

LUIZ ORLANDO IOZZI

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES DE
DESEMPENHO NO PROCESSO DE GESTÃO DAS
INCUBADORAS DE EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Santa Bárbara d'Oeste
2005

UNIMEP
Universidade Metodista de Piracicaba
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES DE
DESEMPENHO NO PROCESSO DE GESTÃO DAS INCUBADORAS
DE EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Luiz Orlando Iozzi

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Metodista de
Piracicaba como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. José Antônio Arantes Salles, Dr.

Santa Bárbara d'Oeste
2005

Luiz Orlando Iozzi

**IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO
PROCESSO DE GESTÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DO ESTADO DE
SÃO PAULO**

Esta dissertação, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba, foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração: Gestão Estratégica).

Coordenador:

Banca Examinadora:

Orientador:

Membro:

Membro:

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente à Consuelo, minha esposa, pelo apoio, carinho e especial estímulo para o desenvolvimento deste estudo, e aos meus filhos Victor e Octávio por entenderem a minha ausência durante o desenvolvimento desta dissertação.

Ao professor José Antônio Arantes Salles, pela orientação, que viabilizou este trabalho e sempre concedeu seu tempo para esclarecer dúvidas, apontar caminhos e sugestões sobre a condução de um trabalho científico.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, com quem pude partilhar de novos horizontes científicos.

À Incubadora de Empresas de Empresas e ao Escritório Regional do Sebrae de São José do Rio Preto/SP, por terem aberto suas portas para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

A todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	v
Lista de Quadros.....	ix
Resumo.....	x
<i>Abstract</i>	xii
1 Introdução.....	1
1.1 Formulação do problema.....	3
1.2 conjunto de proposições da pesquisa.....	4
1.3 Objetivos	4
1.4 Justificativa do estudo	5
1.5 Estrutura do trabalho	6
2 Fundamentação teórica.....	8
2.1 Estratégia empresarial	8
2.1.1 Conceitos e definições	9
2.1.2 Enfoque segundo Slack	10
2.1.3 Enfoque segundo Certo e Peter	11
2.1.4 Enfoque segundo Oliveira	11
2.2. Planejamento estratégico	12
2.2.1 Conceitos e definições	13
2.2.2 Método Certo e Peter.....	15
2.2.3 Método Oliveira.....	15
2.2.4 Método Bethlem	17
2.2.5 O ambiente empresarial no contexto do planejamento.....	18
2.3 Processos de medição e avaliação de desempenho	21
2.3.1 Inadequação dos sistemas tradicionais	23
2.3.2 Principais características dos novos sistemas.....	25
2.3.3 Novos modelos de sistemas de medição de desempenho.....	25
2.3.3.1 Modelo Kaplan e Norton (<i>Balanced Scorecard</i> - BSC).....	26

2.3.3.2 Modelo Sink e Tuttle	29
2.3.3.3 Modelo Rummler e Brache.....	34
2.3.3.4 Modelo Hronec	37
2.3.3.5 Modelo <i>Performance Measurement Questionnaire</i> – PMQ	42

3 O BSC como ferramenta para medir e avaliar desempenho de incubadoras de empresas

3.1 As organizações sem fins lucrativos: um breve histórico	48
3.1.1 Da economia social à economia solidária	50
3.1.2 Organizações da economia solidária: particularidades e características	51
3.2 - Administrando as organizações sem fins lucrativos	53
3.3 - Configuração de um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no BSC para uma incubadora de empresas	57
3.3.1 - O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado à incubadora de empresas.....	59
3.3.2 –Processos, perspectivas e indicadores de desempenho para uma incubadora	62
3.3.2.1 Base para formatação da estrutura de indicadores de desempenho para Incubadoras de empresas	66
3.3.2.2 – Principais processos de uma incubadora	69
3.3.2.3 - Perspectiva financeira	72
3.3.2.4 - Perspectivas dos clientes	74
3.3.2.5 - Perspectivas dos processos internos da empresa.....	75
3.3.2.6 - Perspectiva de crescimento e inovação	77
3.3.3 -Estrutura genérica de Indicadores de desempenho	78

4 Pesquisa de campo

4.1 Metodologia da pesquisa	84
4.1.1 Conceitos e classificação de pesquisa científica	84
4.1.2 Métodos de procedimento de pesquisa.....	86
4.1.3 Seleção da abordagem e do método de pesquisa.....	88
4.1.4 Seleção da unidade de análise (universo e amostra)	90
4.1.5 Instrumentos de pesquisa.....	90
4.2 Aspectos gerais da pesquisa	91

4.2.1 Configuração física/organizacional/operacional de uma incubadora.....	93
4.2.2 Aspectos estruturais da incubadora de empresas de S.J.R.Preto.....	93
4.2.2.1 Entidades de apoio.....	94
4.2.2.2 Estrutura legal.....	94
4.2.2.3 Estrutura organizacional.....	95
4.2.2.4 Serviços prestados pela incubadora.....	95
4.2.2.5 Fluxograma do processo de incubação.....	97
4.2.2.6 Avaliação e acompanhamento das empresas.....	99
4.2.2.7 Espaço físico e instalações	99
4.3 Questionário de avaliação.....	100
4.4 Tratamento dos dados de campo	101
4.4.1 Dados Gerais sobre as incubadoras	102
4.4.2 Dados sobre os indicadores de desempenho utilizados pelas incubadoras	109
5 Conclusões e recomendações	128
Referências Bibliográficas	132
Anexos.....	138

LISTA DA FIGURAS

Figura 2.1. Principais etapas do processo de administração estratégica

Figura 2.2. Níveis de decisão e tipos de planejamento

Figura 2.3. Fases do planejamento estratégico

Figura 2.4: Ambiente do sistema empresa

Figura 2.5: A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis

Figura 2.6. O processo de gestão do desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho

Figura 2.7 – Avaliação do desempenho estratégico

Figura 2.8: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Figura 2.9. O sistema organizacional e as definições operacionais dos sete critérios de performance

Figura 2.10. Processo de planejamento para a melhoria da performance – processo de planejamento em oito etapas

Figura 2.11. Modelo de sistemas gerenciais

Figura 2.12. Análise de sistemas gerenciais

Figura 2.13. Metodologia geral de medição

Figura 2.14. O nível de organização

Figura 2.15. O nível de processo

Figura 2.16. O nível de trabalho/executor

Figura 2.17. Medição nos três níveis da organização

Figura 2.18. Medidas de desempenho do processo e do *output*

Figura 2.19. Família de medidas

Figura 2.20. Modelo Quantum de Medição de Desempenho

Figura 2.21. Estrutura do *Performance Measurement Questionnaire*

Figura 2.22. Seção da Segunda parte do PMQ

Figura 2.23. Seção da terceira parte do PMQ

Figura 3.1: Natureza das transações nos diferentes setores

Figura 3.2: Panorama de administração estratégica

Figura 3.3: *Stakeholders* das incubadoras de empresas

Figura 3.4: Sistema de controle gerencial

Figura 3.5: Sistema Gerencial Estratégico

Figura 3.6: Estrutura do *Balanced Scorecard*

Figura 3.7: Adaptando o referencial *Balanced* às organizações sem fins lucrativos

Figura 3.8: Estrutura simplificada de indicadores para incubadoras

Figura 3.9: Principais processos das incubadoras de empresas

Figura 3.10. A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica

Figura 3.11: Estrutura BSC detalhada de indicadores de desempenho para incubadoras

Figura 3.12: Exemplo da relação entre as quatro perspectivas do BSC para uma incubadora

Figura 4.1. Organograma SEBRAE-SP

Figura 4.2. Estrutura Organizacional do CIE/SJRPreto

Figura 4.3: Fluxograma do processo de incubação do CIE/SJRPreto

Figura 4.4: Tempo de existência das incubadoras

Figura 4.5: Capacidade máxima de incubação

Figura 4.6: Número de empresas incubadas

Figura 4.7: Natureza das incubadoras

Figura 4.8: Número de funcionários

Figura 4.9: Sistemas de medição utilizados pelas incubadoras

Figura 4.10. Estrutura da Perspectiva Financeira, com suas respectivas caixas e indicadores

Figura 4.11. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva financeira

Figura 4.12. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) taxas de serviços dentro da perspectiva financeira

Figura 4.13. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) despesas dentro da perspectiva financeira

Figura 4.14. Estrutura da Perspectiva Financeira, com suas respectivas caixas e indicadores

Figura 4.15. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva de crescimento e inovação

Figura 4.16. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) treinamento da incubadora dentro da perspectiva de crescimento e inovação

Figura 4.17. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) infraestrutura e inovação dentro da perspectiva crescimento e inovação

Figura 4.18. Estrutura da Perspectiva dos clientes, com suas respectivas caixas e indicadores

Figura 4.19. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva dos clientes

Figura 4.20. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) imagem da incubadora dentro da perspectiva dos clientes

Figura 4.21. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) autonomia financeira dentro da perspectiva dos clientes

Figura 4.22. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) desenvolvimento econômico dentro da perspectiva dos clientes

Figura 4.23. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) geração de emprego e renda dentro da perspectiva dos clientes

Figura 4.24. Estrutura da Perspectiva dos processos internos, com suas respectivas caixas e indicadores

Figura 4.25. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva dos processos internos

Figura 4.26. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) qualidade de pré-incubação dentro da perspectiva dos processos internos

Figura 4.27. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) qualidade da seleção dentro da perspectiva dos processos internos

Figura 4.28. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) captação de recursos dentro da perspectiva dos processos internos

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1. As nove variáveis do desempenho

Quadro 3.1: Comparação entre os tipos de economia (ANDION, 1998)

Quadro 3.2: Indicadores propostos para cada “caixa” do modelo BSC

Quadro 4.1. Tempo de existência da incubadora

Quadro 4.2. Capacidade máxima de incubação

Quadro 4.3. Número de empresas incubadas

Quadro 4.4. Natureza da incubadora

Quadro 4.5. Número de funcionários (incluindo o gerente da incubadora)

Quadro 4.6. Sistema de medição e avaliação de desempenho utilizado pelas incubadoras no seu processo de gestão

Quadro 4.7. Indicadores para a perspectiva financeira

Quadro 4.8. Indicadores para a perspectiva crescimento e inovação

Quadro 4.9. Indicadores para a perspectiva dos clientes

Quadro 4.10. Indicadores para a perspectiva de processos internos

RESUMO

IOZZI, Luiz Orlando. **Identificação e análise de indicadores de desempenho no processo de gestão das Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo**. Santa Bárbara d'Oeste, SP, 151p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba/SP, 2005.

Orientador: José Antônio Arantes Salles, Dr.

O objetivo geral do estudo é identificar e analisar os indicadores de desempenho nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo, com base em uma estrutura de indicadores de desempenho configurada pela REINC/RJ (Rede de Incubadoras de Empresas do Estado do Rio de Janeiro). Tal estrutura está alicerçada nas perspectivas do modelo de gestão BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997). O objeto de análise da dissertação - incubadora de empresas - pode ser definido como um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Uma vez que o projeto de incubadoras de empresas no Brasil é muito recente e o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema de indicadores de desempenho, aplicados à gestão da incubadora, é muito incipiente, a pesquisa realizada se caracteriza como exploratória, adotando uma abordagem quantitativa, um método de pesquisa de avaliação (*survey* exploratória) e, como instrumento de pesquisa, o questionário escrito. Foram pesquisadas as 47 incubadoras em atividade em 45 municípios do Estado de São Paulo em outubro de 2004. É apresentada uma fundamentação teórica dos conceitos de estratégia empresarial e de planejamento estratégico, bem como modelos de processos de medição e avaliação de desempenho de diversos autores, dando-se maior relevância ao processo BSC, uma vez que a estrutura de indicadores de desempenho formatada e pesquisada tem como base esse modelo. Considerando os questionários respondidos e a tabulação dos dados sobre os indicadores de medição e avaliação de desempenho que foram sugeridos pelo autor na composição de uma estrutura de indicadores para gestão de uma incubadora, é destacável a observação de que todos os indicadores sugeridos são utilizados pelo universo da pesquisa, pois em pelo menos uma das incubadoras os indicadores eram utilizados. Tal constatação vem corroborar com a importância, amplitude e a aplicabilidade que foram atribuídas à estrutura de indicadores proposta nesta dissertação, para uma gestão eficiente e eficaz de uma incubadora de empresas. Verificou-se também uma atenção especial de comunicação por parte de algumas incubadoras com o SEBRAE, através de sistemas de gerenciamento desenvolvidos pelo próprio, o que não pode ser percebido em relação aos diversos e inúmeros *stakeholders* que circundam a incubadora. Tal postura por parte da incubadora compromete, de forma significativa, segundo o conceito de gestão desenvolvido nesta dissertação no arcabouço teórico, a eficiência no processo de gestão de tais organizações.

Palavras-chave: Sistema de medição e avaliação de desempenho; indicadores de desempenho; *balanced scorecard*.

ABSTRACT

IOZZI, Luiz Orlando. **Identification and analysis of performance indicators in the management process of State of São Paulo Business Incubators.** Santa Bárbara d'Oeste, SP, 151p. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Postgraduation Program in Production Engineering, Universidade Metodista de Piracicaba/SP, 2005.

Advisor: José Antônio Arantes salles, Dr.

The general purpose of this study is to identify and to analyse the existence of performance indicators in the State of São Paulo Business Incubators, based on a performance indicators structure configured by REINC/RJ (State of Rio de Janeiro Business Incubators Network). Such a structure is consolidated in the perspectives of BSC management model, proposed by Kaplan & Norton (1997). The object of the dissertation analysis – Business Incubator – can be defined as a flexible, encouraging environment, where resources are being offered for the emergence and growth of new undertakings. Since the project of business incubators in Brazil is very recent, and the development of research on the subject of performance indicators applied to incubator management is quite incipient, the study completed is characterized as exploratory, adopting a quantitative approach, an evaluation research method (exploratory survey), and the written questionnaire as a research instrument. The 47 active incubators in 45 municipal districts of the State of São Paulo in October, 2004. A theoretical basis of the concepts of business strategies and strategic planning is presented, as well as process models for measurement and performance evaluation of various authors, providing a greater relevance to BSC process, since the performance indicators structure formatted and studied has his model as basis. Considering the questionnaires answered and data tabulation related to measurement and performance evaluation indicators suggested by the author in the conception of an indicators structure for an incubator management, it is remarkable the observation that all indicators suggested are used by the universe of research, since the indicators were used in at least one of the incubators. Such verification corroborates the relevancy, broadness and applicability that was assigned to the indicators structure proposed on this dissertation, for an efficient and suitable management of a Business Incubator. A special communication effort by some incubators with SEBRAE has been observed, through development of their own management systems. That same behavior has not been noticed whit regard to the various and countless stakeholders surrounding the incubator. Such attitude adopted by incubators significantly compromises efficiency in the management process of such organizations, according to the management concept developed on this dissertation in the theoretical framework.

Key words: Measurement and performance evaluation system, performance indicators, balanced scorecard.

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado tem colocado uma parcela significativa da força econômica ativa em condições de precariedade para enfrentamento do sistema neoliberal, o qual tem exercido uma ação predatória em certos aspectos da economia brasileira, principalmente quando se fala do segmento das micro e pequenas empresas.

Diante disso, ações têm sido tomadas, pelos poderes público e privado, no sentido de amenizar tais efeitos em todos os segmentos. Uma delas é a criação de organizações sem fins lucrativos que podem adotar várias denominações, mas sempre objetivam propiciar a esses segmentos uma forma mais eficiente e eficaz de sobreviver no mundo atual dos negócios. Uma incubadora de empresas, como uma dessas organizações, pode ser classificada como entidade sem fins lucrativos destinada a amparar o estágio inicial de empresas nascentes, que se enquadram em determinadas áreas de negócios.

Nesse contexto, inclusive com o advento da Nova Economia, novas formas de corporações e organizações têm surgido. Nelas, o capital e os meios de produção deixaram de ser preponderantes, donde o lucro deixou de ser um fator único. Novas visões passaram a ser consideradas importantes, como por exemplo, valor futuro, capital intelectual, inovação, aprendizagem organizacional, tecnologia, logística, sistemas de informações e responsabilidades ambiental e social. Verifica-se, que talvez, o mundo empresarial esteja à procura de uma forma menos cartesiana de observar o seu próprio resultado.

A procura de novas formas para aperfeiçoar a gestão organizacional e melhorar seu desempenho, assim como a inadequação de metodologias e ferramentas para a área administrativa e para a gestão de produção de bens e serviços, faz necessária a busca de novas abordagens que possibilitem às organizações, com ou sem fins lucrativos, serem competitivas não somente a curto prazo, mas com vistas ao longo prazo.

Essa competitividade pode ser conseguida através do aprimoramento das atividades e dos processos-chave da organização, ou seja, da orientação de esforços na melhoria daquilo que realmente é valorizado pelo ambiente no qual a organização está inserida. Por conseguinte, para atingir os sucessos de gestão organizacional, da capacidade de auto-aprendizado e de outras perspectivas, torna-se necessário um adequado sistema de medição do desempenho das atividades desenvolvidas além de uma monitorização eficiente das mudanças.

Para Kaplan e Norton (1997, p.22),

a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo.

As medidas de desempenho devem se originar da declaração de missão e estratégias organizacionais. Portanto, devem induzir à(s) estratégia(s) por meio de toda a organização, fazendo com que os membros de uma organização entendam como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais elencados no planejamento estratégico.

Assim, a época dos administradores de atividades evoluiu para a época dos líderes de organizações, capazes de conciliar as visões da organização, dos funcionários, dos clientes e do ambiente, tornando-as realidades através da “visão corporativa”.

Desse modo, para dar curso aos desafios colocados, fica evidente que nenhum sistema de medição de desempenho terá êxito se não for capaz de mostrar como as ações organizacionais estão alinhadas não somente com as estratégias, mas também com os objetivos da organização. É de se esperar que as medidas de desempenho não devam ser estabelecidas como meros julgamentos, tais como: rápido, ótimo, perfeito, etc., mas sim como indicadores que ofereçam um dimensionamento ou uma valoração dos *outputs* (produtos e serviços) e de seus processos.

Sob a visão de melhoria contínua, deve-se entender que essas medidas e seus parâmetros são passíveis de mudanças, por isso devem ser constantemente avaliados.

Segundo Hronec (1994), a determinação de indicadores de desempenho requer um balanço de interesses entre os clientes (internos e externos) e suas necessidades. A estratégia da empresa deve ser traduzida em resultados que serão acompanhados ao longo do processo de gestão, o que passa pelo estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho.

Para Beurem (2000, p.43),

a definição e tradução da estratégia, de forma factível e compreensível aos membros da organização, passa pela necessidade de disponibilizar informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial.

Para tanto, existem diversas ferramentas de avaliação de desempenho, dentre as quais o *Balanced Scorecard* (BSC) tem se destacado, uma vez que se mostra capaz de se estruturar mediante a infinidade de informações que envolve um sistema de gestão eficaz e eficiente.

Nesse sentido, é apresentada, neste estudo, uma estrutura detalhada de indicadores de desempenho baseada no trabalho desenvolvido pela Rede de Incubadoras de Empresas do Estado do Rio de Janeiro (REINC), cuja estrutura é alicerçada nas perspectivas do modelo de gestão *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1997).

1.1 Formulação do problema

As rápidas mudanças encontradas no mundo dos negócios têm exigido que as pessoas e as organizações convivam com uma enormidade de informações, na maioria das vezes, bastante complexas. Tal fato leva a uma necessidade de estruturar os sistemas de informação empresarial de uma maneira que suportem a necessidade de lidar com muitas informações, em contraposição ao antigo cenário de falta de informações.

Há que se traduzir a estratégia organizacional em resultados, de forma a permitir um acompanhamento dos mesmos ao longo do processo de gestão, o que passa pelo estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho. Diante do exposto formulou-se a seguinte questão problema: **em que medida os indicadores de desempenho existentes nas incubadoras de empresas dão suporte ao processo de gestão destas organizações?**

De acordo com Eisenhardt (apud MARTINS, 1999), quando se procura propor uma solução e não se verificar sua validade, o passo inicial é a definição da questão de pesquisa em termos amplos, pois ainda não é o momento de testar estatisticamente a validade de uma solução para o problema.

A partir da resposta ou das respostas à questão de pesquisa, ainda segundo Martins (1999), é que se gerará um conjunto de proposições, que servirá de base para um modelo de como deve ser estruturado o uso dos indicadores de desempenho gerados pelos sistemas de medição com vistas a atender aos objetivos estratégicos da organização.

Conforme Yin (2001, p.30),

(...) questões “como” e “por que” não apontam para o que você deveria estudar. Somente se você for forçado a declarar algumas proposições, você começará a se mover no sentido correto. (...) essas proposições, além de refletirem uma questão teórica, também começam a dizer onde procurar evidências relevantes.

1.2 Conjunto de proposições da pesquisa

O conjunto de proposições foi originado de uma reflexão da revisão da literatura, com vistas a propor uma estrutura de indicadores de desempenho útil para o sistema de gestão de incubadoras de empresas.

Vale observar a dificuldade de se iniciar uma pesquisa científica sem um objetivo em mente. O papel do conjunto de proposições, segundo Yin (2001), é expressar o entendimento do assunto que o pesquisador tem sobre o tema de pesquisa antes de se iniciar o trabalho de campo ou de laboratório. As proposições para o estudo são:

Proposição 1: inexistência de um sistema de medição e avaliação de desempenho estruturado que atenda às necessidades de gestão das incubadoras de empresas.

Proposição 2: os indicadores de desempenho existentes não estão contidos nem estruturados dentro de um processo de medição e avaliação de desempenho que permita responder a todas as necessidades dos agentes envolvidos no processo de incubação de empresas.

Proposição 3: O método BSC desenvolvido por Kaplan e Norton é adequado como sistema de gestão de desempenho das incubadoras devido às suas características, conforme proposto pela REINC.

1.3 Objetivos

O objetivo geral da dissertação é identificar a existência de indicadores de desempenho nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo, e confrontá-los com a estrutura de indicadores de desempenho configurada pela REINC, cuja estrutura é alicerçada nas perspectivas do modelo de gestão BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997).

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- levantar os indicadores utilizados no processo de gestão das incubadoras no estado de São Paulo;
- verificar se os indicadores estão estruturados num sistema de avaliação de desempenho;

1.4 Justificativa do estudo

De acordo com Salomon (apud MARTINS, 1999), os problemas relevantes para ciência são aqueles que possuem relevância operativa, contemporânea e humana. Um problema tem relevância operativa quando a solução dele implica a geração de novos conhecimentos; a relevância contemporânea se refere à atualização e à novidade, não deixando de ser, também, adequado à fase atual do desenvolvimento do assunto; a relevância humana, por sua vez, requer que a solução tenha utilidade para a humanidade.

O presente estudo se justifica no meio acadêmico, uma vez que diversos trabalhos vêm sendo desenvolvidos com seu ponto central voltado para o tema da gestão (planejamento estratégico; sistema de medição, controle e melhoria contínua do desempenho organizacional etc.), como poderá ser observado ao longo do texto.

A busca, a partir de diferentes formas, por um modo de traduzir a visão estratégica das organizações em efetivas ações operacionais, com a possibilidade de mensuração dos desempenhos atingidos, vinculando problemas administrativos aos processos e às variáveis internas e externas, existe há algum tempo nas publicações de Ansoff, Porter e outros.

A contribuição teórica desta dissertação consiste na proposição de uma estrutura de indicadores de desempenho baseada no modelo BSC como um instrumento de avaliação do desempenho empresarial, aplicado a uma organização sem fins lucrativos. Além disso, propõe-se uma exploração, através de uma pesquisa tipo *survey*, em um universo significativo das incubadoras já instaladas no Estado de São Paulo, a fim de detectar a existência ou não de indicadores de desempenho e as inter-relações com o planejamento estratégico da organização.

Uma exploração teórica dos temas relacionados, tais como:

- estratégia empresarial;
- métodos de planejamento estratégico;

- processos de medição e avaliação de desempenho;
- BSC como ferramenta para medir e avaliar o desempenho de incubadoras,

permite reforçar a opinião de alguns autores como Kaplan e Norton (1997 e 2001) e Olve (2001) os quais afirmam que o BSC é a ferramenta para transformar estratégias em indicadores palatáveis a todos os agentes envolvidos com os resultados da organização.

Como contribuição prática, a proposta de estruturar os indicadores de desempenho através do BSC, gera uma ferramenta para aplicação à gestão de pequenos negócios, uma vez que, uma incubadora tem como propósito principal viabilizar as micro e pequenas empresas.

As várias dimensões e perspectivas enfocadas pelo processo permitem aliar ferramentas que levam ao desenvolvimento sustentável da organização com vistas ao longo prazo. Além disso, a pesquisa *survey* permitirá conhecer o real estado de instrumentos de avaliação do desempenho na gestão das incubadoras do Estado de São Paulo.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho foi estruturado com uma divisão em cinco capítulos. Ao final estão apresentadas as referências das obras citadas ao longo dos capítulos, bem como os anexos que substanciaram a pesquisa *survey*.

O capítulo 1 tem a finalidade de substanciar os motivos para o estudo dos indicadores de medição e desempenho dentro das Incubadoras de empresas. Procura evidenciar o problema a ser estudado, suas contribuições para a comunidade científica e também o objetivo da dissertação.

O capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica dos conceitos de estratégia empresarial e de planejamento estratégico, apresentando as visões e argumentos de diversos pesquisadores sobre os assuntos. Nesse capítulo, também são apresentados modelos de processos de medição e avaliação de desempenho de diversos autores, dando-se maior relevância ao processo BSC, uma vez que a estrutura de indicadores de desempenho formatada e pesquisada tem como base esse modelo. Procura-se, ainda, realizar a construção de uma base teórica necessária para esclarecer os pontos relevantes que foram determinados quando elaborados os indicadores de desempenho da organização.

No capítulo 3 é apresentado o BSC como ferramenta para medir e avaliar o desempenho de Incubadoras de Empresa, bem como uma estrutura de indicadores de desempenho configurada pela REINC. Também são feitas considerações mais aprofundadas sobre as Incubadoras, buscando uma caracterização e conceituação dessas organizações sob o ponto de vista de empresas sem fins lucrativos.

O capítulo 4 apresenta a metodologia estabelecida para pesquisa da dissertação, além de expor a operacionalização da pesquisa de campo realizada, os resultados obtidos e o tratamento dado a eles.

No capítulo 5 são apresentadas as análises e conclusões do trabalho, com base nos objetivos e proposições estabelecidos no capítulo 1, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 Fundamentação teórica

A presente fundamentação objetiva estabelecer uma base teórica para subsidiar a análise crítica desta dissertação com argumentos encadeados em seqüência lógica, de modo a permitir que as organizações, cuja principal função é o fornecimento de bens e/ou serviços a seu ambiente, sejam elas empresas com ou sem fins lucrativos, possam dispor de um modelo de gerenciamento que controle temas fundamentais para a sua sobrevivência a curto e longo prazos.

2.1 Estratégia empresarial

Para que se possa fazer uma análise das causas que estão levando as organizações a adotar métodos de gestão de comprovada eficácia, deve-se compreender como se processa a complexidade dinâmica que rodeia e impacta as organizações, sobretudo compreender as mudanças ambientais decorrentes do processo de globalização de mercado, avanço tecnológico, mudanças de comportamento das pessoas e o papel que as organizações exercem nesse contexto de transformações.

Segundo Ansoff (1988), uma organização se mostra bem sucedida à medida que o ambiente, as respostas, a cultura e a capacitação sejam equivalentes.

A condução de uma empresa ou organização moderna em meio a um ambiente competitivo complexo exige habilidades, informações, bem como um enorme comprometimento por parte dos dirigentes das organizações. De acordo com Bethlem (2001), a complexidade significa que o fenômeno abrange muitos elementos ou partes, que podem ser observados de muitos pontos de vista e são relacionados entre si também de diversas maneiras.

Mediante esse cenário, fica evidente que os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional para conseguirem manter a eficiência e a eficácia da organização. Além disso, devem ser bem compreendidos, não só pelos dirigentes, mas também por todos os *stakeholders*, as metas e os métodos para alcançá-las.

Para se competir de modo eficaz no futuro, deve-se aumentar as forças e minimizar as fraquezas. Segundo Sink e Tuttle (1993), a consciência de que manter o *status quo* não é suficiente para a sobrevivência e de que se deve buscar o êxito no futuro é uma

necessidade inicial para qualquer esforço de melhoria do desempenho. Para os autores, tal melhoria deve ser analisada através de alguns critérios: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade. Afirmam os autores ser indispensável criar, na organização, a consciência de que os níveis de desempenho, bem como os papéis e responsabilidades aceitos no passado não serão suficientes para a competitividade no futuro.

Tratando a dissertação de Incubadora de Empresas, cujo foco central não é o lucro, como é o caso das organizações empresariais, mas sim uma organização com um viés social muito forte, faz sentido lembrar Drucker (1995), que defende a ocorrência de um afastamento significativo, por parte das organizações, da tradição de maximização do lucro. O autor propõe que a sobrevivência é o principal objetivo da empresa, o que deveria ser conseguido através da realização de um conjunto de “objetivos de sobrevivência”.

Embora a rentabilidade “adequada” esteja entre esses objetivos, de acordo com Drucker (1995) a maximização do lucro é o conceito errado, mesmo que isso seja interpretado no sentido de lucros a curto prazo ou de lucros a longo prazo. Segundo o autor, a empresa adquiriu uma noção de responsabilidade para com a sociedade em geral e os participantes em suas atividades, em particular. Entende-se, aqui, como responsabilidade a manutenção de um equilíbrio equitativo e operacional entre as exigências dos diversos grupos diretamente interessados – acionistas, empregados, clientes e o público em geral.

Em capítulo posterior, procurar-se-á analisar a incubadora como organização sem fins lucrativos. Ratificando a necessidade de essas modalidades de organizações exercerem de forma eficaz e eficiente seus processos de gestão, Tachizawa e Rezende (2000) afirmam que não há diferença entre uma entidade filantrópica e uma privada, pois em ambos os casos, há clientes para satisfazer e resultados para atingir.

2.1.1 Conceitos e definições

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. Nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Ansoff (1977, p.87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia.

É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.

O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive para as organizações.

Apesar de muito se falar sobre “estratégia”, “planejamento estratégico” e “estratégia competitiva”, no mundo empresarial não há uma definição universalmente aceita para essas expressões.

O conceito de estratégia é antigo. A palavra vem do grego *strategeia*, que significa a “arte ou ciência de ser um general”. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões, destruir o inimigo, etc. Cada tipo de situação exigia diferentes posicionamentos, recursos e habilidades.

Para Ansoff (1988), o conceito de estratégia pode ser definido como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Porter (1989, p. 1), por sua vez, afirma que

a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Segundo Drucker (1995), a estratégia é particularmente importante nas organizações sem fins lucrativos porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida.

2.1.2 Enfoque segundo Slack

Slack (1999) define estratégia como o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir suas metas de longo prazo.

De acordo com o autor, a estratégia apresenta-se em três níveis diferentes de abrangência e exigências, formando uma hierarquia :

- I) Estratégia corporativa: orienta e conduz a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político;
- II) Estratégia de negócios: estabelece a missão e objetivos individuais de cada unidade de negócios da corporação, definindo como elas pretendem competir em seus mercados. Esta

estratégia orienta o negócio em um ambiente composto por consumidores, mercados e concorrentes, mas também inclui a corporação da qual faz parte;

III) Estratégia funcional: traduz os objetivos do negócio em ações específicas para cada um dos setores (produção, marketing, financeiro, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e outros) da unidade, de forma a permitir a determinação da melhor forma de organizar seus recursos para apoiar tais objetivos.

2.1.3 Enfoque segundo Certo e Peter

Certo e Peter (1993) afirmam que formular estratégias envolve determinar curso de ação apropriado para alcançar os objetivos. Os autores propõem três níveis diferenciados para o estabelecimento das estratégias:

I) Estratégias organizacionais: formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa.

II) Estratégias de negócios: envolvem a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios.

III) Estratégias funcionais: são as delineadas por especialistas em cada área funcional de uma empresa.

2.1.4 Enfoque segundo Oliveira

Oliveira (2004), com o intuito de salientar a magnitude que a estratégia representa para a empresa, reporta-se a um comentário do General Robert E. Wood, grande estrategista da *Sears Roebuck & Company*, que diz: “a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

O autor sugere que o estabelecimento das estratégias está intimamente relacionado com a situação da empresa. Propõe então quatro possíveis estratégias:

I) Estratégia de sobrevivência: deve ser adotada pela empresa quando esta e o ambiente estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas);

II) Estratégia de manutenção: adotada quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade

financeira, recursos humanos, tecnologia e outros) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, manter sua posição conquistada até o momento;

III) Estratégia de crescimento: neste caso o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar alguns pontos fracos em oportunidades. Normalmente, a empresa procura lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc.

IV) Estratégia de desenvolvimento: é possível estabelecer essa estratégia quando há predominância de pontos fortes e de oportunidades, permitindo que ocorra o desenvolvimento da empresa com vistas a novos mercados e clientes e/ou novas tecnologias.

Voltando-se para o objeto em estudo, no caso incubadoras de empresas, é pertinente salientar que Hudson (1999) assinala quatro razões que fazem da administração estratégica ferramenta poderosa para as empresas sem fins lucrativos:

- cria uma conexão intelectual entre os financiadores e os usuários;
- é um mecanismo para formar coalizões em torno de novas prioridades;
- cria necessidade de as organizações desenvolverem novas concepções de si mesmas e de revisar as idéias sobre suas finalidades;
- permite às organizações encontrarem meios de manter ou de aumentar sua independência, principalmente financeira;

Definidas e selecionadas as principais estratégias para a organização, independentemente do enfoque adotado, é necessário que seja elaborado um plano de ação, aqui tratado como planejamento estratégico, para poder colocar em prática ações que culminarão na obtenção dos objetivos e metas perseguidos.

2.2 Planejamento estratégico

A crescente competitividade e a variação dos níveis de turbulência ambiental em que as organizações se encontram, principalmente após a globalização da economia mundial, está levando ao aparecimento de novos arranjos organizacionais. Tais arranjos buscam lidar com uma enorme complexidade de variáveis, gerada pelas mudanças ambientais, exigindo o estabelecimento de práticas e ações associadas ao planejamento estratégico.

Tanto as organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, estão sofrendo os impactos dessa turbulência. Portanto, respeitando as peculiaridades de gestão de cada uma dessas organizações, fica patente a necessidade de implantar sistemas (ferramentas)

que permitam o tratamento e gerenciamento das novas variáveis percebidas com as freqüentes mutações no ambiente empresarial.

Bethlem (2001) afirma que devido à tamanha complexidade do ambiente em que se vive, para sua total compreensão não bastam os sentidos humanos, é necessária também empregar a imaginação. Lembra o autor que talvez fosse essa a mensagem que Einstein deixava quando disse que “a imaginação é mais importante que o conhecimento”.

A empresa precisa saber como está seu meio ambiente no momento atual. Porém, visto que as decisões de hoje serão implementadas amanhã, apenas o momento atual não basta, é indispensável poder prever o que vai ocorrer e como estará o meio ambiente amanhã.

Como o futuro é imprevisível, as previsões são apenas aproximações do que ocorrerá, porém sem estas a empresa não terá condições de agir de modo a ajustar-se às novas condições do ambiente.

Fica evidente, mediante as colocações feitas, que todo o processo de conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida, bem como a escolha da melhor estratégia que a empresa venha a adotar, carecem de uma metodologia adequada de formulação, implantação e controle, que aqui é tratado como planejamento estratégico. Portanto, além dos conceitos e definições de estratégia, outro tema a ser apresentado, para que se tenha entendimento necessário deste estudo, é a importância do planejamento estratégico como instrumento de superação das incertezas e das instabilidades.

2.2.1 Conceitos e definições

Segundo Oliveira (2004), planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente. Para o autor, através do planejamento estratégico é possível diminuir o risco de tomar uma decisão errada, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas, reunir todas decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização.

Certo e Peter (1993) afirmam ser possível, por meio do planejamento estratégico, definir o negócio em que a organização atua e deveria atuar, bem como sua missão. O planejamento estratégico, segundo os autores, prepara a organização para o que está por vir. A elaboração de um plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo, na hora certa.

Oliveira (2004, p.35) conceitua o planejamento como

um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Para Oliveira, tais termos têm os seguintes significados:

- eficiência é: fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir seu dever e reduzir os custos.
- eficácia é: fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados e aumentar o lucro.
- efetividade é: manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente). A efetividade representa, segundo Oliveira, a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, conclui o autor, para a empresa ser efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz.

Ainda segundo Oliveira, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Destaca o autor que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.

Vancil (apud OLIVEIRA, 2004) afirma que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

Procura-se aqui, usando os exemplos, ratificar a importância que o estudo atribui à medição e controle do desempenho dentro da estratégia da organização, uma vez que o trabalho pretende analisar a utilização de indicadores de desempenho pelas incubadoras na gestão de seus respectivos processos de incubação.

2.2.2 Método Certo e Peter

Certo e Peter (1993) definem que o planejamento estratégico tratado por eles como administração estratégica, é um processo ou uma série de etapas que incluem:

- execução de uma análise do ambiente;
- estabelecimento de uma diretriz organizacional;
- formulação de uma estratégia organizacional;
- implementação da estratégia organizacional e
- exercício do controle estratégico.

A Figura 2.1 ilustra as etapas do processo de administração estratégica estabelecida por Certo e Peter.

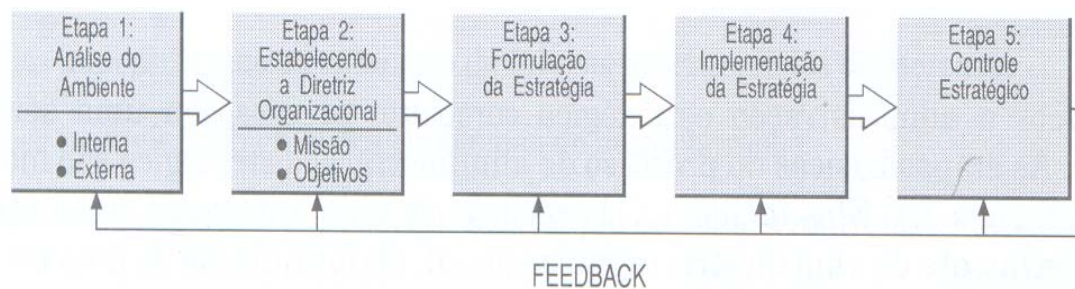


Figura 2.1. Principais etapas do processo de administração estratégica. Fonte: Certo e Peter (1993, p.14).

Para obter sucesso no controle estratégico, a administração deve ter informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional. Sem tais informações as atitudes tomadas para exercer o controle estratégico serão altamente subjetivas e terão pouca chance de melhorar consistentemente o desempenho organizacional. As informações são vitais ao controle estratégico bem sucedido.

2.2.3 Método Oliveira

Oliveira sugere o princípio do planejamento integrado, no qual vários escalões de uma empresa apresentam os planejamentos de forma integrada. Esse processo apresenta três níveis hierárquicos de decisões donde são estabelecidos, para cada um desses níveis, um tipo de planejamento, conforme representado na Figura 2.2.



Figura 2.2. Níveis de decisão e tipos de planejamento. Fonte: Oliveira (2004, p.45).

A metodologia apresentada por Oliveira (2004) prevê algumas fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, as quais são mostradas na figura 2.3.

