



Exacta

ISSN: 1678-5428

exacta@uninove.br

Universidade Nove de Julho

Brasil

Arantes Salles, José Antonio; Iozzi, Luiz Orlando

Contribuições para a configuração de um sistema de medição de desempenho para incubadoras de empresas baseado no BSC

Exacta, vol. 8, núm. 2, 2010, pp. 145-156

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81016917003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Contribuições para a configuração de um sistema de medição de desempenho para incubadoras de empresas baseado no BSC

Contributions for setting up a system of performance measurement for business incubators based on the BSC

José Antonio Arantes Salles

Doutor em Administração de Empresas – EAESP/FGV
São Paulo – SP [Brasil]
salles@uninove.br

Luiz Orlando Iozzi

Mestre em Engenharia de Produção – Unimep
São Paulo – SP [Brasil]
loiozzi@bol.com.br

Incubadoras de empresas têm por finalidade propiciar uma forma mais eficiente e eficaz de sobreviver no mundo atual dos negócios. Em ambiente de negócios turbulento e dinâmico, as incubadoras devem ter reações rápidas, direcionando suas ações de forma a manter-se coerente com os seus objetivos estratégicos. Este artigo sugere a utilização de uma adaptação do Balanced Scorecard – BSC como ferramenta de medição e avaliação de desempenho das incubadoras, 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 com o desempenho futuro, para atender a missão e os objetivos de longo prazo das incubadoras. A partir dessa conceituação é realizado um diagnóstico da gestão de incubadoras localizadas no estado de São Paulo, para o qual foram utilizados questionários e realizadas visitas. Considerando-se os questionários respondidos, notou-se que em maior ou menor número, existem indicadores que procuram dar sustentação ao processo de gestão dessas incubadoras, de acordo com as perspectivas do BSC. Porém, ficou evidenciado que em nenhum caso tais indicadores estão atrelados a um real e efetivo sistema de medição e avaliação de desempenho.

Palavras-chave: BSC. Incubadoras de empresas. Sistemas de medição de desempenho.

Incubators are designed to provide a more efficient and effective way to survive in today's business world. In turbulent and dynamic business environment, incubators should be quick to react by directing their actions in order to remain consistent with its strategic objectives. This article suggests the use of an adaptation of the Balanced Scorecard – BSC as a tool for measuring and evaluating performance of incubators, as this tool is based on the use of a set of performance indicators, organized and logically articulated in order to match measures that reflect past performance with future performance, aiming to meet mission and long-term goals of the incubators. From this concept is carried out a diagnosis of management of incubators in the state of Sao Paulo, for which were used questionnaires and carried out visits. Considering the answers of the questionnaires, it was noted that in higher or lower number, there are indicators which contribute in the management process of these incubators, in accordance with perspectives of BSC. However, it was evidenced that in none of cases that indicators are associated with a real and effective measuring and evaluating system of performance.

Key words: Business incubators. BSC. Performance measurement systems.





1 Introdução

As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes, 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.

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.

Segundo Piekarski e Torkomian (2007), a primeira incubadora de empresas no Brasil 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 centenas de incubadoras de empresas. 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.

As incubadoras de empresas, como regra geral, são ambientes híbridos onde a esfera empresarial, governamental e acadêmica encontram-se e interagem. Funcionam como agentes de fomento à interação universidade-empresa, como mecanismo de transferência de conhecimentos para a so-

ciedade, e como ambientes de geração de produtos e serviços a partir dos conhecimentos e das práticas oriundas dessas esferas. Além disso, desempenham importante papel na região em que estão inseridas, como incentivadoras do desenvolvimento socioeconômico 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.

Para Amato Neto (2007), os estímulos à formação e desenvolvimento das incubadoras provêm de diversas fontes, tais como instituições científicas de ensino e pesquisa, governos estaduais, prefeituras e entidades privadas como FIESP.

Todos esses aspectos contribuem para tornar a incubadora de empresas um ambiente especial, permeado de particularidades que destoam das organizações tradicionais, e sua gestão deve, em função disso, refletir suas peculiaridades. Para Leite (2006), as incubadoras de empresas, principalmente quando se destinarem ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, devem prover um ambiente de risco moderado.

