

A GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INCUBADORA TÉCNOLÓGICA UNIVAP

Feitosa, R.¹, Santos, J.², Lourenção, P.³

^{1,2,3}Curso de Administração de Empresas, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Univap
ronaldosa@yahoo.com, santosadm@yahoo.com.br

Resumo - O presente trabalho buscou identificar possíveis indicadores para avaliar o desempenho da Incubadora Tecnológica UNIVAP, propondo uma sistematização do seu processo de avaliação de desempenho. Foi desenvolvida uma análise administrativa, metodologia que consiste em um processo de trabalho dinâmico, que visa efetuar diagnósticos situacionais e estudar soluções integradas para os problemas organizacionais. Durante a realização da análise, foi detectado que um conjunto de métricas isoladas dos objetivos da incubadora, atenderia apenas as necessidades de controle, não oferecendo ferramentas que transformem o processo de avaliação em instrumento de melhoria e desenvolvimento. Para este estudo utilizamos Balanced Scorecard, um sistema de gestão estratégica que traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, focando o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento formando a estrutura do Scorecard, e ainda, a apresentação de instrumentos que permitem aprimorar o sistema de gestão e viabilizar a sistematização do processo de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: incubadora, gestão de desempenho

Área do conhecimento: Administração

Introdução

O movimento de Incubadora de empresas está crescendo cada vez mais no Brasil e no Mundo e de maneira acelerada, devido a alta taxa de mortalidade das empresas quando ainda estão em sua fase inicial. Um empreendedor nesta fase do negócio tem poucas chances de dar certo.

Aproximadamente 80% não conseguem manter o negócio. Isso ocorre devido a pouca experiência de mercado do empreendedor. A incubadora vem conseguindo com grande êxito reverter esta porcentagem, pois 90% das empresas incubadas conseguem se manter durante a fase inicial.

Em São José dos Campos, há uma incubadora que, tem como missão alavancar as empresas incubadas quando elas ainda se encontram em seu estágio inicial. A Incubadora Tecnológica Univap tem contribuído no desenvolvimento de empreendedores da região do Vale do Paraíba, mas agora sente a necessidade de um sistema no qual possa medir o seu desempenho, quanto incubadora de base tecnológica, para que possa vir a ser um modelo no processo de incubação.

A proposta deste trabalho é de obter melhorias no processo de gestão, para que possa ocorrer a avaliação de desempenho da Incubadora Tecnológica. Pois atualmente ela não possui ferramentas para estes fins e um modelo em que possa confiar.

Serão propostas melhorias de desenvolvimento e algumas ferramentas para que, o gestor da Incubadora possa acompanhar o seu processo de incubação

Para isso será utilizado o modelo do Balanced Scorecard, adaptado para a incubadora, o qual fornece as ferramentas que são necessárias para avaliar o processo de incubação, e garantir que ela tenha sucesso em seu modelo de gestão. Este modelo alinha a missão à estratégia que está ligada aos objetivos, de onde foram extraídos indicadores que foram colhidos através de planilhas e questionários.

Metodologia

Os motivos para recomendação do Balanced Scorecard, como parte da solução da análise realizada na Incubadora Univap, são também os motivos que vêm orientando outras organizações a fazerem a mesma opção. Os motivos apresentados não buscam exclusivamente a melhoria do sistema de indicadores, mas sim busca mobilizar a organização em novas direções estratégicas. Considerando as características do Scorecard, suas exigências para implementação e o caráter acadêmico dessa análise administrativa, foi priorizada a fase de estabelecimento dos objetivos individuais e escolha dos indicadores. É pertinente mencionar que para a utilização do Scorecard em uma Incubadora, foi necessária uma adaptação do modelo original, para organizações sem fins lucrativos. Na adoção de um Scorecard são necessários a mobilização e o envolvimento dos membros da organização.

Esse processo é dinâmico, alternando fases de elaboração teórica e fases práticas de implementação. É importante frisar que a proposta aqui apresentada não foi elaborada privilegiando esse binômio de construção e implementação, por ser resultado do estágio de um aluno, que será apresentado a gerência da Incubadora Univap, dependendo da sua deliberação para a aceitação ou não da análise realizada.

A figura 1 contém os objetivos de cada perspectiva do Balanced Scorecard da Incubadora Univap.