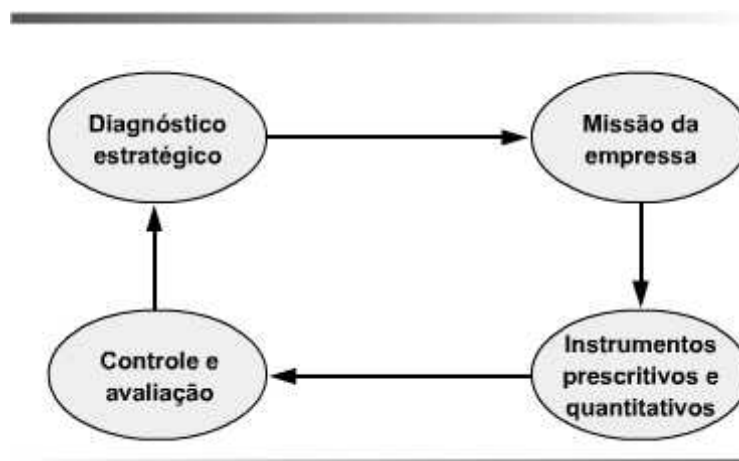


Figura 2.3. Fases do planejamento estratégico. Fonte: Oliveira (2004, p.69).

Não podendo dar maior ou menor destaque a nenhuma das fases do planejamento, apresentadas no modelo de Oliveira (2004), pois todas têm contribuições significativas ao processo de assegurar sucesso a longo prazo da organização, deve-se ressaltar que a função controle e avaliação representa a atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico. Nessa fase, realiza-se o acompanhamento do desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e previstas, principalmente quanto os objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. É devido à função controle e avaliação que se pode assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

A fase controle e avaliação, mostrada na Figura 2.3, tem como propósito:

- a comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- a análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- a adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

2.2.4 Método Bethlem

De acordo com Bethlem (2001), planejamento estratégico pode ser definido como o processo de se decidir sobre as metas (*goals*) da organização e as estratégias para atingir estas metas. Já Anthony (apud BETHLEM, 2001) define planejamento como o processo de se decidir que ação deve ser encetada no futuro.

No modelo proposto por Bethlem (2001), a transformação de idéias estratégicas em ações estratégicas, dando assim origem ao que pode ser chamado de planejamento estratégico, exigirá várias etapas:

Primeira etapa: um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação que se pode chamar de planejamento estratégico;

Segunda etapa: um processo comportamental social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas da etapa anterior cujo resultado pode-se chamar de plano estratégico ou plano de ação.

Terceira etapa: outro processo comportamental social em que os mesmos indivíduos, ou mais alguns indivíduos cooptados iniciem, junto com o autor ou autores das idéias, o processo de concretizar no mundo real as ações propostas no plano da etapa anterior. Pode-se chamar esta etapa de implementação estratégica, uma vez que alterará as condições materiais da empresa pela utilização de recursos e poderá provocar modificações no ambiente em que a empresa atua, se houver reação dos competidores;

Quarta etapa: um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na etapa anterior.

2.2.5 O ambiente empresarial no contexto do planejamento

A esta altura do trabalho, fica patente que todo o processo de escolha das estratégias, bem como do processo de elaboração do planejamento estratégico, está intimamente relacionado com o ambiente em que a organização está inserida.

Talvez, no caso específico das incubadoras de empresas, cujo ambiente pode ser considerado um tanto quanto complexo, devido à quantidade de *stakeholders* envolvidos, seja necessária uma abordagem especial.

Sendo assim, far-se-á, nesta etapa do estudo, uma análise mais detalhada da questão ambiental no desenvolvimento do planejamento estratégico voltado para as incubadoras de empresas.

Ansoff (1988) coloca o ambiente de forma muito ampla e com uma conotação de suma importância quando afirma que a pedra fundamental da moderna sociedade industrial é um grande número de organizações cuja principal função é o fornecimento de bens/serviços a seu ambiente. O autor chega a considerar inadequada a distinção entre as organizações “privadas com fins lucrativos” e as organizações “públicas sem fins lucrativos, quer para explicar o comportamento, quer para promover novas formas de respostas às questões sociais. O autor trata as organizações com e sem fins lucrativos como membros de uma classe de organização à qual dá a qualificação de organização a serviço do ambiente.

De acordo com Tachizawa e Rezende (2000), a organização deve se colocar acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas e consistentes que ocorrem no ambiente. Afirmam os autores que a gestão estratégica dirigida sem um olho no ambiente e no amanhã corre o risco de ser apanhada de surpresa por transformações nos fornecedores, nos clientes, na competição, no ambiente como um todo, muitas vezes sem ter como reagir de forma eficaz.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Para os autores, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Sendo assim, uma análise criteriosa do ambiente organizacional pode ser bastante promissora, uma vez que, no referido ambiente, existe uma riqueza imensurável de ativos

intangíveis que poderão ser significativamente válidos para a elaboração do planejamento estratégico.

Oliveira (2004) define ambiente como o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possam conceber como tendo alguma influência sobre a operação da organização. A Figura 2.4 ilustra tal definição.

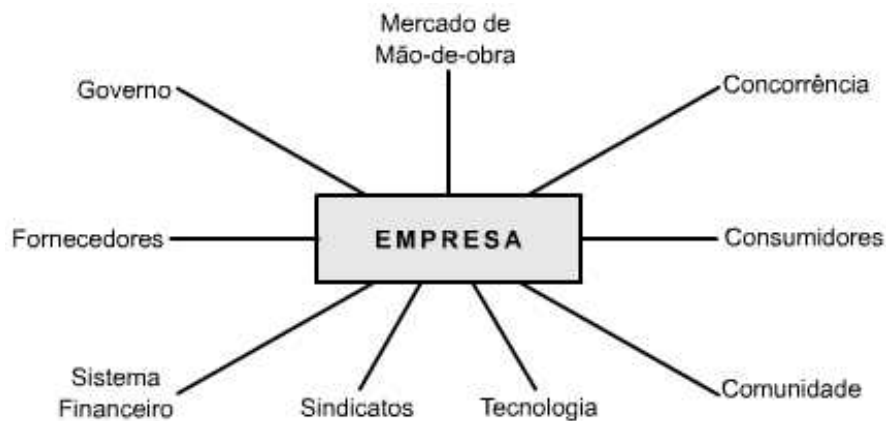


Figura 2.4: Ambiente do sistema empresa. Fonte: Oliveira (2004, p.55).

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Assim, o conhecimento efetivo sobre o ambiente, interno e/ou externo, é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Certo e Peter (1993) definem ambiente organizacional como um conjunto de fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir as metas e objetivos determinados pela organização. Nesse sentido, Naylor (apud CERTO e PETER, 1993, p. 38) afirma que

ter ciência do ambiente organizacional é vital para o sucesso da organização.

Uma vez que as organizações modernas são influenciadas pelo ambiente e estão constantemente interagindo com ele, cabe aos administradores, acuradamente, fazer uma

análise do ambiente de forma a monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Os autores dividem o ambiente, para um melhor processo de análise, em três níveis distintos:

- **ambiente geral:** é o nível de um ambiente externo à organização, no qual se depara com os componentes econômicos, sociais, político, legal e tecnológico;
- **ambiente operacional:** também trata do ambiente externo à organização, porém tem implicações um pouco mais específicas e imediatas na administração da organização. Neste ambiente percebe-se componentes tais como os clientes, a concorrência, a mão de obra, os fornecedores e as questões internacionais; e,
- **ambiente interno:** é o nível que está dentro da organização e normalmente tem implicação efetivamente imediata e específica na administração da organização. Neste ambiente são considerados os aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, pessoais e de produção.

A Figura 2.5 ilustra o relacionamento de cada um desses níveis com os outros e com a organização como um todo.

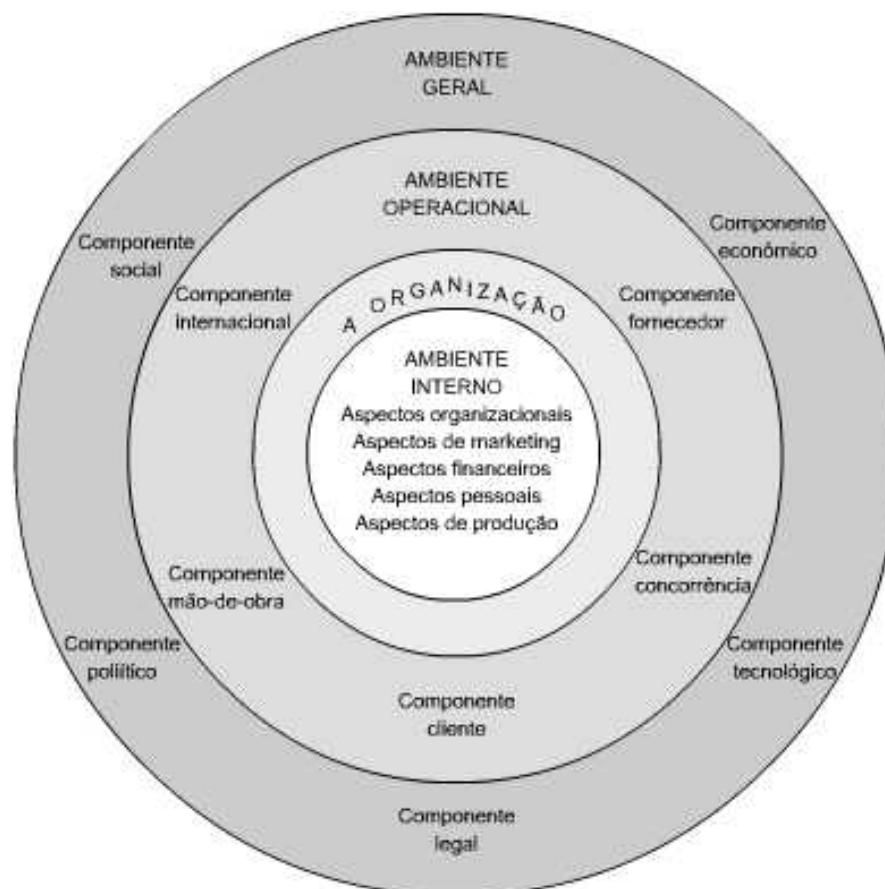


Figura 2.5: A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis. Fonte: Certo e Peter (1993, p.43).

Importante ressaltar que o ambiente é analisado com vistas a identificar os riscos e oportunidades existentes e potenciais sugeridos pelos componentes do ambiente organizacional. Sendo assim, quem analisa deve interpretar os resultados da análise ambiental à luz do entendimento profundo do funcionamento da empresa.

2.3 Processos de medição e avaliação de desempenho

Conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo exige que os executivos se munam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não têm como manter o rumo da excelência empresarial.

A estratégia da empresa, para que contribua de forma efetiva para o sucesso da organização deve ser traduzida em resultados, que passam a ser acompanhados ao longo do processo de gestão, o que implica no estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho.

Para Beurem (2000, p.43)

a definição e tradução da estratégia, de forma factível e compreensível aos membros da organização, passa pela necessidade de disponibilizar informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial.

É preciso dispor de informações e dados que permitam gerenciar o presente e o futuro das organizações devido às constantes mudanças das condições do mercado.

Sink e Tuttle (1993, p.7) defendem que

é difícil, se não impossível, gerenciar de modo eficaz algo que não é medido corretamente. Não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir.

Este axioma vem-se provando verdadeiro desde que o homem começou a esboçar tentativas de controlar seu ambiente, criar, melhorar sua qualidade de vida e organizar seus esforços. A medição de indicadores pode, de acordo com Sink e Tuttle (1993), ajudar ou prejudicar a capacidade competitiva de uma organização, dependendo de como são criados e utilizados os sistemas de medição.

Rummler e Brache (1994, p.168) acreditam que

a medição é o instrumento central do gerenciamento e aperfeiçoamento do desempenho e, como tal, merece tratamento especial.

Considerando tais afirmativas, é possível observar que o sistema de medição de desempenho exerce um papel importante na gestão das organizações. Porém, isso é tão importante quanto ser consciente que o sistema de medição não é panacéia para todos os males que afligem a gestão de uma organização, por mais simples ou complexa que ela possa ser.

Kaplan e Norton (1997) ratificando outros autores afirmam que

medir é importante: o que não é medido não é gerenciado. Se não existirem dados que respaldem a medição, o processo gerencial para o objetivo estratégico provavelmente é inadequado ou inexistente.

À medida que os sistemas organizacionais tornam-se mais complexos, tal complexidade deve estender, por conseqüência, com os sistemas de medição projetados para sua melhoria e controle, pois:

Bons sistemas de medição e avaliação e sistemas de apoio gerencial não acontecem por acaso – evoluem como resultado de esforços planejados, sistemáticos e conscientes para melhorar sua qualidade (SINK; TUTTLE, 1993, p.25).

Por sua vez, Hronec (1994) afirma que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização, elas qualificam e quantificam o modo como as atividades ou *outputs* de um processo atingem suas metas.

Segundo Bititci (apud MARTINS, 1999), um sistema de medição de desempenho corretamente projetado e estruturado fornece uma base efetiva para o sistema de gestão do desempenho, sendo o primeiro utilizado como uma ferramenta de gestão. A figura 2.6 ilustra a posição do sistema de medição de desempenho num processo de gestão do desempenho.



Figura 2.6. O processo de gestão do desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho. Fonte: Bititci (apud MARTINS, 1999, p.64)

O processo de gestão é meio pelo qual a empresa administra o desempenho de acordo com as estratégias corporativa e funcional e os objetivos da instituição. No centro do processo de gestão do desempenho está o sistema de medição de desempenho que integra todas as informações dos sistemas relevantes: revisão e desenvolvimento da estratégia, contabilidade gerencial, administração por objetivos, medidas de desempenho não-financeiras formais e informais, esquemas de incentivos/bônus e avaliações de desempenho individual. A efetividade do processo depende de como as informações (ilustradas na Figura 2.6) são utilizadas.

2.3.1 Inadequação dos sistemas tradicionais

O processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite que a informação relativa ao desempenho flua pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais. No que concerne à avaliação da estratégia empresarial, deve haver padrões estabelecidos, objetivando traçar um paralelo entre o que foi realizado e o que era esperado para o processo em análise.

A avaliação do desempenho deve, então, estar conectada muito fortemente ao que foi definido na estratégia da empresa, mantendo uma forma sistêmica e integrada. Em última instância, pode ser considerada uma ferramenta importante e de presença constante, uma vez que será a conexão entre a estratégia e sua execução, conforme apresentado na figura 2.7.



Figura 2.7 – Avaliação do desempenho estratégico. Fonte: McGee e Prusak (apud ROCHA, 2002, p.20)

Considerando o sistema de medição de desempenho como um dos elementos centrais do sistema de gestão, pesquisas acadêmicas têm procurado propor novos modelos de sistemas de medição de desempenho que contribuam para o aumento ou restabelecimento da coerência entre sistema de gestão e organização da produção.

Todo esse esforço vem sendo conduzido porque os sistemas de medição de desempenho tradicionais, segundo Martins (1999), foram concebidos de acordo com as necessidades de gestão oriundas da adoção do paradigma fordista/taylorista – donde o sistema de gestão era concebido para uma produção em massa, padronização do produto, do trabalho e do processo - para administrar e organizar a produção.

O “esquecimento” da modernização dos sistemas de gestão da empresa e, por conseguinte, dos sistemas de medição de desempenho, provavelmente, seja efeito das mudanças organizacionais parciais ou isoladas, feitas sem o devido entendimento do todo, ou em busca de soluções rápidas.

Kaplan (1993) argumenta que o sistema de medição de desempenho tradicional, oriundo da contabilidade de custos tradicional, está baseado excessivamente em medidas financeiras, tais como lote econômico (*Economic Order Quantity – EOQ*), retorno sobre os investimentos (*Return on Investments – ROI*) e fluxo de caixa descontado (*Discounted Cash Flow – DCF*). Ele contém apenas uma visão financeira limitada e induz à otimização do curto prazo e dificulta a avaliação de novos investimentos e a introdução de novos produtos. Além disso, faltam medidas de desempenho sobre qualidade, estoques e produtividade.

Assim, é preciso abandonar sistemas de medição de desempenho que representam, segundo Kaplan (1997), um obstáculo à revolução das novas tecnologias produtivas e às novas formas de gestão.

Esse novo ambiente exige um novo tipo de sistema de medição de desempenho que precisa estar em sintonia com os novos padrões de produção emergentes e a estratégia competitiva da empresa, pois, conforme Sink e Tuttle (1993, p.28),

as mudanças na tecnologia, competição, ambientes (interno e externo) estão demandando que nós mudemos o que medimos, como medimos e como usamos a medição. Essas mudanças estão forçando-nos a reexaminarmos os paradigmas relativos à medição.

2.3.2 Principais características dos novos sistemas

As principais características dos novos sistemas de medição de desempenho foram elencadas por Martins (1999), com base em diversos autores por ele pesquisados. São elas:

- 1- ser congruente com a estratégia competitiva;
- 2- ter medidas financeiras e não-financeiras;
- 3- direcionar e suportar a melhoria contínua;
- 4- identificar tendências e progressos;
- 5- facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito;
- 6- ser facilmente inteligível para os funcionários;
- 7- abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- 8- informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- 9- ser dinâmico;
- 10- influenciar a atitude dos funcionários;
- 11- avaliar o grupo e não o indivíduo.

Muitos esforços têm sido empreendidos na proposição de sistemas de medição que tenham essas características. As propostas têm evoluído, contudo não foi observado na literatura um modelo que seja abrangente o suficiente para ser considerado como definitivo, se é que isso é possível.

No entanto, pesquisas empíricas sobre utilização de sistemas de medição de desempenho demonstram que, em diversos setores econômicos, nenhum modelo é amplamente utilizado, mas que esta realidade pode ser mudada se os dirigentes optarem por adotar uma gestão competitiva baseada em parâmetros estratégicos (SALLES, 1998).

2.3.3 Novos modelos de sistemas de medição de desempenho

Neste item serão apresentados e discutidos, um pouco mais detalhadamente, alguns dos modelos mais difundidos na literatura, devendo ser ressaltado que, além desses,

existe uma gama enorme de outros modelos citados na literatura que não se detalhará nesta dissertação.

Dentre os vários modelos existentes, os abaixo relacionados serão analisados quanto à sua definição, aplicação, implantação e considerações diversas:

- Modelo Kaplan e Norton (*Balanced Scorecard – BSC*);
- Modelo Sink e Tuttle (Sete Critérios do Desempenho);
- Modelo Hronec (Desempenho Quantum);
- Modelo Rummler e Brache (Gerenciamento de Processos) e,
- Modelo PMQ (*Performance Measurement Questionnaire*).

2.3.3.1 Modelo Kaplan e Norton (*Balanced Scorecard - BSC*)

O BSC é um dos modelos de sistemas de medição de desempenho mais difundidos na literatura consultada. Desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, sua origem se deu em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG – empresa de consultoria - realizou um estudo de um ano entre diversas empresas, buscando uma nova forma para a mensuração de desempenho nas organizações do futuro, em função da crença de que os métodos vigentes estavam se tornando obsoletos.

Este modelo de medição de desempenho surge com o objetivo de resolver os problemas que existem em se ter uma única visão, ou perspectiva como preferem os autores, na condução das tomadas de decisão em uma empresa, contrapondo-se à contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira.

O BSC é um modelo que busca equilibrar diferentes perspectivas para uma avaliação do desempenho empresarial. Sua finalidade, apresentada por seus mentores, Kaplan e Norton, é atingir o objetivo de transformar estratégias das empresas em efetivas ações para o negócio, baseando-se em aspectos ou perspectivas financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

O processo de desenvolvimento do BSC se baseia na premissa de estratégia como hipótese, pois, segundo os autores,

estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta (KAPLAN; NORTON, 2001, p.88).

O acompanhamento da execução da estratégia, realizado pelo BSC, através de indicadores de desempenho, realiza-se com o uso de perspectivas determinadas com base no planejamento estratégico elaborado para a organização em análise.

Para Kaplan e Norton (2001), existem cinco princípios que devem ser usados por organizações que estejam verdadeiramente orientadas para a estratégia.

Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

O *scorecard* é utilizado para comunicar a estratégia de uma forma diferente das maneiras anteriormente utilizadas. As pessoas não conseguem implementar a estratégia se não conseguirem descrevê-las. Esta descrição em termos operacionais é uma forma diferente de realizar um objetivo estratégico definido. Por exemplo, empresas distintas podem ter o objetivo de crescer 20% em um ano, mas a maneira como cada uma vai executar estratégia será peculiar às suas formas de atuação.

Princípio 2: Aliar a organização à estratégia

A comunicação é um problema dentro das organizações. Fazer propagar nos diversos níveis hierárquicos, com suas peculiares diferenças de visões, é um princípio necessário para que sejam alcançados os objetivos estratégicos. Se as pessoas da organização estiverem realmente comprometidas com a realização da proposta estratégica, então o resultado será ações voltadas para os pontos apontados como prioritários dentro dos *scorecards* de suas respectivas áreas.

Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos

O presidente de uma companhia não tem capacidade de executar sozinho uma estratégia. Para isso ele precisa da atuação de toda empresa como uma equipe, de maneira que a soma do trabalho de todos permita uma realização significativa para a consecução dos objetivos. A comunicação deve ser clara e fluir de cima para baixo, ou seja, do nível estratégico para o nível operacional.

Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo

Para muitas organizações a estratégia é desenvolvida em torno do orçamento e do plano operacional.

A idéia de processo contínuo lembra a melhoria contínua definida nos meios de garantia da qualidade, em que se defende o reconhecimento da existência de um problema

para que os envolvidos, efetivamente, se preocupem em melhorar o processo em uma busca contínua por melhorias incrementais e soluções mais interessantes para uma determinada atividade. Assim, a atividade, com melhoria contínua, passa a compor a estratégia.

Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Os princípios anteriores estavam voltados para ferramentas, que sozinhas, são insuficientes para criar uma organização focada na estratégia. Um programa de BSC bem sucedido não deve ter como ponto de partida um processo de mensuração, mas sim um processo de mudança.

A mudança se dará ao longo do tempo, para uma nova postura gerencial, graças à qual passe a existir um sistema gerencial estratégico ou, como aponta Drucker (1999), a estratégia converte a teoria do negócio em desempenho empresarial através das gerências.

Esses princípios evidenciam que o objetivo principal do BSC é transformar a estratégia em realidade, executar a estratégia organizacional. Os indicadores de desempenho estabelecidos não visam apenas olhar para o passado, mas também para o presente e permitir a adequação das atividades, a cada momento de sua operacionalização.

De acordo com as várias definições de estratégia empresarial, apresentadas neste capítulo, ficou evidenciada a necessidade de vinculação do posicionamento da empresa em relação à construção de seu futuro, à seleção dos caminhos e à forma de percorrê-los. Dentro deste contexto, o BSC é estruturado a partir de um balanceamento entre diferentes pontos de vista da observação de emprego da estratégia. Esta abordagem usa o princípio de análise dos problemas com uma visão multidimensional sob diferentes ângulos ou perspectivas.

As perspectivas do BSC são divididas em perspectiva financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento. Cada uma destas perspectivas busca um referencial relevante para uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na empresa em questão. O caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio-ambiente no qual está inserida, como pode ser visualizado na Figura 2.8.

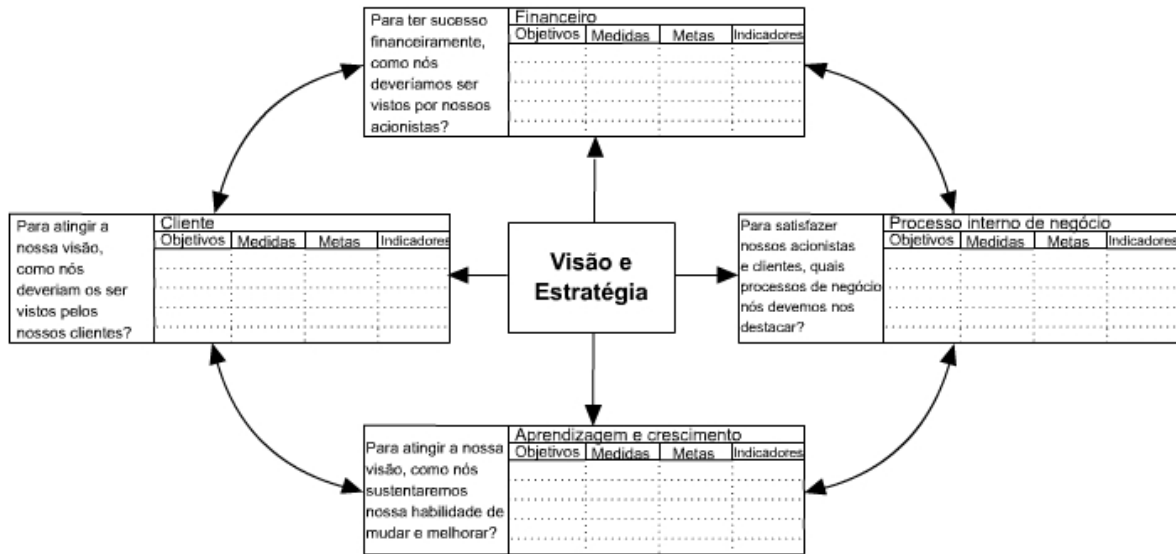


Figura 2.8: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.76).

No capítulo 3, serão detalhadas as perspectivas determinadas pelo BSC para encaminhar a ação estratégica para incubadora de empresas, ou seja, monitorar como o que foi definido na estratégia empresarial está sendo realizado.

2.3.3.2 Modelo Sink e Tuttle (Sete Critérios de Desempenho)

Melhoria e evolução contínua são palavras que se ouve muito freqüentemente, hoje em dia. É o tema abordado por muitos dos importantes especialistas já mencionados neste trabalho. Pode-se inferir que se as empresas precisam se adaptar e focar a melhoria contínua, então os sistemas de medição e avaliação devem fazer o mesmo.

Na opinião de Sink e Tuttle (1993), muitos dos sistemas de medição são velhos e antiquados, não constituindo o foco de desenvolvimento contínuo, uma vez que devem ampliar sua abrangência em relação ao que medir, aperfeiçoar as ferramentas e técnicas usadas para medir e melhorar a eficácia no uso dessas ferramentas. Os atuais sistemas de medição dizem às pessoas da organização o que será recompensado, sancionado ou punido, ao passo que, para se moverem em direção da organização do futuro, deveriam ser voltados para a melhoria contínua da performance.

A performance de um sistema organizacional é função de um complexo inter-relacionamento de vários critérios, mostrados na figura 2.9.

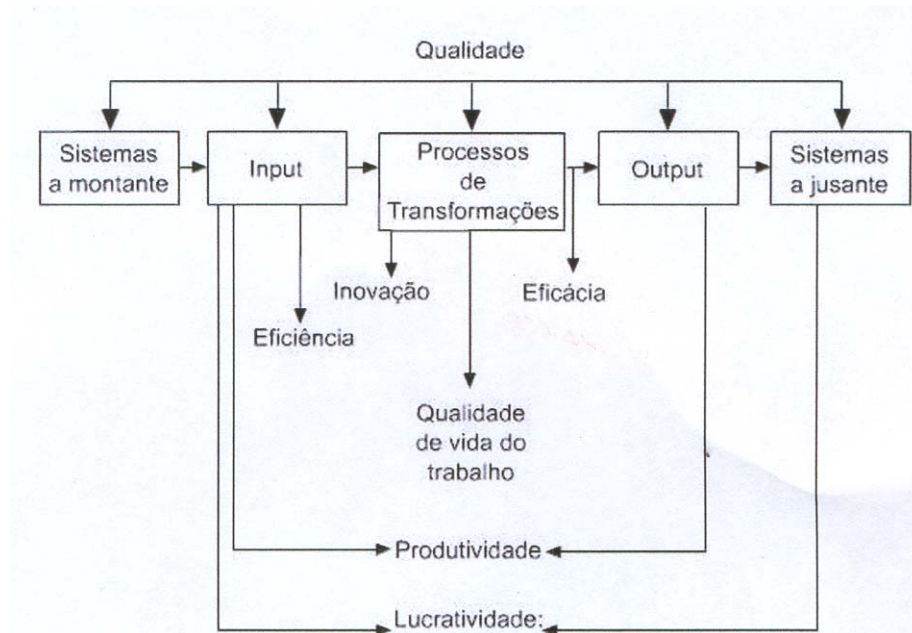


Figura 2.9. O sistema organizacional e as definições operacionais dos sete critérios de performance. Fonte: Sink e Tuttle (1993, p.141).

Sink e Tuttle (1993) afirmam que não se pode sobreviver e ter êxito, a longo prazo, sem gerenciar todos os sete critérios de performance:

- eficiência;
- eficácia;
- inovação;
- qualidade;
- produtividade;
- lucratividade;
- qualidade de vida de trabalho.

Tal afirmativa deve ser considerada mesmo diante das inter-relações complexas e dinâmicas que serão encontradas para o desenvolvimento da melhoria contínua da performance. Fica aqui evidenciado que gerenciar a performance pressupõe estabelecer e elaborar um planejamento que os autores denominam de processo de planejamento em oito etapas, denominado Processo de Planejamento para a Melhoria da Performance (PPMP), conforme mostra figura 2.10.

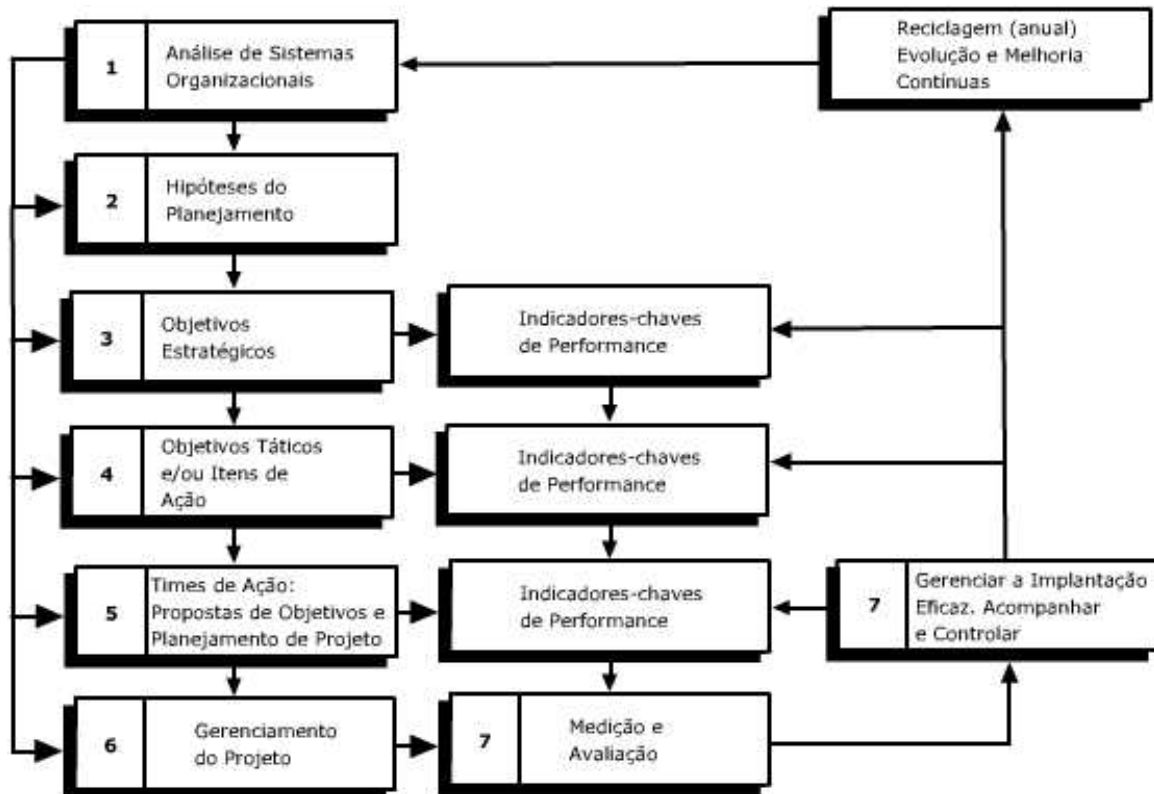


Figura 2.10. Processo de planejamento para a melhoria da performance – processo de planejamento em oito etapas. Fonte: Sink e Tuttle (1993, p.89).

Esse processo de planejamento foi projetado para ajudar a desenvolver a etapa de melhoria de performance de um plano estratégico corporativo, porém existe uma forte vinculação entre os dois planos.

A etapa 7 do PPMP, medição e avaliação, induz ao desenvolvimento de sistemas para determinar o impacto dos esforços de implantação dos planos de melhoria da performance. Neste ponto, os autores fazem uso de modelos de sistemas gerenciais, idealizados por Harold Kursdedt em 1985 e detalhados na figura 2.11. Os autores fazem uma adaptação a tal modelo criando, assim, o modelo de Análise de Sistemas Gerenciais (ASG) em cinco etapas, conforme figura 2.12, com a finalidade de focar especificamente a medição e melhoria da performance ASG, donde foi possível estabelecer interfaces entre os três principais componentes do modelo original de Kursdedt:

- interface entre decisão e ação – entre quem gerencia (gerente/equipe gerencial) e aquilo que é gerenciado (o sistema organizacional);
- interface entre representação e percepção – entre as ferramentas (armazenamento e recuperação de dados, modelos de processamento, técnicas, heurísticas, etc) e quem gerencia e

- interface entre medição e dados – entre o que é gerenciado e as ferramentas usadas para converter dados em informações.



Figura 2.11. Modelo de sistemas gerenciais. Fonte: Sink e Tuttle (1993, p.200)

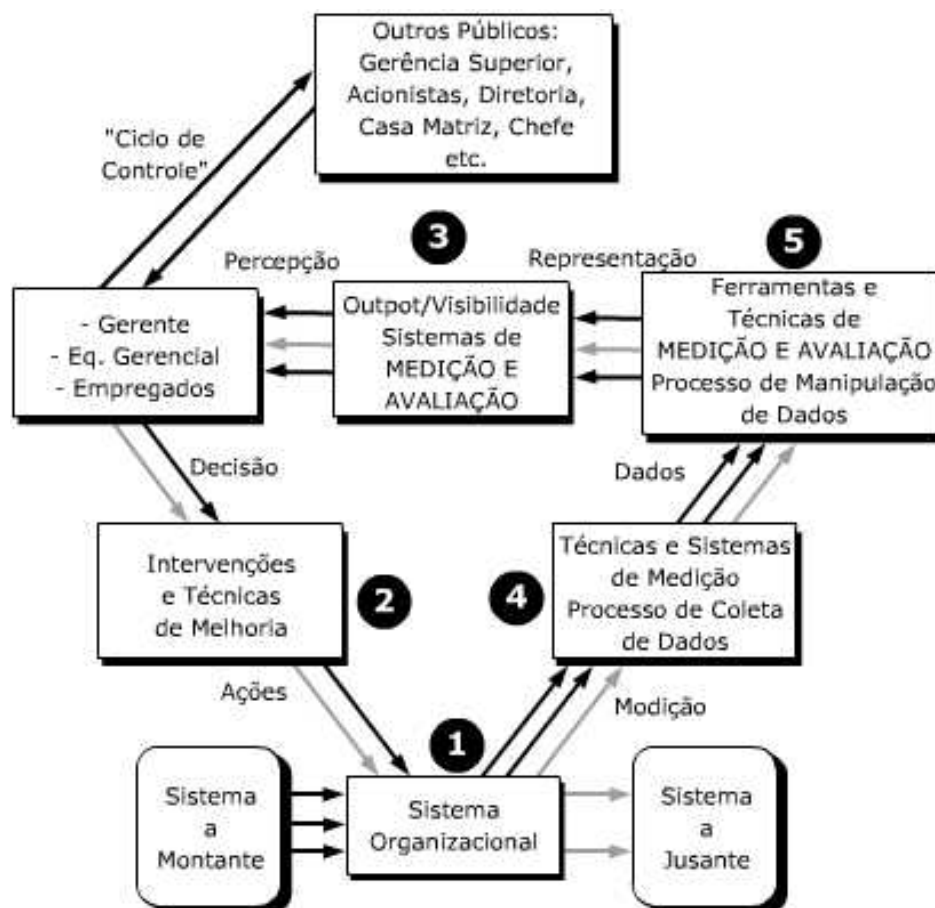


Figura 2.12. Análise de sistemas gerenciais. Fonte: Sink e Tuttle (1993, p.203)

Portanto, esse processo detalha o planejamento de melhoria da performance, enquanto a análise de sistemas gerenciais detalha a medição. No processo PPMP, o enfoque é

no desenvolvimento do plano; no outro, a ASG, o enfoque é no desenvolvimento de sistemas de medição. No entanto, cada processo contém o outro embutido.

A ASG é simplesmente um instrumento de estruturação para ajudar no processo de desenvolvimento sistemático de sistemas de medição. Tem a finalidade principal de garantir que não sejam desenvolvidos sistemas de medição sem planejamento e, também, que os sistemas de medição incorporem aspectos estratégicos com um equilíbrio entre orientação para controle e orientação para melhoria.

Com base nos dois modelos conceituais - a ASG e o PPMP- etapas 3 e 7, respectivamente, desenvolve-se um sistema de medição, que pode ser esboçado, segundo Sink e Tuttle, através de um modelo de fluxo de processo, a metodologia básica de medição, apresentado na figura 2.13.

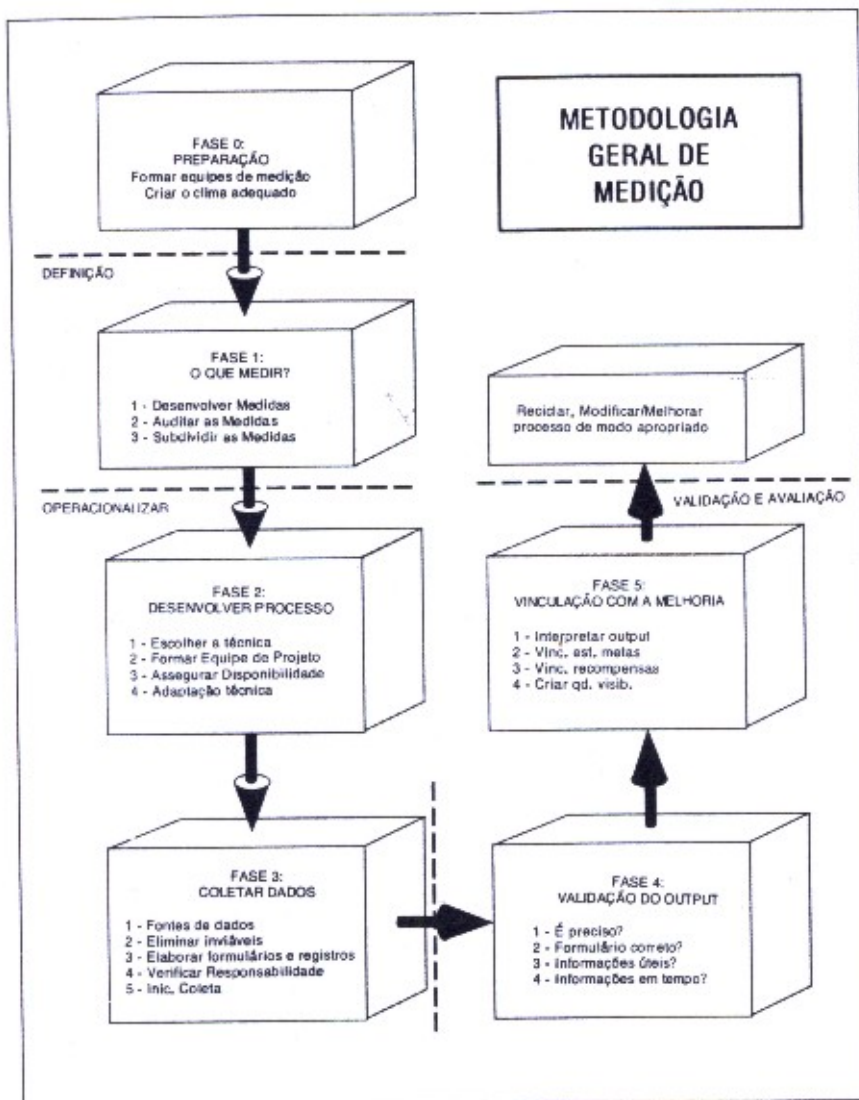


Figura 2.13. Metodologia geral de medição. Fonte: Sink e Tuttle (1993, p.262)

2.3.3.3 Modelo Rummler e Brache (Gerenciamento de Processos)

Afirmam Rummler e Brache (1994) que uma organização deve sempre buscar o equilíbrio com seu ambiente externo. Considerando que se adaptar ao meio é um processo e que o gerenciamento das conexões das partes de um sistema é condição essencial para o sucesso de longo prazo das organizações, os autores propõem um método de Gerenciamento de Processos, cuja ênfase maior é a integração vertical e horizontal do sistema de gerenciamento, sendo que um sistema de medição de desempenho eficaz e eficiente é o elemento capaz de fazer essa integração.