Um sistema de medição de desempenho voltado para incubadoras deve ter a capacidade de traduzir a missão e visão da organização em metas objetivas e explícitas a todos. Tal sistema deve permitir que o conjunto das partes envolvidas (*stakeholders* e empresas incubadas) possa definir critérios de ajustes e novas metas para organiza-

ção, dando ao controle da organização, eficiência e eficácia.

Este trabalho formula contribuições para um aperfeiçoamento da gestão dessas organizações a partir da utilização dos conceitos presentes no modelo do BSC e faz um diagnóstico acerca da gestão de incubadoras, a partir de um trabalho desenvolvido por Iozzi (2006). Neste trabalho foi realizado um levantamento por meio de questionários enviados às incubadoras localizadas no Estado de São Paulo.

2 O BSC aplicado à incubadora de empresas

O modelo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) é relativamente recente e sua utilização na gestão de incubadoras ainda 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. Note-se, no entanto, que a despeito de sua ampla utilização nas mais diversificadas empresas, não há uma segurança de sucesso na sua implantação, em função de não estar alinhado às estratégias ou por problemas de cultura organizacional, dentre outros (BEBER BEBER; RIBEIRO; KLIEMANN NETO, 2006).

Herrero (2005) afirma que a gestão da estratégia baseada no BSC pode gerar valor superior para a grande quantidade de *stakeholders* envolvidos nas incubadoras.

O sistema de gestão deve procurar garantir o desempenho das atividades da empresa de tal forma que atinjam os objetivos estratégicos estabelecidos.

Kaplan e Norton (2001) 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. Um exemplo desta possibilidade pode ser encontrado em Macedo, Barbosa e Cavalcante (2009).

3 As perspectivas do BSC e as incubadoras

A avaliação do desempenho empresarial baseada apenas em indicadores contábeis e financeiros tem se mostrado insuficiente para as organizações. 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 em produtos e serviços de maior valor.

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, mas também dentro das próprias perspectivas, evidenciando-lhes o desdobramento dos vários processos e a complexidade de toda a estrutura organizacional.

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.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a maioria das entidades não lucrativas enfrenta dificul-



dade com a arquitetura original do BSC, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia.

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.

Gadelha e Mâsih (2007), em trabalho sob a criação de um sistema de gestão para incubadoras de empresas baseado no BSC, optaram pela criação de uma nova perspectiva, a Social, obtendo-se assim um BSC com cinco perspectivas, uma das possibilidades abertas por Kaplan e Norton (1997). Esta opção de criar novas perspectivas também foi adotada por outros autores tais como Santos e Medeiros (2008).

4 Estruturação de indicadores de desempenho para incubadoras

A Rede de Incubadoras, Pólos e Parques Tecnológicos do Rio de Janeiro – REINC publicou 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 de empresas (REINC, 2001).

Uma incubadora de empresas apresenta dois tipos principais de processos. O primeiro é 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.

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.

A seguir são apresentados alguns indicadores nas diversas perspectivas do BSC, conforme a base do modelo proposto pela REINC (2001), e que foram utilizados na pesquisa de campo.

4.1 Indicadores sob a perspectiva financeira

Sob o aspecto financeiro, o BSC deve disponibilizar de forma comprehensível para os membros da organização, os indicadores financeiros relevantes para o processo de execução da estratégia. No caso das incubadoras de empresas, mesmo não tendo como objetivo estratégico a geração de lucros, os objetivos financeiros devem ser definidos, medidos e controlados, pois podem ser uma questão de sobrevivência para a incubadora.

Exemplos de indicadores: financiamentos a fundo perdido/receitas totais; faturamento com outros serviços/receitas totais; taxa de inadimplência; taxas de serviços recebidas/receitas totais; taxas de serviços recebidas/custos operacionais; custos totais/despesas totais; total de investimentos/despesas totais; *royalties* recebidos/despesas totais; taxas sobre faturamento das empresas recebidas/receitas totais; porcentagem dos gastos totais subsidiados pela entidade gestora.

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. 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 *stakeholders*.

