? Qual é seu diferencial? Existe inovação?	3,00	
4	Qual é o conceito do seu produto/serviço?	4,00	
5	Qual é seu modelo de negócios?	2,00	
6	Como ganha \$\$\$? (modelo de receita)	3,00	
Média		2,50	
PROTOTIPAGEM		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Para que está prototipando?	1,00	
2	O que quer saber, testar e descobrir?		
3	Conhece as opções de tecnologias e metodologias para prototipagem?		
4	Foram definidas as características e funcionalidades do protótipo/MVP?		
5	Apresentou os conceitos da solução na prática?		
Média		0,20	
VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	A proposta de valor foi testada/validada junto aos clientes?	1,00	
2	O modelo de Negócios e de receita foram validados?		
3	O conceito do produto/serviço foi validado?		
4	É viável construir o negócio?		
Média		0,25	

Fase 3: Planejamento e Estruturação (Dimensões Gestão e Capital)		O empreendedor, depois de definido o negócio, deve estruturar a empresa, os processos, a estrutura física e de recursos humanos (RH). É o tempo de por a casa em ordem. O tema é ORGANIZAÇÃO	
PLANEJAMENTO (ACESSO AO MERCADO, MODELAGEM FINANCEIRA E ACESSO AO CAPITAL, ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA)		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Como chegará até os clientes? Como serão captados seus potenciais clientes?	1,00	
2	Como os clientes compram seus produtos? Quais são seus canais de vendas? Quais são os custos dos canais de vendas?		
3	Como irá se proteger dos concorrentes? (Unfair Advantage, Vantagem Injusta)		
4	Qual é sua metodologia de precificação?		
5	Qual é a previsão e os tipos de receita? Já tem definida sua estrutura de custos?		
6	Teve captação de recursos financeiros? Fez mapeamento de fontes e tipos de investimento?		
7	Foram definidas as métricas-chave que serão usadas para monitorar o desempenho do negócio? Como você vai medir o sucesso?		
8	A sua empresa está estruturada?		
9	A sua empresa está formalizada/legalizada?		
10	Já está pronto o pitch?		
Média		0,10	

3 – Quadro de Monitoramento do Empreendedor

O Quadro de Monitoramento do Empreendedor servirá para garantir que o empreendedor esteja continuamente desenvolvendo as habilidades e competências necessárias para liderar seu negócio. Essa ferramenta também permitirá que sejam notadas as habilidades existentes e que precisam ser desenvolvidas pelo empreendedor.

Fase 1 Dimensão Empreendedor - Perfil empreendedor.		Empreendedor 1	
		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Nível de Autoconhecimento? (iniciativa, confiança, atitudes, disposição a riscos, tempo, vocação, paixão, dores, ...)	1,00	
2	Faz uma boa gestão do tempo do empreendedor? (disponibilidade de tempo dedicado ao projeto).		
3	Percebe a importância de ter um PEP (Planejamento Estratégico Pessoal) do empreendedor?		
4	Identifica as necessidades de desenvolvimento de competências para começar o negócio?		
5	Consegue elaborar estratégias para mover-se do estado atual para o estado desejado? (alcance de metas e objetivos)		
6	Definiu um plano de qualificação pessoal do empreendedor? (Vontade para desenvolver competências pessoais).		
Média		0,17	