Os autores discutem que a visão holística de um sistema integrado vertical e horizontalmente possibilita enxergar três níveis que deverão ser gerenciados para atingir um desempenho superior. A eficácia da organização advém quando os três níveis: da organização, dos processos e do trabalho/executor estão voltados para a mesma direção, conforme detalhe nas figuras 2.14, 2.15 e 2.16 respectivamente. Rummler e Brache vêem essa abordagem como uma anatomia do desempenho.

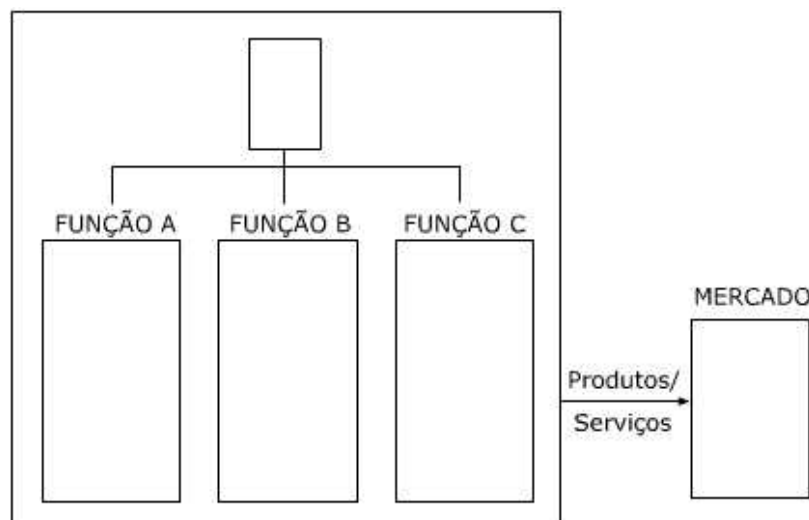


Figura 2.14. O nível de organização. Fonte: Rummler e Brache (1994, p.20)

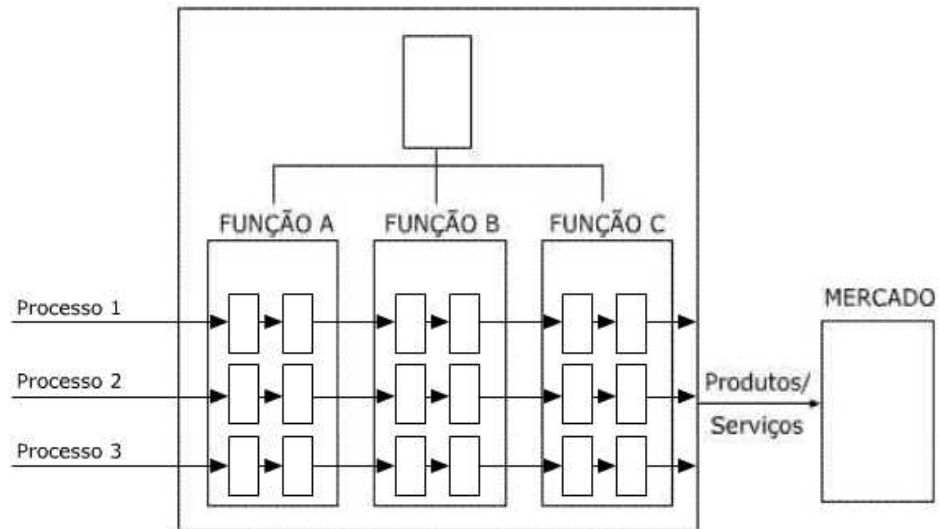


Figura 2.15. O nível de processo. Fonte: Rummler e Brache (1994, p.21).

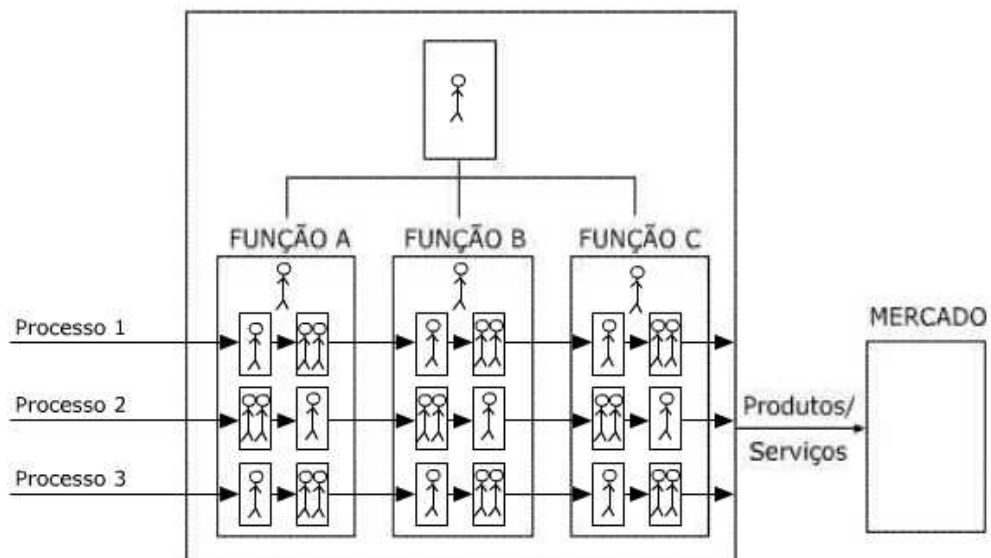


Figura 2.16. O nível de trabalho/executor. Fonte: Rummler e Brache (1994:21).

O estabelecimento dos três níveis do desempenho constitui uma das dimensões da estrutura para obter um melhor desempenho organizacional.

Porém, uma segunda dimensão de compreensão se faz necessária, para a eficiência de cada nível estabelecido, o que os autores denominam de três fatores da necessidade do desempenho, a saber:

Objetivos: os níveis de organização, de processo e de trabalho/executor precisam especificar cada um dos padrões que reflitam as expectativas do cliente quanto à qualidade, à disponibilidade e ao custo do produto ou serviço.

Projeto: a estrutura dos níveis de organização, de processo e de trabalho/executor precisa incluir os componentes necessários, configurados de forma a permitir que os objetivos sejam atingidos de maneira eficiente.

Gerenciamento: cada um dos três níveis exige práticas de gerenciamento que garantam que os objetivos sejam atuais e estejam sendo atingidos. Uma organização pode ter objetivos apropriados e uma estrutura que lhe permita funcionar como um sistema eficiente. Entretanto, para operar efetiva e eficientemente, a organização tem de ser gerenciada, o que inclui: gerenciamento dos objetivos, do desempenho, de recursos e de interfaces.

A inter-relação entre os três níveis do desempenho e as três necessidades do desempenho pode ser vista no quadro 2.1 abaixo.

		AS TRÊS NECESSIDADES DO DESEMPENHO		
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
OS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO	Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível de Trabalho/ Executor	Objetivos do Trabalho/ Executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho/Executor

Quadro 2.1. As nove variáveis do desempenho. Fonte: Rummler e Brache (1994, p.24).

Sendo assim, fica a questão: como uma organização estabelece estruturas verticais e horizontais efetivas? A resposta, segundo Rummler, está na medição.

Fica como uma primeira tarefa a seleção de medidas e de objetivos relacionados como um determinante importante da eficácia do sistema de uma organização. .

O modo como é usada a informação de um sistema de medição é tão crítico quanto a natureza e a extensão dessa informação. O autor sugere que sejam usadas as medidas como base de um sistema de gerenciamento do desempenho que passa a ser o elemento integrado dos três níveis. A figura 2.17 apresenta esquematicamente como deve ser feita a medição de desempenho nesses três níveis de forma a integrá-los.

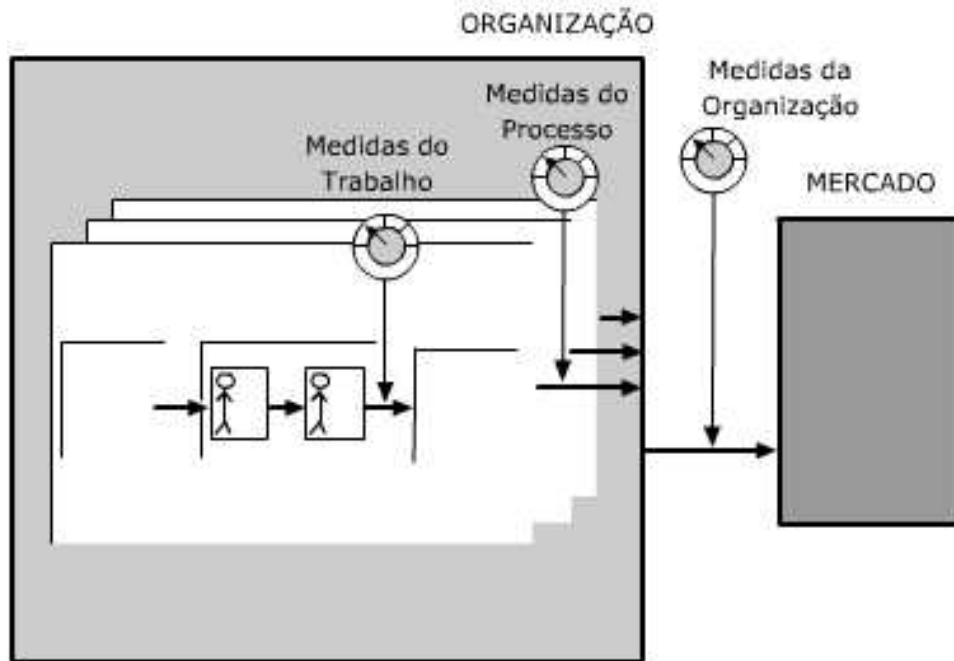


Figura 2.17. Medição nos três níveis da organização. Fonte: Rummler e Brache (1994, p.169).

O objetivo de um sistema de gerenciamento de desempenho será de interligar os níveis de trabalho, garantindo que todos os níveis da organização estejam trabalhando na direção dos mesmos objetivos organizacionais. As informações da medição monitoradas em cada nível são determinadas, em grande escala, pelas saídas exigidas em cada nível, que, por sua vez, está monitorando indicadores-chave da operação subordinada, atuando sobre os problemas e sugerindo ações corretivas. Cada nível de gerenciamento revisa periodicamente o desempenho da operação subordinada com relação aos objetivos estabelecidos e determina em conjunto com o gerente subordinado qual ação é necessária para melhorar continuamente o desempenho.

Um sistema de medição garante que as medidas sejam interligadas, abrangendo os Três Níveis do Desempenho nos diversos departamentos e alcançando todos os escalões de executores dentro de cada um daqueles. Um sistema de gerenciamento do desempenho fornece uma estrutura que permite usar as medidas para garantir a efetiva administração do desempenho.

2.3.3.4 Modelo Hronec (Desempenho Quantum)

Para adaptarem-se às novas estruturas, aos estilos de gestão e aos processos de hoje, Hronec (1994) sugere que as medidas de desempenho devem possuir algumas

qualidades cruciais: devem ser simples, análogas às atividades, acionáveis e úteis no apoio às estratégias da administração.

O autor afirma que a falta de medidas de desempenho apropriadas age como barreira à mudança e à melhoria. Para ele as medidas de desempenho são “sinais vitais” da organização, uma vez que:

- quantificam o modo como as atividades em um processo ou o *output* de um processo atingem uma meta específica;
- devem derivar da declaração de missão;
- devem induzir estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral.

Hronec propõe o Modelo Quantum de Medição de Desempenho, que, segundo o autor, é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados. O Desempenho Quantum é mensurável, o que significa atingir níveis específicos, conforme objetivados e orientados pela gerência superior e por suas estratégias. Também, na definição de Desempenho Quantum faz-se uma expansão de foco no que diz respeito ao conceito de “cliente” que passa a ser chamado de “interessado” para poder incluir: clientes, empregados, acionistas, regulamentadores, ambientalistas em alguns ramos e as diferentes pessoas e entidades com participação no resultado da organização.

De acordo com o modelo proposto por Hronec, mostrado na Figura 2.18, existem dois tipos de medidas de desempenho que possibilitam a obtenção da qualidade, uma vez que a empresa necessita manter o equilíbrio certo entre *output* e medidas do processo – medidas do *output* para manter o score e medidas do processo para induzir a melhoria.

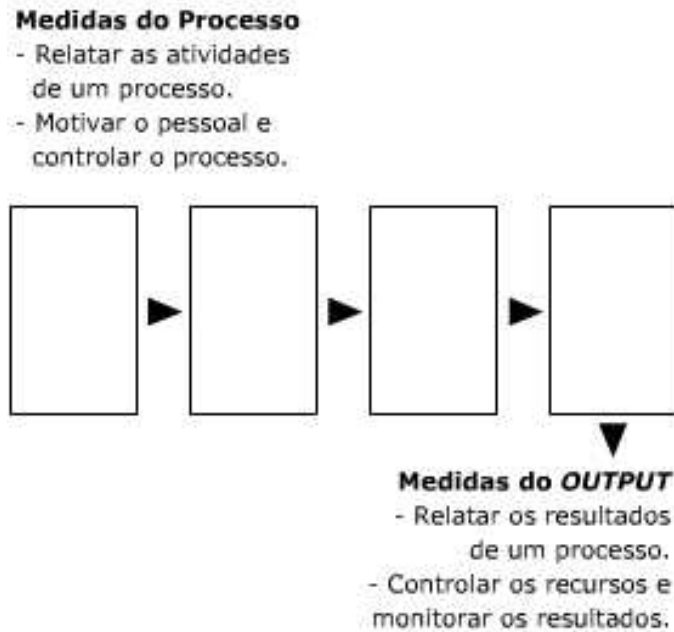


Figura 2.18. Medidas de desempenho do processo e do output. Fonte: Hronec (1994,p.18).

O autor faz, ainda, algumas considerações sobre as medidas de desempenho do *output* e as do processo que devem ser destacadas, devido a amplitude e significância das considerações sobre o processo de gestão do desempenho.

Medidas de desempenho do *output*

- as medidas do output são muito tardias. Quando os custos são incorridos, o problema já vinha acontecendo havia tempo;
- as pessoas tendem a corromper os processos para atingir os resultados desejados (custos);
- as empresas precisam de medidas de desempenho do *output* que abordem o custo, qualidade e tempo, porque têm que administrar as expectativas dos clientes (qualidade), as demandas sobre seus processos (tempo) e a economia da organização (custo) – tudo ao mesmo tempo.

Medidas de desempenho do processo

- permitem à administração monitorar e melhorar continuamente o processo, prever e evitar problemas, verificar a seleção das atividades-chave e motivar pessoas.

Segundo o autor, há três categorias de medidas de desempenho que levam ao Desempenho Quantum da organização:

Qualidade: quantifica a “excelência” do produto ou serviço.

Tempo: quantifica a “excelência” do processo.

Custo: quantifica o lado econômico da “excelência”.



Figura 2.19. Família de medidas. Fonte: Hronec (1994, p.19)

A figura 2.19 mostra um relacionamento entre as três categorias de medidas. Quando os clientes recebem um produto de alta qualidade – que atende e excede suas expectativas – a um custo bastante razoável ou baixo, eles estão recebendo um alto valor. Assim o relacionamento entre custo e qualidade corresponde a “valor” para os clientes. Quando recebem um produto de alta qualidade – que atende e excede suas expectativas – muito rapidamente, crêem estar recebendo um alto nível de serviço. Analogamente, o relacionamento entre a qualidade e o tempo é de “serviço”.

A medição de desempenho não é um evento ou projeto, e sim um processo muito longo e difícil, com impacto sobre toda a organização, desde a estratégia até o pessoal de linha. Sendo assim o “Modelo Quantum de Medição de Desempenho” fornece a estrutura para desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho, encorajando a comunicação durante o processo. Tal estrutura pode ser vista na Figura 2.20 a seguir.

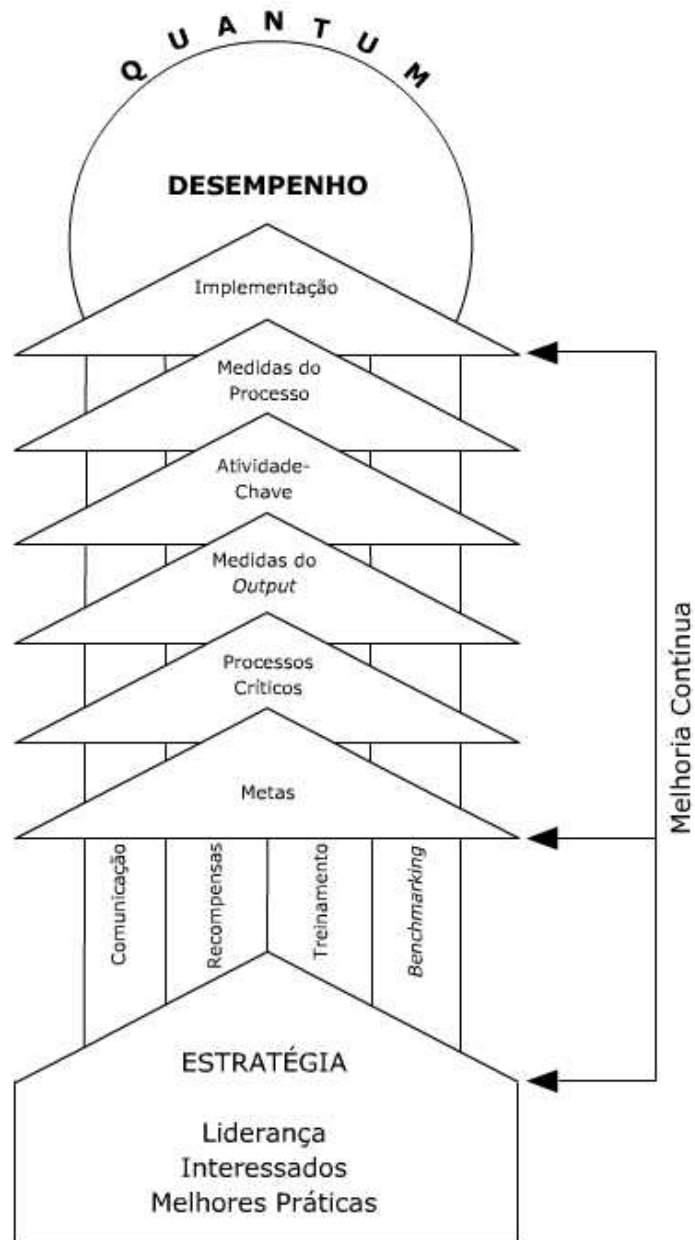


Figura 2.20. Modelo Quantum de Medição de Desempenho. Fonte: Hronec (1994, p.24).

Tal modelo é uma abordagem sistemática, lógica, coerente e abrangente para desenvolvimento, implementação e utilização das medidas de desempenho. Consiste em quatro elementos distintos:

O primeiro elemento são os geradores. O gerador das medidas de desempenho - a estratégia - leva em conta a liderança da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente (concorrências, regulamentação, disponibilidade de recursos, disponibilidade de mercado e assim por diante).

O segundo elemento são os facilitadores. Dão apoio à implementação das medidas do desempenho por meio da comunicação, treinamento, recompensas e *benchmarking* (melhores práticas).

O terceiro elemento é o processo em si. As metas da organização são geradas pela estratégia. A seguir é preciso identificar e entender os processos críticos da organização para, depois de as atividades-chave dentro daqueles processos terem sido identificadas, empregar as medidas de desempenho do *output*.

Após completar essas três primeiras etapas, as medidas de desempenho do processo para controlar e monitorar as atividades-chave podem ser desenvolvidas, e todas as medidas de desempenho poderão então ser implementadas.

O quarto elemento é a melhoria contínua. O modelo proporciona feedback para a melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia.

O modelo proposto objetiva impulsionar uma organização para o desempenho quantum – para desenvolver medidas de desempenho que focalizem o custo, a qualidade e o tempo, as quais permitam otimizar seu valor e serviço para os interessados.

2.3.3.5 Modelo PMQ (*Performance Measurement Questionnaire*)

A existência de um sistema de medição de desempenho inadequado pode ser tão maléfica quanto a inexistência. O sistema inadequado pode induzir os funcionários a abordarem incorretamente os problemas ou, então, direcioná-los para soluções erradas. Isso pode acontecer quando o sistema de medição de desempenho está desalinhado com a estratégia da empresa. Porém, a simples existência de um sistema alinhado não garante a resolução efetiva dos problemas. Ela é apenas uma condição necessária, mas não suficiente.

O *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ), modelo proposto por Dixon (1990), trata de um instrumento de diagnóstico para avaliar a efetividade de um sistema de medição de desempenho. O autor justifica a utilização da ferramenta PMQ, pois segundo ele:

- ver a necessidade de alterar as medidas de desempenho não é suficiente – a ferramenta ou o processo para acompanhar a requerida troca é também necessária;
- o processo tem que envolver todo o nível gerencial que não só acordarão com a troca, mas que deverão se empenhar na implantação das novas medidas;
- as mudanças deverão estar alinhadas com a estratégia corporativa da organização; e,

- o processo deve originar de um consenso não só de construção de novas medidas, mas também de melhoria contínua.

McMann e Nanni Jr. (apud MARTINS, 1999) defendem que para uma organização ter sucesso e sustentar sua competitividade, suas medidas de desempenho internas devem corresponder e dar assistência para a tarefa que ela está enfrentando. Portanto, o primeiro passo é avaliar a eficiência e a eficácia do sistema de medição de desempenho e determinar a congruência existente entre medição, estratégia e ações. Esse será o ponto de partida para a auto-análise e mudança, em relação à medição do desempenho. O PMQ ilustrado na figura 2.21 é uma ferramenta para esse diagnóstico.

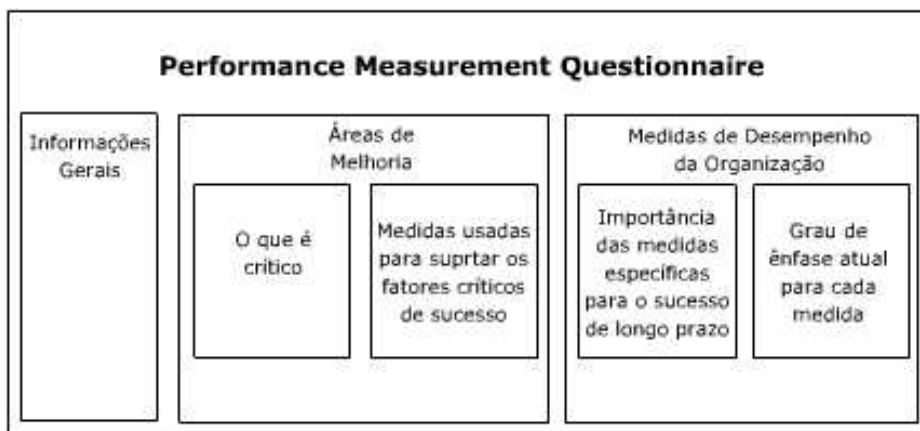


Figura 2.21. Estrutura do *Performance Measurement Questionnaire*. Adaptado de Dixon (1990).

Os objetivos listados por Dixon (1990) para o desenvolvimento da ferramenta PMQ são bastante simples;

- 1- fornecer uma ferramenta através da qual a organização pode articular as necessidades de melhorias;
- 2- determinar a validade da medida em curso no atendimento dos objetivos estratégicos da organização;
- 3- estabelecer um cronograma de implantação de medidas que melhor suporte o planejamento de melhorias;
- 4- permitir uma real checagem sobre a clareza e uniformidade da percepção, por parte da equipe de gerenciamento, da missão estabelecida no planejamento estratégico da organização

O questionário é composto de quatro partes.

A primeira parte consiste em questões genéricas para classificação dos respondentes, tais como áreas de atuação, nível hierárquico, etc.;

A segunda parte foca as prioridades competitivas e o sistema de medição de desempenho já em funcionamento na organização. Normalmente o questionário é composto por 24 itens rotulados como “áreas de melhoria”. Nesta seção os respondentes expressam se as medidas de desempenho já estabelecidas por área têm importância a longo prazo para organização e se seus efeitos contribuem para melhoria das áreas onde são aplicadas. A figura 2.22 exemplifica uma das possíveis aplicações.

Seção da Parte II do Questionário de Medida de Desempenho														
Áreas de Melhorias														
Importância a longo prazo da melhoria								Efeito das medidas de desempenho atuais na melhoria						
Nenhuma			>>>	Grande				Inibe		>>	Apoia			
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
							Qualidade							
							Eficiência do Trabalho							
							Eficiência da Máquina							

Figura 2.22. Seção da Segunda parte do PMQ. Adaptado de Dixon (1990)

A terceira parte é construída de forma similar a anterior, porém focando os indicadores de desempenho. Normalmente é composta, essa planilha, por 35 itens. Aqui os respondentes opinam sobre a importância dos indicadores para as empresas, na sua visão pessoal e qual a ênfase dada pela empresa no que diz respeito a tal indicador. A figura 2.23 apresenta um exemplo dessa análise.

Seção da Parte III do Questionário de Medida de Desempenho																				
Fatores de Desempenho																				
Importância relativa para a Empresa								Ênfase da medida												
Sem Importância			>>>				Muito Importância				Sem Ênfase			>>>				Grande Ênfase		
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7						
1	2	3	4	5	6	7	Rotatividade dos Esforços	1	2	3	4	5	6	7						
1	2	3	4	5	6	7	Conformidade quanto às Especificações	1	2	3	4	5	6	7						
1	2	3	4	5	6	7	Custo da Qualidade	1	2	3	4	5	6	7						

Figura 2.23. Seção da terceira parte do PMQ. Adaptado de Dixon (1990).

A quarta parte os respondentes expressam suas percepções de como são avaliados pela organização e da validade da ferramenta PMQ questionário.

Segundo os autores, o PMQ não foi formulado como um veículo de coleta de dados para análises acadêmicas rigorosas, nem com a pretensão de criação de sistemas de medição de desempenho altamente sofisticados. Afirmam os autores que o PMP foi formulado para estimular um processo.

A análise dos resultados do questionário leva o grupo de discussão a focar o melhor caminho para obtenção de um sistema ótimo de medição de desempenho.

Após a aplicação do PMQ, quatro tipos de análises são feitas:

* **análise de alinhamento** – demonstra a integração existente entre a medição de desempenho e a estratégia de negócios. Dixon (1990) afirma que a força da competitividade de uma estratégia é realizada somente quando ações e medidas complementam a estratégia. O objetivo da análise neste ponto é de testar a extensão desse alinhamento.

* **análise de congruência** – demonstra o suporte dado pela medição de desempenho às atividades e aos projetos de melhoria. Na análise de congruência é possível determinar lacunas e falsos alarmes. As lacunas surgem em áreas nas quais é necessário melhorar o desempenho e não existem medidas de desempenho para suportar tal atividade. Já os falsos

alarmes são detectados quando existem muitas medidas de desempenho relativas a uma área na qual o desempenho não contribui significativamente para a estratégia da empresa. Uma relação de lacunas e falsos alarme prioriza implicitamente áreas onde novas medidas necessitam ser criadas e áreas onde existem medidas que deveriam ser descartadas.

* **análise de consenso** – demonstra o alinhamento e a consistência das crenças do nível de gerência operacional; e

* **análise de confusão** – demonstra a variação existente entre as respostas ao questionário e o consenso relativo de opiniões.

A aplicação do questionário pode ser feita para todos os funcionários ou somente para as pessoas com cargo de gerência.

Os autores não fazem recomendações quanto à aplicação periódica do *Performance Measurement Questionnaire* para evitar que o sistema de medição de desempenho da empresa se desalinhe em relação à estratégia competitiva com o passar do tempo. Essa providência poderia conferir um certo caráter dinâmico ao sistema de medição de desempenho.

3 O *Balanced Scorecard* como ferramenta para medir e avaliar o desempenho de uma incubadora de empresas

A ação predatória em certos aspectos da economia brasileira, causada pelo sistema neoliberal, tem efeito significativo, principalmente quando se fala do segmento das micro e pequenas empresas. No sentido de amenizar tais efeitos, surgem reações nas esferas pública e privada, uma delas é a criação de empresas sem fins lucrativos, como no caso das incubadoras de empresas, cuja finalidade é propiciar ao segmento das micro e pequenas empresas uma forma mais eficiente e eficaz de sobreviver no mundo atual dos negócios.

O capítulo propõe dar embasamento técnico e histórico à classificação de uma incubadora de empresa como uma dessas organizações sem fins lucrativos, também chamadas de organização do terceiro setor, possibilitando, assim, classificar as incubadoras de empresas como entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas que se enquadram em determinadas áreas de negócios.

O presente capítulo propõe também apresentar uma estrutura detalhada de indicadores de desempenho, para uma incubadora de empresas, baseando-se no modelo *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton.

Uma incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Assim, uma incubadora é um mecanismo - mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc. - de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional (DORNELAS, 2001).

As incubadoras, destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes, têm como objetivo principal a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado.

Para sobreviverem ao atual ambiente de negócios turbulento e dinâmico e à competição global do mercado, as incubadoras, como todas as organizações privadas ou sem fins lucrativos, devem ter reações cada vez mais rápidas, sempre direcionando suas ações de forma a manter-se firme aos seus objetivos estratégicos.

Nesse sentido, é sugerida aqui a utilização do BSC como ferramenta de medição e avaliação de desempenho da incubadora, uma vez que tal ferramenta baseia-se na utilização

de um conjunto de indicadores de desempenho, organizados e articulados logicamente, de forma a compatibilizar medidas que retratem a performance passada e guiem o desempenho futuro de uma organização, com vistas à missão e aos objetivos de longo prazo da empresa.

3.1- As organizações sem fins lucrativos: um breve histórico

A complexidade do fenômeno das organizações sem fins lucrativos impede uma conceituação uniforme e dá espaço para o aparecimento de diferentes termos e definições, como economia social, movimento alternativo, terceiro setor, economia informal, economia paralela, serviços de proximidade, etc. Essa diversidade de formas de interpretação possíveis remete à necessidade de refletir sobre o objeto e suas características, se o que se é pensar uma gestão adequada a esse tipo de organização.

A maioria dos trabalhos efetuados em administração – além de desconsiderar a “singularidade” de cada organização – descaracteriza as organizações estudadas, analisando-as por meio de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos utilizados no estudo das empresas ditas “formais” (ANDION, 1998).

Apesar da amplitude e do dinamismo que a economia solidária assume nos dias de hoje, a gestão de suas organizações é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos, seja pela inexistência de fundamentos teóricos adaptados à natureza dessas organizações.

As instituições sem fins lucrativos, principalmente aquelas que têm por finalidade a prestação de serviços, como é o caso das Incubadoras de Empresas, precisam comunicar sua missão e articular seus objetivos e medidas em relação aos quais o seu desempenho deve ser medido. Toda a base lógica para essas instituições sem fins lucrativos é a prestação de determinados serviços a grupos específicos.

As organizações que atuam no campo social assumem atualmente um papel cada vez mais relevante em diversos países do mundo. Essas organizações possuem formas jurídicas e nomenclaturas diferentes, a depender do país ou da região onde estão localizadas.

Segundo Drucker (1992), gerência era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”, afinal elas não tinham “lucros”.

Verdadeiros mitos em torno da gestão das organizações sem fins lucrativos estão associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projetos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre essas organizações. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais (DRUCKER, 1995).

Através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais na economia solidária se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições (DRUCKER, 1992).

Segundo Kliksberg (1997), tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que se mostra cada vez mais multifacetada, marcado pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, o gestor social teria como atributo central a capacidade de articulação e de negociação, diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

A superação dos desafios gerenciais da economia solidária, segundo Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais incorporando-os às peculiaridades de suas organizações.

Tudo isso traz à tona a complexidade adquirida pela realidade gerencial face às novas inovações organizacionais das organizações sem fins lucrativos, bem como aos espaços de questionamento que se abrem. Observa-se em algumas dessas organizações uma série de peculiaridades gerenciais.

Uma reflexão sobre a gestão nas organizações da economia solidária não pode ser feita sem considerar as particularidades do fenômeno analisado. Assim, para entender melhor sua forma de funcionamento, é importante conhecer a origem dessas organizações, sua história, suas características principais, assim como compreender os diversos papéis que elas assumem nas sociedades contemporâneas.

3.1.1 - Da economia social à economia solidária

À primeira vista pode-se pensar que o surgimento das organizações solidárias constitui fenômenos essencialmente contemporâneos. De fato, vários autores apresentam a gênese do movimento comunitário como um movimento moderno cuja evolução coincide com a trajetória da economia social (ANDION, 1998). Entretanto, constata-se que outros autores consideram singular o fenômeno da economia solidária e demonstram que a origem das noções de solidariedade e comunidade é antiga, anterior ao estabelecimento do capitalismo.

Anteriormente confundida com a economia política, no século XIX a economia social torna-se autônoma e busca, a partir de então, corrigir as disfunções do modelo capitalista nascente. Segundo Defourny (apud ANDION, 1998), a idéia de economia social tem sua origem na França, particularmente no início de 1830, depois da criação por Charles Dunoyer do Novo Tratado de Economia Social. A aparição dessa “nova economia” representou uma reação aos efeitos nefastos da Revolução Industrial (conflito capital x trabalho, autoritarismo, pobreza, etc), ignorando essa economia formal a importância da dimensão social.

Diz Andion (1998), de uma forma sintética, que dois dispositivos principais estabelecem uma grande diferença entre a economia social e a economia de mercado. O primeiro dispositivo é de ordem moral, quer dizer, uma solidariedade interna, baseada na idéia de responsabilidade coletiva compartilhada entre membros do grupo. O segundo dispositivo é de ordem material e se relaciona à não apropriação do lucro para uso individual, sendo este utilizado por uma coletividade de membros, o que atribui um outro sentido à noção de propriedade – pilar do modo capitalista de produção.

Assim, conclui-se que os trabalhos da economia social singularizam-se sobretudo por sua atenção aos problemas internos que se referem à organização do trabalho e à redistribuição da renda.

Com a evolução das experiências dessa nova economia, observa-se uma especialização crescente de seus componentes (cooperativas, mutualistas e associações) que se ajustam cada vez mais às regras do sistema no curso de um processo de institucionalização. Segundo Lavulle (apud ANDION, 1998), essa tendência constitui uma adaptação da economia social ao modo de produção de mercado. Tal adaptação enfraquece o conteúdo político, assim como o poder de mudança social criado pela ação das empresas pertencentes à

economia social. Após essa passagem, predomina nessas organizações a mesma racionalidade das instituições sociais formais como a empresa privada e o Estado. A conceitualização da economia social como terceiro setor gerou de fato uma perspectiva economicista a partir da qual a economia social é avaliada unicamente em relação ao desempenho obtido por suas empresas.

Por essas razões que alguns autores começam a sinalizar que o quadro teórico da economia social torna-se insuficiente para interpretar outras dinâmicas associativas da atualidade. Esses autores apontam o surgimento de um novo movimento durante a década de 1980, o qual se caracteriza essencialmente pelo retorno à noção de “solidariedade”, pela valorização do espaço local e pelo aparecimento de iniciativas comunitárias de um novo tipo. As análises desse movimento dão origem a um novo campo de estudo que começa a se constituir e que se chama economia solidária.

3.1.2 - Organizações da economia solidária: particularidades e características

Os estudos sobre a economia solidária indicam tanto uma continuidade como uma mudança em relação à noção tradicional da economia social. Uma continuidade, pois os ideais defendidos no campo da economia social estão presentes também nas preocupações dos autores da economia solidária. Uma mudança, porque algumas noções e conceitos formulados pela economia solidária refletem novos questionamentos e propostas não abordados diretamente pela economia social.

Essa mudança não é um produto do acaso. É resultado de um contexto particular: o quadro de uma sociedade pós-industrial na qual as referências sociais, econômicas e políticas tradicionais são colocadas em questão. A queda do Estado providenciário, o desemprego estrutural, o aumento das desigualdades sociais, a precariedade dos empregos – todos esses movimentos indicam mudanças drásticas atualmente em curso.

Nesse contexto de crise aparecem, sob formas organizacionais variáveis, iniciativas que buscam gerar novos tipos de solidariedade nos meios comunitários. Essas organizações atuam em diversos setores – saúde, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, combate à pobreza, ecologia, defesa de minorias, inserção no mercado de trabalho, etc., tendo como objetivo principal a promoção social. Estudos efetuados por diferentes autores

permitem identificar alguns traços comuns às organizações da economia solidária, dos quais citam-se:

- As organizações possuem um objetivo social, ou seja, a contribuição da economia solidária à riqueza coletiva mede-se não somente pela produção de bens e serviços, mas, sobretudo, pela rentabilidade social que ela gera;
- A concentração no local permite a criação de uma relação social de proximidade, o que gera um sentimento de identificação tanto para os membros, quanto para o meio externo (comunidade);
- As organizações incluem formas plurais de trabalho, compostas de assalariados, voluntários e outros parceiros. Por outro lado, as capacitações exigidas também são diferenciadas;
- Há uma participação de diferentes atores (profissionais, voluntários e até mesmo usuários) na gestão interna dessas organizações e na construção da oferta e da demanda dos bens e serviços;
- Há uma hibridação de diferentes fontes de recursos como, por exemplo, recursos de mercado (provenientes da comercialização de bens e de serviços), recursos não-mercantis (provenientes de financiamento do Estado e de outras instituições) e recursos não-monetários (provenientes da solidariedade e do voluntariado);

Todos esses aspectos mostram que as organizações da economia solidária possuem algumas características específicas que as diferenciam tanto das empresas da economia formal, quanto das empresas tradicionais da economia social. Essas características particulares podem ser vistas no quadro 3.1.

	Economia formal	Economia social	Economia solidária
Tipos de organizações	Empresas privadas	Cooperativas, mutualistas e associações	Associações ou organizações comunitárias
Origem	Sociedades anônimas ou limitadas	Organização autônoma (independente do Estado e da iniciativa privada) criada livremente por um grupo de pessoas	Nasce e se perpetua a partir da iniciativa de uma comunidade local (auto-organização ou heterorganização).
Objetivo principal	Produção de bens e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes	Produção de bens e serviços para satisfazer as necessidades de clientes, dos membros ou de uma coletividade.	Produção, sobretudo de serviços, a partir de uma necessidade social determinada e visando em última instância a uma mudança institucional.
Dimensão predominante	Econômica	Econômica e social	Social e solidária
Apropriação do lucro	Em função do capital	Utilização de meios de partilha entre os membros	Inexistente
Definição da oferta e da demanda	Através do livre mercado	Através do livre mercado ou da necessidade dos membros	Através de relações de proximidade entre usuários e produtores.
Principais fontes de recursos	Mercantil	Mercantil ou financiamento do Estado	Combinação de recursos mercantis, não mercantis e não-monetários.
Trabalhadores	Assalariados	Assalariados e membros	Assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros.
Beneficiários	Clientes	Clientes e/ou membros	Grupos da comunidade, sobretudo os excluídos.

Quadro 3.1: comparação entre os tipos de economia (ANDION, 1998).

Pelo exposto no quadro acima, percebe-se que as características apresentadas para as organizações da economia solidária são bastante pertinentes às de uma Incubadora de Empresas (detalhada no item 3.3), tornando-se patente a necessidade de se estabelecer um sistema de gestão que consiga olhar para todas as facetas que envolvem uma organização com tamanha complexidade.