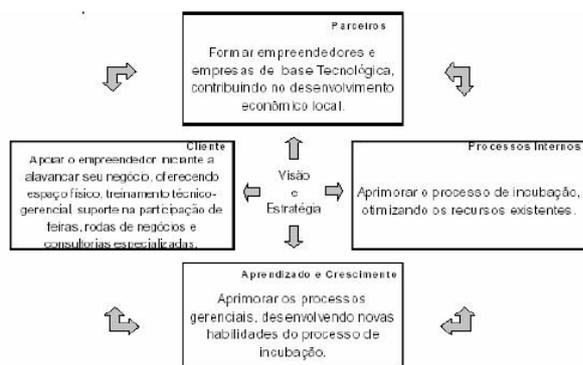


Figura 1 - Balanced Scorecard da Incubadora Tecnológica Univap

É a interação dos objetivos das diversas perspectivas da Incubadora Tecnológica Univap tendo como elemento central, a visão e a estratégia, é que fornecem condições de atribuir significado ao conjunto de indicadores que serão considerados na avaliação de desempenho. É a estrutura apresentada na figura 1 a interação de suas partes que suportam o processo de avaliação da Incubadora Univap.

A seguir a figura 2 apresenta a macro estrutura da Incubadora, considerando sua declaração de missão central no desdobramento das outras perspectivas.

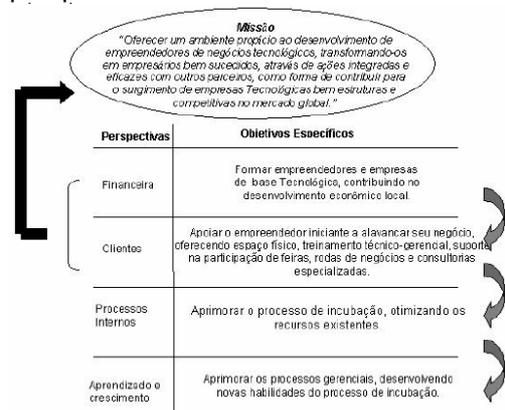


Figura 2 - Macro Estrutura do Balanced Scorecard da Incubadora Univap.

Na figura 2 fica claro a importância de definir objetivos específicos para cada perspectiva, tendo a missão como orientação estratégica que deve ser transformada em ações.

Para definição dos objetivos de cada perspectiva e seus respectivos indicadores, foi realizada uma pesquisa com a gerência da Incubadora Univap, como os parceiros (SEBRAE, Prefeitura Municipal de São José dos Campos e UNIVAP), e Clientes (Empresas Incubadas), afim de identificar pontos relevantes que subsidiaram a construção dos objetivos e indicadores de cada perspectiva.

a) Perspectiva Financeira: essa perspectiva define os objetivos que possibilitem aprimorar a visão dos “acionistas” em relação à Incubadora Tecnológica Univap. Por ser a Incubadora uma organização sem fins lucrativos e subsidiada por parceiros, são eles que assumem a função de acionistas.

Objetivo(s): formar empreendedores e empresas e base Tecnológica, contribuindo no desenvolvimento econômico local. Indicadores - Demanda por vagas na Incubadora; - Grau de satisfação dos “acionistas” (parceiros); - Faturamento das empresas graduadas;

b) - Perspectiva dos Clientes: essa perspectiva considera a forma que a Incubadora Univap deve ser vista pelos seus clientes, que são as empresas incubadas. As empresas incubadas foram consideradas clientes da Incubadora pelo fato de, serem os usuários diretos de seus serviços, estarem priorizados em sua declaração de missão sendo motivo maior para seus parceiros aderirem a sua proposta. Quanto aos indicadores relacionados a essa perspectiva, existem os de processos, que controlam os serviços prestados pela incubadora em termos de investimentos realizados e os de resultados, que medem a satisfação dos clientes, equilibrando a avaliação em termos quantitativo e qualitativo. Objetivo(s): apoiar o empreendedor iniciante a avançar seu negócio, oferecendo espaço físico, treinamento técnico-gerencial, suporte na participação de feiras, rodas de negócios e consultorias especializadas.

Indicadores: investimento em Marketing, promoção e divulgação; investimento em treinamento e consultoria de empresas incubadas; investimento em participações em feiras e eventos; grau de satisfação das empresas incubadas.

Como a perspectiva dos clientes assume função importante dentro do motivo de ser da incubadora Univap, é pertinente recomendar uma classificação das fases de incubação figura 3, e como isso deveria ocorrer dentro da Incubadora.

O fato das empresas Incubadas possuírem diferentes fases no processo de incubação, pode comprometer consideravelmente a avaliação, caso seja realizada com base nos indicadores propostos por essa análise, sem considerar as diferenças existentes de uma empresa para outra, já que os critérios de avaliação adequados para uma empresa que está no início da fase de incubação não pode ser atribuído com a mesma importância na avaliação de uma empresa em vias de se graduar.