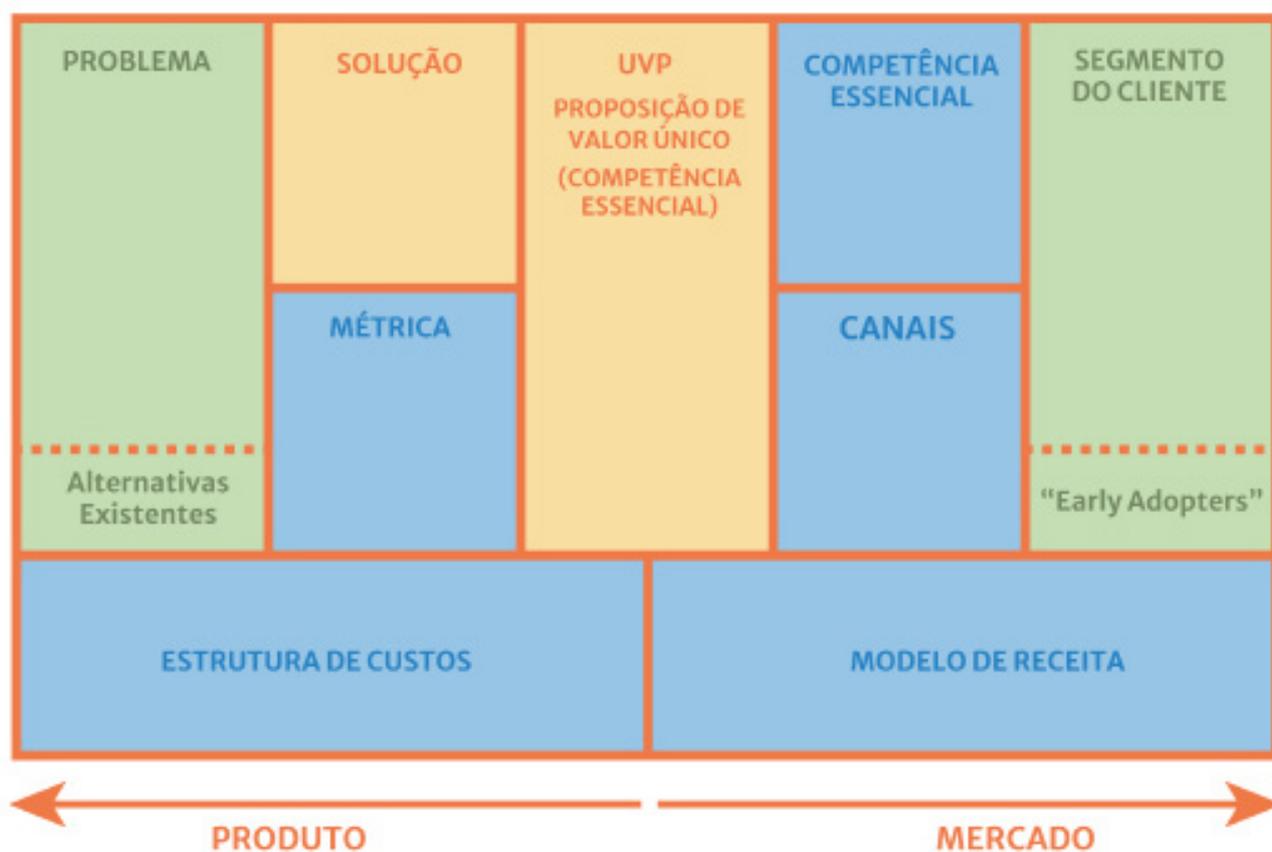
Fase 2 Dimensão Empreendedor - Visão de Mercado/Solução.		Empreendedor 1	
		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Olha o mundo com os olhos dos clientes e não simplesmente por meio da tecnologia?	4,00	
2	Demonstra criatividade na busca de soluções e produtos tecnológicos?		
3	Busca soluções factíveis, viáveis e desejáveis?		
4	Possui técnicas de pitch? (Comunicação, oratória, dicção, postura).		
5	Busca opções ou fontes de conhecimento e inovação? (eventos, cursos, capacitações, palestras, etc.)		
6	Elaborou o PEP (Planejamento Estratégico Pessoal)?		
Média		0,67	

Fase 3 Dimensão Empreendedor - Planejamento.		Empreendedor 1	
		Pontuação (1 a 5)	Observações
1	Cumpriu o PEP (Planejamento Estratégico Pessoal), ao menos parcialmente?	5,00	
2	Desenvolveu uma rede de relacionamento? (associações, governo, ICTs, etc.)		
3	Faz uma boa gestão do tempo do empreendedor? (disponibilidade de tempo dedicado ao projeto)		
4	Tem vontade e disposição de ter visibilidade no mercado selecionado?		
5	Compreende a necessidade de buscar formas de alavancar/escalar a sua ideia de negócio?		
6	Apresenta o seu pitch de modo inovador, convincente e carismático?		
Média		0,83	

4 - Lean Canvas

O Lean Canvas é uma ferramenta visual que simplifica a estruturação e validação de um modelo de negócio. Adaptado do Business Model Canvas, ele é indicado para startups e novos negócios, pela sua praticidade e eficiência ao focar nos aspectos críticos do empreendimento.

O Lean Canvas será simultaneamente desenvolvido, pelo empreendedor, com o Plano de Desenvolvimento do Empreendimento.



5 - Canvas Proposta de Valor

O Canvas de Proposta de Valor é uma ferramenta estratégica que será utilizada pelo empreendedor para auxiliar na descrição e visualização do valor único de um produto ou serviço que se propõe a oferecer aos seus clientes.