3.2 - Administrando as organizações sem fins lucrativos

Existem muitas semelhanças na administração de organizações em todos os setores da economia. Todas dependem de administradores competentes que precisam ter objetivos, controlar os recursos, trabalhar em equipe, ter desenvolvimento profissional e que estejam abertos a críticas e elogios.

Segundo Hudson (1999), administrar organizações sem fins lucrativos é um pouco diferente de administrar organizações dos setores público ou privado. Segundo o autor, administradores que se transferiram tanto do setor público como do privado para o terceiro setor descobrem rapidamente que existe algo mais, algo diferente, que faz com que as coisas

aconteçam nas organizações sem fins lucrativos. No setor privado, existe um relacionamento relativamente direto entre fornecedores e clientes. Aqueles oferecem mercadorias e serviços a estes que pagam por eles o preço de mercado. No setor público, o governo central e as autoridades locais proporcionam serviços e em retorno os eleitores escolhem o governo que eles acreditam oferecer o programa mais apropriado de tributação e de serviços públicos.

Já o terceiro setor possui um modelo diferente de transações. Na maioria dos casos, os doadores e/ou parceiros dão dinheiro que as organizações usam para financiar projetos, fornecer serviços ou realizar pesquisas. Os serviços podem ser financiados em parte pelo usuário, em parte por subsídios, contratos e doações. Todavia, em todos esses casos, a diferença fundamental, conforme afirma Hudson (1999), entre o terceiro setor e os outros dois, é que existe apenas uma frágil ligação entre os usuários e os financiadores do serviço, conforme pode ser visto na figura 3.1.

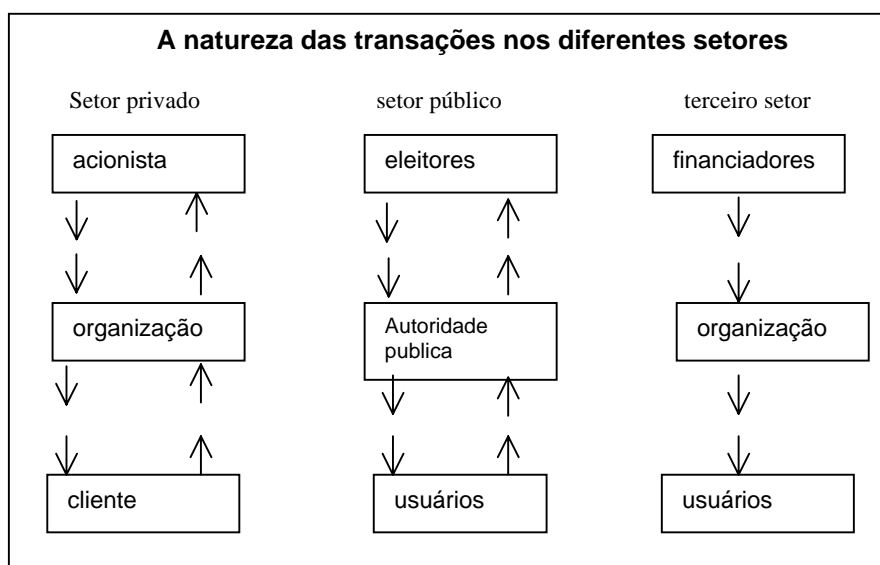


Figura 3.1: Natureza das transações nos diferentes setores. Fonte: Hudson (1999)

Essa diferença na natureza das transações significa que as organizações precisam administrar, de forma eficiente e eficaz, alguns problemas, tais como:

- uma demanda de serviços ilimitada ou contida apenas pela minimização de marketing e promoções do serviço;
- atenção às diferentes expectativas dos financiadores e usuários;
- não serem diretamente responsáveis pela qualidade do serviço oferecido.

Sendo assim, mais do que em qualquer outro tipo de organização, a estratégia é particularmente importante nas organizações sem fins lucrativos porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida.

Segundo Dornelas (2003), a organização precisa tomar decisões estratégicas que não comprometam seu futuro. Nos últimos anos, um número espantoso de idéias foi desenvolvido por gurus da administração para ajudar as pessoas a compreenderem melhor as organizações e a administrá-las com maior eficiência: Administração por objetivos, fatores críticos de sucesso, orçamentos de base zero, simulação de cenários, administração da qualidade total, cultura empresarial, processos de reengenharia e até teorias de catástrofe. Diante desse emaranhado de sistemas de gestão existente no mercado, constata-se que os componentes essenciais de administração estratégica envolvem a criação:

- de uma visão clara em toda a organização - desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional
- de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização dos objetivos pretendidos.

Verifica-se também que a administração estratégica é completada com o conceito de monitoramento do desempenho, criando assim o *feedback* necessário para revisar as realizações empresariais em comparação com os objetivos. Hudson (1999) apresenta, através da figura 3.2, um panorama geral das inter-relações possíveis de administração estratégica para organizações do terceiro setor.

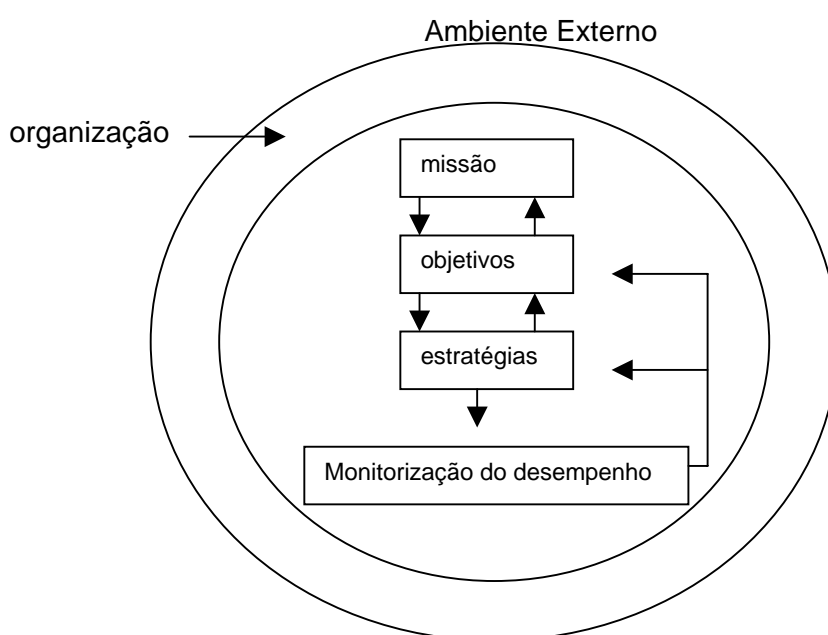


Figura 3.2: Panorama de administração estratégica. Fonte: Hudson (1999).

Hudson (1999) assinala quatro razões que fazem da administração estratégica ferramenta poderosa para as empresas sem fins lucrativos:

- Cria uma conexão intelectual entre os financiadores e os usuários;
- É um mecanismo para formar coalizões em torno de novas prioridades;
- Cria necessidade de as organizações desenvolverem novas concepções de si mesmas e de revisar as idéias sobre suas finalidades;
- Permite às organizações encontrarem meios de manter ou de aumentar sua independência, principalmente financeira;

As organizações sem fins lucrativos (categoria na qual enquadram-se os programas de incubação, no caso brasileiro) são particularmente propensas à ambigüidade de controle e critérios de sucessos, devido à existência de muitos *stakeholders*, o que, conseqüentemente, introduzirá múltiplos *trade-offs* (conflitos) no processo decisório (BEARSE apud REINC, 2001). Além disso, segundo a Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro (REINC, 2001), tais organizações produzem bens coletivos ou difíceis de avaliar, o que confere importância ainda maior ao estabelecimento de um planejamento estratégico.

No caso de organizações sem fins lucrativos, a análise dos *stakeholders* constitui a base para a definição dos critérios de avaliação da empresa, no sentido de se verificar como a organização está em relação a esses critérios e o que ela deve fazer para satisfazer aos principais *stakeholders*, ou seja, esta análise deve ser um exercício preliminar ao estabelecimento do planejamento dessas organizações.

Entretanto, a análise dos *stakeholders* apresenta grande dificuldade derivada de dois aspectos principais:

- a) a existência de diversos interessados com interesses parcialmente divergentes;
- b) insuficiência de medidas de performance em órgão governamentais, o que gera dificuldade na definição da forma como o programa é visto por esses órgão.

A figura 3.3 relaciona os *stakeholders* mais comumente encontrados nas incubadoras.

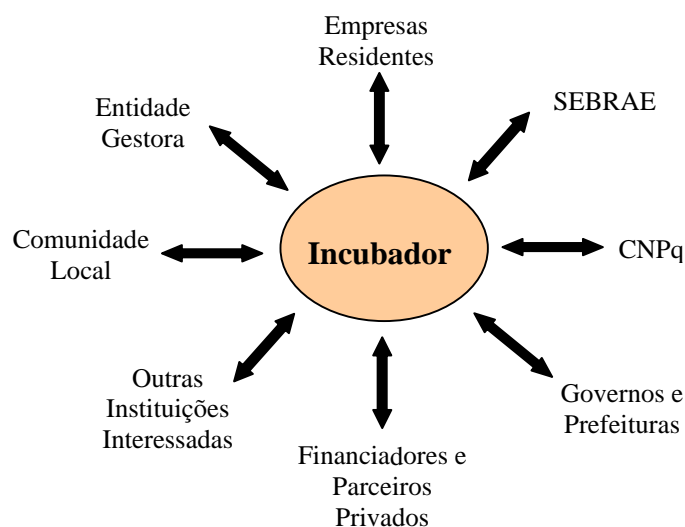


Figura 3.3: *Stakeholders* das incubadoras de empresas. Fonte: Reinc (2001, p.18)

Nos capítulos anteriores foram destacados e apresentados alguns dos inúmeros modelos de planejamento estratégico e modelos de sistemas de avaliação de desempenho, os quais são ferramentas essenciais, conforme discutido até aqui, para gestão de organizações sem fins lucrativos. Poderia se fazer uso de qualquer um dos modelos apresentados ou de outros (não discutidos anteriormente), porém faz-se como opção para o desenvolvimento deste trabalho a busca de um modelo que melhor - na visão do autor - atende às necessidades de uma incubadora de empresas.

3.3 - Configuração de um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no BSC para uma incubadora de empresas.

As incubadoras de empresas, como regra geral, são ambientes híbridos onde as esferas empresariais, governamental e acadêmica encontram-se e interagem. Funcionam como agentes de fomento à interação universidade-empresa, como mecanismo de transferência de conhecimentos para a sociedade, e como ambientes de geração de produtos e serviços a partir dos conhecimentos e das práticas oriundas dessas esferas interagentes. Além disso, desempenham importante papel na região em que estão inseridas, como incentivadoras do desenvolvimento sócio-econômico e cultural.

No Brasil, a maioria das incubadoras de empresas encaixa-se no perfil de organizações sem fins lucrativos, vinculada às instituições mantenedoras, e trabalha com

recursos externos, em geral de natureza não-reembolsável, para operar o programa de incubação proposto. Isso lhes confere outras particularidades, além daquelas relacionadas com a questão do ambiente e do propósito de uma incubadora de empresas. Uma incubadora de empresas geralmente conta com equipes enxutas, vive de projetos e tem sua gestão influenciada por uma série de *stakeholders*, que exercem papel fundamental na forma de atuação e avaliação dessas organizações.

Todos esses aspectos contribuem para tornar a incubadora de empresas um ambiente especial, permeado de particularidades que a fazem destoar das organizações tradicionais. Uma incubadora de empresas não é uma organização tradicional, e sua gestão deve, em função disso, refletir suas peculiaridades.

Diante das análises feitas sobre a organização Incubadora de Empresas, percebe-se que o ambiente organizacional na qual está inserida exige um sistema de gestão que seja sensível às expectativas existentes entre os agentes envolvidos no ambiente geral da organização. Complementa-se que, levando em consideração que o produto gerado por essa organização (empresas estruturadas para sobreviver no mercado) não bastaria determinar índices de produção e qualidade, tendo em vista a subjetividade da análise que deverá ser feita sobre a condição de a empresa estar ou não atendendo o objetivo da organização.

Sendo assim, após análise da amplitude de alcance do sistema BSC, no tocante a interagir com todas as partes envolvidas no sistema, na capacidade de traduzir a missão e visão da organização transformando-as em metas objetivas e explícitas a todos, seguidas de um sistema de *feedback*, acredita-se que tal sistema permita que o conjunto das partes envolvidas (*stakeholders* e empresas incubadas) possa definir critérios de ajustes e novas metas para organização, dando ao controle da organização, eficiência e eficácia.

As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes, que se enquadram em determinadas áreas de negócios. Segundo Dornelas (2001), uma incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefone, internet, fax, telex, copiadoras, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros.

A empresa incubada não encontrará fora da incubadora as facilidades encontradas dentro dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada. Por isso, a taxa de

mortalidade de empresas incubadas é muito menor que as taxas de mortalidade de micro e pequenas empresas em geral.

O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, o que ocorre, geralmente, em um prazo de três a quatro anos.

É importante ressaltar que essas incubadoras são de caráter bastante eclético:

- tecnológicas - abrigam empresas de base tecnológica, por exemplo, *software*, eletrônica, biotecnologia, química, etc.;
- - convencionais - abrigam empresas industriais e de serviços onde a tecnologia não é o fim, mas pode ser utilizada no processo de produção do bem ou serviço, por exemplo, vestuários, calçados, móveis, etc.,
- mistas - que abrigam ambos os tipos de empresas.

O número de incubadoras de empresas tem crescido rapidamente nos últimos anos, tanto no exterior, como no Brasil. Nos Estados Unidos, até o início da década de 1980, havia cerca de dez incubadoras (RICE; MATHEWS apud REINC, 2001). Esse número cresceu rapidamente na década seguinte e, em 1997, já havia mais de quinhentas incubadoras nos Estados Unidos (*Business Incubation Works*, apud REINC, 2001). Em 1999, o número de incubadoras nesse país era superior a oitocentos (NBIA apud REINC, 2001).

No Brasil, mais recentemente, vem ocorrendo algo semelhante. A primeira incubadora de empresas do país foi criada em São Carlos-SP, em 1984. Desse período até os dias atuais, o número de incubadoras de empresas no país aumentou consideravelmente. Existem atualmente 204 incubadoras de empresas. No Estado de São Paulo, existem 47 incubadoras de empresas (ANPROTEC, 2004). A principal justificativa para esse explosivo crescimento do número de incubadoras no país, nos últimos cinco anos, deve-se ao fato de os SEBRAE nacional e estadual terem financiado grande parte dessas incubadoras, com renovação anual dos convênios firmados.

3.3.1 - O *Balanced Scorecard* aplicado à incubadora de empresas

A metodologia BSC (KAPLAN; NORTON), sugerida como instrumento de gestão e controle da organização para uma incubadora de empresas. É recente na gestão de processos de gerenciamento. Sua utilização na gestão de incubadoras tem um caráter pioneiro.

A escolha por essa metodologia em detrimento das outras existentes reside no fato de ser o BSC uma metodologia flexível e adaptável e, principalmente, por atender de forma eficiente às exigências de um sistema de controle comportamental, conforme definido pela teoria moderna das organizações.

Herrero (2005) afirma que a gestão da estratégia, cuja implementação é crucial para a obtenção de bons resultados, baseada no BSC, pode ser definida como a construção de uma estratégia realmente competitiva, gerando valor superior a grande quantidade de *stakeholders* envolvidos no projeto incubadoras.

Gestão implica um ato de direção voltada para administração de pessoas e recursos para que sejam atingidos os objetivos organizacionais. Ao gerir, o administrador deve direcionar a estratégia do negócio em que esteja inserido. O sistema de gestão, através de seus mecanismos, deve procurar garantir o desempenho das atividades da empresa, de tal forma que atinjam os objetivos estratégicos estabelecidos.

Sem o BSC, o processo de controle gerencial é realizado, usualmente, através de referenciais centrados no controle financeiro, através do orçamento, que tem uma visão de curto prazo e é orientado para as limitações, conforme pode ser observado na figura 3.4.

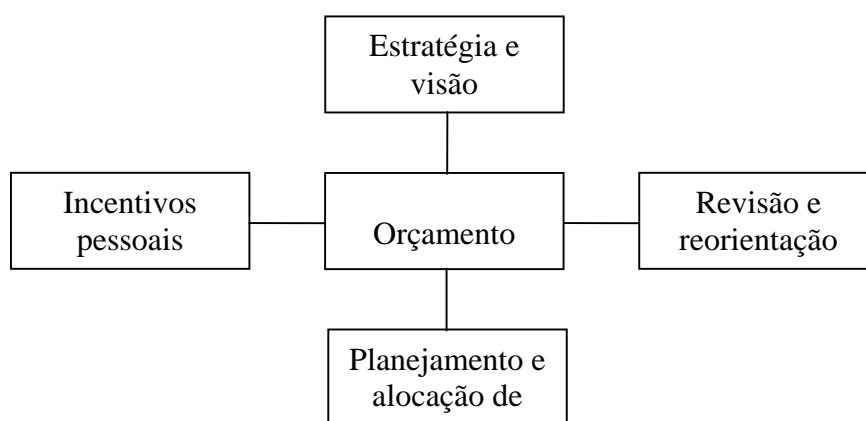


Figura 3.4: Sistema de controle gerencial. Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.36)

Nota-se que o orçamento é o centro do processo de gestão da empresa. Com esta linha de pensamento, o referencial principal é financeiro. A partir deste formato, os incentivos pessoais e a execução da visão estarão sempre contidos nas decisões financeiras previstas, de tal forma que qualquer mudança de visão ou estratégia implicará na revisão do orçamento, pois, com esta visão, a partir do recurso financeiro é que se executa a estratégia da empresa.

A proposta aqui é que o sistema gerencial da empresa esteja centrado no BSC. Assim, o referencial para a empresa passa a ser o BSC, vinculando, com isso, a execução da

sua estratégia. O orçamento passa, desta forma, a conviver com o BSC e continua a ser uma ferramenta da gestão, mas não a única. A figura 3.5 abaixo ilustra tal colocação.

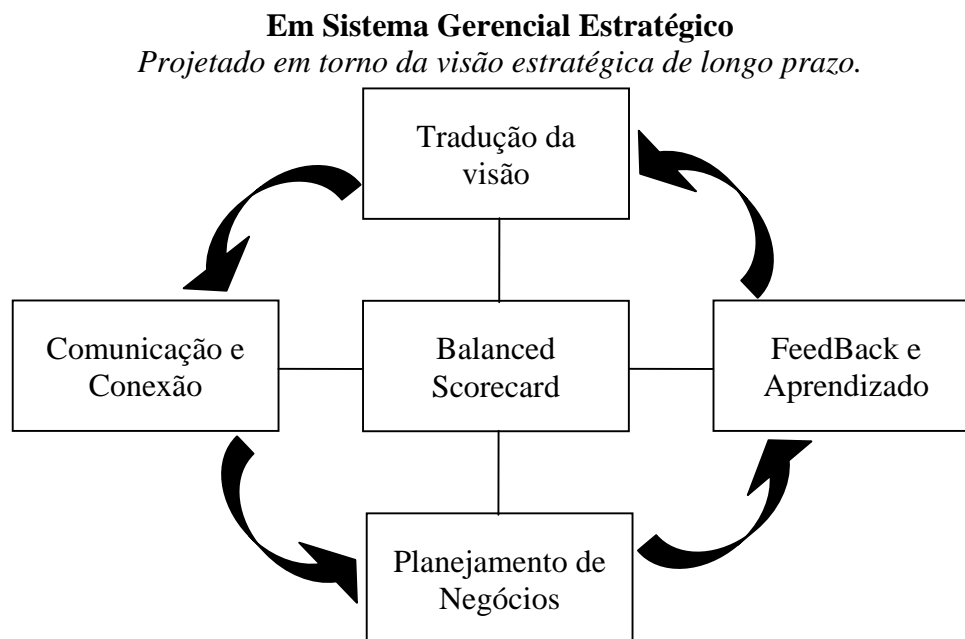


Figura 3.5: Sistema Gerencial Estratégico. Fonte: Kaplan e Norton (2001). Adaptado pelo autor

Kaplan e Norton (2001, p.17) observam que

o scorecard capacita as organizações bem sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial – concebido para gerenciar a estratégia.

Neste sentido, o novo tipo de sistema gerencial, estabelecido com o BSC, pode passar a ser o fundamento de um sistema de gestão.

Com o BSC, a estratégia torna-se parte integrante da agenda organizacional. A empresa passa a estabelecê-lo como parte de sua estrutura de comunicação interna, as diversas áreas da organização passam a ter um canal claro que define como executar ações que estejam voltadas para a estratégia do negócio e o foco das ações na empresa passa a ser concentrado. Através da motivação das pessoas, elas podem direcionar as atitudes de seu cotidiano com a intensidade necessária para o cumprimento dos objetivos que estão claramente definidos no BSC.

A organização, que é mobilizada pelas pessoas, passa a direcionar sua ação de uma maneira estratégica. Isto é possível porque o BSC fornece

lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 18).

Assim, com o BSC, a organização passa a estar centrada em sua estratégia estabelecida. Para tal, os autores apontam que existem princípios das organizações voltadas para a estratégia, que são:

- a mobilização para a mudança por meio da liderança executiva;
- conversão da estratégia em processo contínuo;
- transformação da estratégia em tarefa de todos;
- alinhamento da organização à estratégia; e,
- a tradução da estratégia em termos operacionais.

A mobilização para a mudança por meio da liderança executiva é realizada como um princípio. Este processo é desenvolvido com a mobilização das pessoas, por meio de processos como a governança ou sistema gerencial baseado na estratégia do negócio.

O alinhamento da organização à estratégia pode ser obtido através do estabelecimento da sinergia entre as diversas áreas, de tal maneira que a ação das unidades de negócio não se torne concorrente. Assim, com o BSC, a gestão do negócio é simplificada no aspecto de competições internas, uma vez que a determinação do comportamento dos membros da empresa está presente.

Por último, a tradução da estratégia em termos operacionais é realizada através dos BSCs e de mapas estratégicos. Estes, definidos em Kaplan e Norton (2001), procuram demonstrar, em uma forma gráfica, o processo de execução da estratégia empresarial, buscando uma compreensão mais rápida por parte das pessoas envolvidas com o processo estratégico. O conjunto de atividades estabelecidas, para mudar a forma de gerenciar a organização, estabelece um caminho para a determinação de uma forma diferente de gerir a empresa. Com isso é estabelecido um novo formato do sistema de gestão, a partir da concretização do BSC.

3.3.2 – Processos, perspectivas e indicadores de desempenho para uma incubadora

A metodologia BSC consiste em um processo de gestão baseado na utilização de um conjunto de indicadores de desempenho, organizados e articulados logicamente, de forma a compatibilizar medidas que retratem a performance passada e guiem o desempenho futuro

de uma organização. Compõe-se de indicadores desenvolvidos a partir de quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado/inação. Essas são as perspectivas básicas de um *scorecard* passível de ser adaptado com vistas a melhor descrever a realidade de uma organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para sobreviver ao atual ambiente de negócios turbulento e dinâmico e à competição global do mercado, as empresas devem ter reações cada vez mais rápidas, sempre direcionando suas ações de forma a manter-se firme aos seus objetivos estratégicos. Os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os “tomadores de decisão” a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz.

A avaliação do desempenho empresarial baseada apenas em indicadores contábeis e financeiros tem se mostrado insuficiente para as organizações. A ênfase excessiva em resultados financeiros de curto prazo pode levar a soluções rápidas, porém superficiais. De acordo com a própria Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o desempenho é definido como “resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos” (REINC-2001).

Christensen (apud DORNELAS, 2003) reforça a importância de obtenção do desempenho nos processos, pois os processos organizacionais são os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão pelos quais as empresas transformam as entradas de recursos – pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produtos, marcas, informação, energia e dinheiro – em produtos e serviços de maior valor.

De maneira sintética, as quatro perspectivas do BSC são construídas com base em indicadores externos e internos, que orientem a organização a ter uma visão estruturada de seus objetivos em cada uma das perspectivas, conforme é mostrado na figura 3.6.

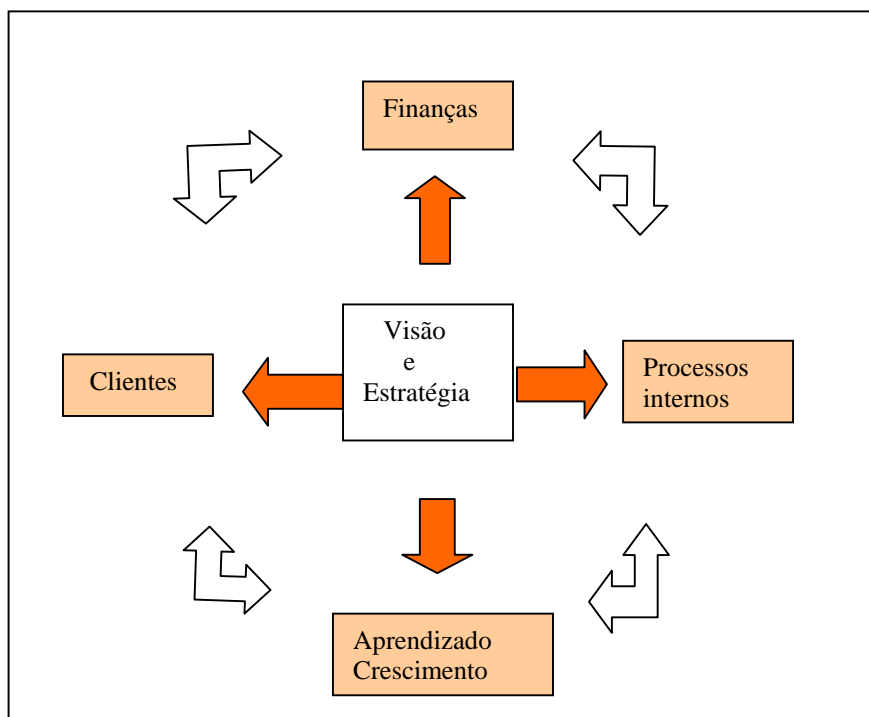


Figura 3.6: Estrutura do *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan e Norton, 1998).

- Perspectiva de aprendizado & crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.
- Perspectiva financeira: “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”
- Perspectiva dos clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”.
- Perspectiva dos processos internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”.

A adoção do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão e controle tem como objetivos centrais:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional. Neste caso, o BSC destaca os processos mais críticos para a obtenção de desempenho superior ao apresentado naquele momento,
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas visando alinhar iniciativas de melhorias locais a fatores globais de sucesso;
- Planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas. Os esforços gerenciais devem ser dirigidos à melhoria e à reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa e não a processos locais que produzem apenas ganhos fáceis.

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O BSC não deve se limitar apenas a medir mudanças, mas, ao contrário, deve estimular as mesmas.

O diferencial na avaliação a partir dessas quatro perspectivas básicas está justamente no fato de, no BSC, elas serem consideradas interdependentes e resultantes de relações de causa-efeito. Essas relações ocorrem não somente entre as perspectivas, interligando-as e tornando-as, portanto, interdependentes, mas também dentro das próprias perspectivas, evidenciando-lhes o desdobramento dos vários processos e a complexidade organizacional de toda a estrutura organizacional. Assim, a metodologia BSC dá conta de uma avaliação completa, pois leva em igual consideração todas as quatro perspectivas de uma organização.

Essa metodologia tem sido empregada com maior frequência em instituições do setor privado, cujo foco dos resultados é o lucro. Entretanto, a metodologia também pode ser utilizada na administração de organizações sem fins lucrativos, como as incubadoras. Nesses casos, a perspectiva financeira pode ser vista como uma limitação, e não como um objetivo, para essas instituições. Além disso, a ênfase para a medida do sucesso deve estar no grau de eficiência e eficácia com que essas organizações atendem às necessidades de seus *stakeholders* (agentes).

Segundo Kaplan e Norton (2001), a maioria das entidades não lucrativas enfrenta dificuldade com a arquitetura original do BSC, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide. As organizações podem inserir a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário no alto de seus *Balanced Scorecards*, conforme exemplificado na figura 3.7.

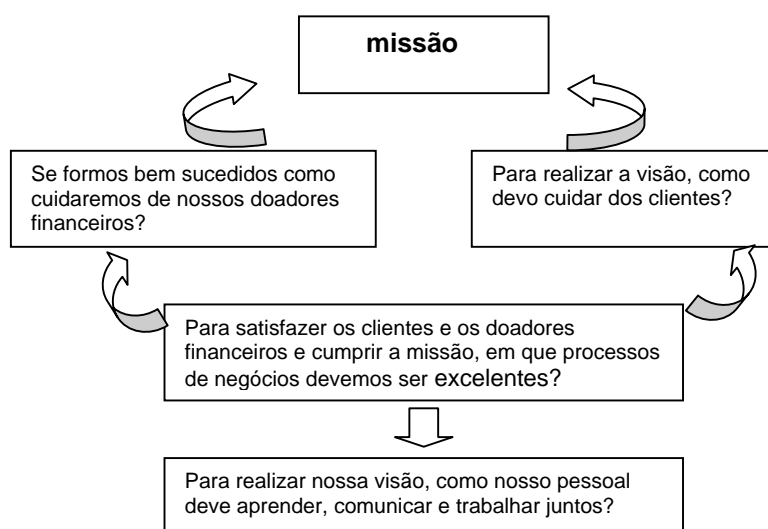


Figura 3.7: Adaptando o referencial balanced às organizações sem fins lucrativos: Fonte: Kaplan e Norton, 2001.

De fato, essas organizações devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus scorecards, representando seu propósito de longo prazo: por exemplo, redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente. Em seguida os objetivos do *scorecard* devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível. Sua inserção comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização.

3.3.2.1 Base para formatação da estrutura de indicadores de desempenho para Incubadoras de empresas

Os indicadores de desempenho que serão pesquisados nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo, os quais foram estruturados a partir do modelo de gestão BSC, é fruto de trabalho realizado pela REINC - Rede de Incubadoras, Pólos e Parques Tecnológicos do Rio de Janeiro, coordenada pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) que, no intuito de fomentar e estimular o aumento da capacidade empreendedora, realiza projetos cujo viés principal é aumentar a capacitação gerencial e o desenvolvimento sustentável das incubadoras de empresas bem como das empresas residentes.

Nesse sentido, no ano de 2000, a REINC publica um modelo de gestão, baseado no modelo BSC, onde apresenta de uma forma estruturada um sistema de medição e avaliação de desempenho que possibilita uma gestão mais eficiente e eficaz do processo de incubação para as incubadoras de empresas.

Para estruturação dos indicadores, foram estabelecidas algumas premissas bem como conhecidos os principais processos desenvolvidos por uma incubadora, através de trabalho desenvolvido com 08 incubadoras no Estado do Rio de Janeiro.

Uma vez que a missão e visão, segundo REINC, no caso específico das incubadoras de empresas, apresentam-se de forma muito difusa, com um certo grau de dificuldade em sua identificação e generalização, fato explicado pelo enorme número de *stakeholders* participantes do projeto incubadoras, buscou-se os propósitos gerais impulsionadores da criação das incubadoras de empresas, identificados em uma publicação da *National Business Incubator Association* (NBIA) (apud REINC, 2001), foram os seguintes:

- Promover a integração universidade/empresa.
- Incentivar o desenvolvimento tecnológico.
- Incentivar o desenvolvimento econômico.
- Gerar novos empregos e renda.
- Difundir e apoiar a cultura empreendedora.

Com base nos propósitos apresentados e nas características descritas na ferramenta BSC, a REINC acredita que a utilização de tal metodologia possa, através do acompanhamento de processos e indicadores, aumentar a eficiência do processo de geração de empresas nascentes, que é o principal produto de uma incubadora de empresas.

Para a elaboração de uma proposta de estrutura de indicadores de desempenho, com base em um *Balanced Scorecard* para uma Incubadora, devem-se adotar algumas premissas, que segundo a REINC (2001) formarão a base para o desenvolvimento do BSC:

- O sucesso das incubadoras é, em grande parte, definido pelo sucesso das empresas residentes (incubadas). O que é percebido pelo cliente final é o sucesso das empresas residentes, fato esse que é decorrência direta do processo de incubação. Quando uma empresa torna-se um negócio bem sucedido, o mérito é atribuído, em grande parte, ao processo de acompanhamento desenvolvido pela incubadora;
- O processo principal de uma incubadora é a transformação de candidatos em empresas, sendo este, portanto, seu principal produto. Como atividades internas das incubadoras estão voltadas para prover estrutura, ambiente e serviços, de forma que as empresas residentes possam se desenvolver da melhor maneira possível, as empresas foram definidas como o produto principal das incubadoras, onde candidatos, após passarem pelo processo de incubação, devem sair empresas com base/estrutura e conhecimentos suficientes para sobreviverem num mercado ultracompetitivo;

- Os clientes foram definidos como a entidade gestora e os órgãos de fomento. Entidades de fomento, prefeitura, entidade gestora e outras instituições interessadas são os grandes financiadores das atividades das incubadoras, pois defendem os mesmos interesses da sociedade (em última análise, são representantes desta) e, por isso, foram definidos como os principais clientes das incubadoras;

- Tem como base os propósitos gerais das Incubadoras de Empresas em que estas foram criadas, em todas as partes do mundo, para atender a metas amplas de desenvolvimento social, econômico e tecnológico, defendendo os interesses de toda a sociedade. Por isso a arquitetura das incubadoras deve ser pensada de modo a possibilitar impactos sócio-econômicos favoráveis.

É evidente que a estrutura de indicadores deve ser direcionada de acordo com a visão/estratégia de cada incubadora. Diante dos resultados das pesquisas junto às incubadoras, donde foi focada a missão/visão/processos de cada incubadora participante do projeto, foi possível visualizar, segundo REINC, de forma genérica, uma estrutura simplificada de indicadores com base no BSC que poderá ser aplicado às incubadoras, conforme mostrado na figura 3.8 esquematizada abaixo.

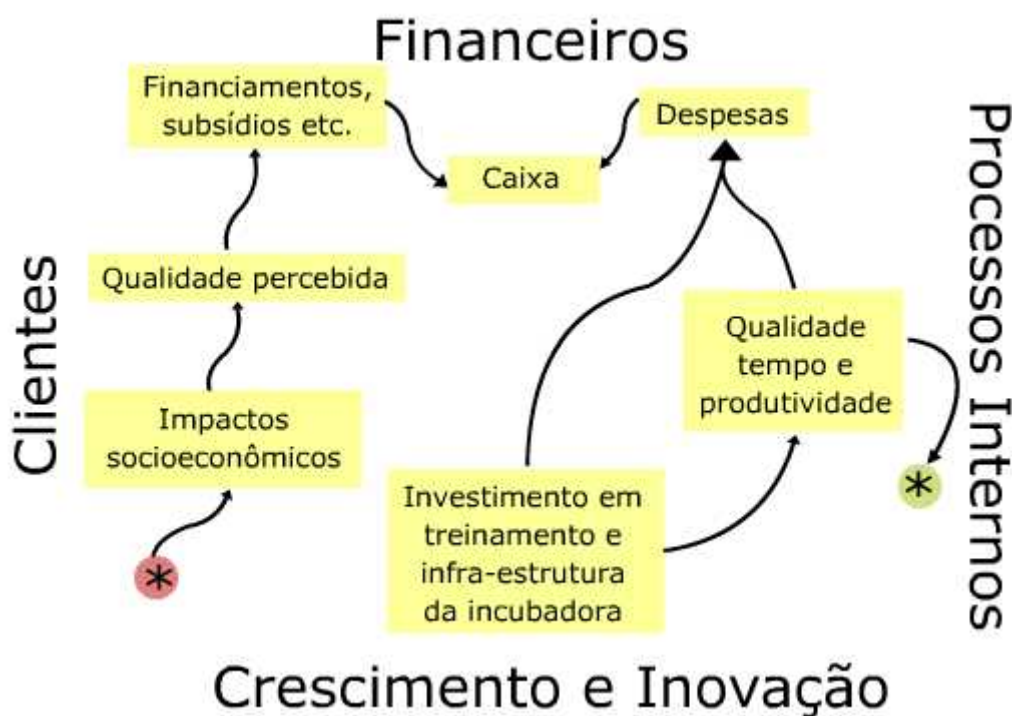


Figura 3.8: Estrutura simplificada de indicadores para incubadoras. Adaptado de REINC (2001).

As perspectivas do BSC estabelecerão os parâmetros necessários ao processo de gestão da empresa. Estabelecidas as definições e bases para a compreensão de como um sistema de gestão pode ser alicerçado no BSC será selecionada a configuração de um conjunto de indicadores de desempenho.

3.3.2.2 - Principais processos de uma incubadora

Para definir com maior clareza os indicadores de desempenho que serão, possivelmente, aplicados a uma incubadora de empresas, propõe-se, de acordo com a REINC (2001), uma caracterização dos principais processos que envolvem as atividades de uma incubadora, conforme mostra a figura 3.9.



Figura 3.9: Principais processos das incubadoras de empresas. Fonte: REINC (2001:21)

Como processos realizados pelas incubadoras pode-se definir dois tipos principais, sendo o primeiro formado por um conjunto que influencia diretamente o processo principal da incubadora, que consiste na transformação de candidatos em empresas graduadas, através do período de residência. Estão incluídos nesta categoria os seguintes processos:

- pré-incubação: reúne todo o conjunto de iniciativas que visa estimular o empreendedorismo e elevar a qualidade e a quantidade de candidatos ao programa de incubação;
- seleção de candidatos ao programa de incubação;

- assistência e acompanhamento de empresas residentes: reúne todas as atividades de acompanhamento de empresas residentes e na assessoria para a melhoria e o crescimento das empresas;
- graduação: consiste nas atividades realizadas para que a empresa possa deixar a incubadora e instalar-se no mercado;
- acompanhamento das graduadas e dos impactos: consiste na análise periódica das empresas já graduadas pela incubadora e do seu impacto econômico, social e tecnológico;
- captação de recursos: engloba desde a elaboração de projetos para captar recursos de instituições de fomento e órgão financiadores para a melhoria e o crescimento dos programas de incubação até a execução e o acompanhamento desses projetos.

A segunda categoria de processos é relativa às atividades de apoio e suporte, ou seja, são aqueles processos que não influenciam diretamente o processo principal das incubadoras, mas suportam toda a estrutura necessária à sua execução, tais como as atividades rotineiras e específicas de sistema de gestão.

Tendo a definição dos processos principais, fica patente que os indicadores, que deverão ser testados na prática para verificar sua eficiência e eficácia, deverão focar algumas variáveis dentro de cada um dos processos estabelecidos, que no projeto desenvolvido pela REINC (2001) foi consenso entre as incubadoras pesquisadas:

Variáveis dos processos de pré-incubação:

- atendimentos a interessados
- retiradas do edital/número de planos confeccionados
- projetos estimulados/realizados

Variáveis do processo de seleção:

- candidatos/número de selecionados
- planos de negócios apresentados/selecionados

Variáveis do período de residência:

- taxa de inadimplência
- taxa de ocupação
- total de faturamento das empresas residentes
- tempo médio de residência
- taxas de mortalidade e de sucesso

- funcionários empregados
- quantidade de empregos qualificados gerados
- produtos gerados/salários pagos
- imposto gerado
- índice dos custos operacionais cobertos pelas empresas
- taxa de crescimento das empresas
- satisfação dos clientes (empresas)
- patentes geradas
- investimentos de capital de risco nas empresas

Variáveis das empresas graduadas:

- total de faturamento
- taxa de mortalidade e de sucesso
- funcionários empregados
- número de produtos
- empregos qualificados
- investimentos/número de empresas
- empresas geradas
- impacto de modernização das empresas
- potencial de importação das empresas
- inovação classe mundial

Variáveis do processo de captação de recursos:

- projetos preparados/aprovados

Variáveis da gestão da incubadora:

- índice de auto-sustentação
- custo operacional incubadora/empregos gerados, empresas geradas, etc.
- transferência de tecnologia (contratos com a universidade, *spin-off*)
- satisfação da equipe da incubadora
- qualificação da equipe da incubadora
- porcentagem dos custos totais cobertos pela incubadora

Considerando a estrutura simplificada das perspectivas para uma incubadora de empresas, apresentada na figura 3.8 e, também, a exigência de resposta às variáveis dos principais processos, foi detalhada um pouco mais a estrutura de indicadores sob a visão das quatro perspectivas que compõem a formatação do *Balanced Scorecard*, gerando os indicadores de desempenho que formarão a base do modelo proposto por REINC (2001) e que serão objeto da pesquisa desta dissertação.

