

Proposição de sistema de gestão e monitoramento do desempenho para empresas incubadas de base tecnológica

Eduardo Motta
Mestrando em Administração
UMESP
Joshua Onome Imoniana
Mestrado em Administração
UMESP

Resumo

O propósito deste trabalho é apresentar um modelo de gestão para empresas incubadas de base tecnológica, baseado na avaliação do desempenho de seus projetos, tomando como parâmetro comparativo os resultados das empresas, caracterizando um sistema integrado que se renova a cada processo de incubação por meio das experiências mensuradas e acumuladas. Para formatação dos critérios, adotou-se as sugestões de um sistema alternativo com base no modelo de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade, que envolvem fatores de ambiente interno e externo, possibilitando mensurar, avaliar, projetar e planejar estratégias com foco no desempenho, por meio da utilização de ferramentas de gestão. Com base nos modelos de avaliação analisados, é apresentado o modelo de gestão do desempenho baseado no risco que as empresas assumem durante o processo de incubação, o que diminui as lacunas geradas em função da falta de informações sobre o desenvolvimento, posicionamento e resultados de cada empresa, fornecendo aos gestores uma nova ferramenta de apoio.

Introdução

O mercado de tecnologia atual passa por transformações diárias, decorrentes de suas constantes inovações. Esse dinamismo é uma grande barreira para o pequeno empreendedor tecnológico, tendo em vista suas limitações de conhecimento e estrutura. Porém, essas adversidades vêm sendo gradualmente superadas com a incubação.

Apesar disso, a imagem das incubadoras era que apenas forneciam infra-estrutura material e administrativa de boa qualidade com baixo custo, além do vínculo formal com as

instituições responsáveis por sua gestão e principalmente em função dos intercâmbios e trocas de informações por meio das relações interpessoais informais.

Porém, a imagem das incubadoras mudou e dentro do objetivo de desenvolver e consolidar novos empreendimentos, alguns fatores vêm afetando suas metas, refletindo diretamente no período de incubação, aprendizado e resultados de suas empresas.

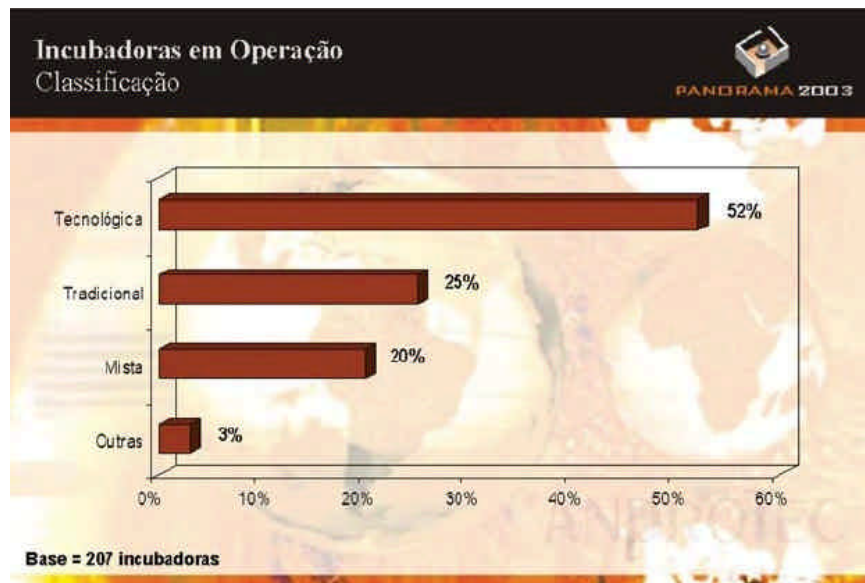
Este trabalho tem o intuito de fornecer aos gerentes de incubadoras e empresas incubadas de base tecnológica, denominadas no decorrer deste trabalho EIBT, uma ferramenta inovadora para potencializar seu desempenho por meio do acompanhamento, avaliação e mensuração de suas atividades e resultados.