Como colocado anteriormente, uma só perspectiva não é suficiente para estabelecer os resultados integrais da corporação. As demais perspectivas devem estar vinculadas com os resultados financeiros, pois não pode ser escolhido um resultado financeiro que não seja derivado de todas as ações configuradas nas demais perspectivas.

4.2 Indicadores sob a perspectiva 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. 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.

Exemplos de indicadores: nível de satisfação das empresas; número de estágios gerados; número de projetos desenvolvidos em parceria; número de produtos gerados; número de patentes geradas; número de empresas geradas; taxas de mortalidade e de sucesso; taxa de crescimento das empresas; total de impostos gerados; número de empresas incubadas; número de funcionários; número de empregados qualificados; nível de satisfação dos clientes; 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 externas à empresa que são geradas a partir de comportamentos internos das pessoas da organização. A conexão dos clientes com as outras perspectivas é necessária para a construção geral do resultado global do negócio.

4.3 Indicadores sob a perspectiva 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. Para Simons (2000) esta perspectiva é essencial para a manutenção de um ciclo virtuoso na empresa. A inovação permite aportar diferenciais aos produtos ou serviços da empresa e, quando bem realizada, permite a agregação de valor ao produto ou serviço oferecido, 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.

Exemplos de indicadores: número de candidatos; planos de negócio apresentados; número de retiradas do edital; número de candidatos selecionados; número de projeto aprovados; tempo médio de residência; custo operacional incubadora/ número de empregos gerados; custo operacional por empresa incubada.

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.

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.



4.4 Indicadores sob a perspectiva de crescimento e inovação

Os indicadores voltados para esta perspectiva estão voltados à capacitação dos funcionários e aumento da capacidade das instalações. Para os funcionários, o grupo de medidas inclui sua satisfação, retenção e produtividade.

Exemplos de indicadores: qualificação da equipe da incubadora; total de investimentos em treinamento da equipe; gastos na aquisição de novos equipamentos e material permanente; porcentagem da receita utilizada na modernização ou ampliação das instalações; gastos para melhoria de processos e da gestão; nível de satisfação da equipe da incubadora; taxa de crescimento de investimentos em treinamento.

5 Pesquisa com incubadoras de empresas no estado de São Paulo

Neste item são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo realizada em incubadoras localizadas no Estado de São Paulo. Foram enviados questionários para 47 incubadoras, localizadas em 45 cidades. Também foram feitas visitas a algumas incubadoras, para aprofundar o conhecimento sobre o tema.

A inclusão dos diversos tipos de incubadoras se justifica, pois todas têm o objetivo estratégico de fortalecimento das micro e pequenas empresas, logo se pressupõe que todas necessitam desenvolver indicadores de medição e avaliação de desempenho.

Os questionários incluíam os seguintes itens: carta de encaminhamento endereçada ao gerente da incubadora, solicitação de dados das incubadoras e questões acerca do sistema de avaliação de desempenho e de seus indicadores.

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. Há que se ressaltar que em função do universo pesquisado ser pequeno e do 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. Ressalte-se, no entanto, que o percentual de retorno, da ordem de 20%, encontra-se dentro da expectativa esperada.

O questionário foi montado a partir de um estudo inicial mais aprofundado realizado na incubadora de empresas de São Jose do Rio Preto. A proposta inicial do questionário foi apresentada a esta incubadora e foi discutida com o gerente em três entrevistas realizadas durante as visitas. Funcionou assim, portanto, como a aplicação de um teste-piloto.

6 Dados gerais sobre as incubadoras

Os quadros de 1 a 5 apresentam o número de incubadoras em função do tempo de existência das incubadoras, número de empresas incubadas na data da pesquisa, natureza da incubadora, número de funcionários e utilização de sistemas de medição de desempenho.

Idade em anos	Até 2	De 2 a 5	De 5 a 10	Acima de 10
Quantidade	01	07	02	00

Quadro 1: Tempo de existência da incubadora

Fonte: Os autores.

Empresas incubadas	Até 10	De 10 a 20	Acima de 20
Quantidade	06	03	01

Quadro 2: Número de empresas incubadas

Fonte: Os autores.

Natureza	Tradicional	Tecnológica	Mista	Outra
Quantidade	05	02	03	00

Quadro 3: Natureza da incubadora

Fonte: Os autores.