3.3.2.3 - Perspectiva financeira

Sob o aspecto financeiro, o BSC, como sistema de gestão, deve disponibilizar de forma compreensível, para os membros da organização, os indicadores financeiros relevantes para o processo de execução da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997, p.207), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”. Este encaminhamento faz com que as estratégias sejam conhecidas pelos membros da organização. Os objetivos financeiros usualmente representam metas de longo prazo para uma empresa.

No caso das incubadoras de empresas, mesmo não tendo como objetivo estratégico a geração de lucros, como é caso nas empresas privadas, os objetivos financeiros devem ser definidos, medidos e controlados, pois podem ser uma questão de sobrevivência para a incubadora.

Com o BSC, os objetivos passam a estar explícitos e são acompanhados em seu dia-a-dia, de tal forma que ao final do longo prazo eles efetivamente tenham sido alcançados, degrau a degrau.

Sugestão de indicadores para a perspectiva financeira numa incubadora:

- 1- financiamentos a fundo perdido/receitas totais
- 2- faturamento com outros serviços/receitas totais
- 3- taxa de inadimplência
- 4- taxas de serviços recebidas/receitas totais
- 5- taxas de serviços recebidas/custos operacionais
- 6- custos totais/despesas totais
- 7- total de investimentos/despesas totais
- 8- *royalties* recebidos/despesas totais
- 9- taxas sobre faturamento das empresas recebidas/receitas totais

10- porcentagem dos gastos totais subsidiados pela entidade gestora

Estes indicadores serão utilizados pela incubadora com o objetivo de apresentar as medidas de importância para os seus *stakeholders*. A determinação de quais indicadores é mais adequada à organização é realizada a partir da identificação das necessidades estratégicas, no momento específico do ciclo de vida em que se encontrar a empresa.

Para Kaplan e Norton (1998, p. 61),

não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores.

Por esta assertiva, a determinação da perspectiva financeira deve ser encaminhada principalmente pelas necessidades de mensuração da empresa, a partir de sua estratégia, e não por pensamentos impostos pelo modelo do BSC.

Tal idéia é amparada por Simons (2000, p.7), quando analisa a questão das tensões que devem ser gerenciadas em uma empresa ao construir sua estratégia, quando afirma que

os objetivos de negócio são aspiração mensuráveis que o gerentes determinam.

A fixação dos objetivos de negócio é uma necessidade, pois eles estabelecerão quais os indicadores que sinalizam sua busca e alcance.

A atenção a ser estabelecida pelos gestores financeiros é então encaminhada para as mudanças que sustentem a postura estratégica estabelecida pela organização. Dentro de uma perspectiva de resultados financeiros a serem alcançados, o estabelecimento da seleção de indicadores desta perspectiva culminará com a construção dos resultados financeiros esperados pelos acionistas.

Como visto, uma só perspectiva não é suficiente para estabelecer os resultados integrais da corporação, contudo, a perspectiva estará mais bem alicerçada sobre uma conexão com as demais perspectivas do BSC. O estabelecimento das demais perspectivas deve estar vinculado com os resultados financeiros, pois não pode ser escolhido um resultado financeiro que não seja derivado de todas as ações configuradas nas demais perspectivas.

3.3.2.4 - Perspectivas dos clientes

Para a gestão da organização esta perspectiva é de importância significativa, uma vez que os clientes estabelecerão o resultado da organização. No caso de uma incubadora pode-se definir os clientes como a entidade gestora, as empresas que participam do processo de incubação e os órgãos de fomento. As entidades de fomento, a prefeitura, a entidade gestora, a universidade e outras instituições interessadas são os grandes financiadores das atividades das incubadoras, pois defendem os mesmos interesses da sociedade (em última análise, são representantes desta). A captação de clientes, que mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, tem importância para esta mensuração.

A satisfação mede o nível de contentamento dos clientes, de acordo com critérios específicos do desempenho, dentro da proposta de valor estabelecida. Para Kaplan e Norton (1997, p.74),

a satisfação é identificada a partir de retro informações sobre o desempenho da empresa com relação ao atendimento de seus clientes.

Sugestão de indicadores para a perspectiva dos clientes numa incubadora:

- 1- nível de satisfação das empresas
- 2- número de estágios gerados
- 3- número de projetos desenvolvidos em parceria
- 4- frequência do uso de laboratórios e dependências da universidade
- 5- número de projetos com universidade
- 6- índices de transferência de tecnologia (contratos com a universidade, *spin-off*)
- 7- inovação de classe mundial
- 8- impacto de modernização das empresas
- 9- número de produtos gerados
- 10- número de patentes geradas
- 11- potencial de exportação das empresas
- 12- número de empresas geradas
- 13- taxas de mortalidade e sucesso

- 14- taxa de crescimento das empresas
- 15- total de impostos gerados
- 16- total de faturamento das empresas
- 17- índice de crescimento de receita (ano/ano anterior)
- 18- índice de crescimento de impostos (ano/ano anterior)
- 19- número de empresas incubadas (ou graduadas)
- 20- índice de crescimento de empresas incubadas/graduadas (ano/ano anterior)
- 21- número de funcionários empregados
- 22- número de empregados qualificados
- 23- salários pagos
- 24- número de alunos nas disciplinas de empreendedorismo e/ou gestão empresarial
- 25- número de atendimentos a interessados
- 26- taxa de ocupação
- 27- qualidade e custo da infra-estrutura material e administrativa
- 28- gastos com marketing
- 29- porcentagem dos custos totais cobertos por recursos próprios
- 30- porcentagem dos gastos totais (custos + investimentos) cobertos por recursos próprios
- 31- porcentagem dos custos operacionais cobertos pelas empresas incubadas
- 32- nível de satisfação dos clientes
- 33- nível de aprovação da comunidade a respeito do projeto incubadora

A satisfação dos clientes é um índice que depende da realização de uma mensuração de opiniões que estão externas à empresa e são geradas a partir de comportamentos internos das pessoas da organização. Os clientes da empresa são a fonte dos resultados financeiros, bem como a razão de existirem os processos internos. Assim, a conexão dos clientes com as outras perspectivas é necessária para a construção geral do resultado global do negócio.

3.3.2.5 - Perspectivas dos processos internos da empresa

Para Davenport (apud ROCHA, 2002), um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação.

Por sua vez, Kaplan e Norton (1997) determinam que os processos devem ser determinados de tal forma que conduzam para atender “aos objetivos dos clientes e acionistas”. Indicam ainda que a cadeia de valor dos processos internos deve ser a base para as inovações e melhorias a serem estabelecidas na empresa. A figura 3.10 demonstra o modelo genérico da cadeia de valor, na qual deve haver atuação com relação aos processos internos.

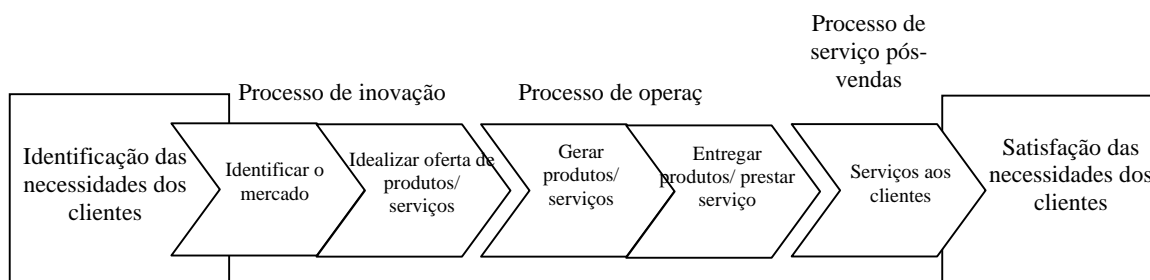


Figura 3.10. A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica. Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Observa-se que a perspectiva dos processos internos é composta por três processos: inovação, operações e serviço pós-venda. Cada um destes processos compõe a tradução das necessidades dos clientes em atendimento destas necessidades.

A inovação permite aportar diferenciais aos produtos ou serviços da empresa e, quando bem realizada, permite a agregação de valor ao produto ou serviço ofertado, possibilitando ganho e retornos financeiros, especialmente em longo prazo para a empresa. O processo de inovação permite que a empresa tenha a possibilidade de criar ganhos no futuro, ou seja, ajuda a garantir o resultado financeiro futuro, assegurando a continuidade do resultado presente.

Os processos de operações representam o tempo em que se cria valor na companhia. Já o processo de serviço pós-venda é o último elo da cadeia de valores apresentada. Esta etapa pode ser considerada como tendo alta relevância, pois, em muitos casos, permitirá que a venda ao cliente se transforme em uma venda repetitiva.

Sugestão de indicadores da perspectiva de processos internos numa incubadora:

- 1- número de candidatos
- 2- planos de negócio apresentados
- 3- número de retiradas do edital
- 4- número de candidatos selecionados
- 5- total de recursos solicitados/aprovados
- 6- número de projeto preparados/aprovados

- 7- tempo médio de residência
- 8- custo operacional incubadora/número de empregos gerados, empresas
- 9- custo operacional incubadora/número de empresas incubadas (graduadas)
- 10- custo total anual/número produtos gerados
- 11- custo total anual/ número de empresas incubadas (graduadas)

Os processos internos vinculados às atividades administrativas podem ser considerados como parte da estratégia competitiva da empresa, que também se associa à proposta de valor, como indicado por Porter (1980), quando comenta que a estratégia competitiva é influenciada por fatores internos e externos à companhia.

Esses processos são construídos com base no trabalho que as pessoas realizam. Estas, como principal elemento de funcionamento da organização, é que constróem a cadeia de valor da empresa. Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. Assim, os processos internos passam a ser dependentes da outra perspectiva do BSC, que é a de aprendizado e crescimento.

3.3.2.6 - Perspectiva de crescimento e inovação

Para Kaplan e Norton (1997, p.131), esta perspectiva oferece a “infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. Complementam que os objetivos desta perspectiva “são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*”.

Os indicadores voltados para esta perspectiva, conforme Kaplan e Norton (1997) estão voltados à capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, empowerment e alinhamento. Para os funcionários, o grupo de medidas inclui sua satisfação, retenção e produtividade.

A satisfação dos funcionários pode ser medida através de pesquisas internas a respeito de itens como envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo bom desempenho, acesso a informações suficientes para o com desempenho das funções, incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e a satisfação geral com a empresa.

A retenção dos funcionários visa indicar se há alta rotatividade de pessoas na organização. Espera-se que, com uma retenção elevada, os funcionários tenham melhores

condições de atendimento das expectativas dos clientes e acionistas da empresa, em função de seu maior conhecimento da organização.

Para Simons (2000, p.198), esta perspectiva é

essencial para a manutenção de um ciclo virtuoso na empresa.

Assim, o aprendizado e crescimento das pessoas da organização serão alicerce da construção da evolução organizacional. A base do *scorecard* permite que toda a estratégia da empresa seja construída alicerçada nas pessoas, através de seus conhecimentos e aprendizados. Idéia amparada pelos princípios da Nova Economia, em que existe a preocupação com o capital intelectual e a capacidade individual de cada pessoa.

Sugestão de indicadores para perspectiva de crescimento e inovação numa incubadora:

- 1- qualificação da equipe da incubadora
- 2- total de investimentos em treinamento da equipe
- 3- gastos na aquisição de novos equipamentos e material permanente
- 4- porcentagem da receita utilizada na modernização ou ampliação das instalações
- 5- gastos para melhoria de processos e da gestão
- 6- nível de satisfação da equipe da incubadora
- 7- taxa de crescimento de investimentos em treinamento (ano/ano anterior)
- 8- taxa de gastos com equipamento e material permanente (ano/ano anterior)

O conjunto de indicadores apresentados representa indicativos da constante necessidade que as organizações tem de aprender e se desenvolver.

3.3.3 -Estrutura genérica de Indicadores de desempenho

A estrutura elaborada por REINC (2001) e apresentada na figura 3.11 a seguir, explicita, de forma mais minuciosa, os processos e relações existentes dentro de uma incubadora que já foram descritos na estrutura simplificada, apresentada na figura 3.8. Esta tenta contemplar os principais processos, *stakeholders* ou clientes e finanças realizados pela incubadora com base nas suas metas e objetivos.

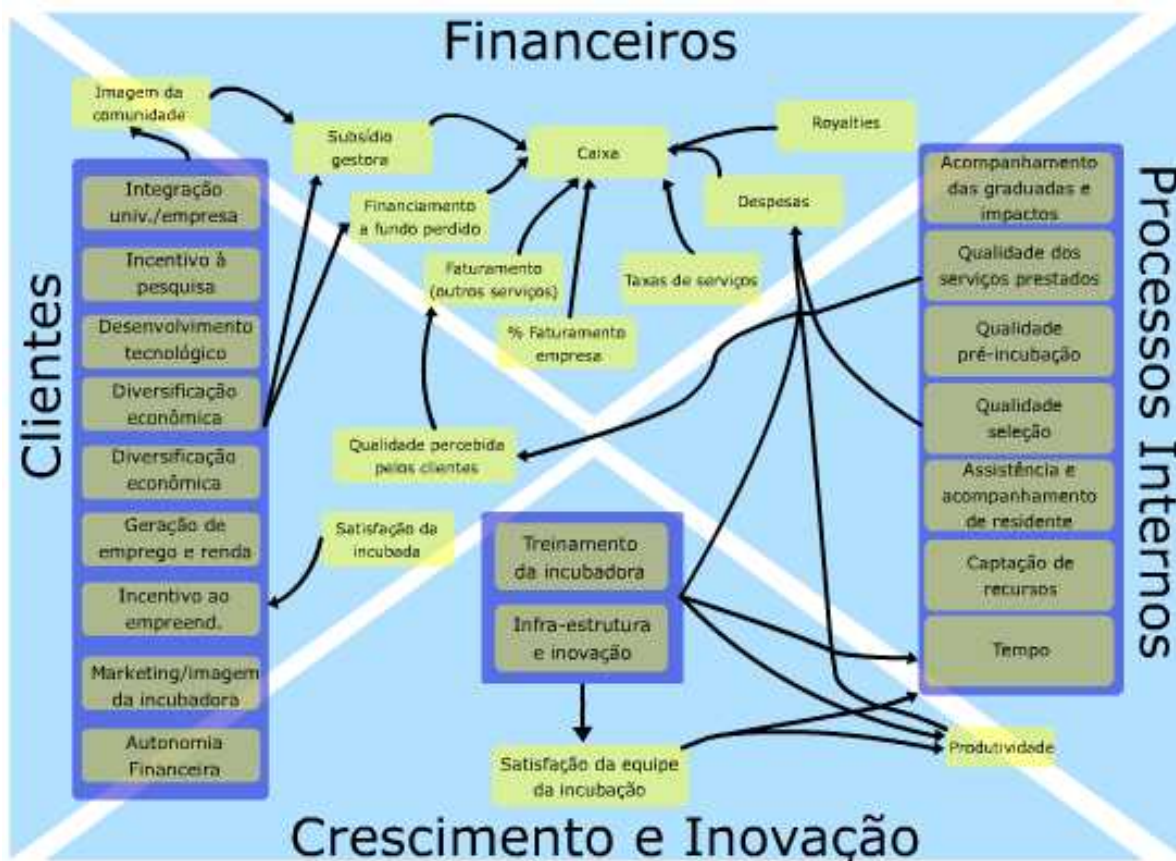


Figura 3.11: Estrutura BSC detalhada de indicadores de desempenho para incubadoras. Adaptado de REINC (2001).

Dessa forma, a estrutura detalhada visa apresentar uma proposta de quadro geral da estrutura de indicadores de desempenho em função de suas estratégias específicas.

De maneira geral, estas estruturas apresentam relações de dependência entre atividades e resultados. Muitas destas relações de causa e efeito são mensuráveis, outras já não apresentam esta possibilidade. Alguns processos podem apresentar, inclusive, relações contraditórias, pois, por exemplo, melhoram um indicador de processos internos, mas aumentam as despesas na perspectiva financeira. O conector com sinal negativo (inversamente proporcional) explicita uma relação de causa e efeito inversa.

Dentro da estrutura de indicadores definida, cada “caixa” é preenchida com um ou mais indicadores de desempenho que devem ser calculados e monitorados constantemente.

O quadro 3.2 apresenta os indicadores sugeridos anteriormente de forma organizada segundo as quatro vistas do BSC e cada indicador encontra-se agrupado de acordo com a “caixa” a que diz respeito a variável a ser atendida dentro da lógica já descrita do BSC.

PERSPECTIVA FINANCEIRA
Subsídio fornecido pela gestora
Porcentagem dos gastos totais subsidiados pela gestora
Financiamento a fundo perdido
Financiamentos a fundo perdido / receitas totais
Faturamento de serviços diversos
Faturamento com outros serviços / receitas totais
Taxas de serviços
Taxa de inadimplência
Taxas de serviços recebidas / receitas totais
Taxas de serviços recebidas / custos operacionais
Despesas
Custos totais / despesas totais
Total de investimentos / despesas totais
Royalties
Royalties recebidos / receitas totais
Receita sobre o faturamento das incubadas
% sobre faturamento das incubadas / receitas totais

PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO
Treinamento da incubadora
Qualificação da equipe da incubadora
Total de investimentos em treinamento da equipe
Taxa de crescimento de investimentos em treinamento (ano / ano anterior)
Infra-estrutura e inovação
Gastos na aquisição de novos equipamentos e material permanente
Taxa de gastos com equipamento e material permanente (ano / ano anterior)
% receita utilizada na modernização ou ampliação das instalações no ano
Gastos para melhoria de processos e da gestão
Satisfação da equipe da incubadora
Nível de satisfação da equipe da incubadora

PERSPECTIVA DOS CLIENTES
Satisfação da empresa incubada
Nível de satisfação das empresas
Integração universidade/empresa
Número de estágios gerados
Número de projetos desenvolvidos em parceria
Frequência do uso de laboratórios e dependências da universidade
Incentivo à pesquisa
Número de projetos com universidade/centro de pesquisa
Desenvolvimento tecnológico
Índices de transferência de tecnologia
Inovação classe mundial
Impacto de modernização das empresas
Número de produtos gerados
Número de patentes geradas
Desenvolvimento econômico
Potencial de exportação das empresas
Número de empresas geradas
Taxas de mortalidade e sucesso
Taxa de crescimento das empresas
Total de impostos gerados
Total de faturamento das empresas
Índice de crescimento de receita (ano/ano anterior)
Índice de crescimento de impostos(ano/ano anterior)
Número de empresas incubadas ou graduadas
Índice de crescimento de empresas incubadas ou graduadas (ano/ano anterior)
Geração de emprego e renda
Número de funcionários empregados
Número de empregados qualificados
Salários pagos
Incentivo à cultura empreendedora
Número de alunos nas disciplinas de empreendedorismo (ou correlatas)
Imagem da incubadora
Número de atendimentos a interessados
Taxa de ocupação
Qualidade e custo da infra-estrutura material e administrativa
Gastos com marketing anual / receita anual
Autonomia financeira
porcentagem dos custos totais cobertos por recursos próprios
porcentagem dos gastos totais (custos + investimentos) cobertos por recursos próprios
porcentagem dos custos operacionais cobertos pelas empresas incubadas
Qualidade percebida pelos clientes
Nível de satisfação dos clientes
Imagem da comunidade
Nível de aprovação da comunidade a respeito do projeto incubadora

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS
Qualidade da pré-incubação
Número de candidatos / selecionados
Plano de negócio apresentado / selecionado
Qualidade da seleção
Número de retiradas do edital / número de planos apresentados
Número de selecionados / número de empresas instaladas
Capitação de recursos
Total de recursos solicitados / aprovados
Número de projetos preparados / aprovados
Tempo de residência dos incubados
Tempo médio de residência das empresas incubadas
Produtividade da incubadora
Custo operacional incubadora / número de empregos gerados
Custo operacional incubadora / número de empresas instaladas (ou graduadas)
Custo total anual / número produtos gerados
Custo total anual / número empresas incubadas (ou graduadas)

Quadro 3.2: Indicadores propostos para cada “caixa” do modelo BSC. Adaptado de REINC (2001)

Na estrutura proposta para o BSC de uma incubadora, a lógica permanece a mesma dos diagramas BSC originais, mas demanda uma análise mais atenciosa de cada relação causa e efeito.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC deve incorporar relações de causa e efeito e combinações de medidas de resultado e vetores de desempenho. Para o desenvolvimento de um BSC eficaz deve-se incorporar à ferramenta relações de causa e efeito e combinações de medidas de resultados e vetores de desempenho de forma a existir, claramente definidos, uma missão, uma estratégia, clientes e processos internos que capacitem a unidade organizacional a atingir seus objetivos de longo prazo, médio e longo prazo.

Toda medida de um BSC deve integrar a cadeia de causa e efeito que comunica o significado da estratégia à organização. Um exemplo dessas relações de causa e efeito alinhados à estratégia e missão, considerando uma medida de desempenho, de tantas possíveis, pode ser visto no exemplo apresentado na figura 3.12.

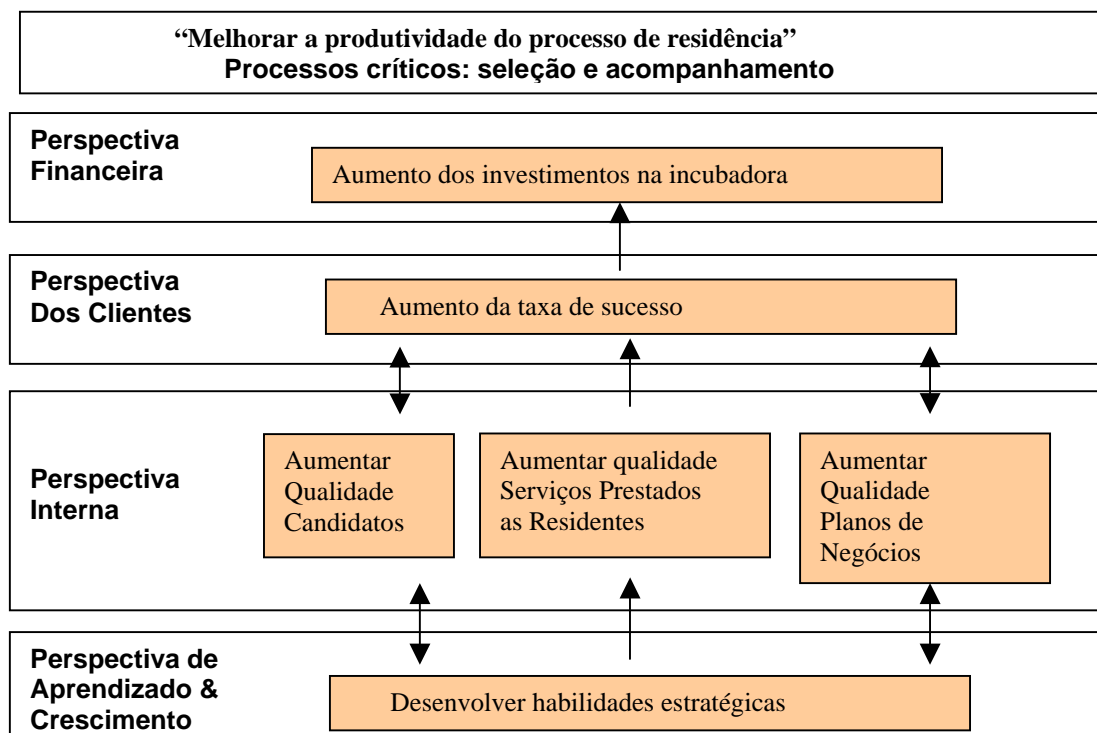


Figura 3.12: Exemplo da relação entre as quatro perspectivas do BSC para uma incubadora. Adaptado de REINC (2001).

Há que se esclarecer que na metodologia BSC, para cada medida de desempenho, que poderão ser várias, dependendo da estratégia da organização, será estabelecido um diagrama de causa e efeito, conforme apresentado no quadro acima.

Desta forma, é importante uma análise periódica (através dos dados históricos) da estrutura, que levará à identificação de novas dependências e impactos ainda não relacionados ou, até mesmo, à eliminação de uma relação que não se verificou com os dados reais.

Esta modificação no BSC não só é esperada como é uma das principais características deste tipo de estrutura de indicadores: o *Balanced Scorecard* nunca deve ser encarado como um modelo estanque. A estrutura deve estar em constante adaptação, mostrando sua capacidade de acompanhar a evolução da realidade da incubadora, retratando e incorporando novas informações.

4 Pesquisa de Campo

No presente capítulo, são apresentados a metodologia utilizada na execução da pesquisa, com uma revisão bibliográfica dos métodos de pesquisa científica; algumas considerações sobre a estrutura de uma incubadora de empresa, tendo como referência a Incubadora de Empresas da cidade de São José do Rio Preto/SP; o questionário utilizado para a realização da pesquisa e os resultados e tratamento dos dados obtidos pelas incubadoras que responderam ao questionário.

4.1 Metodologia da pesquisa

Com vistas a um melhor entendimento do método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho, faz-se uma pequena abordagem sobre os conceitos, classificações e tipologias de pesquisa.

4.1.1 Conceitos e classificação de pesquisa científica

De acordo com Campomar (1991), a metodologia científica, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas, sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. Ressalta o autor que o método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias obterá o mesmo resultado.

Define Campomar (1991, p.95) o método científico de pesquisa como

um conjunto de passos específico e claramente determinados para obtenção de um conhecimento, passos estes aceitos pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa.

Gil (1996) define pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Segundo o autor, a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou

então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

O autor classifica as pesquisas científicas em três grandes grupos:

- **Pesquisas exploratórias:** têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.
- **Pesquisas descritivas:** têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.
- **Pesquisas explicativas:** têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Afirma o autor que este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Nesse mesmo sentido, Salomon (apud MARTINS, 1999) define pesquisa como um trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura a solução adequada. Ele classifica as pesquisas em:

- **Pesquisa exploratória ou descritiva:** cujo objetivo é definir melhor o problema, proporcionar *insights* sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis.
- **Pesquisa aplicada:** cujo objetivo é aplicar leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades.
- **Pesquisa pura ou teórica:** cujo objetivo é ir além da definição e descrição de problemas para buscar a interpretação, a explicação e a predição por meio de teorias ou modelos.

Vergara (1998) afirma que a **pesquisa exploratória** é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Portanto, pode-se inferir que sendo o projeto de incubadoras de empresas no Brasil muito recente e o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema de indicadores de desempenho, aplicados a gestão da incubadora, ser muito incipiente, a pesquisa a ser realizada se caracteriza como exploratória.

Além da classificação apresentada, é também pertinente considerar as abordagens mais difundidas para a realização de pesquisas organizacionais ou de administração de empresas. Segundo Bryman (1989), Campomar (1991) e Godoy (1995) existem duas opções de pesquisa:

- **quantitativa;** e
- **qualitativa.**

Para Campomar (1991), nos métodos quantitativos procura-se encontrar medidas, seja por meio de inferências estatísticas (testes paramétricos ou não paramétricos de inferências) em populações, seja por amostras de populações também definidas por critérios estatísticos. Já nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.

Afirma Godoy (1995) que a pesquisa quantitativa preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados obtidos sobre as variáveis e hipóteses definidas na pesquisa. Para autora a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Bryman (1989) considera ser um erro afirmar que a diferença básica entre essas duas abordagens é a ausência de quantificação no segundo. A pesquisa qualitativa não tem, segundo o autor, aversão à quantificação de variáveis. O que realmente a diferencia da pesquisa quantitativa é a ênfase em captar a perspectiva dos indivíduos que estão sendo estudados. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa é um guarda-chuva que abriga uma série de técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar, traduzir e qualquer outro termo relacionado com o entendimento e não com a frequência de ocorrência de determinado fenômeno.

4.1.2 Métodos de procedimento de pesquisa

Os principais métodos de procedimento de pesquisa nos estudos organizacionais, apesar de alguma variação de nomenclatura, porém convergindo para o mesmo foco, são propostos por Bryman (1989) e Yin (2001).

Segundo Bryman, os métodos são:

- pesquisa experimental;
- pesquisa de avaliação (*survey*);
- estudo de caso; e
- pesquisa-ação (*active research*).

Yin (2001) aponta como método ou estratégia de pesquisa:

- experimento;

- levantamento (*survey*);
- análise de arquivos;
- pesquisa histórica; e
- estudo de caso.

A seguir faz-se, um pouco mais detalhadamente, uma exploração do método *survey* - pesquisa de avaliação (*survey*) e levantamento (*survey*) - conforme classificação feita por Bryman e Yin, respectivamente, por ser este o método adotado para o desenvolvimento deste trabalho.

Pesquisa de avaliação (*Survey*)

De acordo com Gil (1999, p.70),

as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

A pesquisa de avaliação geralmente é associada a questionários e entrevistas estruturadas. Conforme Bryman (1989, p.104),

a pesquisa de avaliação requer uma coleta de dados (invariavelmente no campo da pesquisa organizacional por meio de questionários auto-aplicáveis e por entrevistas estruturadas ou possivelmente semi-estruturadas) num número de unidades e usualmente num único instante de tempo, com a coleta sistemática de um conjunto de dados quantificáveis, sobre um número de variáveis as quais então são examinadas para distinguir padrões de associação.

O autor aponta, para justificar a diferença entre a pesquisa *survey* e a experimental, que a primeira permite estabelecer uma relação entre as variáveis pesquisadas, enquanto a última vincula a coleção dos dados em relação às variáveis independentes e dependentes nos diferentes estágios do fenômeno estudado.

A coleta de dados geralmente é feita em um número de unidades que permita a generalização estatística, tendo uma forte validade externa. Contudo, ainda assim ela é fraca, pois a coleta de dados é feita segundo um instante único no tempo, quando da aplicação do questionário.

A busca da generalização estatística implica amostras de tamanho grande. Isso acaba por restringir o uso desse método em fases exploratórias, quando um tema ainda é emergente. Vale destacar que as unidades podem ser pessoas ou organizações, sendo que aquelas podem ser da mesma ou de diferentes organizações. Alguns pesquisadores para contornarem o problema da necessidade de amostras de tamanho grande, lançam mão de amostras não-probabilísticas. No entanto, a validade externa fica prejudicada.

Forza (2002) afirma que a pesquisa *survey*, como outros tipos de estudos de campo, pode contribuir para o avanço do conhecimento científico de diferentes maneiras. Reforçando posição de outros autores, citados por ele, este tipo de pesquisa de campo pode ser classificado como: exploratória, confirmatória (testar teorias) e descritiva.

- **Pesquisa *survey* exploratória:** usada para levantamento de dados em estágios iniciais de fenômenos, objetivando conseguir *insights* sobre o fenômeno, permitindo um maior aprofundamento sobre o assunto.
- **Pesquisa *survey* confirmatória:** usada quando o fenômeno em estudo já tem teoria definida, com conceitos, proposições e modelos também já bem definidos. Neste caso, os dados levantados têm a finalidade de testar o conteúdo teórico do fenômeno, bem como estabelecer inter-relação entre as hipóteses e conceitos desenvolvidos em relação ao fenômeno.
- **Pesquisa *survey* descritiva:** objetiva o entendimento da relevância de certo fenômeno e descrição da distribuição deste mediante a população em análise. Mesmo não tendo como objetivo principal o desenvolvimento de uma teoria sobre o fenômeno, pode, através dos resultados descritos, ser útil na construção de um modelo teórico ou no refinamento de um modelo já existente.

4.1.3 Seleção da abordagem e do método de pesquisa

Para escolher a melhor abordagem de pesquisa, é preciso seguir um critério de seleção e verificar, à luz das características da pesquisa a ser desenvolvida, qual o método mais adequado.

Justificado a seguir, a presente dissertação fará uso de:

- uma abordagem quantitativa, e
- método de pesquisa de avaliação (*survey* exploratória).

Yin (2001) apresenta quatro critérios para a seleção de uma abordagem de pesquisa:

- **adequação do método aos conceitos envolvidos:** Trata da questão do conhecimento e do domínio dos conceitos relacionados ao tema pesquisado pelas pessoas entrevistadas; pois em caso negativo a ausência do pesquisador pode comprometer a qualidade dos dados coletados;

No caso específico das Incubadoras, a pesquisa será direcionada para o gerente da organização, o que permite a inferência de que tem total conhecimento e domínio sobre os processos envolvidos na gestão das respectivas incubadoras.

- **adequação aos objetivos da pesquisa:** Leva em conta se o método escolhido permite atingir o objetivo da pesquisa de forma mais eficiente e eficaz.

Os dados a serem levantados permitirão não só o conhecimento dos indicadores existentes como também a utilização dos indicadores existentes como ferramenta na gestão das incubadoras.

- **validade de construção , interna e externa:** Pretende-se aqui assegurar que a informação coletada represente de fato os conceitos envolvidos, que o relacionamento entre as variáveis existe e que é possível a generalização dos resultados de forma analítica ou estatística. No universo da pesquisa (todas as Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo), a abordagem e o procedimento selecionados para a pesquisa permitirão auferir validade de construção, interna e externa. Porém, como o projeto de Incubadoras, hoje no Brasil, é de âmbito nacional, seria prudente não extrapolar nacionalmente tais validades, deixando-as para possíveis outras pesquisas do gênero.
- **confiabilidade:** Usada para garantir que a pesquisa possa ser reproduzida com obtenção de resultados próximos aos obtidos anteriormente. Considerando o universo pesquisado (Incubadoras do Estado de São Paulo) e tendo como respondentes da pesquisa os gerentes das respectivas Incubadoras, pode-se inferir que o nível de confiabilidade será satisfatório.

Esta dissertação, onde se busca discorrer sobre um fenômeno pouco pesquisado e ainda sem um modelo teórico consagrado (a estrutura de indicadores de medição e

desempenho de uma Incubadora de Empresa), fará uso do modelo de pesquisa *survey* exploratória, de acordo com a classificação apresentada por Forza (2002), que é ratificado nas definições apresentadas por Gil (1996), Martins (1999) e Vergara (1998) sobre pesquisas exploratórias.

O pesquisador deve estar sempre atento aos problemas inerentes às pesquisas quantitativas que fazem uso de questionário para proceder à obtenção de dados, como é o caso da pesquisa *survey* aplicada nesta dissertação. Um dos problemas está associado ao uso de questionário auto-aplicáveis, que significa a ausência do pesquisador para esclarecer dúvidas que possam surgir sobre os conceitos envolvidos na pesquisa. Outro problema, tanto nos questionários quanto nas entrevistas estruturadas, é a imposição da problemática às pessoas.

4.1.4 Seleção da unidade de análise (universo e amostra)

Este item propõe definir “população” e “população amostral” (amostra). Entende-se “população” como um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo, já “amostra” consiste na parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade.

Na dissertação, far-se-á uso de toda a população para a pesquisa, uma vez que serão pesquisadas as 47 incubadoras em atividade em 45 municípios do Estado de São Paulo em outubro de 2004 (Sebrae/SP – agência São José do Rio Preto/SP). A inclusão de todas as Incubadoras, independentemente da sua natureza (tecnológica, tradicional ou mista), se justifica, pois todas têm o mesmo objetivo estratégico que é o fortalecimento das micro e pequenas empresas, logo pressupõe-se que todas necessitam desenvolver indicadores de medição e avaliação de desempenho eficientes e eficazes.

4.1.5 Instrumentos de pesquisa

De acordo com Gil (1996), para coleta de dados nas pesquisas de levantamento, tipo *survey*, são utilizadas as seguintes técnicas:

- **questionário:** entende-se como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado;

- **entrevista:** consiste numa técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face”, em que uma delas formula questões (pesquisador) e a outra responde (pesquisado); e
- **formulário:** pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Nesta pesquisa, será utilizado como instrumento de interrogação o questionário, enviado para todos os gerentes das incubadoras. A utilização deste instrumento de pesquisa se justifica, uma vez que o número de Incubadoras de Empresas é relativamente grande, além das mesmas se situarem de forma espalhada em vários municípios do Estado de São Paulo, o que, de certa forma, dificulta a opção pelos outros instrumentos.

4.2 Aspectos gerais da pesquisa

Dado que a proposta de estudo é a realização de uma pesquisa de avaliação (*survey*) em todas as incubadoras de empresas do Estado de São Paulo, independentemente da sua natureza – tecnológica, tradicional ou mista - um primeiro contato foi estabelecido com a agência do Sebrae de São José do Rio Preto/SP, na pessoa do Sr. Luiz Andia Filho, gerente do escritório regional da cidade, com vistas a conhecer qual a estrutura organizacional, mostrada na Figura 4.1, que o Sebrae/SP mantém para o projeto e, por conseguinte, qual o papel das agências regionais dentro da referida estrutura, uma vez que estas atuam como agentes participantes do projeto (*stakeholders*).

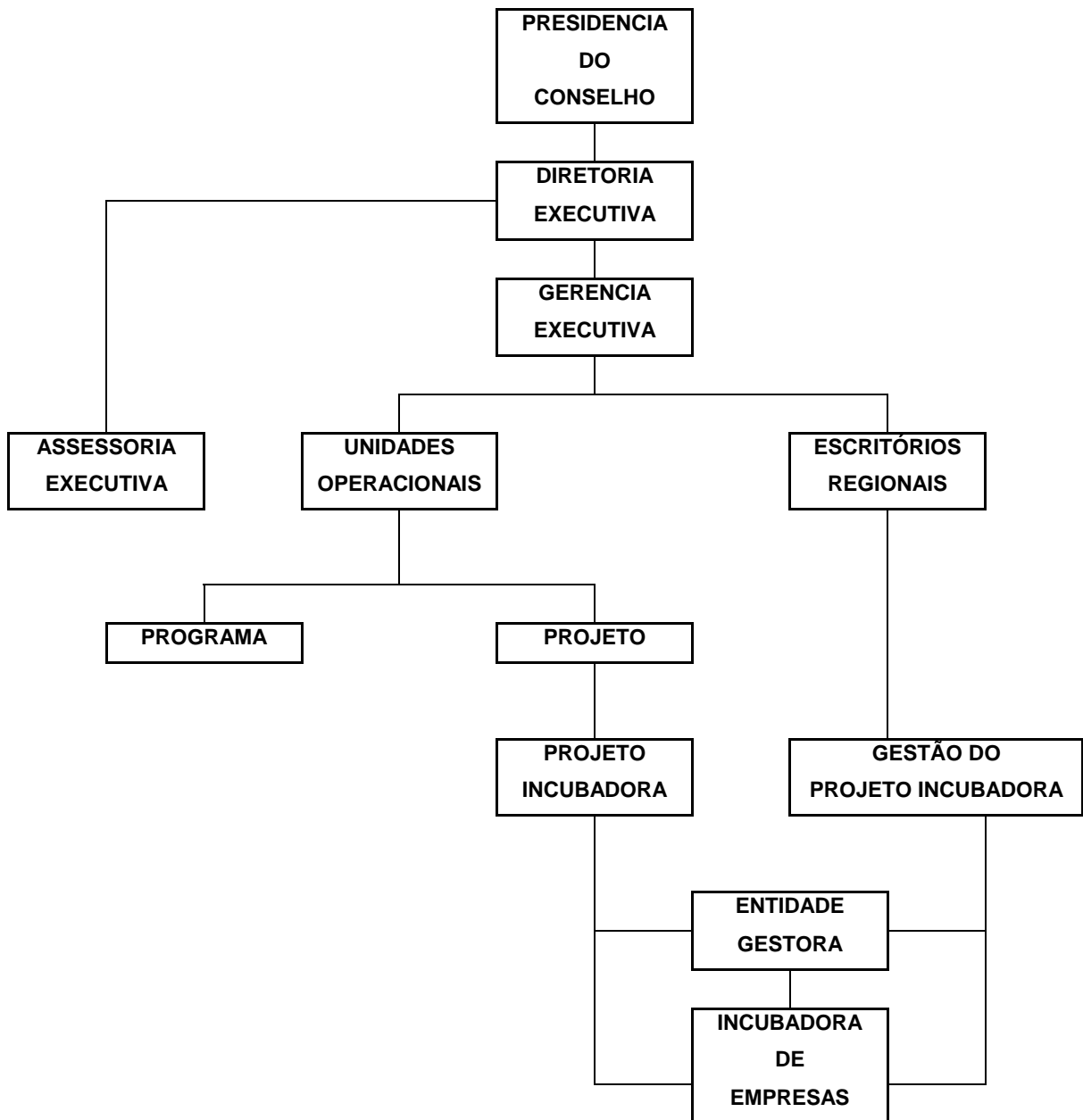
ORGANOGRAMA SEBRAE-SP

Figura 4.1. Organograma SEBRAE-SP. Fonte: U. O. de Inovação e Acesso à Tecnologia (2005)

Deve ser ressaltado que a estrutura apresentada tem como base a agência regional do SEBRAE de São José do Rio Preto, que apresenta peculiaridades em relação às outras regiões. Porém, pode-se assumir que, respeitando as peculiaridades também existentes em outras regiões, a estrutura apresentada, de forma geral, pode ser tomada como padrão para todas as incubadoras do Estado de São Paulo.