Definição Do Problema E Objetivos

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, publicou no “Panorama ANPROTEC 2003” que 52% das 207 incubadoras em operação no país são de base tecnológica e o período médio de incubação é de dois anos e três meses (**Figuras 1 e 2**). Apesar desses números, eles destacaram o pouco conhecimento sobre as origens e dinâmicas de desenvolvimento das EIBT, além da necessidade de se criar instrumentos eficazes para estimular o seu crescimento.

Segundo Lemos & Maculan (1998), durante a permanência das EIBT em Incubadoras, seus proprietários identificam a existência de alguns problemas que afetam negativamente suas atividades e dificultam seu crescimento no ambiente das incubadoras. Na grande maioria das incubadoras de empresas existe carência de um processo de avaliação que permita definir com critérios preestabelecidos, o enquadramento das empresas em cada uma das fases do processo de incubação, quais sejam: Implantação, Desenvolvimento, Consolidação ou Graduação. É comprovado também que a maior dificuldade das empresas, enquanto residentes, é obter êxito na gestão dos negócios, agravando-se sobremaneira pela falta de mecanismos de informação que auxiliem no seu desempenho.

Figura 1 – Classificação das Incubadoras em Operação



Fonte: Panorama ANPROTEC 2003.

A principal idéia a ser trabalhada é a definição de uma metodologia de monitoramento do desempenho e acompanhamento de projetos para empresas incubadas de base tecnológica. Neste sentido, criam-se ferramentas empresariais para mensurar o desempenho ao longo da incubação, podendo colaborar no alcance das metas de graduação propostas e atender os critérios de avaliação incorporados ao modelo, formando empresas com maior excelência.

Revisão Bibliográfica

Essa etapa do estudo identificar e definir as áreas temáticas incorporadas ao modelo de gestão e seu contexto nas incubadoras. Sua estrutura é a seguinte: na primeira parte são definidos elementos para criação do conhecimento; a segunda parte apresenta uma análise dos dados e informações do ambiente externo em relação à competitividade da empresa; a terceira parte inclui uma revisão das experiências internacionais de incubadoras tecnológicas com ênfase nos modelos de avaliação das empresas incubadas; a quarta parte apresenta o contexto organizacional do ambiente interno; a quinta parte define o sistema de avaliação de empresas

incubadas proposto por Uggioni (2003), baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade, como o sistema alternativo a ser utilizado, a fim de criar uma base de dados para a formatação do modelo.

Definição e criação de conhecimento

No mercado atual, é fato que a empresa qual conseguir utilizar suas informações para alcançar melhores resultados em seu desempenho e competitividade, estará criando e gerindo conhecimento com maior eficiência. Para definir e localizar o conhecimento, Davenport & Prusak (1998), diferenciam três grandes classes de elementos, apresentadas na **Tabela 1**.

Tabela 1: Classes de Elementos

<i>ELEMENTOS</i>	<i>DEFINIÇÕES</i>
<i>Dado</i>	É um conjunto discreto e objetivo de fatos sobre um determinado evento. É uma parcela quantificável e objetiva do estoque de informação e conhecimento de uma empresa.
<i>Informação</i>	É uma mensagem contendo um emissor e um receptor e cujo significado envolve uma nova interpretação baseada em um conjunto de dados. Dentro de qualquer empresa há um complexo e contínuo fluxo de informações, seja por meios tecnológicos, ou por meio da interação entre as pessoas.
<i>Conhecimento</i>	É uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e intuição, formando um “painel” na mente de uma pessoa que a habilita a avaliar e obter novas experiências e informações.

Fonte: Adaptação do autor, a partir de Davenport & Prusak (1998).