Canvas da Proposta de Valor

Criado para:

Criado por:

Data:

Versão:



6 - Quadro de Evidências do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento

O Quadro de Evidências do Plano de Desenvolvimento do Empreendimento é uma ferramenta para documentar e validar as informações levantadas pelo empreendedor ao longo do desenvolvimento do empreendimento. Essa ferramenta auxilia em uma visualização detalhada e concreta das ações planejadas e ajuda a assegurar a eficiência e a eficácia do processo de incubação. Todas essas informações aqui centralizadas resultarão em um modelo de negócio.

7 - Quadro de Validação de Hipóteses

O Quadro de Validação de Hipóteses permite uma abordagem estruturada e sistemática para testar e ajustar as suposições, hipóteses chave, minimizando riscos e maximizando as chances de sucesso ao implementar as decisões estratégicas.

QUADRO DE VALIDAÇÃO DE HIPÓTESES		[NOME DO PROJETO]				
Bloco do Lean Canvas	Hipótese	Experimento	Métrica	Status	Resultado/Aprendizados	Decisão
Definir o bloco do Lean Canvas ao qual a hipótese a ser validada está vinculada	Defina as hipóteses mais arriscadas, ou seja, aquelas que se não forem validadas, inviabilizam seu projeto. Comece pela hipótese mais arriscada.	Que tipo de teste ou experimento precisa ser realizado para verificar se a hipótese é verdadeira?	Definir quais métricas serão utilizadas para definir se a hipótese é válida ou não.	O experimento está em planejamento/desenvolvimento, execução ou se já foi concluído?	A hipótese foi validada? Quais foram os principais resultados? O que aprendemos com esse experimento?	Que ações precisamos fazer? Novos experimentos?
Segmento de clientes? Proposta de valor? Receitas?...	É relevante? É específica? Pode ser negada?	É específico? Pode ser realizado? Como os dados serão coletados?	É mensurável? É qualitativa ou quantitativa? É de fácil compreensão?	Em desenvolvimento Em execução Concluído	Hipótese Invalidada Hipótese Validada	Perseverar Pivotar
	<Hipótese 1>					
	<Hipótese 2>					
	<Hipótese 3>					
	<Hipótese 4>					
	<Hipótese 5>					

O conjunto de ferramentas apresentado ao longo deste guia foi cuidadosamente selecionado para garantir que os empreendimentos incubados tenham à sua disposição os melhores recursos para validar suas hipóteses, desenvolver seus modelos de negócios e alcançar o sucesso no mercado. Cada ferramenta desempenha um papel importante ao longo da jornada de incubação, facilitando a tomada de decisões estratégicas e o monitoramento do progresso dos empreendedores.

A utilização dessas ferramentas, em conjunto com o acompanhamento e suporte da equipe do Espaço Empreendedor, busca garantir que cada startup não só possa identificar seus pontos fortes, mas também superar seus desafios e ajustar seu planejamento conforme necessário. Assim, espera-se que as inovações incubadas no Espaço Empreendedor não apenas validem suas ideias e soluções, mas que estabeleçam negócios sustentáveis que produzam impactos positivos na sociedade.

*“Empreender é transformar sonhos em projetos, e projetos em realidade.
A inovação é o caminho para alcançar o extraordinário.”*
Sebastião Salgado

Bibliografia

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K & S Ranch, 2005.

BROWN, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business, 2009.

CAGAN, Marty. *Inspired: Como Criar Produtos que os Clientes Amam*. Alta Books, 2018.

DAMODARAN, Aswath. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Wiley, 2012.

DAVIS, Lee B.; HARRISON, Suzanne S. *Edison in the Boardroom: How Leading Companies Realize Value from Their Intellectual Assets*. John Wiley & Sons, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Elsevier, 2018.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. Pearson, 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, 1996.

KAUFLIN, Bruno. *Experimentação e Crescimento: Como Criar e Testar Hipóteses que Levam ao Crescimento de Empresas*. Autopublicação, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Pearson, 2012.

MAURYA, Ash. *A Startup Enxuta na Prática: Como Utilizar o Lean Canvas para Estruturar e Validar sua Ideia de Negócio*. Alta Books, 2015.

PLATTNER, Hasso; MEINEL, Christoph; LEIFER, Larry. *Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa para Decretar o Fim das Velhas Ideias*. Bookman, 2014.

REIS, Marina. *Marketing para Startups: Estratégias para Ganhar Mercado e Alavancar Negócios Inovadores*. Editora Senac, 2018.

RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.