Ainda dentro do propósito deste primeiro contato com a agência regional de Rio Preto, buscou-se levantar quantas e quais são as incubadoras em atividade no Estado, além de alguns dados como endereço, responsável e endereço eletrônico.

A relação das cidades onde estão instaladas as incubadoras em atividade na data da realização da pesquisa com respectivos endereços, responsáveis e endereços eletrônicos é mostrada no anexo 1.

4.2.1 Configuração física / organizacional / operacional de uma incubadora

Com o propósito de entender melhor a estrutura física, organizacional e operacional de uma Incubadora de Empresas, o que de certa forma contribui significativamente para uma formulação eficaz do questionário a ser aplicado na pesquisa, um segundo contato foi estabelecido com o Centro Incubador de Empresas de São José do Rio Preto, na pessoa da Sra. Consuelo Braz Oliveira, que exerce a função de gerente da incubadora.

Foram realizadas 03 visitas à Incubadora, com duração aproximada de 01 hora cada, donde foi possível conhecer a estrutura física, organizacional e operacional da referida incubadora.

Vale salientar que os dados apresentados a seguir sobre a incubadora de São José do Rio Preto não têm a finalidade de formatar um modelo único para as incubadoras que fazem parte da população a ser pesquisada. Têm somente o objetivo de apresentar um exemplo para que possa ilustrar e guiar o estudo, uma vez que, segundo informações do Gerente Regional do SEBRAE e do Gerente da Incubadora de São José do Rio Preto, as possíveis variações de estrutura entre o universo das Incubadoras a ser pesquisado são relativamente pequenas. Portanto, respeitando as peculiaridades de cada Incubadora e cada município, assume-se aqui esta incubadora como padrão para possíveis considerações, se necessário.

4.2.2 Aspectos estruturais da Incubadora de Empresas de São José do Rio Preto

O Centro Incubador de Empresas de São José do Rio Preto/SP (CIE) iniciou suas atividades em janeiro de 1999. Sua estrutura física tem capacidade de instalação para 15 empresas, estando atualmente com 13 empresas incubadas de segmentos diferenciados – moveleiro, ferramentaria, automotivo, prestação de serviços e desenvolvimento de *software* -

portanto podendo ser classificada como uma incubadora mista, que abriga empresas de base tecnológica, serviços e convencional.

4.2.21 Entidades de apoio

Tem como principais entidades de apoio:

- **SEBRAE/SP**

Entidade parceira responsável pelo aporte de recursos financeiros para o desenvolvimento do Projeto, além da prestação de serviços através da disponibilização do quadro de pessoal em todas as suas áreas de atuação, desde os Escritórios Regionais, passando pelos Consultores até o apoio da Unidade de Inovação e Acesso a Novas Tecnologias, na sede em São Paulo.

- **PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**

Entidade parceira responsável pelo aporte de recursos financeiros como aluguel do prédio, limpeza, segurança e recursos econômicos como manutenção – disponibilizados, atualmente, três funcionários para execução de tais funções.

- **ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE RIO PRETO - ACIRP**

Entidade gestora responsável pela contratação da Equipe de Gerenciamento. Além da intermediação sem fins lucrativos da verba enviada pelo parceiro Sebrae/SP, disponibiliza dois funcionários em tempo integral e um em tempo parcial para realização de atividades afins com a Incubadora.

4.2.2.2 Estrutura Legal

O CIE de São José do Rio Preto é uma entidade sem personalidade jurídica, que tem como órgão gestor a ACIRP, sendo gerido através de um Regimento Interno (anexo 3). A relação com as empresas residentes é realizada através de um Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação (anexo 4), instrumento renovável anualmente, que determina o período máximo de dois anos para permanência no CIE, incluindo os direitos e deveres das empresas residentes, além de estabelecer os critérios para o seu desligamento antes do prazo determinado.

4.2.2.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do CIE de São José do Rio Preto é mostrada na figura 4.2.

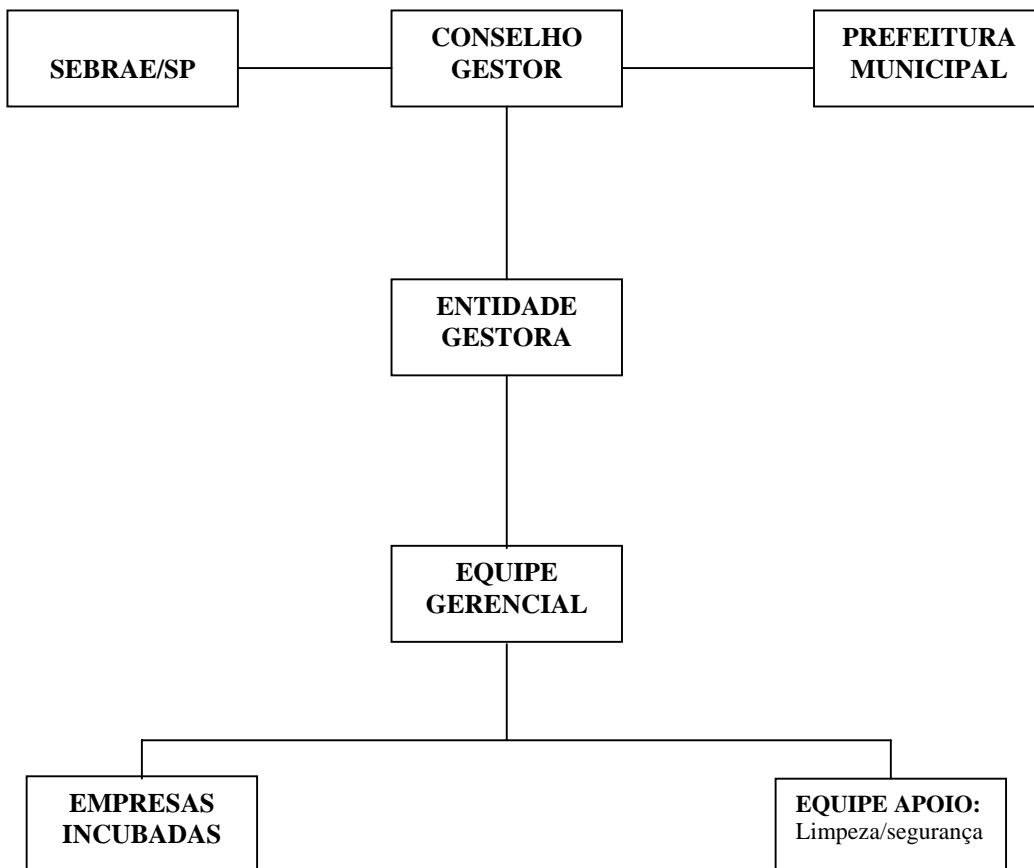


Figura 4.2. Estrutura Organizacional do CIE/SJRPreto. Fonte: Oliveira (2002, p.09).

4.2.2.4 Serviços prestados pela Incubadora

Os serviços prestados pela incubadora são segmentados de acordo com o nível de desenvolvimento da empresa e do empreendedor, descritos a seguir:

Serviços Prestados à Comunidade empreendedora

- Esclarecimentos aos empreendedores interessados sobre o programa de incubadoras;

- Consultoria específica para a elaboração dos planos de negócios dos interessados;
- Acompanhamento técnico da elaboração dos planos de negócios;
- Encaminhamento dos planos de negócios, com parecer técnico, para o conselho gestor da Incubadora;
- Disponibilização da sala do empreendedor, equipada com computador, tel/fax e biblioteca.

Serviços específicos para as empresas residentes

- Apoio à prospecção e avaliação do mercado;
- Oferta de treinamentos, consultorias e assessorias específicas por empresa;
- Acompanhamento e monitoramento sistemáticos do desenvolvimento financeiro e gerencial;
- Acompanhamento do desenvolvimento global da empresa, através da aplicação do Relatório de Avaliação das Empresas Residentes (RAER), ferramenta utilizada pela gerência para a busca de novas alternativas às necessidades apresentadas;
- Apoio às empresas residentes na participação em rodas de negócio e feiras;
- Disponibilização da sala do empreendedor.

Serviços prestados de forma compartilhada às empresas residentes

- Serviços de secretaria: fax, telefonia, xerox;
- Vigilância;
- Limpeza da área comum;
- Disponibilização da sala do empreendedor.

Serviços prestados às empresas associadas

- Serviços direcionados às suas principais necessidades, como: acompanhamento gerencial, implantação de controles financeiros, além da participação em feiras, rodas de negócios e outros eventos pertinentes.
- Disponibilização da sala do empreendedor.

Serviços prestados às empresas graduadas.

- Serviços voltados a dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos dentro da incubadora, como: consultorias especializadas, acompanhamento financeiro e participação em feiras e rodas de negócios.
- Disponibilização da sala do empreendedor.

4.2.2.5 Fluxograma do processo de incubação

Na figura 4.3, é mostrado o fluxograma do processo de incubação adotado pelo Centro Incubador de Empresas (CIE) de São José do Rio Preto, porém, segundo seu gerente, tal processo pode ser considerado como padrão para a quase totalidade das incubadoras do Estado, visto ser determinado pelo Departamento de Tecnologia do Sebrae/SP, órgão que coordena o projeto Incubadoras no Estado de São Paulo.

As etapas pertinentes no processo de incubação mostradas no fluxograma abaixo são discutidas e detalhadas no capítulo 3 desta dissertação, no qual é feita uma análise detalhada dos possíveis indicadores de medição e avaliação desempenho necessário a uma gestão eficiente e eficaz de uma incubadora de empresas.

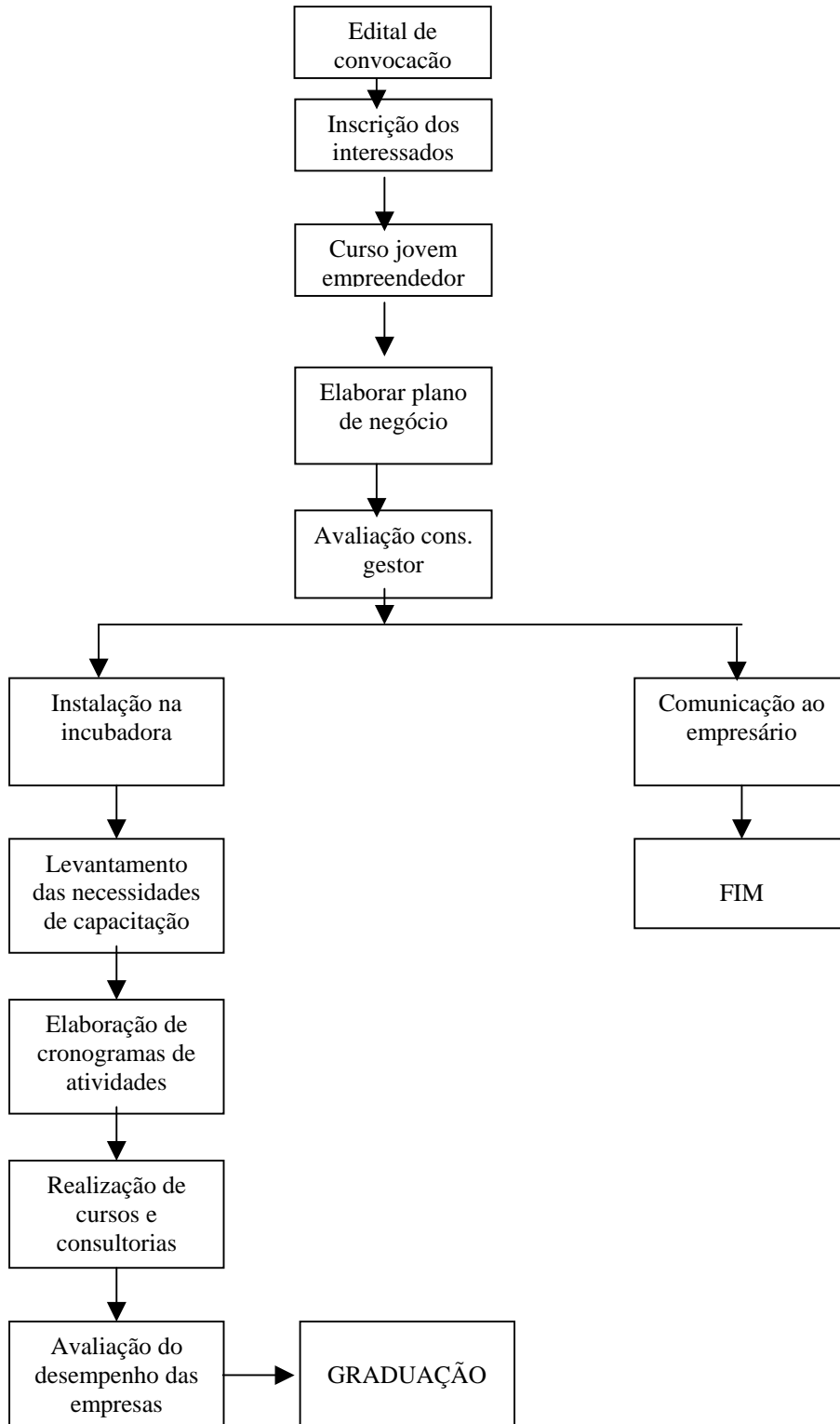


Figura 4.3: Fluxograma do processo de incubação do CIE/SJRPreto. Fonte: Oliveira (2002, p.11).

Ao ter seu plano de negócios aprovado, a empresa faz a adequação do seu espaço e é então iniciada a elaboração do Planejamento Estratégico da empresa para o período de incubação (2 anos), com base nas metas descritas no seu plano de negócios.

Ao se instalar na Incubadora, a empresa também assina o Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação (anexo 4) e deverá seguir criteriosamente o Regimento Interno do Centro Incubador de Empresas de São José do Rio Preto (anexo 3).

4.2.2.6 Avaliação e acompanhamento das empresas

A avaliação e o acompanhamento das empresas atendidas pela Incubadora de empresas são realizados através do RAER (anexo 5). Este relatório é aplicado quadrimestralmente e serve como um “termômetro” das atividades da empresa.

Além deste acompanhamento, é solicitada mensalmente às empresas uma declaração de faturamento e postos de trabalho.

Com estes dois indicadores, ações são realizadas para sanar possíveis problemas e replanejar o andamento da empresa.

Todos estes relatórios são compilados pela equipe de gerenciamento da Incubadora, gerando gráficos de desempenho que são discutidos individualmente com o empresário para a tomada de decisão.

4.2.2.7 Espaço físico e instalações

O CIE está localizado em prédio de fácil acesso, no entroncamento das rodovias estaduais Assis Chateaubriand e BR 153, a 2 km da rodovia estadual Washington Luis. O prédio, em forma de galpão, possui uma área total de aproximadamente 1.800 m², dotada de dois pavimentos interligados pela parte interna e externa através de duas escadas, possibilitando a diversificação das atividades desenvolvidas. Os pavimentos estão distribuídos e equipados da seguinte forma:

Andar superior

- 05 módulos (de 50 a 60 m²) com infra-estrutura adequada para abrigar empresas de base tecnológica e de serviços;
- *show-room*;
- Secretaria com 02 computadores;
- 01 fax e 01 máquina xerox;
- 01 central telefônica;

- Sala de treinamento com TV e vídeo;
- Sala de reuniões;
- Sala do empreendedor com 01 computador, 01 fax e biblioteca;
- Sala da gerência com 01 computador;
- 04 banheiros.

Andar inferior

- 10 módulos (de 90 a 160 m²) preparados para abrigar empresas do setor tradicional;
- Entrada para caminhões de carga e descarga;
- Copa/cozinha;
- Área de descanso;
- 02 banheiros industriais;
- Pátio para estacionamento.

Atualmente, a taxa de ocupação paga pelas empresas residentes é de R\$ 1,00/m²/mês no primeiro ano e de R\$ 2,00/m²/mês no segundo ano de residência.

4.3 Questionário de avaliação

Em se tratando de pesquisa de campo, Vergara (1998) aponta o questionário como um meio para alcançar os objetivos definidos na pesquisa. Este meio, segundo a autora, caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito.

O questionário elaborado para a pesquisa desta dissertação é classificado por Vergara (1998) como fechado, estruturado, no qual o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Construir um questionário, de acordo com Gil (1999), consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões proporcionarão os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa.

Os 47 questionários de avaliação foram enviados através de correio eletrônico contendo os seguintes tópicos:

- Carta de encaminhamento endereçada ao gerente da incubadora;
- Quadro referente aos dados da incubadora;
- Questionário sobre a utilização de sistemas de medição e avaliação de desempenho;

- Questionário sobre a utilização de indicadores de medição e avaliação de desempenho;
- Questionário sobre os métodos de informação e comunicação dos indicadores de medição e avaliação de desempenho obtidos com os agentes envolvidos no processo de gestão da incubadora.

Vergara (1998) propõe que o questionário a ser aplicado na pesquisa de campo seja submetido a testes antecedentes à aplicação. Portanto, o questionário desta pesquisa foi encaminhado para o Gerente do CIE de São José do Rio Preto/SP que fez considerações de grande valia para a formatação final do modelo a ser aplicado na pesquisa de campo.

O modelo da carta de encaminhamento, bem como dos questionários são apresentados no anexo 02 desta dissertação.

Dos 47 questionários enviados, 10 incubadoras retornaram os questionários preenchidos, dos quais 9 foram recebidos por meio de correio eletrônico e apenas 01 por correio tradicional. De posse dos questionários, o passo seguinte no trabalho foi o tratamento dos dados neles contidos.

Há que se ressaltar que em função do universo pesquisado (Incubadoras do Estado de São Paulo) ser pequeno e do baixo número de retorno das incubadoras, as análises e conclusões que são apresentadas dizem respeito apenas às unidades pesquisadas, sem necessariamente constituir uma realidade para as demais incubadoras.

4.4 Tratamento dos dados de campo

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é o tratamento dos dados, que são analisados e interpretados. De acordo com Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação, segundo o autor, tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas. O que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Os dados, para Vergara (1998), podem ser tratados de forma quantitativa, utilizando-se de procedimentos estatísticos ou de forma qualitativa: codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os. Esta última forma será utilizada no tratamento dos dados obtidos nesta pesquisa.

4.4.1 Dados gerais sobre as incubadoras

Os primeiros dados sumariados referem-se aos dados gerais das incubadoras e também à existência e/ou ao uso de sistemas de medição e avaliação de desempenho pelas incubadoras no seu processo de gestão organizacional.

Os quadros 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 apresentam os dados obtidos referentes aos tópicos: sobre tempo de existência das incubadoras, capacidade máxima de ocupação, número de empresas incubadas na data da pesquisa, natureza da incubadora (tecnológica, tradicional ou mista), número de funcionários com participação efetiva na gestão da incubadora (incluindo o gerente) e a utilização de sistemas de medição e avaliação de desempenho por parte das incubadoras, respectivamente.

Tempo existência das incubadoras	Até 2 anos	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Acima de 10 anos
nº incubadoras	01	07	02	00
%	10	70	20	00

Quadro 4.1. Tempo de existência da incubadora. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005)

Capacidade máxima de incubação	Até 10 empresas	De 10 a 20 empresas	Acima de 20 empresas
nº incubadoras	03	06	01
%	30	60	10

Quadro 4.2. Capacidade máxima de incubação. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Número de empresas incubadas:	Até 10 empresas	De 10 a 20 empresas	Acima de 20 empresas
nº incubadoras	06	03	01
%	60	30	10

Quadro 4.3. Número de empresas incubadas. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Natureza da incubadora	Tradicional	Tecnológica	Mista	Outros
nº incubadoras	05	02	03	00
%	50	20	30	00

Quadro 4.4. Natureza da incubadora. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Nº funcionários incluindo gerente	01	02	03	04
nº incubadoras	00	04	06	00
%	00	40	60	00

Quadro 4.5. Número de funcionários (incluindo o gerente da incubadora). Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Sistema de medição e avaliação de desempenho	Nenhum sistema de medição é utilizado	Sistema de Gestão Empresarial (SGE/SGI) (desenvolvido pelo SEBRAE/Fiesp):	Balanced Scorecard (BSC) em fase de implantação)
nº incubadoras	03	04	03
%	30	40	30

Quadro 4.6. Sistema de medição e avaliação de desempenho utilizado pelas incubadoras no seu processo de gestão. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Do exposto nos quadros acima, uma análise qualitativa dos dados possibilita inferir algumas assertivas. Antes, deve ser ressaltado que não é intenção do pesquisador usar tais assertivas para extrapolar e generalizar a todas incubadoras do Estado de São Paulo, tão pouco ao grande universo de incubadoras em atuação no cenário nacional.

- 1- O tempo de existência das incubadoras é relativamente pequeno. Na sua maioria, conforme mostra figura 4.4, este tempo é de 2 a 5 anos, o que confirma o fato de que o projeto de implantação de incubadoras ser recente no Brasil, que teve seu início em 1984, na cidade de São Carlos/SP (Dornelas, 2001), onde foi instalada a primeira incubadora de empresas no país.



Figura 4.4: Tempo de existência das incubadoras. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

2- A maioria das incubadoras pesquisadas apresenta como capacidade máxima de incubação, isto é, capacidade física de abrigar empresas, um número pouco expressivo na ordem de 10 a 15 empresas. Acredita-se que a pouca expressividade nessa variável, mostrada na figura 4.5, possa estar relacionada com a falta de um sistema de avaliação e medição de desempenho que possa levar, de forma mais eficiente e eficaz, informações aos agentes envolvidos (*stakeholders*) no projeto incubadoras, de forma a motivá-los a dar maior apoio e incentivo ao mesmo. Conforme assinala Hudson citado no capítulo 3 deste trabalho, é através de um sistema eficaz de avaliação e medição de desempenho dentro de uma gestão estratégica que a organização consegue:

- criar uma conexão intelectual entre os financiadores e os usuários;
- formar coalizões em torno de novas prioridades;
- desenvolver novas concepções de si mesma e de revisar as idéias sobre suas finalidades.

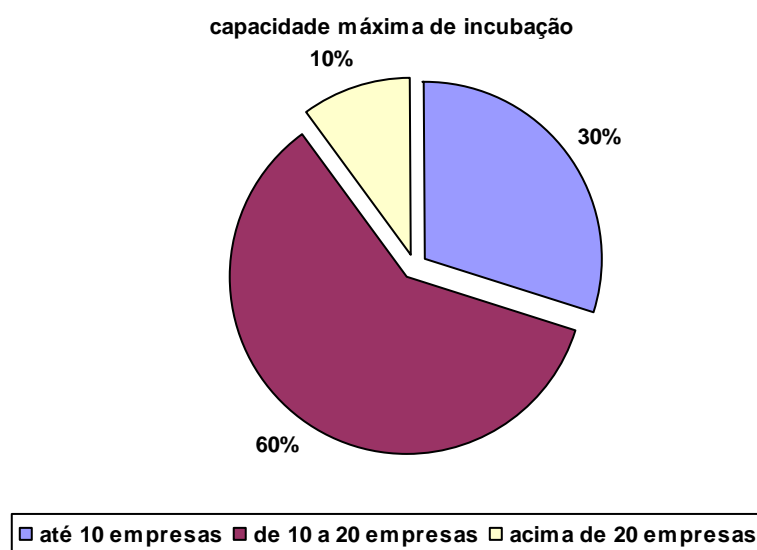


Figura 4.5: capacidade máxima de incubação. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

3- A quase totalidade das incubadoras está com aproximadamente 100% de ocupação, o que torna evidente a grande demanda que se tem no Estado pelo projeto.

O elevado índice de ocupação reforça a idéia da procura de novas formas para aperfeiçoar a gestão organizacional e melhorar seu desempenho. Assim, com a inadequação de metodologias e ferramentas para a área administrativa e para a gestão de produção de bens e serviços, faz necessária a busca de novos mecanismos que possibilitem às organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, serem competitivas não somente a curto prazo mas, com vistas ao longo prazo. A figura 4.6 apresenta essa evidência.

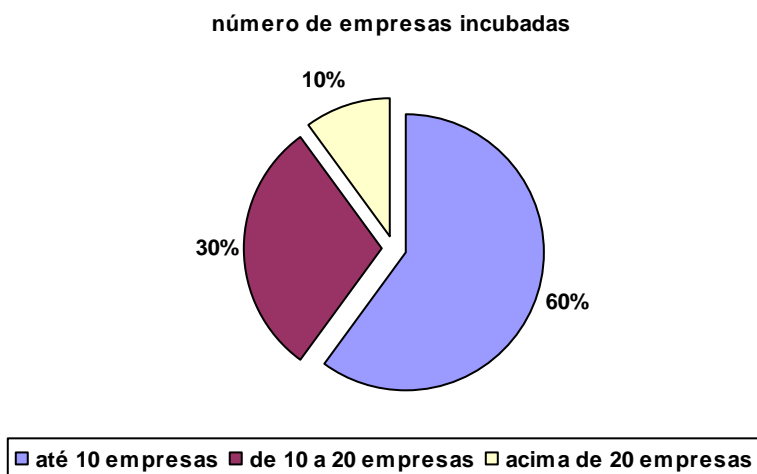


Figura 4.6: número de empresas incubadas. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

- 4- Como evidenciado nas respostas dos questionários e apontado na figura 4.7, na qual a maioria das incubadoras apresenta-se com uma natureza de incubadora tradicional, tal tendência deve ser não só nas incubadoras respondente mas na demais incubadoras do Estado de São Paulo, visto que poucos são os incentivos às iniciativas de pesquisas e desenvolvimento de tecnologia. Pode ser percebida, nesse aspecto, uma tendência de que as poucas incubadoras com natureza tecnológica são ocupadas por empresas cujos diretores são oriundos de universidades, neste caso recém formados e também os chamados *spin-offs* de outras organizações, os quais buscam apoio para desenvolvimento de seus projetos. Não se percebe nenhuma política de desenvolvimento tecnológico por parte do governo, que dê sustentação e uma melhor formatação para esse tipo de incubadora.

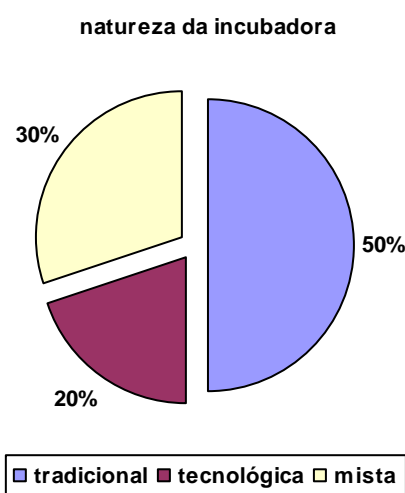


Figura 4.7: Natureza das incubadoras. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

- 5- Notoriamente, o número de empregos gerados diretamente pelas incubadoras, considerando aqui somente aquelas funções inerentes ao processo de gestão da incubadora, é muito pouco expressivo. A figura 4.8, a seguir, apresenta uma pequena diferença entre os números de empregados, que nas duas categorias, 2 e 3 funcionários, respectivamente, são extremamente pouco significantes. Porém, há que se destacar que a geração de empregos no projeto incubadora deve ser percebida através de uma visão holística, donde deve-se considerar, sob a ótica da empregabilidade, os empregos diretos e indiretos gerados pelas empresas incubadas e graduadas no processo de incubação.

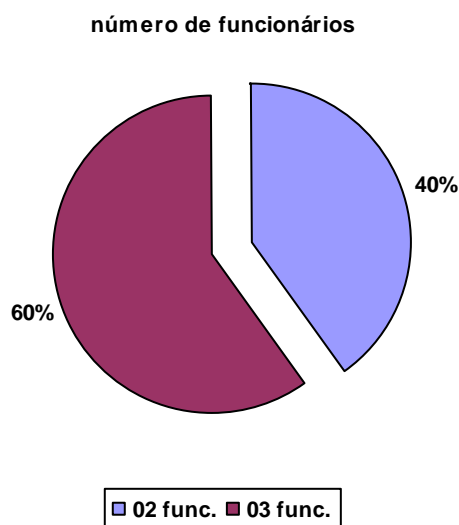


Figura 4.8: Número de funcionários. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

6- Apenas três incubadoras, Santos, Unicamp e Penápolis, fazem uso de algum tipo de sistema de medição e avaliação de desempenho no seu processo de gestão. Elas estão em fase de desenvolvimento e implantação do método BSC. Outras quatro, São Bernardo do Campo, São José do Rio Preto, Bariri e Porto Ferreira fazem uso ou do Sistema de Gestão Empresarial (SGE), desenvolvido pelo Sebrae, ou do Sistema de Gestão para Incubadoras (SGI), desenvolvido pela Fiesp. Das incubadoras respondentes, três, Piracicaba, Lins e Fernandópolis, não mencionaram nas respostas algum tipo de sistema de medição e/ou controle gerencial. A figura 4.9 explicita tais observações.

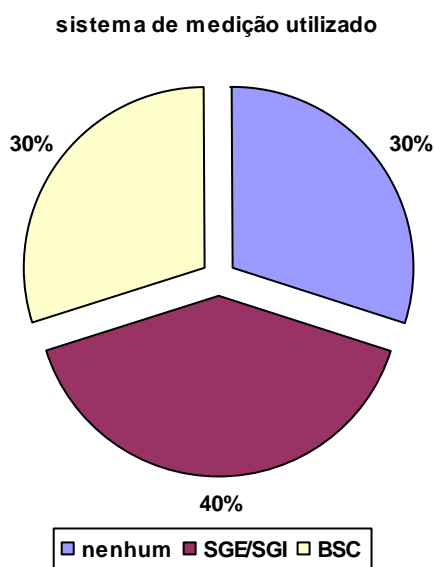


Figura 4.9: Sistemas de medição utilizados pelas incubadoras. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Os sistemas de gestão (SGE e SGI), os quais foram desenvolvidos pelo Sebrae/SP e Fiesp, respectivamente, visam abastecer tais entidades de alguns indicadores que lhes são convenientes. Tais sistemas não visam servir de ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de gestão eficiente e eficaz para a incubadora onde (segundo o discorrido nos capítulos anteriores deste estudo) um bom sistema de gestão deve interagir de uma forma sistêmica com todos os agentes envolvidos no processo (que são em elevado número, conforme pode ser visto pela Figura 4.10, que foi apresentada no capítulo 3 desta dissertação e mostrada à frente). Nesse sentido, considera-se necessário medir, avaliar e informar todos os indicadores que se fazem mister à satisfação de tais agentes.

Reforçando a necessidade de desenvolvimento de um sistema de medição e avaliação de desempenho para as incubadoras está o fato de que essas organizações são particularmente propensas à ambigüidade de controle e critérios de sucessos, devido à existência de muitos *stakeholders* envolvidos no projeto de desenvolvimento de uma incubadora. Além disso, tais organizações produzem bens coletivos e intangíveis, que devido a determinadas especificidades, são difíceis de avaliar, o que confere importância ainda maior ao estabelecimento de um sistema de gestão estratégico.

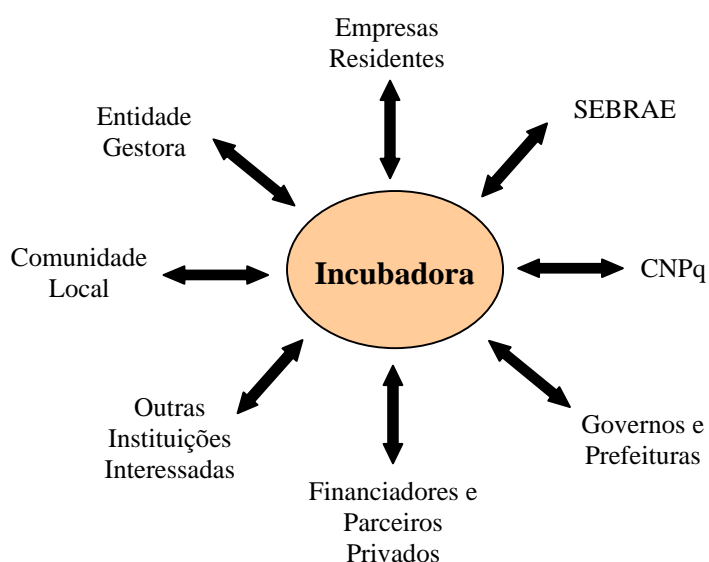


Figura 4.10: *Stakeholders* das incubadoras de empresas. Fonte: Reinc (2001, p.18)

4.4.2 Dados sobre os indicadores de desempenho utilizados pelas incubadoras

Aqui os itens sumariados são referentes aos dados sobre os indicadores de desempenho utilizados pelas incubadoras no seu processo de gestão. Faz-se relevante ressaltar que independentemente da existência ou não de algum tipo de sistema de medição e avaliação de desempenho que a incubadora faça uso, os indicadores pesquisados (os quais foram elencados com base numa estrutura de indicadores de medição e desempenho proposta pela REIC/RJ) serão sumariados por se tratar de um indicador usado e não por ser parte integrante de algum sistema de medição e avaliação de desempenho.

Com vistas a um melhor detalhamento para análise dos dados, além dos quadros com as respostas obtidas nos respectivos questionários, foram elaborados alguns gráficos donde, nas barras, fez-se uma junção dos indicadores pesquisados, agrupando-os de acordo com as citadas “caixas” (variáveis a serem controladas), apresentadas na estrutura detalhada de indicadores proposta no trabalho. Já nos gráficos tipo “pizza” foram detalhados os indicadores com o maior número de respostas, inferindo serem estes os de maior grau de importância no julgamento das incubadoras.

4.4.2.1 Perspectiva financeira

No caso das incubadoras de empresas, mesmo não tendo como objetivo estratégico a geração de lucros, como é caso nas empresas privadas, os objetivos financeiros devem ser definidos, medidos e controlados, pois podem ser uma questão de sobrevivência para a incubadora, conforme destacado por Kaplan, Norton e Dornellas e discutido nos capítulos anteriores.

A estrutura de indicadores montada para a perspectiva financeira conforme figura 4.10, é composta de 7 caixas que indicam as variáveis consideradas nessa perspectiva, analisada no gráfico de barras da figura 4.11. Dentro de cada variável (caixa), se encontram os indicadores pesquisados, cujos principais são analisados nos gráficos tipo pizza das figuras 4.12 e 4.13. No quadro 4.7 apresentado abaixo são mostrados os indicadores utilizados pelas incubadoras respondentes.

Indicadores para a perspectiva financeira:	n° incub.	%
Financiamentos a fundo perdido/receitas totais	4	40
Faturamento com outros serviços/receitas totais	3	30
Taxa de inadimplência	4	40
Taxas de serviços recebidas/receitas totais	3	30
Taxas de serviços recebidas/custos operacionais	4	40
Custos totais/despesas totais	4	40
Total de investimentos/despesas totais	4	40
Royalties recebidos/despesas totais	1	10
% sobre faturamento das incubadas/receitas totais	1	10
% gastos totais subsidiados pela entidade gestora	3	30

Quadro 4.7. Indicadores para a perspectiva financeira. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005)

Perspectiva Financeira

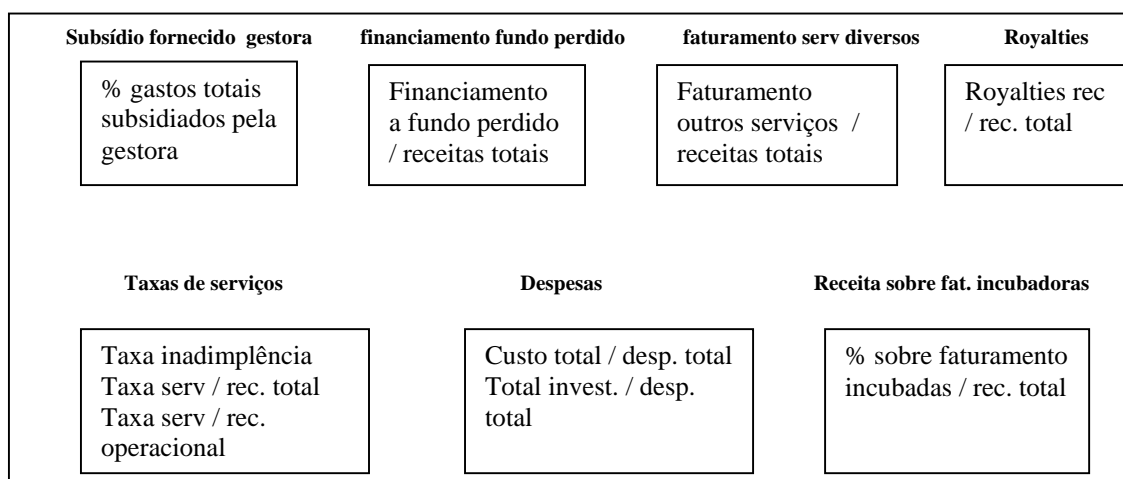


Figura 4.10. Estrutura da Perspectiva Financeira, com suas respectivas caixas e indicadores. Elaborado pelo autor (2005).

A determinação de quais indicadores são mais adequados à organização é realizada com base na identificação das necessidades estratégicas, no momento específico do ciclo de vida em que se encontrar a empresa. Estes indicadores serão utilizados pela incubadora com o objetivo de apresentar as medidas de importância para os seus *stakeholders*.

Pode ser percebido, pelas respostas obtidas dos questionários, serem as variáveis financiamento a fundo perdido, taxas de serviços e despesas, as que mais despertam o interesse das incubadoras, conforme destaca o gráfico abaixo. O grau de importância dado a estas variáveis com o maior número de respondentes permite inferir a falta de autonomia financeira das incubadoras nos seus processos de gestão.