Nonaka & Takeuchi (1997), propõem a existência de um ciclo contínuo dentro das empresas onde os dados e informações sejam transformados em conhecimento e vice-versa. Este ciclo é representado por eles como uma “espiral do conhecimento”. Nesta abordagem, o papel da gestão do conhecimento é garantir e facilitar a livre fluidez do ciclo em toda a organização, assumindo o papel de cuidar não apenas da infra-estrutura para registro e organização de conhecimentos explícitos, mas também, de garantir as condições ambientais e de formação básica das pessoas, necessárias à manutenção deste ciclo.

Ambiente externo e competitividade da empresa

O mercado atual está cada vez mais competitivo e os melhores resultados estão sendo conquistados por empresas que obtêm êxito na gestão do conhecimento. Segundo Peter Drucker (1998), “[...] uma empresa deve se definir não pelo que faz, mas pelo que sabe (suas informações básicas) e pelo que possui (os conhecimentos básicos)”. Além disso, segundo Wojciechowski (2002) “[...] a estratégia empresarial expressa como uma empresa utiliza as informações adquiridas para superar as mudanças do meio ambiente, levando em consideração seus objetivos e competitividade”.

Entretanto, analisando o universo de informações, pode-se identificar fatores que envolvem o cotidiano das empresas e influem diretamente na estratégia empresarial. Esse universo de informações foi classificado conforme a **Tabela 2**.

Tabela 2: Universo de Informações

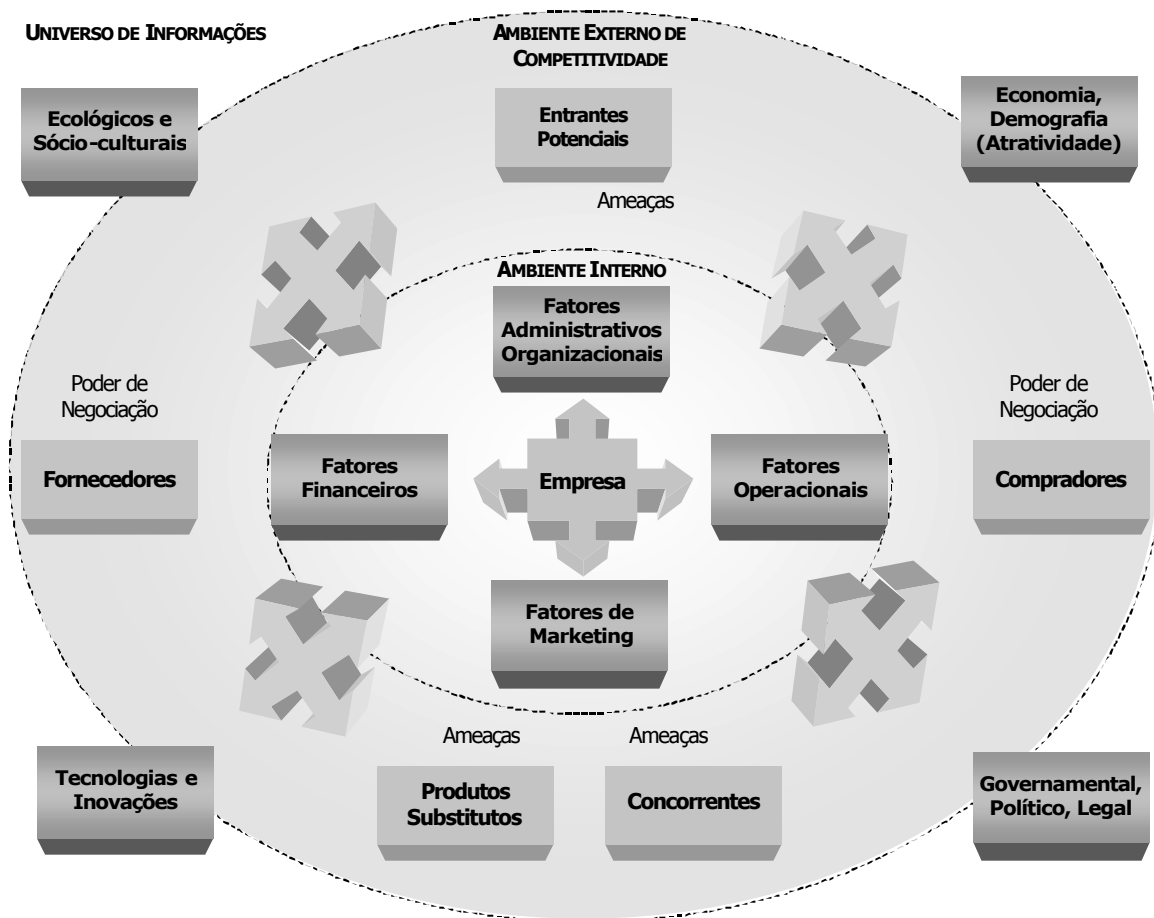
<i>INFORMAÇÕES</i>	<i>IMPORTÂNCIA</i>
<i>Tecnológicas e de Inovação</i>	Sabendo da disponibilidade de informações, deve-se estudar o nível tecnológico empregado no segmento por outras empresas, ao longo da cadeia econômica e suas redes de contato, a fim de superar a concorrência com dinamismo e estratégia.
<i>Ecológicos e Sócio-culturais</i>	Empresas que investem em produtos e novos modelos ecológicos têm, no longo prazo, reduzido suas perdas na produção, custos e a possibilidade de concorrer em novos mercados nacionais e internacionais, onde existe maior procura e/ou aceitação de produtos deste tipo.
<i>Governamental, Político e Legal</i>	As políticas e legislações vigentes devem fazer parte do cotidiano da empresa. As informações são cada vez mais acessíveis e difíceis de manipular.
<i>Econômicos, Demográficos (Atratividade)</i>	Deve-se analisar a situação demográfica e econômica do país, sua indústria e mercado, a fim de reconhecer novas tendências e se adaptar para enfrentar as barreiras, o dinamismo contínuo e identificar oportunidades de mercado.
<i>Competitividade</i>	O estudo das melhores práticas por meio de uma análise da concorrência é fundamental e engloba todos os fatores acima citados, além de buscar e conhecer novas possibilidades, ferramentas, estratégias, entre outros mecanismos que as empresas mais competitivas utilizam para se adaptar, inovar e sobreviver à concorrência.