Funcionários	01	02	03	04
Quantidade	00	04	06	00

Quadro 4: Número de funcionários

Fonte: Os autores.

Medição de desempenho	Nenhum	SGE/SGI*	BSC**
Quantidade	03	04	03

Quadro 5: Sistemas de medição e avaliação de desempenho

*Sistemas desenvolvidos pelo SEBRAE (SGE) e FIESP (SGI).

**Em implantação.

Fonte: Os autores.

O tempo de existência das incubadoras é relativamente pequeno. Na sua maioria este tempo é de 2 a 5 anos, em função da implantação de incubadoras ser recente no Brasil.

A maioria das incubadoras pesquisadas apresenta uma capacidade máxima de incubação pequena, mas a quase totalidade das incubadoras está com aproximadamente 100% de ocupação, o que torna evidente a grande demanda existente.

A maioria das incubadoras apresenta natureza tradicional, sendo que as de natureza tecnológica apresentam diretores são oriundos de universidades.

O número de empregos gerados diretamente pelas incubadoras é pequeno, mas devem-se considerar os empregos diretos e indiretos gerados pelas empresas incubadas e graduadas.

Apenas três incubadoras fazem uso de algum tipo de sistema de medição e avaliação de desempenho semelhante ao método BSC no seu processo de gestão. Elas estão em fase de desenvolvimento e implantação. Outras quatro fazem uso do Sistema de Gestão Empresarial ou do Sistema de Gestão para Incubadoras. Estes sistemas visam prover o SEBRAE e a FIESP de alguns indicadores que lhes

são convenientes. Tais sistemas não têm a perspectiva de se constituírem em um sistema de gestão para a incubadora. As demais não mencionaram algum tipo de sistema de medição ou controle gerencial.

Os indicadores de desempenho utilizados pelas incubadoras foram agrupados por afinidade. Trata-se de uma consolidação de indicadores em função de sua natureza. Esses grupos constituem as variáveis apresentadas a seguir, nas diversas perspectivas do BSC.

6.1 Perspectiva financeira

Mesmo no caso das incubadoras, os objetivos financeiros devem ser definidos, medidos e controlados, pois podem ser uma questão de sobrevivência para a incubadora. A determinação dos indicadores mais adequados é realizada com base na identificação das necessidades estratégicas, no momento específico do ciclo de vida em que se encontrar a empresa. O quadro 6 apresenta o conjunto de indicadores esperados para esta perspectiva.

Financiamentos a fundo perdido/receitas totais.
Faturamento com outros serviços/receitas totais.
Taxa de inadimplência.
Taxas de serviços recebidas/receitas totais.
Taxas de serviços recebidas/custos operacionais.
Custos totais/despesas totais.
Total de investimentos/despesas totais.
Royalties recebidos/despesas totais.
% sobre faturamento das incubadas/receitas totais.
% gastos totais subsidiados pela entidade gestora.

Quadro 6: Indicadores para a perspectiva financeira

Fonte: Os autores.

Pode ser percebido que as variáveis financiamento a fundo perdido, taxas de serviços e despesas são as que mais despertam o interesse das incubadoras, conforme destaca a Figura 1. O grau de importância dado a estas variáveis permite inferir a falta de autonomia financeira das incubadoras nos seus processos de gestão.

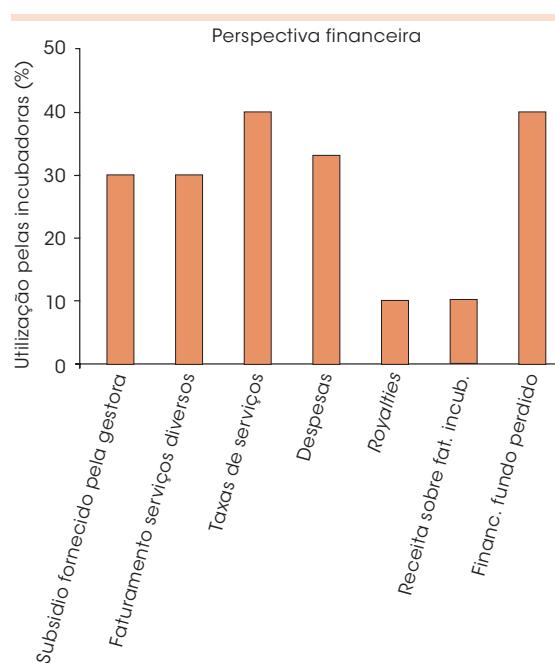


Figura 1: Principais indicadores financeiros

Fonte: Os autores.