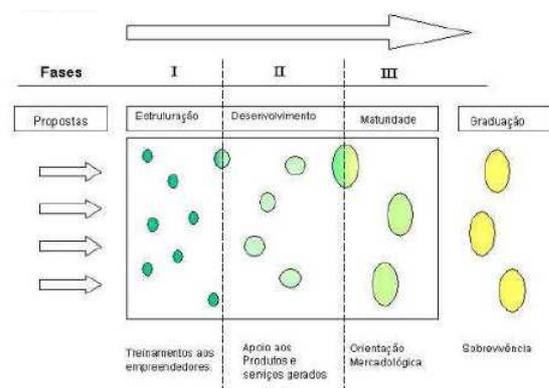


Figura 3 - Fases da Incubação

Como os indicadores são propostos por perspectivas e não por fases de incubação, recomenda-se que a Incubadora atribua pesos diferentes a cada um dos indicadores em função da composição da sua carteira de clientes. Caso haja um número maior de empresas no início da fase de incubação, os indicadores de maior peso serão os relacionados aos treinamentos e consultoria oferecidos aos empreendedores. Já se a maioria das empresas estiver em fase de graduação a preponderância está na orientação Mercadológica. Considerando essas diferenças, a Incubadora terá avaliações mais confiáveis e a orientação estratégica relacionada aos clientes terão maior chance de sucesso.

c) Perspectiva dos Processos Internos: a perspectiva dos processos internos indica em quais processos a Incubadora Univap deve

alcançar a excelência, para atender seus acionistas e clientes. É essa perspectiva que traduz em ações os objetivos financeiros e dos clientes. Os indicadores dessa perspectiva controlam os investimentos realizados considerando a média investida em cada empresa, parâmetro para verificar a eficiência do processo de gestão da Incubadora. Apesar de derivarem, na grande maioria, dos indicadores da perspectiva dos clientes, devem auxiliar a incubadora a definir em quais processos devem ser aprimorados.

Estes indicadores diferem dos indicadores da perspectiva dos clientes que devem orientar a Incubadora no relacionamento com seus clientes.

Objetivo(s): aprimorar os processos ligados gestão da Incubadora, otimizando os recursos existentes.

Indicadores: número de produtos/serviços gerados pelas empresas incubadas; percentuais de produtos/serviços aceitos pelo mercado; investimento médio em treinamento/consultoria

empresa por ano; investimento médio em marketing empresa por ano; investimento médio em feiras e eventos empresarias por ano.

Os dois primeiros indicadores dessa perspectiva são resultados que verificam a eficácia da incubadora. Já os três últimos, verificam a eficiência da incubadora, são indicadores de processo.

d) - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

A última das perspectivas oferece subsídios para que a Incubadora Tecnológica Univap sustente sua capacidade de mudar e melhorar. É considerando o aprendizado e crescimento que será possível a Incubadora Univap identificar novas demandas de seus parceiros e clientes.

Objetivo(s): aprimorar os processos gerenciais, desenvolvendo novas habilidades do processo de incubação.

Indicadores: gastos com treinamentos e consultorias para pessoal da Incubadora; gastos com pesquisa de mercado para a Incubadora; gastos com participações em feiras e eventos para pessoal da Incubadora; nº de melhoria de processos internos da Incubadora;

Os gastos com treinamento, consultoria, participações de feiras e eventos são indicadores de eficiência, para a Incubadora Tecnológica Univap, o número de melhorias de processo internos mostram os resultados dessa perspectiva.

Quanto aos objetivos apresentados, para cada perspectiva foram considerados respeitando a missão da organização. O que poderá ser mudado, por uma decisão de gerência em alterar a direção estratégica a ser seguida.

Os indicadores foram elaborados para facilitarem o alcance dos objetivos de cada perspectiva, e auxiliar no controle das atividades no processo de tomada de decisão. Estão baseados em critérios dos referenciais teóricos, pelo Prêmio Nacional da Qualidade, do prêmio ANPROTEC para as melhores Incubadoras do Brasil, 2003, e pelo manual de avaliação e auto avaliação de Incubadoras e empresas incubadas (Morais 1997).

Resultados

Quando objetivos específicos são destrinchados e mensurados a partir de indicadores de desempenho que, estão vinculados por uma relação de causa e efeito, todas as perspectivas da Incubadora de Tecnologia Univap integram-se formando um sistema de gestão eficiente enquanto ferramenta que possibilita o controle e monitoramento da organização. E também eficaz porque possibilita bons resultados, traduzindo a estratégia em ações planejadas.