As variáveis ambientais são interativas e são abordadas com ênfase em competitividade. Os fatores que envolvem a competitividade contam com um aprofundado trabalho de pesquisa efetuado por Porter (1980). Ele aponta um conjunto de cinco forças que perpetuam a

concorrência. O conjunto dessas forças resulta no potencial do mercado e são demonstradas no nível do ambiente externo de competitividade, conforme apresentado na **Figura 2**.

A análise do ambiente interno demonstra as capacidades da empresa, determinando suas forças e fraquezas a partir da comparação com as barreiras resultantes da análise do ambiente externo. Essa análise determina as condições que a empresa tem de encontrar oportunidades e transpor barreiras, bem como os pontos que devem ser fortalecidos para tal confronto. Os fatores internos podem ser classificados em quatro grupos: Administração e Organização, Operacionais, Financeiros e de Marketing. A dinâmica e convergência de diferentes tipos de informações entre os ambientes interno e externo resultam na formação do conhecimento, estratégias e implementação de sistemas de monitoramento e gestão das empresas. A **Figura 2** ilustra a dinâmica de informações por meio de um espectro de três níveis: o universo de informações, o ambiente externo de competitividade e o ambiente interno da empresa.

Figura 2: Dinâmica de Informação e Competitividade



Contexto – incubadoras tecnológicas

As limitações que as empresas de base tecnológica enfrentam no início de suas atividades são conhecidas. Elas variam da escassez de recursos financeiros à dificuldade de inserção de produtos altamente inovadores no mercado, permeando todas as atividades necessárias à geração de inovações tecnológicas. A opção por iniciarem suas atividades em ambientes "protegidos" como das incubadoras de empresas está relacionada à perspectiva de minimização dessas dificuldades (Lemos & Maculan, 1998). Por outro lado, apesar das

diversas vantagens que a permanência nesses ambientes trazem às empresas, existem problemas que afetam o seu desempenho e sua participação no mercado.