6.2 Perspectiva de crescimento e inovação

Esta perspectiva oferece a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. O quadro a seguir apresenta o conjunto dos indicadores esperados para esta perspectiva.

Qualificação da equipe de gerenciamento da incubadora.
Total de investimentos em treinamento da equipe de gerenciamento.
Gastos na aquisição de novos equipamentos e material permanente.
% da receita utilizada na modernização ou ampliação das instalações.
Gastos para melhoria de processos e da gestão.
Nível de satisfação da equipe de gerenciamento da incubadora.
Taxa de crescimento de investimentos em treinamento (ano/ano anterior).
Taxa de gastos com equipamento e material permanente (ano/ano anterior).

Quadro 7: Indicadores para perspectiva crescimento e inovação

Fonte: Os autores.

Pelas respostas obtidas dos questionários, é relevante o interesse das incubadoras pela variável treinamento da incubadora, conforme destaca o gráfico mostrado na Figura 2 a seguir. Tal fato pode estar atrelado ao vínculo que a incubadora tem com o SEBRAE, que tem como uma de suas finalidades capacitar gestores de instituições de micro e pequeno porte.

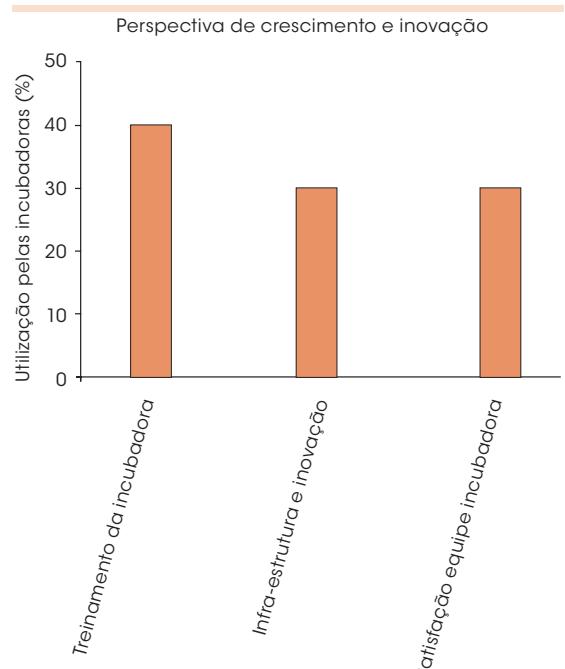


Figura 2: Principais indicadores de crescimento e inovação

Fonte: Os autores.

6.3 Perspectiva dos clientes

Esta perspectiva é de importância muito significativa, uma vez que os clientes estabelecerão o resultado da organização. No caso de uma incubadora, tal perspectiva deve ser cuidadosamente estruturada, tendo em vista o grande número de agentes envolvidos no processo. O quadro colocado a seguir apresenta os indicadores de desempenho potencialmente utilizados pela incubadora para esta perspectiva.

Nível de satisfação das empresas.
Nº de estágios gerados.
Nº de projetos desenvolvidos em parceria.
Frequência do uso de laboratórios e dependências da universidade.
Nº de projetos com universidade.
Índices de transferência tecnologia (contratos com a universidade).
Inovação de classe mundial.
Impacto de modernização das empresas.
Nº de produtos gerados.
Nº de patentes geradas.
Potencial de exportação das empresas.
Nº 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).
Nº de empresas incubadas ou graduadas.
Índice de crescimento de empresas incubadas/graduadas (ano/ano anterior).
Nº de funcionários empregados nas empresas incubadas.
Nº de empregados qualificados tecnicamente.
salários pagos pelas empresas incubadas.
Nº de ações (treinamentos, consultorias, feiras) voltadas para o empreendedorismo.
Nº de atendimentos a interessados.
Taxa de ocupação.
Qualidade e custo da infraestrutura material e administrativa.
Gastos com marketing da incubadora.
% dos custos totais cobertos por recursos próprios.
% dos gastos totais (custos + investimentos) cobertos por recursos próprios.
% dos custos operacionais cobertos pelas empresas incubadas.
Nível de satisfação dos clientes.
Nível de aprovação da comunidade a respeito do projeto incubadora.