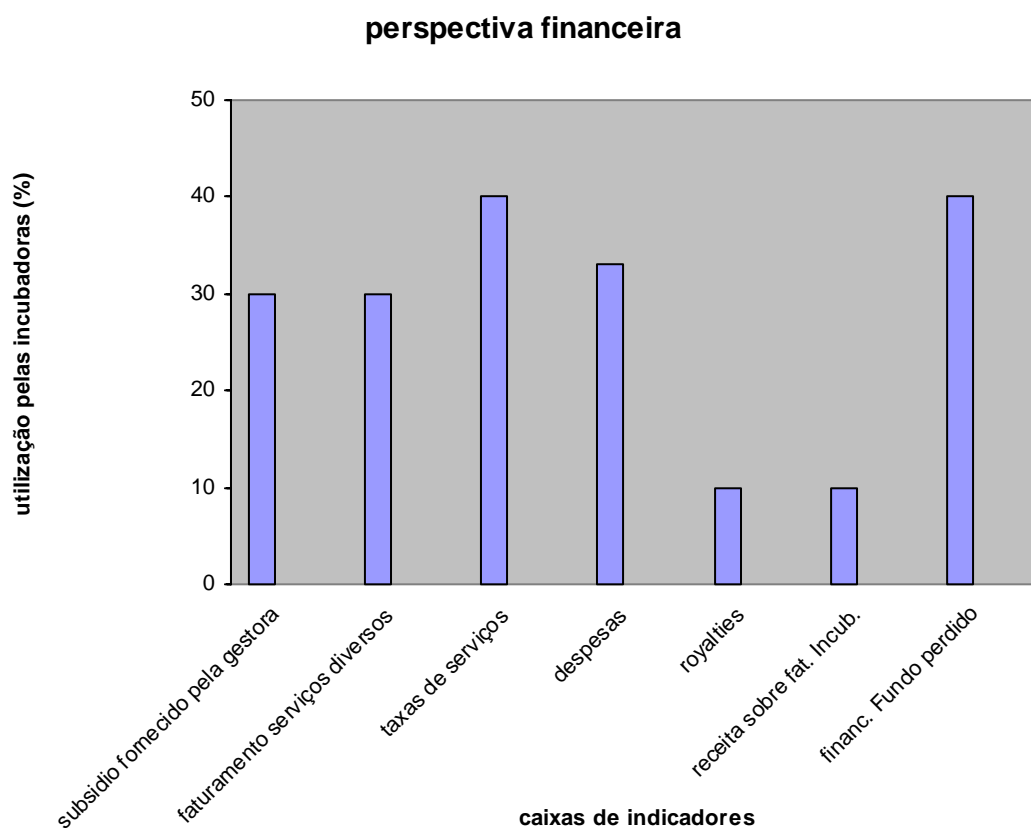


Figura 4.11. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva financeira.

Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Dentro de cada uma das variáveis mais relevantes, consideradas assim na pesquisa por serem as de maior número de respondentes, é analisada, nos gráficos a seguir, a ocorrência de utilização dos indicadores que compõem a estrutura de medição de cada uma das variáveis (caixas). É destacável que a ocorrência *financiamento a fundo perdido*, que é a principal variável controlada pelas incubadoras, não está disposta nos gráficos seguintes, sendo a única dentro da “caixa”, logo não tendo objeto de comparação.

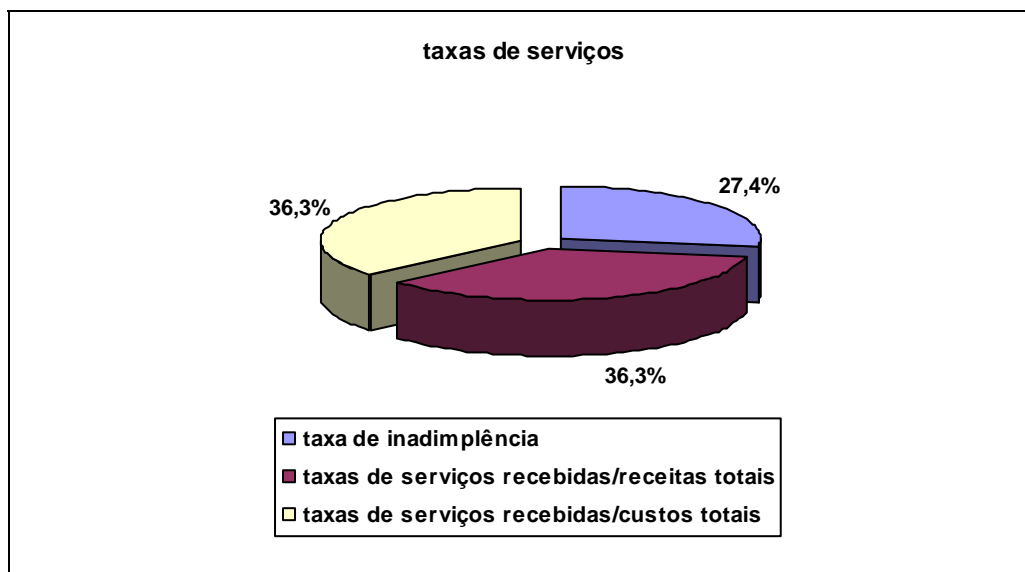


Figura 4.12. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) taxas de serviços dentro da perspectiva financeira. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

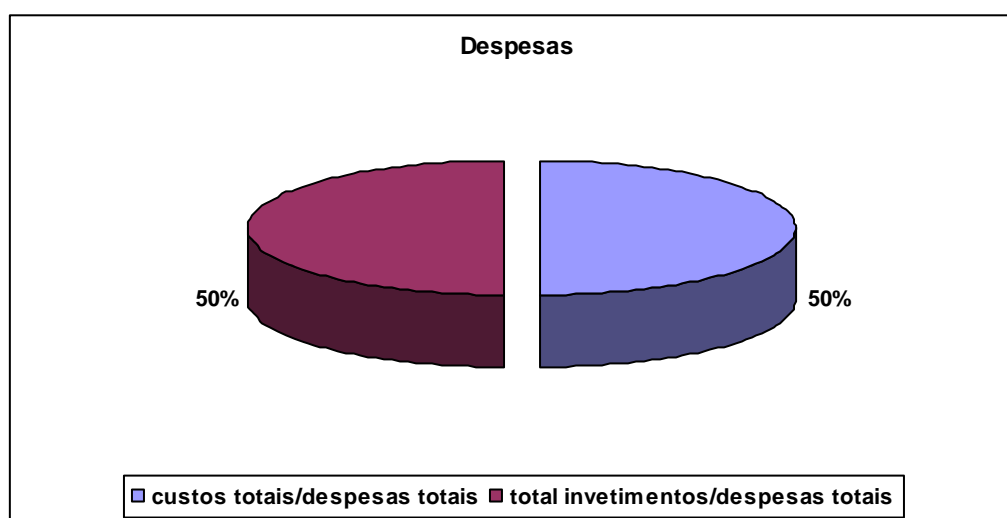


Figura 4.13. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) despesas dentro da perspectiva financeira. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Percebe-se pelos números apresentados uma equidade nos valores percentuais, tanto no caso das *despesas* quanto no caso das *taxas de serviços*. Esses resultados indicam que todos indicadores medidos têm significância semelhante para o processo de gestão das incubadoras.

4.4.2.2 Perspectiva de crescimento e inovação

Esta perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997), oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Os indicadores para esta perspectiva estão voltados à capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

A estrutura de indicadores montada para a perspectiva de crescimento e inovação conforme figura 4.14, é composta de 3 caixas que indicam as variáveis consideradas nessa perspectiva, analisada no gráfico de barras da figura 4.15 e, dentro de cada variável (caixa), se encontram os indicadores pesquisados, cujos principais são analisados nos gráficos tipo pizza das figuras 4.16 e 4.17. No quadro 4.8 apresentado a seguir são mostrados os indicadores utilizados pelas incubadoras respondentes.

Indicadores para perspectiva crescimento e inovação:	n° incub.	%
qualificação da equipe de gerenciamento da incubadora	6	60
total de investimentos em treinamento da equipe de gerenciamento	5	50
gastos na aquisição de novos equipamentos e material permanente	4	40
% receita utilizada na modernização ou ampliação das instalações	1	10
gastos para melhoria de processos e da gestão	5	50
nível de satisfação da equipe de gerenciamento da incubadora	3	30
taxa de crescimento de investimentos em treinamento (ano/ano anterior)	1	10
taxa de gastos com equipamento e material permanente (ano/ano anterior)	1	10

Quadro 4.8. Indicadores para a perspectiva crescimento e inovação. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005)

Perspectiva de crescimento e inovação

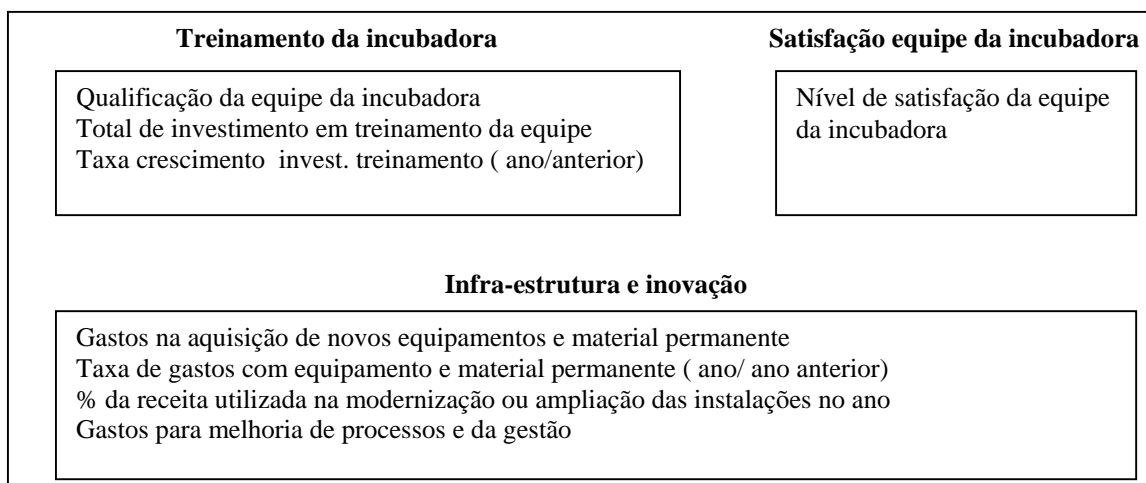


Figura 4.14. Estrutura da Perspectiva Financeira, com suas respectivas caixas e indicadores. Elaborado pelo autor (2005).

Uma incubadora de empresas geralmente conta com equipes enxutas, vive de projetos e tem sua gestão influenciada por uma série de *stakeholders*, que exercem papel fundamental na forma de atuação e avaliação dessas organizações.

Todos esses aspectos contribuem para tornar a incubadora de empresas um ambiente especial, permeado de particularidades que a fazem destoar das organizações tradicionais. Percebe-se claramente que o ambiente organizacional onde a mesma está inserida exige um sistema de gestão que seja sensível às expectativas existentes entre os agentes envolvidos no ambiente geral da organização. Leva-se em consideração, ainda, que o produto gerado por essa organização - empresas estruturadas para sobreviver no mercado - não bastaria para determinar índices de produção e qualidade, tendo em vista a subjetividade da análise que deverá ser feita, sobre a condição da empresa estar ou não atendendo ao objetivo fim da organização.

Sendo assim, pelas respostas obtidas dos questionários, é relevante o interesse das incubadoras pela variável treinamento da incubadora, conforme destaca o gráfico mostrado na Figura 4.15 a seguir. Tal fato pode estar atrelado ao vínculo que a incubadora tem com o Sebrae, e este, por sua vez, ser uma instituição que promove e tem como uma das finalidades desenvolver e capacitar os gestores de instituições de micro e pequeno porte.

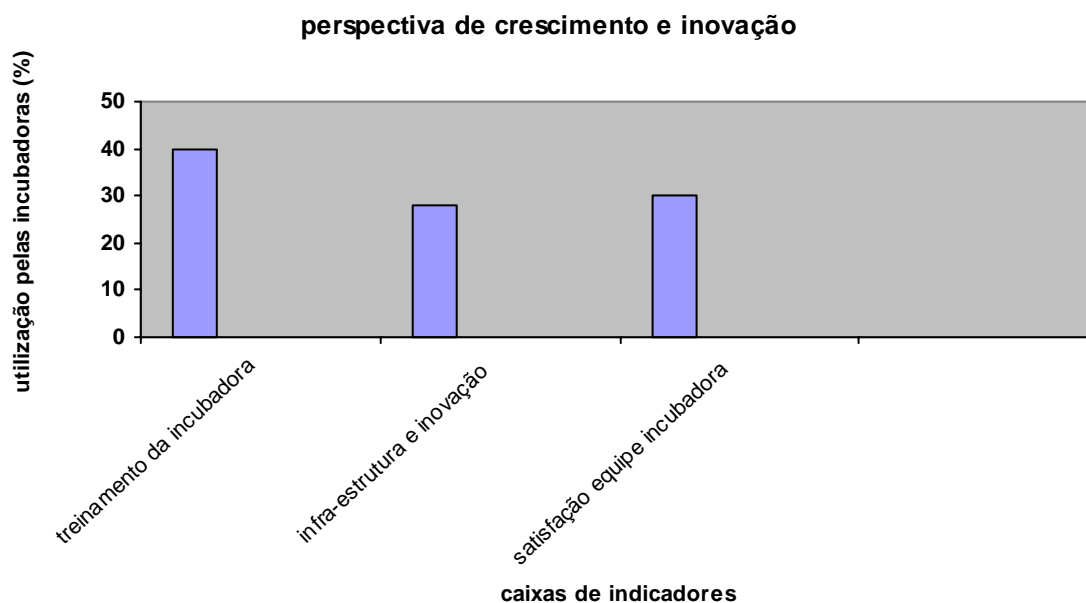


Figura 4.15. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva de crescimento e inovação. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Dentro de cada uma das variáveis mais relevantes, consideradas assim na pesquisa por serem as de maior número de respondentes, são analisadas nos gráficos a seguir as ocorrências de utilização dos indicadores que compõem a estrutura de medição de cada uma das variáveis (caixas).

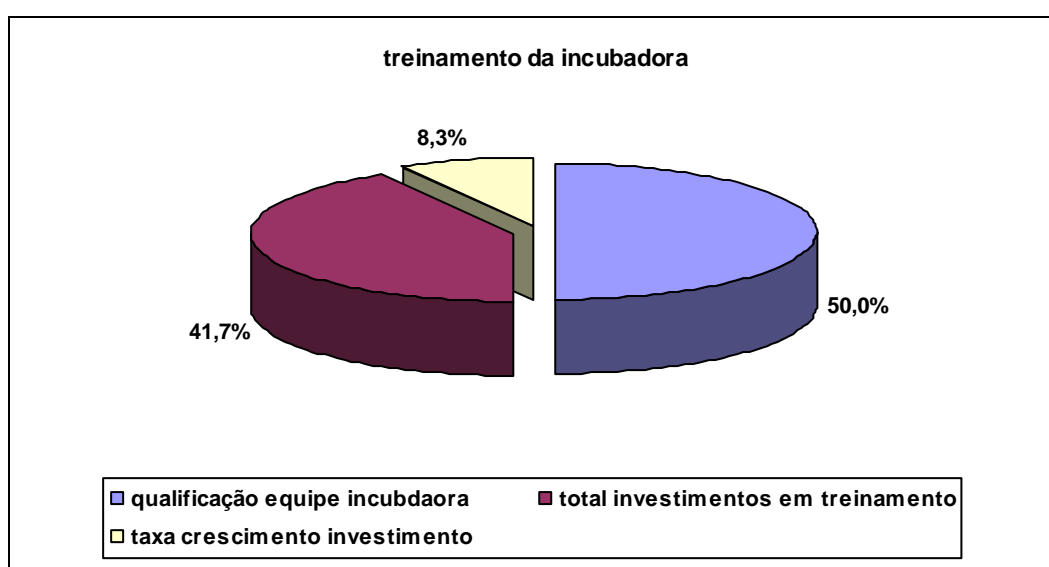


Figura 4.16. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) treinamento da incubadora dentro da perspectiva de crescimento e inovação. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

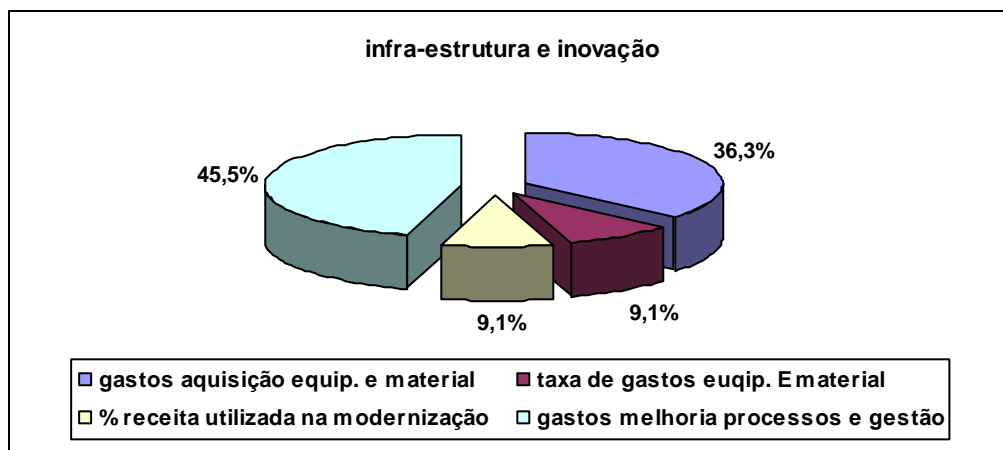


Figura 4.17. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) infra-estrutura e inovação dentro da perspectiva crescimento e inovação. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Novamente, quando detalhada cada uma das caixas, fica evidenciado, tanto na variável treinamento como na infra-estrutura, a preocupação como a capacitação e estruturação dos processos de gestão, que reiterado pelo autor, deve-se à ação do Sebrae junto às incubadoras.

4.4.2.3 Perspectiva dos clientes

Esta perspectiva é de importância significativa, uma vez que os clientes estabelecerão o resultado da organização. No caso de uma incubadora, tal perspectiva é deve ser cuidadosamente estruturada, tendo em vista o grande número de agentes envolvidos no processo, que uma vez dispendo de interesses nos resultados da incubadora, serão aqui tratados como clientes. Pode-se, então, definir como clientes a entidade gestora, as empresas que participam do processo de incubação e os órgãos de fomento (a prefeitura, a entidade gestora, a universidade e outras instituições interessadas) que são os grandes financiadores das atividades das incubadoras, pois defendem os mesmos interesses da sociedade (em última análise, são representantes dessa).

A estrutura de indicadores montada para a perspectiva dos clientes conforme figura 4.18 é composta de 11 caixas que indicam as variáveis consideradas nessa perspectiva, analisada no gráfico de barras da figura 4.19. Dentro de cada variável (caixa), encontram-se os indicadores pesquisados, cujos principais são analisados nos gráficos tipo pizza das figuras 4.20, 4.21, 4.22 e 4.23. No quadro 4.9 apresentado a seguir são mostrados os indicadores utilizados pelas incubadoras respondentes.

Indicadores para a perspectiva dos clientes:	n° incub.	%
nível de satisfação das empresas	2	20
Nº de estágios gerados	3	30
Nº de projetos desenvolvidos em parceria	2	20
frequência do uso de laboratórios e dependências da universidade	3	30
Nº de projetos com universidade	2	20
índices de transferência tecnologia (contratos com a universidade)	1	10
inovação de classe mundial	1	10
impacto de modernização das empresas	1	10
Nº de produtos gerados	4	40
Nº de patentes geradas	5	50
potencial de exportação das empresas	1	10
Nº de empresas geradas	5	50
Taxas de mortalidade e sucesso	5	50
taxa de crescimento das empresas	5	50
total de impostos gerados	4	40
total de faturamento das empresas	6	60
Índice de crescimento de receita (ano/ano anterior)	1	10
Índice de crescimento de impostos (ano/ano anterior)	1	10
Nº de empresas incubadas ou graduadas	6	60
Índice de crescimento de empresas incubadas/graduadas (ano/ano anterior)	1	10
Nº de funcionários empregados nas empresas incubadas	5	50
n.º de empregados qualificados tecnicamente	3	30
salários pagos pelas empresas incubadas	2	20
n.º ações (treinamentos, consultorias, feiras) voltadas para o desenvolvimento da cultura empreendedora	5	50
n.º de atendimentos a interessados	6	60
taxa de ocupação	5	50
qualidade e custo da infra-estrutura material e administrativa	3	30
gastos com marketing da incubadora	3	30
% dos custos totais cobertos por recursos próprios	4	40
% dos gastos totais (custos + investimentos) cobertos por recursos próprios	2	20
% dos custos operacionais cobertos pelas empresas incubadas	5	50
Nível de satisfação dos clientes	2	20
Nível de aprovação da comunidade a respeito do projeto incubadora	1	10

Quadro 4.9. Indicadores para a perspectiva dos clientes. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005)

Perspectiva dos clientes

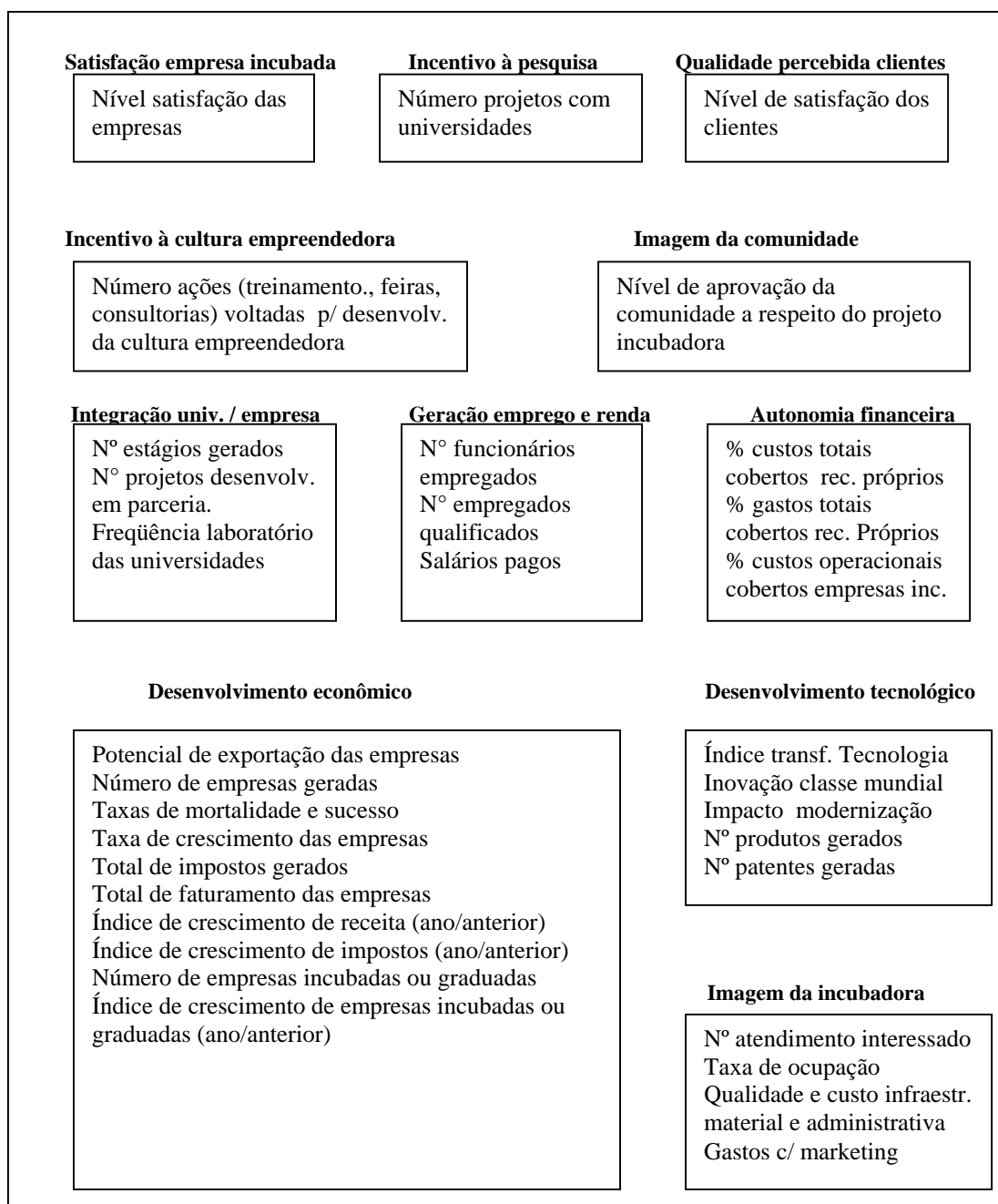


Figura 4.18. Estrutura da Perspectiva dos clientes, com suas respectivas caixas e indicadores.

Elaborado pelo autor (2005).

Para uma melhor análise dessa perspectiva, faz-se necessário considerar algumas premissas que dão suporte à existência de uma incubadora, de tal forma que evidencie as relações desenvolvidas com os “clientes” da organização, tais como:

- O sucesso das incubadoras é, em grande parte, definido pelo sucesso das empresas residentes (incubadas). O que é percebido pelo cliente final é o sucesso das empresas residentes, fato decorrente direto do processo de incubação.
- O processo principal de uma incubadora é a transformação de candidatos em empresas, sendo este, portanto, seu principal produto.
- Tem como base os propósitos gerais das Incubadoras de Empresas em que estas foram criadas, em todas as partes do mundo, para atender a metas amplas de desenvolvimento social, econômico e tecnológico, defendendo os interesses de toda a sociedade. Por isso, a arquitetura das incubadoras deve ser pensada possibilitando impactos sócio-econômicos favoráveis.

É notável e esperado que, nas respostas obtidas dos questionários, as variáveis incentivo à cultura empreendedora, imagem da incubadora, desenvolvimento econômico, geração de emprego e renda e autonomia financeira sejam as que mais despertem o interesse das incubadoras, conforme destaca o gráfico abaixo. O elevado número de variáveis que compõem esta perspectiva pode ser justificado pela presença também elevada, de *stakeholders* no projeto incubadora.

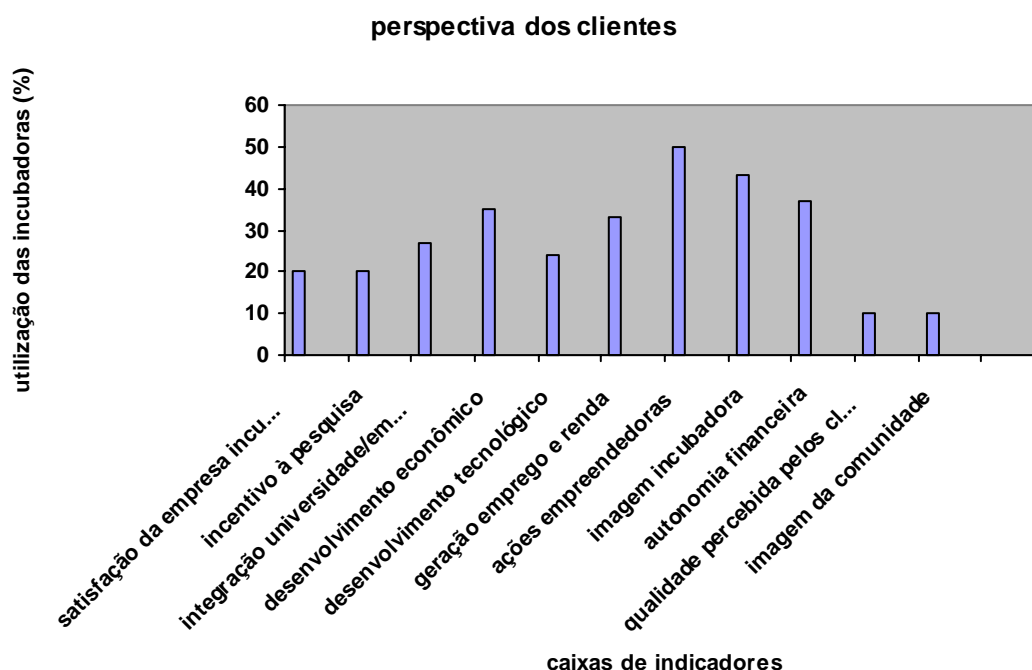


Figura 4.19. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva dos clientes.

Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Dentro de cada uma das variáveis mais relevantes, consideradas assim na pesquisa por serem as de maior número de respondentes, é analisada, nos gráficos A seguir as ocorrências de utilização dos indicadores que compõem a estrutura de medição de cada uma das variáveis (caixas).

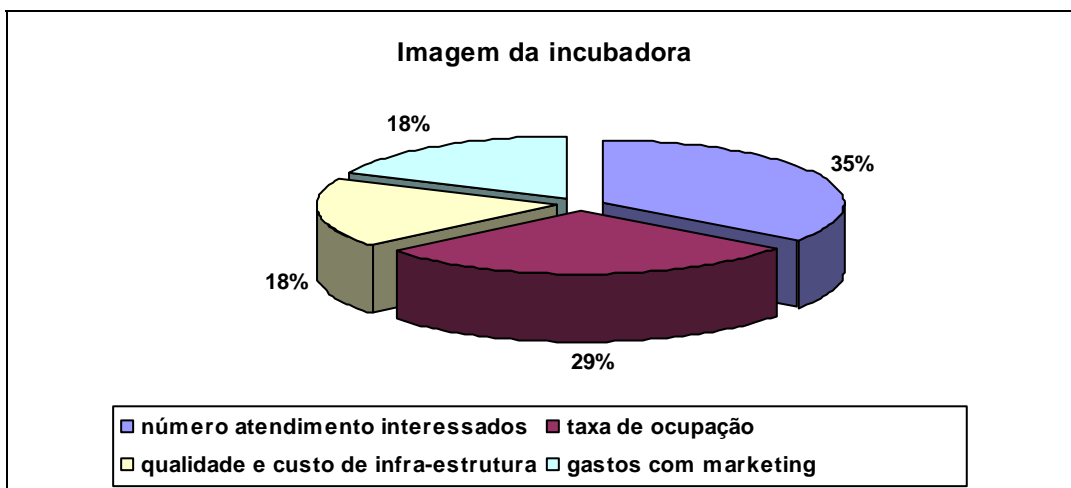


Figura 4.20. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) imagem da incubadora dentro da perspectiva dos clientes. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

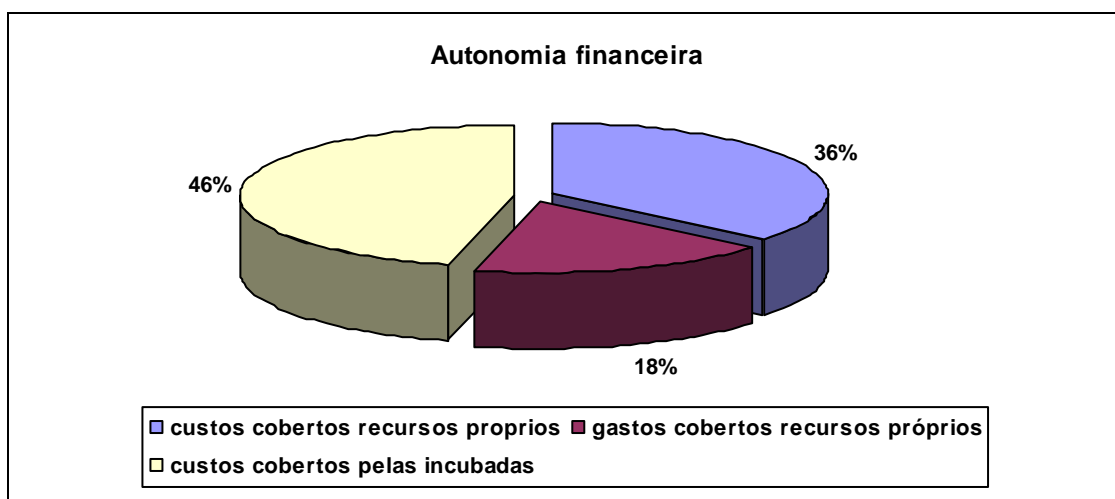


Figura 4.21. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) autonomia financeira dentro da perspectiva dos clientes. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

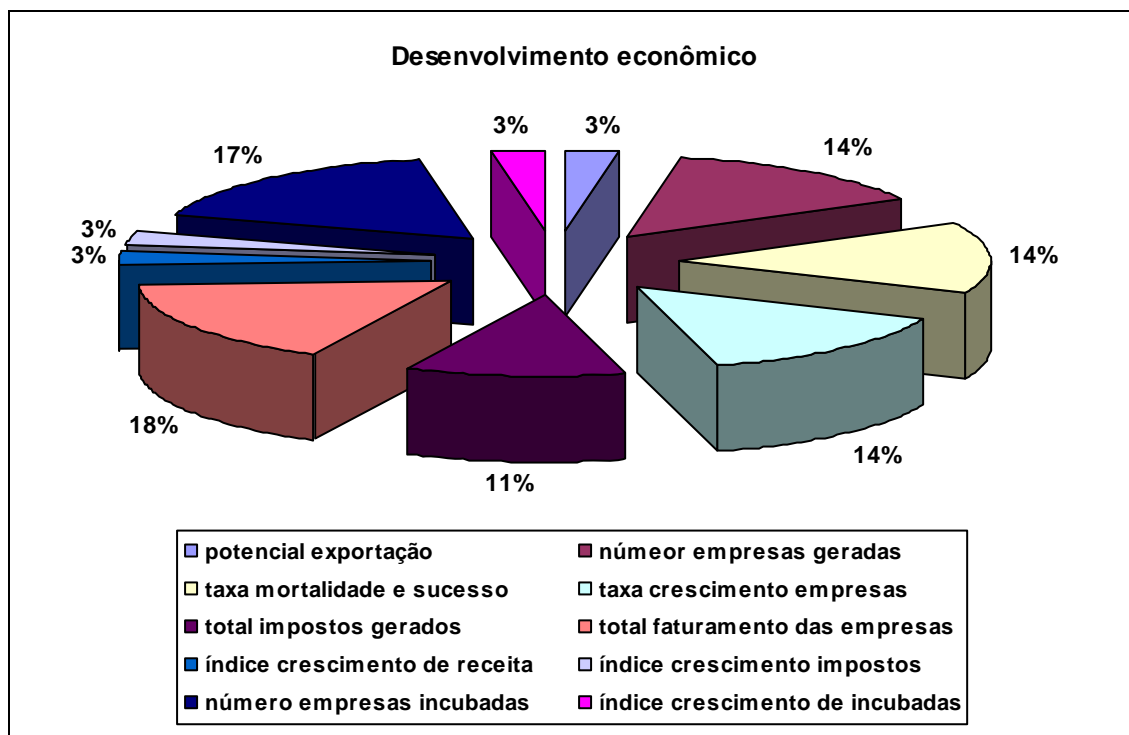


Figura 4.22. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) desenvolvimento econômico dentro da perspectiva dos clientes. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

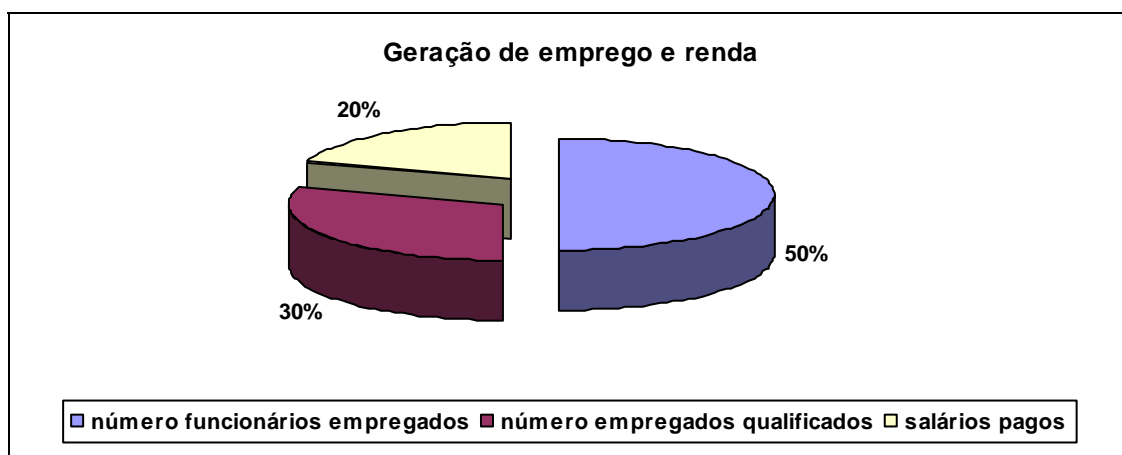


Figura 4.23. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) geração de emprego e renda dentro da perspectiva dos clientes. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Notadamente, os indicadores considerados como de maior preocupação pelas incubadoras, visto o número de respostas a elas creditadas, são aquelas que têm um cunho social. Tal tendência pode ser justificada pelo caráter político-social que rodeia o projeto incubadora e compõe os propósitos e premissas adotados para a elaboração da estrutura dos indicadores. Além disso, uma parcela significativa dos agentes que faz parte do projeto vem com a característica de amparo para o desenvolvimento sócio econômico da região onde a incubadora é instalada.

4.4.2.4 Perspectiva dos processos internos

Foram dois os processos definidos no referencial teórico, para a gestão de uma incubadora:

O primeiro formado por um conjunto que influencia diretamente no processo principal da incubadora e consiste na transformação de candidatos em empresas graduadas, através do período de residência. Estão incluídos nesta categoria os seguintes processos:

- pré-incubação: reúne todo o conjunto de iniciativas que visa estimular o empreendedorismo e elevar a qualidade e a quantidade de candidatos ao programa de incubação;
- seleção de candidatos ao programa de incubação;
- assistência e acompanhamento de empresas residentes: reúne todas as atividades de acompanhamento de empresas residentes e na assessoria para a melhoria e o crescimento das empresas;
- graduação: consiste nas atividades realizadas para que a empresa possa deixar a incubadora e instalar-se no mercado;
- acompanhamento das graduadas e dos impactos: consiste na análise periódica das empresas já graduadas pela incubadora e do seu impacto econômico, social e tecnológico;
- captação de recursos: engloba desde a elaboração de projetos para captar recursos de instituições de fomento e órgão financiadores para a melhoria e o crescimento dos programas de incubação até a execução e o acompanhamento desses projetos.

O segundo é relativo às atividades de apoio e suporte, ou seja, são aqueles processos que não influenciam diretamente no processo principal das incubadoras, mas suportam toda a estrutura necessária à sua execução.

A estrutura de indicadores montada para a perspectiva dos processos internos, conforme figura 4.24, é composta de 5 caixas que indicam as variáveis consideradas nessa perspectiva, analisada no gráfico de barras da figura 4.25. Dentro de cada variável (caixa), encontram-se os indicadores pesquisados, cujos principais são analisados nos gráficos tipo pizza das figuras 4.26, 4.27 e 4.28. No quadro 4.10 apresentado abaixo são mostrados os indicadores utilizados pelas incubadoras respondentes.

Indicadores da perspectiva de processos internos:	n° incub.	%
número de candidatos	6	60
planos de negócio apresentados	5	50
número de retiradas do edital	2	20
número de candidatos selecionados	6	60
total de recursos solicitados/aprovados	3	30
número de projeto preparados/aprovados	5	50
tempo médio de residência	5	50
Custo operacional incubadora/número de empregos gerados, empresas	4	40
Custo total anual/n.º produtos gerados, n.º empresas incubadas + graduadas	1	10

Quadro 4.10. Indicadores para a perspectiva de processos internos. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005)

Perspectiva dos processos internos

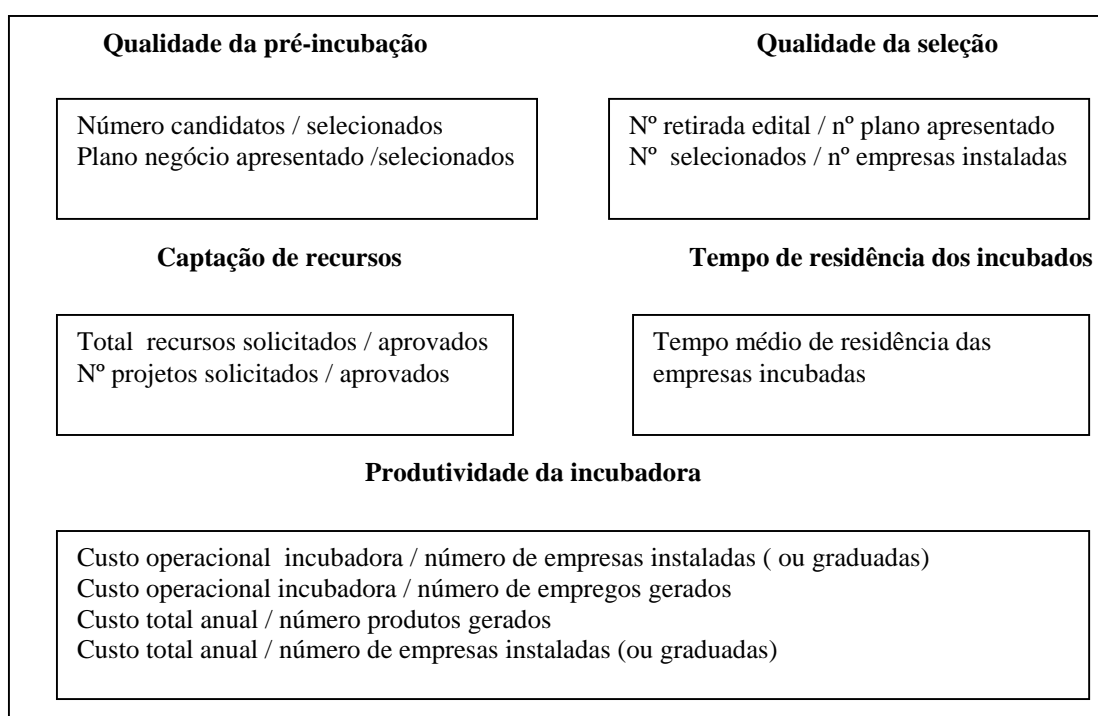


Figura 4.24. Estrutura da Perspectiva dos processos internos, com suas respectivas caixas e indicadores.