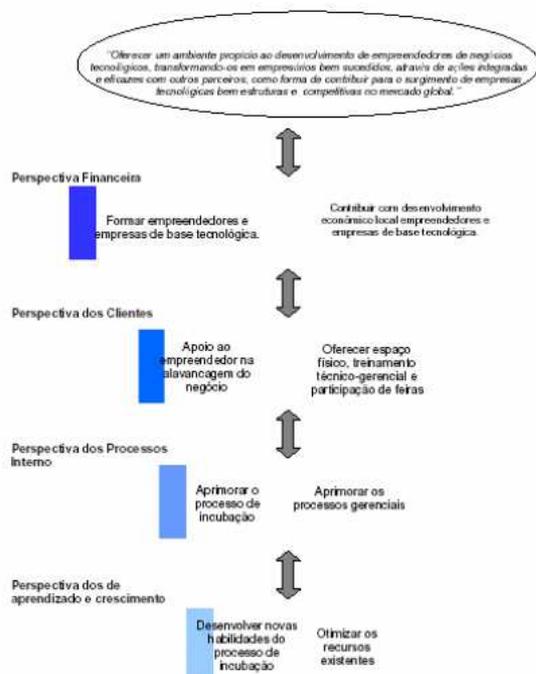


Figura 4 - A estratégia da Incubadora

A figura 4 mostra como as perspectivas são integradas à orientar a Incubadora na busca de sua missão, definindo as ações que deverão ser tomadas. A missão da Incubadora define sua orientação estratégica e são transformadas em ações para cada perspectiva, sendo monitoradas pelos indicadores demonstrando se os objetivos estão sendo alcançados ou não. Em última análise, a proposta de melhoria, pode ser sintetizada pela figura abaixo.

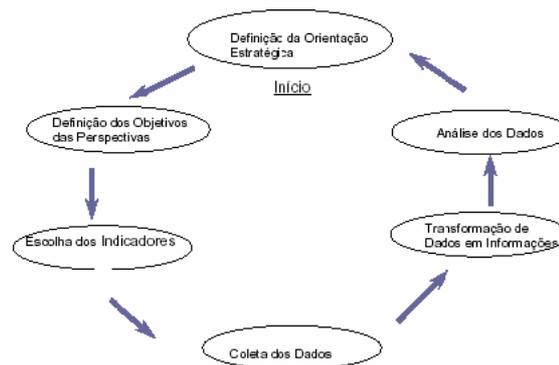


Figura 5 - Ciclo de Gestão da Incubadora Univap

Nesse modelo o ponto de partida é a definição da orientação estratégica para Incubadora, essa fase é determinada pela gerência da Incubadora, influenciada pelas expectativas e necessidade de seus parceiros e clientes.

Em seguida são determinados objetivos para cada uma das perspectivas da Incubadora, esses objetivos são os desdobramentos da orientação estratégicos, e devem estar relacionados de tal forma que culminem na melhoria do desempenho no que diz respeito aos parceiros (fontes financiadoras) da Incubadora. A terceira etapa é onde são determinados os indicadores de cada perspectiva, que possuem a função de auxiliar no controle da execução da orientação estratégica sinalizando como esta sendo desenvolvido as atividades. Para isso é necessária a utilização de instrumentos específicos que facilitem a coleta dos dados, é pertinente o acompanhamento contínuo e sistemático, para isso os instrumentos devem ser alimentados sempre que necessários, não tornando a avaliação pontual.

Realizada a etapa de coleta dos dados, é necessário que esses sejam transformados, para isso é recomendado a utilização de planilha Excel e gráficos, pois são de fácil linguagem e acesso.

Estando as informações devidamente processadas segue a fase de análise, durante a qual o gestor, de posse das informações, tem subsídios suficientes para facilitar o processo de tomada de decisão, podendo ou não alterar a orientação estratégica da incubadora.

Conclusão

Os indicadores apresentados por essa análise não esgotam as formas de medir as atividades da Incubadora. Temos outros indicadores que poderão ser utilizados pela Incubadora Univap. O ideal é que os indicadores sejam sempre considerados dentro do contexto estratégico da Incubadora, resultantes de uma correlação de causa-efeito que, culmine na melhoria dos resultados relacionados às perspectivas financeiras e do cliente.

Referências

- ANPROTEC. Panorama 2003. Brasília: Faculdade de Tecnologia, 2003.
- DORNELAS, J.C.A. Planejando Incubadora de Empresas. Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. RJ: Campus, 2002.
- FPNQ, Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência, 2004.
- MORAIS, E.F.C. Manual de Acompanhamento e Auto-Avaliação de Incubadoras e de Empresas Incubadas. Editora Universidade de Brasília, 1997.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard. RJ: Campus, 1997.
- INCUBADORAUNIVAP
www.incubadoraunivap.com.br. Acesso em 03 Ago. de 2004.
- MCT. Ministério da Ciência e Tecnologia. Manual de Incubadoras de Empresas. Plano Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresa. 1998, www.mct.org.br. Acesso em: 27 mai. 2004.