Quadro 8: Indicadores para a perspectiva dos clientes

Fonte: Os autores.

Era esperado que nas respostas obtidas dos questionários às variáveis incentivo à cultura empreendedora, imagem da incubadora, desenvolvimento econômico, geração de emprego e renda e

autonomia financeira fossem as que mais desertassem o interesse das incubadoras, conforme destaca a Figura 3. Os indicadores de maior preocupação pelas incubadoras são aquelas que têm um cunho social, em função dos propósitos de criação das incubadoras. O elevado número de variáveis que compõem esta perspectiva pode ser justificado pelo grande número de *stakeholders*.

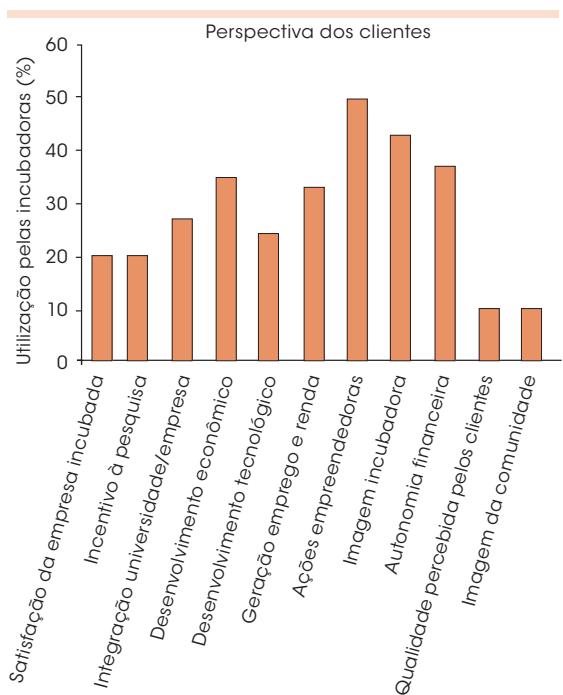


Figura 3: Principais indicadores de atendimento aos clientes

Fonte: Os autores.

6.4 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. 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. O quadro apresenta a seguir o conjunto de indicadores para esta perspectiva.

Número de candidatos.
Planos de negócio apresentados.
Número de retiradas do edital.
Número de candidatos selecionados.
Total de recursos solicitados/aprovados.
Número de projeto preparados/aprovados.
Tempo médio de residência.
Custo operacional incubadora/número de empregos gerados.
Custo total anual/n.º produtos gerados.

Quadro 9: Indicadores da perspectiva de processos internos

Fonte: Os autores.

As variáveis qualidade de pré-incubação e tempo de residência dos incubados despontam como as de maior necessidade de controle por parte das incubadoras respondentes (Figura 4).

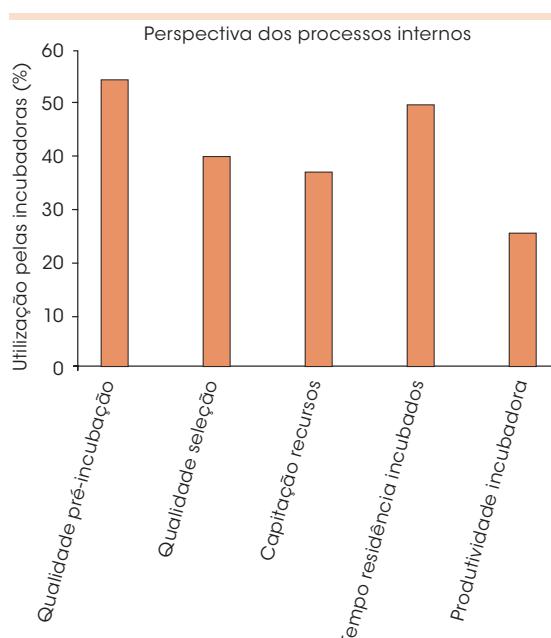


Figura 4: Principais indicadores de processos internos

Fonte: Os autores.