Cada vez mais as incubadoras desenvolvem processos de aprendizado no atendimento às necessidades das empresas, buscando novas soluções para reduzir custos, incentivar o controle de qualidade e a melhoria contínua, ou seja, parâmetros oriundos do mundo empresarial. Porém, as ferramentas de gerenciamento e processos de aprendizado aplicados as EIBT atualmente, geram discordância entre os interesses das empresas em relação aos da incubadora e de seus mantenedores – as EIBT buscam prolongar o tempo de incubação em função das facilidades do ambiente, as incubadoras objetivam a graduação rápida e sustentada de seus incubados, concordando com as diretrizes de fomentar o número de pequenas empresas na economia local, enquanto seus mantenedores pressionam por resultados rápidos para justificar o investimento. Assim, observa-se que os modelos de gestão baseados nas melhores práticas acabam por nem sempre direcionar incubadoras e EIBT a um modelo coeso de gestão.

Experiências internacionais de incubadoras tecnológicas

O perfil das empresas incubadas na cena internacional teve uma grande mudança no começo dos anos 90. A proporção de empreendimentos tecnológicos aumentou em 20%. Justificou-se este fenômeno pelo fato de que as incubadoras tecnológicas cumprem um papel mais amplo e variado no desenvolvimento local (OECD, 1999). Em contrapartida, os críticos qualificam esta situação de reação em função da falta de interesse nos empreendimentos industriais.

Em geral, as incubadoras tecnológicas têm um desempenho positivo em números de graduados, geração de trabalho e renda, queda na mortalidade e expansão nas próprias incubadoras. A Rede Européia de Inovação de Negócios estabeleceu 120 centros de inovação de negócios em 17 países europeus nos últimos oito anos. Esses centros são usados principalmente como instrumentos para o desenvolvimento econômico local. Vários estudos

demonstraram que as empresas graduadas nas incubadoras tecnológicas tiveram um salto de 49% na geração de novos empregos e uma ascensão nas vendas de 166%, numa base anual entre 1996 e 2002. Os Estados Unidos tiveram uma ampla experiência com incubadoras tecnológicas. Mais de 550 incubadoras nos EUA e no Canadá são afiliadas à Associação Nacional de Negócios – NBIA, dos quais 30% são incubadoras de base tecnológica. Várias pesquisas identificaram que as empresas graduadas tiveram taxas elevadas de sobrevivência, desenvolvimento econômico, tecnológico e inovação.