Elaborado pelo autor (2005).

As variáveis qualidade de pré-incubação, qualidade da seleção e a captação de recursos apontam como as de maior necessidade de controle por parte das incubadoras respondentes. Segundo a própria gerente da incubadora de São José do Rio Preto, que foi entrevistada para a elaboração do questionário, existe hoje um elevado número de pessoas que buscam o amparo da incubadora. Porém, na sua maioria, sem a mínima capacitação e noção de planejamento e gestão. Sendo assim, há que se efetuar uma boa triagem no processo de seleção e pré-incubação para uma melhor eficiência do projeto. A variável tempo médio de incubação, que não é destacada nos gráficos seguintes, por ser um único indicador dentro da “caixa” considerada, é de extrema relevância ao comentário, feito anteriormente, sobre a quantidade enorme de candidatos postulantes a um espaço dentro da incubadora.

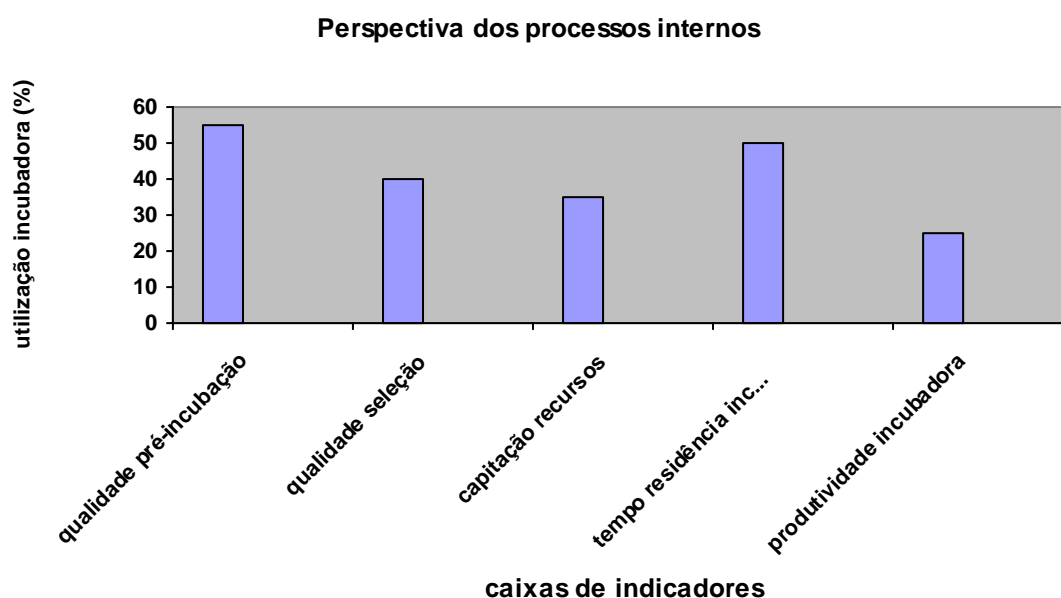


Figura 4.25. Controle sobre as caixas de indicadores exercidos pelas incubadoras para a perspectiva dos processos internos. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Dentro de cada uma das variáveis mais relevantes, consideradas assim na pesquisa por serem as de maior número de respondentes, é analisada, nos gráficos a seguir, a ocorrência de utilização dos indicadores que compõem a estrutura de medição de cada uma das variáveis (caixas).

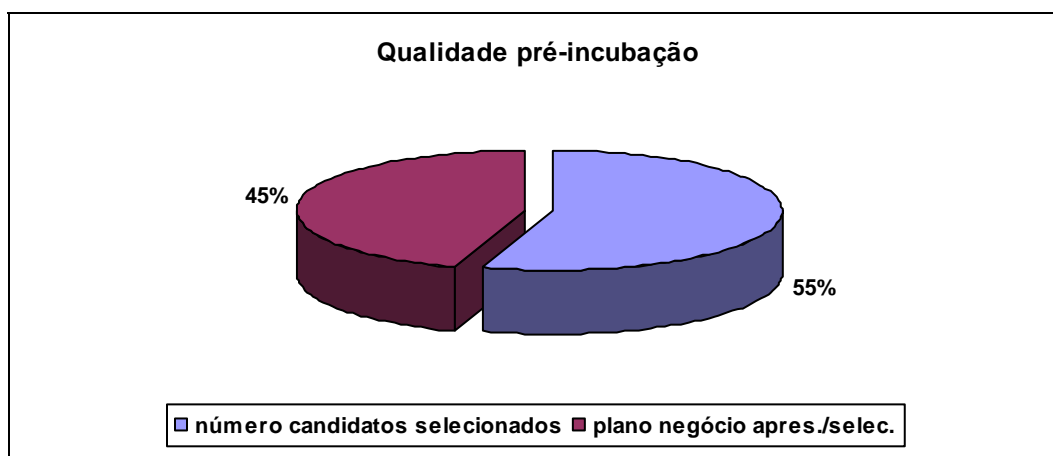


Figura 4.26. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) qualidade de pré-incubação dentro da perspectiva dos processos internos. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

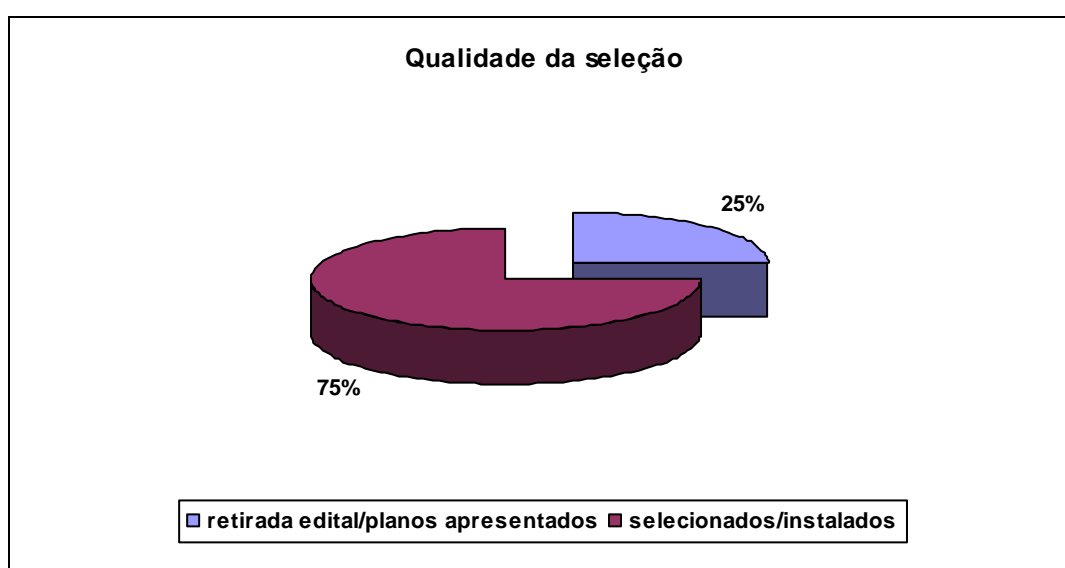


Figura 4.27. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) qualidade da seleção dentro da perspectiva dos processos internos. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

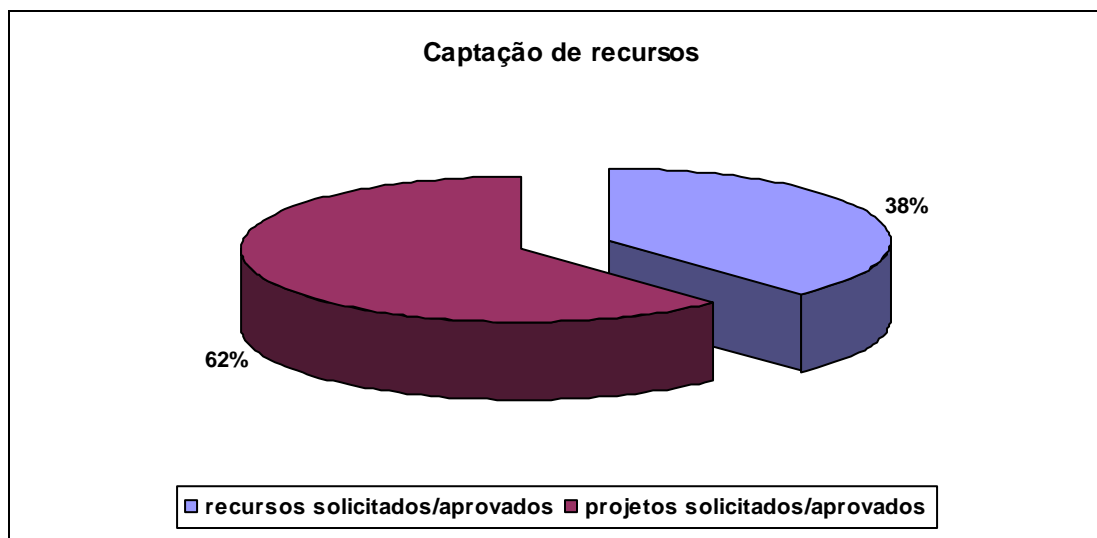


Figura 4.28. Indicadores medidos pelas incubadoras para controle da variável (caixa) captação de recursos dentro da perspectiva dos processos internos. Fonte: pesquisa. Elaborado pelo autor (2005).

Considerando os questionários respondidos e a tabulação dos dados sobre os indicadores de medição e avaliação de desempenho que foram sugeridos pelo autor na composição de uma estrutura de indicadores para gestão de uma incubadora, é destacável a observação de que todos os indicadores sugeridos são utilizados pelo universo da pesquisa, pois em pelo menos uma das incubadoras os indicadores eram utilizados. Tal constatação vem corroborar com a amplitude e a aplicabilidade da estrutura de indicadores propostas nesta dissertação.

Outro ponto a ser destacado é que apesar de todos os indicadores apresentados na proposta serem objeto de medição em pelo menos uma das incubadoras, não pôde ser verificada a existência de um processo de gestão estratégica dentro das incubadoras.

Conforme discutido no referencial teórico deste trabalho, a medição de desempenho não é um evento ou projeto, e sim um processo muito longo e difícil, com impacto sobre toda a organização exigindo que os executivos se munam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, que devem ser levados e entendidos por toda a organização e seus agentes de modo a criar uma maior sinergia em busca da eficiência e eficácia organizacional.

Destacável, também, a comunicação que se faz de alguns poucos indicadores somente entre a incubadora e o Sebrae, através dos sistemas SGI/SGE, desconsiderando a quase totalidade dos outros agentes envolvidos no processo de gestão da incubadora que são em número elevado, enquanto na fundamentação teórica fica patente que o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite a informação

relativa ao desempenho flui pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais.

Lembrando Sink e Tuttle, a medição de indicadores pode ajudar ou prejudicar a capacidade competitiva de uma organização, dependendo de como são criados e utilizados os sistemas de medição.

5 Conclusões e Recomendações

Este capítulo estabelece as conclusões a respeito do tema desenvolvido neste trabalho, efetivando inferências para cada um dos objetivos e proposições estabelecidas. Além disso, propõe algumas recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Conclusões

O objetivo geral da dissertação foi identificar a existência de indicadores de desempenho nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo, e confrontá-los com a estrutura de indicadores de desempenho configurada pela REINC/RJ (Rede de Incubadoras do Estado do Rio de Janeiro), estrutura esta alicerçada nas perspectivas do modelo de gestão BSC (*Balanced Scorecard*), proposto por Kaplan e Norton (1997).

Com base no objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- levantar os indicadores utilizados no processo de gestão das incubadoras no estado de São Paulo;
- verificar se os indicadores estão estruturados num sistema de avaliação de desempenho.

Estabelecido o arcabouço conceitual sobre sistemas de medição e avaliação de desempenho e incubadora de empresas, com vistas ao desenvolvimento de um sistema eficiente de gestão, foi desenvolvida a configuração de uma pesquisa de campo (*survey*), realizada através de um questionário encaminhado a todas as incubadoras de empresas do Estado de São Paulo, que na data da realização da pesquisa totalizavam 47 incubadoras.

Dentro do universo pesquisado, a quantidade de respostas ao questionário pode ser considerada pequena, o que pode se justificar pelo fato de o assunto - utilização de indicadores de desempenho na gestão das incubadoras - ser relativamente inédito, dispondo-se de reduzido material científico e acadêmico sobre o assunto.

Fazendo-se uma análise pelo viés da Nova Economia Institucional (NEI), o pequeno número de respostas ao questionário justifica-se, também, pela falta de “capital social” das instituições que integram a comunidade de agentes que fazem parte do processo de desenvolvimento do projeto incubadoras.

Analisando a localização geográfica bem como o nível sócio-econômico das incubadoras que foram objeto da pesquisa, vê-se que as incubadoras respondentes estão situadas em regiões do Estado que, possivelmente, contam com um “capital social” que dão

suporte para o processo de gestão das respectivas incubadoras. Ao passo que a maioria das incubadoras que não responderam aos questionários está instalada em cidades de menor porte e em regiões onde o desenvolvimento social, econômico e tecnológico é menor, quando comparado ao grupo das incubadoras respondentes, podendo então inferir-se que tais incubadoras não dispõem de “capital social” suficiente para o desenvolvimento de projetos com tal envergadura tecnológica.

Conclui-se então que as incubadoras não respondentes não o fizeram por não disponibilizarem de estrutura de indicadores e de sistema de medição e avaliação de desempenho no processo de gestão. Tal constatação ratifica a primeira proposição levantada no capítulo I da dissertação: - *inexistência de um sistema de medição e avaliação de desempenho estruturado que atenda às necessidades de gestão das incubadoras de empresas.*

Considerando-se os questionários respondidos é notório que em todas as perspectivas propostas no BSC (financeira, clientes, processos internos e crescimento e inovação) existem indicadores, em maior ou menor número, com vistas a dar sustentação ao processo de gestão dessas incubadoras. Porém, ficou evidenciado, também, que em nenhum caso tais indicadores estão atrelados a um real e efetivo sistema de medição e avaliação de desempenho.

Dos indicadores identificados, alguns mostraram ocorrência em várias incubadoras respondentes, o que, de certa forma, permite inferir que tais indicadores são considerados relevantes no processo de gestão dessas organizações. Podemos citar na perspectiva financeira, o indicador financiamento a fundo perdido/receitas totais como um indicador a ser destacado, o que pode atestar a dependência financeira que as incubadoras têm dos agentes de fomento que participam do projeto. Outros indicadores bastante identificados, na perspectiva de crescimento e inovação, foram qualificação da equipe de gerenciamento da incubadora, total de investimentos em treinamento da equipe de gerenciamento e gastos para melhoria de processos e da gestão. O elevado grau de utilização desses indicadores, permite inferir a interferência, “aparentemente” positiva, do SEBRAE, que além de atuar como agente de fomento financeiro no projeto, atua também, como agente de fomento para o desenvolvimento e capacitação da equipe responsável pela gestão do projeto. Ainda como indicadores de destaque, podem ser citados, dentro da perspectiva dos clientes, os indicadores número de empresas incubadas ou graduadas e número de atendimentos a interessados. Tais indicadores demonstra a preocupação de uma incubadora, que deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem de ser incubadas, passando a categoria de empresas

graduadas. Focando a perspectiva de processos internos verifica-se a preocupação das incubadoras com o número de candidatos inscritos e os selecionados, uma vez que, como constatado pela pesquisa, sendo a capacidade de oferta de vagas por parte das incubadoras pequena, exige-se uma triagem eficiente dos candidatos e dos projetos apresentados.

Verificou-se, também, uma atenção especial de comunicação por parte de algumas incubadoras com o SEBRAE, através de sistema de gerenciamento desenvolvido pelo próprio, o que não pode ser percebido em relação aos diversos e inúmeros *stakeholders* que circundam a incubadora. Essa verificação vem de encontro com a segunda proposição feita neste trabalho: - *os indicadores de desempenho existentes não estão contidos nem estruturados dentro de um processo de medição e avaliação de desempenho que permita responder a todas as necessidades dos agentes envolvidos no processo de incubação de empresas*. Segundo o conceito de gestão desenvolvido nesta dissertação tal postura por parte da incubadora compromete, de forma significativa, a eficiência no processo de gestão de tais organizações.

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa não é possível inferir conclusão sobre a terceira proposição do trabalho – *o método BSC desenvolvido por Kaplan e Norton é adequado como sistema de gestão de desempenho das incubadoras devido às suas características* – uma vez que tal método não está estabelecido e/ou implantado em nenhuma das incubadoras respondentes, apesar das incubadoras fazerem uso de grande parte dos indicadores propostos, os quais como já salientado, estruturados com vistas às perspectivas do BSC.

Considerando os questionários respondidos e a tabulação dos dados sobre os indicadores de medição e avaliação de desempenho, sugeridos pelo autor na composição de uma estrutura de indicadores para gestão de uma incubadora, é destacável a observação de que todos os indicadores sugeridos são utilizados pelo universo da pesquisa, pois em pelo menos uma das incubadoras os indicadores eram utilizados.

Tal constatação vem corroborar com a importância, amplitude e a aplicabilidade que foi atribuída à estrutura de indicadores proposta nesta dissertação, para uma gestão eficiente e eficaz de uma incubadora de empresas.

5.2 Recomendações

O desenvolvimento de uma pesquisa, de um assunto incipiente no universo acadêmico e científico, como é o caso desta dissertação, cria, ao longo de sua execução, uma série de questionamentos e curiosidades que abre visão para problemas não imaginados no início do trabalho, bem como desperta atenção para novas situações e variáveis que podem ser aproveitadas por outros pesquisadores. Com este sentido, são apresentadas algumas idéias que podem vir a serem desenvolvidas em novas pesquisas:

I) Desenvolver e implantar um BSC para uma incubadora de empresa (projeto piloto) utilizando a estrutura detalhada das perspectivas e indicadores mostrados na presente dissertação - um estudo de caso, uma vez que ficou evidente na pesquisa realizada que todas as incubadoras pesquisadas apresentam e dispõem de alguns indicadores, porém estes não estão estruturados nem compõem algum tipo de sistema de avaliação e medição de desempenho efetivamente.

II) Com base na teoria geral de sistema de informação, sugerir e testar um sistema de informação que dê sustentação de comunicação eficiente e eficaz para o bom desempenho do BSC entre a incubadora e os *stakeholders* envolvidos no projeto de incubação de empresas. Tal recomendação é aqui proposta, visto que existe um elevado número de agentes envolvidos no processo de gestão das incubadoras, havendo necessidade evidente de uma comunicação eficiente entre tais agentes.

III) Fazendo uso de conceitos atrelados à Nova Economia Institucional (NEI), desenvolver estudos para detectar a existência de capital social nas instituições que fazem parte do projeto incubadoras e, estabelecer mecanismos e ações para o desenvolvimento de capital social que possa dar suporte, não só a criação de novos projetos, bem como a processos estratégicos de gestão eficientes para tais organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**. jan/fev 1998

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2000

BRYMAN, Alan. *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman, 1989

CAMPOMAR, M.C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de administração**, v.26, n.3, p. 95-97, jul./set. 1991

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearsn Education do Brasil, 1993.

DIXON, J.; NANNI, A.; VOLLNANN, T. *The new performance challenge*. USA: The business One Irwin/APICS production management, 1990.

DORNELAS, JOSÉ C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Empreendedorismo: transformado idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FORZA, Cipriano. *Survey research in operations management: a process-based perspective*. *International Journal of Operations & Production Management*. v.22, n.2, p.152-194. 2002

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

HERRERO, EMILIO. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Putting the balanced scorecard to work.* **Harvard Business Review**, v.71, n.5, pp.134-147, sep./oct. 1993.

_____. **Estratégia em Ação : Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* **Boston: Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Business School Press, 1998.

_____. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIIKSBERG, B. **O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente.** São Paulo: Fundap, 1997.

MARTINS, Roberto Antônio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado). Faculdade de Engenharia de Produção –Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Consuelo B. **Plano de negócios – Centro Incubador de Empresas de SJRPreto/SP.** São José do Rio Preto: CIE, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1980

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

REINC, Rio de Janeiro. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais Ltda, 2001.

_____. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: implementação do modelo.**

Rio de Janeiro: Rede de tecnologia RJ, 2002.

ROCHA, Augusto C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no BSC para uma indústria de confecções de porte médio.** Florianópolis,

2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1994

SALLES, J. A. A. Estratégias de manufatura na indústria de máquinas-ferramenta.

Máquinas e Metais. São Paulo, **Aranda**, ano 35, n° 393, Outubro de 1998.

SIMONS, Robert. *Performance measurement & control systems for implementing strategy.* New Jersey: Printice-Hall, 2000.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios.** São Paulo: Makron Books, 2000

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.v. 35; n 3; p 80-87; mai/jun- 95

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001

ANEXOS

Anexo 01. Relação das incubadoras em funcionamento no Estado de São Paulo. Fonte: Escritório Regional do Sebrae de São José do Rio Preto/SP., elaborado pelo autor (2005)

Cidade	Responsável	Endereço	Telefone	Endereço eletrônico
Araraquara	Juliano Leite Malara	R Pe José de Anchieta, 901 V. Furlan 14807-150	16-222435	incubararaquara@uol.com.br
Araras	Jerônimo Fonseca	R José Marangoni, 120 V. Pastorello 13600-510	19-35426164	incubadora@araras.com.br
Assis	Carlos Eduardo Furlan	R Dr. Lycio Brandão de Camargo, 89 V. Clementina 19802-300	18-3322-2666	incubadora-assis@bol.com.br
Bariri	Maria Vicentina Gonzaga	R Camilo Resegue, 68 17250-000	14-3662-4010	administracao@incubadora-bariri.com.br
Barra Bonita	Mauricio Fernando M. Iazbek	Av. Dr. Dionysio Dutra Silva, 105 17340-000	14-3642-1877	incubadorabb@ig.com.br
Barretos	Wanderley Mauro Dib	Av. Treze, 60 14780-270	17-3325-1549	wanderleydib@ibt.com
Bebedouro	José Lopes Filho	Av. Dr. Hércules Pereira Hortal, 1367	17-3342-5933	adebe@mdbrasil.com.br
Birigui	Paulo Roberto Bini	R Marco Boteon, 280 Jd SCristóvão 16200-365	18-3644-1442	incbirigui@uol.com.br
Botucatu	Cláudio Roberto de Jesus Vieira	R Joaquim Lyra Brandão, 1120 18606-070	14-3815-1534	administracao@incubadora-botucatu.com.br
Campinas 1	Davi I. Sales	R Bernardo Sayão, 100 13083-970	19-3788-5201	incamp@unicamp.br
Campinas 2	Dinéa Arissoto	Estr. Telebrás Unicamp, km 0,97 Cd Univ 13081970	19-3287-7060	dinea@cps.softex.br
Embu	Ricardo de Carvalho	Estr. Velha de Cotia, 56 CC Itatuba 06845-210	11-4241-7205	incoopembu@hotmail.com
Fernandópolis	José Roberto		17-3465-3555	incubadora@acifnet.com.br
Franca	Paulo Antonio Moura	R Antonio Bernardes Pinto, 3366 14405-233	16- 3724-0874	administracao@incubadora-franca.com.br
Garça	Júlio César O Silva	Av. Dr. Eustachio Scalzo, 200 17400-000	14-3406-5252	incubadoragarca@faef.br
Guairá	Jorge Domingues Talarico	R C, 60 – D Industrial II 14790-000	3331-6177	ineg@enetec.com.br

Itu	Luís Arnaldo Biagio	Pç Gaspar Ricardo, 50 13300-00	11-4022-6776	incubadora@incubadoraitu.com.br
Jaborandí				projetoaroeira@investnet.com.br
Jardinópolis	José Mario Pegoraro	R Eugenio Lamonato, 30 D Industrial 14680-00	16-3663-8222	iej@egasinal.com.br
Leme	Anita Regina Massucatto		19-3572-2355	incubadoraleme@terra.com.br
Lençóis Paulista	Luiz Américo Godoy	R Cel Joaquim Gabriel, 11 18682-090	14-3264-8503	incubadoralencois@ig.com.br
Limeira	Wladimir dos Santos	R Manoel Monteiro Moraes, 1207 13487-160	19-3451-7869	adm@incubadora-limeira.com.br
Limeira Agronegócios	Vitor Di Sessa	19-3495-1110		limagro@incubadora-limeira.com.br
Lins	Flávio José Anequini	R Floriano Peixoto, 1093 16400-101	14-3532-1974	incubadoralins@ig.com.br
Matão	Antonio Augusto Coelho	R Domingo Schiaveto, 460 Jd. Balista	16-3382-6317	incubadora@acematao.com.br
Mauá	Domingos Sávio de Oliveira	Av. Barão de Mauá, 3832 – VI S João	11-4511-5987	iebm@uol.com.br
Mococa	Flavio Donizeti Campi	R Cap José Gomes, 385 13730-060	19-3656-0404	incmococa@uol.com.br
Mogi das Cruzes	Bruno Barattino	Av. João XXIII, 1160 Jd S Pedro 08830-000	11-4792-4326	intecmogi@ciesp.com.br
Penápolis	Lauriano Luiz Ferreira	Av. P Getulio Vargas, 60 16300-000	18-3652-9032	incplis@uol.com.br
Piracicaba	Ivone Maria Galante	Av. Dr. Cássio P Padovani, 1216 13420-015	19-3414-3211	ienucleoempresarial@terra.com.br
Porto Ferreira	Sebastião Carlos S Campos	R Com Agostinho Prada, 25 13660-000	19-3581-1588	incubadora@incubadora-portoferreira.com.br
Praia Grande	Francisco	Av. M Marcos	13-3471-	incubadora_pg@yahoo.com

	Miorim	Freire, 6650 Cd Ocean 11719-150	4161	br
Presidente Prudente			18- 229-1060	
Rio Claro	João Henrique Pace	Av. Mg Pte Kennedy, 900 Jd. Quitandinha 13501-500	3524-4352	coordenação@terra.com.br
Santa Fé do Sul	Douglas Jose Lopes	Av. Grandes Lagos, 141 D Industrial II 15775-000	17-3631-5021	incubadora@funecsantafe.edu.br
Santos	Santiago Gonzalez Carballo	R Comércio, 44 11010-140	13-3216-1968	incubadora.santos@ibest.com.br
São Bernardo do Campo	Alexandre Vancin	R Monteiro Lobato, 201 Jd Silvina 09750-250	11-4127-2480	incubasbec@uol.com.br
São Carlos	Luis Antonio Pereira	R Alfredo Lopes, 1717 V Elizabete 13560-460	16- 3362-6262	lpereira@parqtec.com.br
São Joaquim da Barra	Carlos Justino de Souza	R Rio Branco, 43 – Jd. Marivan 14600-000		incej@com4.com.br
São José do Rio Preto	Consuelo Braz de Oliveira	Av Rod. Assis Chateaubriand, 500 Jd. Yolanda 15061-500	17-223-1190	consuelo@incriopreto.com.br
São José dos Campos	Mamede Moraes Junior	Rod. Pres. Dutra, Km 143 Jd. Diamante 12223-900	12 -3928-6720	mamede@incubadorarevap.com.br
São José dos Campos 2	Orlando Eugenio de Carvalho	Av. Shishima Hifumi, 2911 Univap Urbanova 12244-000	12-3949-1149	incuba@univap.br
São Paulo	Sergio Wigberto Risola	Av. Prof. Lineu Prestes, 2242 – Cd Univ 05508-000	11-3039-8300	cietec@cietec.com.br
Sertãozinho	Jose Carlos C Freitas	R Silo Simões, 373 V Industrial 4177-040	16-3945-7766	ies@stz.flash.tv.br
Sorocaba	Silas Santos	Av. Eng Carlos R Mendes, 900 18013-280	15-3237-4461	incubadorasorocaba@hotmail.com

Votorantim	Emanuel Gutierrez Gonçalves	R Domingos Arruda Ferraz, 51 Pq Jataí 18117-236	15-3242- 2100	incubadora_vot@ig.com.br
Votuporanga	Carlos		17-3421- 8366	carlosac@sp.sebrae.com.br

Anexo 02: Carta de encaminhamento e questionário de avaliação enviados para as incubadoras. Elaborado pelo autor (2005)

Carta de encaminhamento

São José do Rio Preto, 25 de fevereiro de 2005.

Prezado Gerente

A presente carta tem por finalidade solicitar a sua colaboração a fim de que possa ser desenvolvido trabalho acadêmico junto ao Setor de Pós-graduação da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP-SP.

O objetivo deste trabalho é analisar os indicadores e medidas de desempenho utilizados na gestão das incubadoras de empresas no Estado de São Paulo.

No intuito de obter as informações dos respectivos indicadores e medidas, estamos encaminhando a V.S^a. um questionário de avaliação, onde:

- os indicadores apresentados são oriundos de uma estrutura de indicadores formulada a partir de um sistema de gestão de desempenho;
- o sistema de gestão de desempenho utilizado na formulação da estrutura de indicadores é o Balanced Scorecard (BSC) proposto por Kaplan e Norton, por entender que para o segmento de incubadoras é bastante apropriado.

Este trabalho está sendo coordenado pelo Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles, professor titular do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UNIMEP-SP, e realizado pelo Sr. Luiz Orlando Iozzi, aluno do curso de mestrado da referida instituição.

A fim de que os prazos de conclusão do projeto possam ser cumpridos, solicito que a resposta aos questionários, se possível, não ultrapasse o dia 10 de março de 2005.

Saliento que uma cópia desta pesquisa e da correspondente Dissertação de Mestrado poderá ser fornecida, mediante manifestação de interesse.

Desde já, manifestamos o nosso agradecimento pela contribuição e nos colocamos a disposição para quaisquer esclarecimentos.

Caso exista qualquer dúvida, pede-se a gentileza de contatar o Sr. Luiz Orlando Iozzi através do e-mail: profloi@hotmail.com.

As respostas aos questionários deverão ser enviadas via e-mail ou poderão ser endereçadas para:

Luiz Orlando Iozzi
Rua Joaquim Mariano Seixas, 190 – Bloco 01 – apto 31
15013-230 – Vila Diniz – São José do Rio Preto/SP
e-mail: profloi@hotmail.com

Atenciosamente

Prof. Dr. José AA. Salles
Prof. Programa Pós-Graduação

Luiz Orlando Iozzi
Mestrando em Eng. Produção

AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

1- DADOS DA INCUBADORA

Nome da incubadora			
Endereço:			
Bairro:	Cidade:	Cep:	Telefone:
Tempo de existência : <input type="checkbox"/> até 2 anos <input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> acima de 10 anos			
Natureza da incubadora: <input type="checkbox"/> tradicional <input type="checkbox"/> tecnológica <input type="checkbox"/> mista <input type="checkbox"/> outros			
Número de empresas incubadas atualmente:			
Capacidade máxima da incubadora em número de empresas:			
Número de funcionários:			
Informações fornecidas por: Nome:			
Cargo na incubadora:		e-mail:	

2- AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PRATICADOS PELA INCUBADORA

2.1 Sistemas de medição e avaliação de desempenho

A incubadora utiliza-se de algum dos sistemas de medição e avaliação de desempenho na sua gestão?

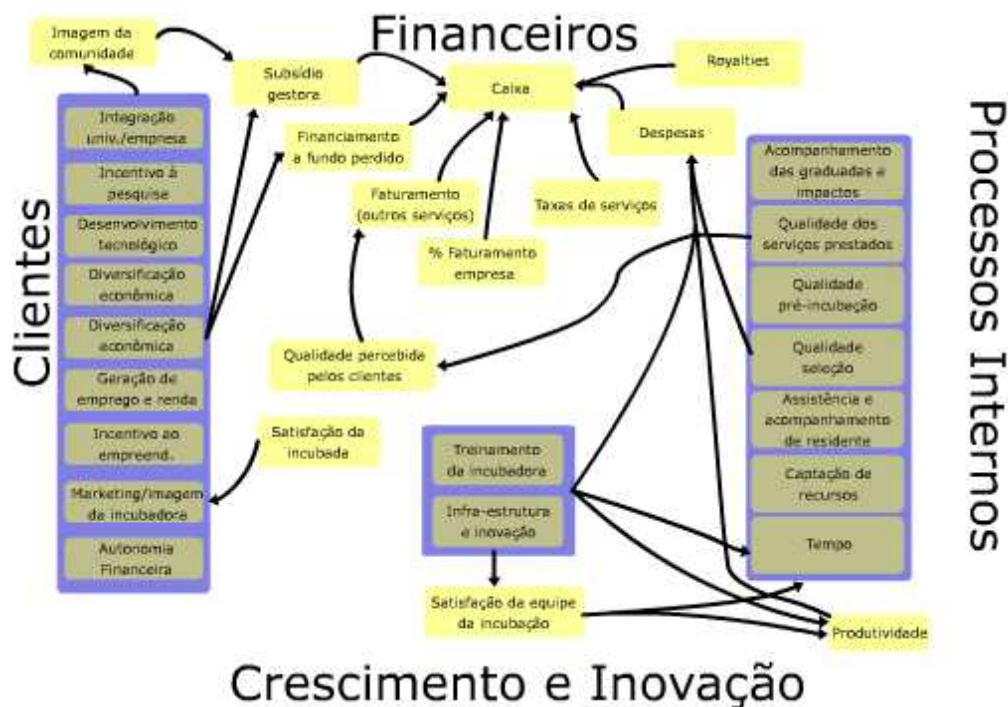
Modelos de Sistemas	Autor	Sim	Não
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton		
Sete Critérios de Desempenho	Sink e Tuttle		
Desempenho Quantum	Hronec		
Gestão por Processos	Rummler e Brache		
Performance Measurement Questionnaire (PMQ)	Mcmann e Nanni		
SMART – Performance Pyramid	Cross e Linch		
Medição do Valor Adicionado	Barker		
Estrutura de Indicadores de Gestão	Muscat e Fleury		
Medição do Progresso da TQM	Cupello		
Matriz do Objetivo de Desempenho	Das		
Outros (mencionar nas considerações adicionais)			

Considerações Adicionais:

2.2 Indicadores de desempenho

A incubadora utiliza-se de alguns destes indicadores de medição e avaliação desempenho na sua gestão?

Atenção: os quadros que compõem o questionário, apresentados a seguir, foram estabelecidos segundo uma proposta de indicadores para uma incubadora sugerida na dissertação, tendo como base o modelo Balanced Scorecard (BSC), conforme mostra a figura abaixo. Cada perspectiva do modelo (Financeiros, Clientes, Processos Internos e Crescimento e Inovação) apresenta tópicos (caixas) que devem ser gerenciados pelos indicadores propostos no questionário.



Estrutura de indicadores de medição e desempenho para uma incubadora de empresas

Indicadores para a perspectiva financeira:	Sim	Não
1- Financiamentos a fundo perdido/receitas totais		
2- Faturamento com outros serviços/receitas totais		
3- Taxa de inadimplência		
4- Taxas de serviços recebidas/receitas totais		
5- Taxas de serviços recebidas/custos operacionais		
6- Custos totais/despesas totais		
7- Total de investimentos/despesas totais		
8- Royalties recebidos/despesas totais		
9- Taxas sobre faturamento das empresas recebidas/receitas totais		
10- % gastos totais subsidiados pela entidade gestora		

Comentários adicionais: (citar outros indicadores de uso não listados)

Indicadores para perspectiva de aprendizado e crescimento:		
Sim Não		
1- qualificação da equipe de gerenciamento da incubadora		
2- total de investimentos em treinamento da equipe de gerenciamento		
3- gastos na aquisição de novos equipamentos e material permanente		
4- % receita utilizada na modernização ou ampliação das instalações		
5- gastos para melhoria de processos e da gestão		
6- nível de satisfação da equipe de gerenciamento da incubadora		

Comentários adicionais: (citar outros indicadores de uso não listados)

Indicadores da perspectiva de processos internos:	Sim	Não
1- número de candidatos		
2- planos de negócio apresentados		
3- número de retiradas do edital		
4- número de candidatos selecionados		
5- total de recursos solicitados / aprovados		
6- número de projeto preparados / aprovados		
7- tempo médio de residência		
8- custo operacional incubadora / número de empregos gerados		
9- custo operacional incubadora / número empresas instaladas (ou graduadas)		
10- custo total anual / n.º produtos gerados		
11- custo total anual / número empresas incubadas (ou graduadas)		

Comentários adicionais: (citar outros indicadores de uso não listados)

Indicadores para a perspectiva dos clientes:	Sim	Não
1- nível de satisfação das empresas		
2- nº de estágios gerados		
3- nº de projetos desenvolvidos em parceria		
4- frequência do uso de laboratórios e dependências da universidade		
5- nº de projetos com universidade		
6- índices de transferência tecnologia (contratos com a universidade)		
7- inovação de classe mundial		
8- impacto de modernização das empresas		
9- nº de produtos gerados		
10- nº de patentes geradas		
11- potencial de exportação das empresas		
12- nº de empresas geradas		
13- taxas de mortalidade e sucesso		
14- taxa de crescimento das empresas		
15- total de impostos gerados		
16- total de faturamento das empresas		
17- receita total		
18- nº de empresas incubadas		
19- nº de empresas graduadas		
20- nº de funcionários empregados nas empresas incubadas		
21- n.º de empregados qualificados tecnicamente		
22- salários pagos pelas empresas incubadas		
23- n.º ações (treinamentos, consultorias, feiras) voltadas para o desenvolvimento da cultura empreendedora		
24- n.º de atendimentos a interessados		
25- taxa de ocupação		
26- qualidade e custo da infra-estrutura material e administrativa		
27- gastos com marketing da incubadora		
28- % dos custos totais cobertos por recursos próprios		
29- % dos gastos totais (custos + investimentos) cobertos por recursos próprios		
30- % dos custos operacionais cobertos pelas empresas incubadas		

Comentários adicionais: (citar outros indicadores de uso não listados)

2.3 Sistema de informação/comunicação da incubadora

Caso não seja utilizado nenhum sistema de medição e avaliação de desempenho, qual o instrumento usado pela incubadora para comunicar os resultados da medição e avaliação de desempenho a cada grupo dos agentes envolvidos no projeto incubadoras de empresas?

Agentes envolvidos com o projeto incubadoras:

1) empresas incubadas:

2) gestor da incubadora:

3) funcionários da incubadora:

4) parceiros municipais:

5) SEBRAE local:

6) SEBRAE estadual:

7) Outros:

Anexo 03: Regimento Interno da Incubadora de Empresas de São José do Rio Preto/SP. Fonte Oliveira (2002)

Anexo 04: Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação da Incubadora de Empresas de São José do Rio Preto/SP. Fonte: Oliveira (2002).

Anexo 05: Relatório de Acompanhamento das Empresas Residentes da Incubadora de Empresas de São José do Rio Preto/SP. Fonte: Oliveira (2002).