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. 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 supor a interferência, “aparentemente” positiva, do SEBRAE, que além de atuar como agente de fomento financeiro no projeto, também atua como 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 demonstram a preocupação central 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. Focando a perspectiva de processos internos verifica-se a preocupação das incubadoras com o número de candidatos inscritos e os selecionados. Uma vez que a capacidade de oferta de vagas é pequena, exige-se uma triagem eficiente dos candidatos e dos projetos apresentados.

7 Conclusões

A medição de desempenho não é um evento, e sim um processo longo com impacto sobre

toda a organização, o qual exige que os executivos conheçam indicadores relativos ao ambiente e ao desempenho organizacional. Esses indicadores devem ser entendidos por toda a organização, de modo a criar uma maior sinergia em busca da eficiência e eficácia organizacional.

O BSC, a partir da revisão de literatura, bem como pela realidade observada nas incubadoras, mostra-se um bom ponto de partida para a construção de um sistema de gestão mais adequado, embora, como previsto na literatura, deva sofrer adaptações, principalmente em função dos objetivos sociais e da multiplicidade de *stakeholders* envolvidos.

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

Embora não seja possível ser conclusivo acerca inferir sobre a validade do BSC como sistema de gestão de desempenho das incubadoras, uma vez que tal método não está totalmente implantado em nenhuma das incubadoras respondentes, constatou-se a utilização de grande parte dos indicadores propostos pela REINC.

Considerando os questionários respondidos e a tabulação dos dados sobre os medidores de desempenho, é destacável a observação de que todos os indicadores sugeridos são utilizados pelo universo da pesquisa, pois eram utilizados em pelo menos uma das incubadoras. Tal constatação vem corroborar com a importância, amplitude e a aplicabilidade que foi atribuída à estrutura de indicadores propostos, para uma gestão eficiente e eficaz de uma incubadora de empresas.

Referências

- AMATO NETO, J. As políticas industriais e tecnológicas e as pequenas e médias empresas: iniciativas na história recente da economia brasileira. *Revista Gestão Industrial*, v. 3, n. 1, p. 87-102, 2007.
- BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. J. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. *Produção on line*, v. 6, n. 2, 2006.
- 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.
- GADELHA, M. A.; MÂSIH, R. T. *Alinhamento estratégico em incubadoras de empresas: proposta de um sistema de gestão baseado no balanced scorecard*. Foz do Iguaçu, Anais XXVII ENEGEP, 2007.
- HERRERO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- IOZZI, L. O. *Utilização de indicadores de desempenho no processo de gestão das incubadoras de empresas do estado de São Paulo*. Santa Bárbara D'Oeste, Dissertação (Mestrado), Universidade Metodista de Piracicaba, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *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.
- LEITE, E. *Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas – lei de inovação*. Recife, Bargaço, 2006.
- MACEDO, M. A. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M.; CAVALCANTE, G. T. Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. *Revista Economia e Gestão*, v. 19, n. 19, pp. 65-84, jan/abril 2009.
- PIEKARSKI, A. E. T.; TORKOMIAN, A. L. V. As novas empresas de base tecnológica em São Carlos e sua sinergia com o potencial acadêmico, tecnológico e inventivo. *Seminário Nacional da ANPROTEC*, Belo Horizonte, 2007.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.



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

ROCHA, A. C. B. *Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no BSC para uma indústria de confecções de porte médio*. Florianópolis, Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

SANTOS, I. M.; MEDEIROS, D. D. Adição de uma nova perspectiva ao BSC para avaliar o SGQ em empresas de serviços certificadas com a norma ISO 9001:2000. *Revista Gestão Industrial*, v. 4, n. 2: p. 17-33, 2008

SIMONS, R. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey, Prentice-Hall, 2000.

Recebido em 23 out. 2009 / aprovado em 11 jul. 2010

Para referenciar este texto

SALLES, J. A. A.; IOZZI, L. O. Contribuições para a configuração de um sistema de medição de desempenho para incubadoras de empresas baseado no BSC. *Exacta*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 145-156, 2010.