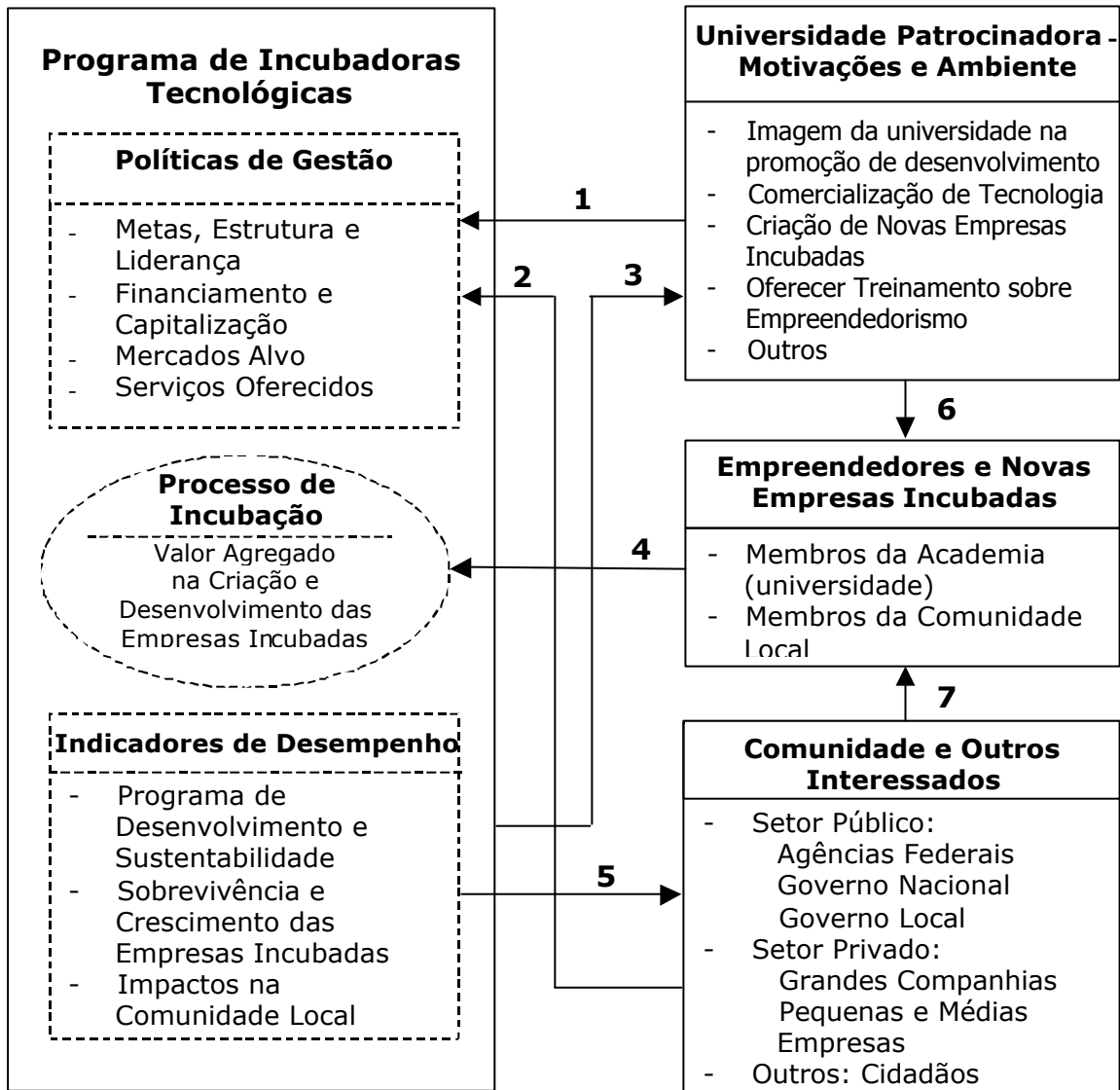
Apesar do aumento constante no número de incubadoras tecnológicas nos últimos anos, ainda existem lacunas metodológicas para avaliação do desempenho e para possibilitar a melhora de sua eficácia. Neste contexto, Mian (1997) propôs um modelo conceitual avaliando o desempenho das incubadoras de base tecnológica de uma maneira sistemática. O modelo é baseado em três variáveis:

1. Resultados de desempenho – esses resultados são avaliados utilizando três elementos:
(a) sustentabilidade e crescimento do programa; (b) sobrevivência e crescimento das empresas incubadas; (c) impactos relacionados à economia local.
2. Políticas de gestão e sua eficácia – uma avaliação das práticas e das políticas operacionais de gerenciamento, conforme os objetivos do programa. Os elementos chave avaliados incluem: (a) objetivos, estrutura organizacional; (b) financiamento; (c) políticas operacionais; (d) mercados alvos.
3. Serviços e valor adicionado – serviços de capacitação e outros serviços de auxílio ao negócio;

Sistema de acompanhamento e avaliação de empresas

A partir das experiências internacionais, pode-se verificar a dinâmica desse modelo por meio da representação a seguir:

Figura 3: Dinâmica de Incubação e Modelo de Avaliação do Desempenho

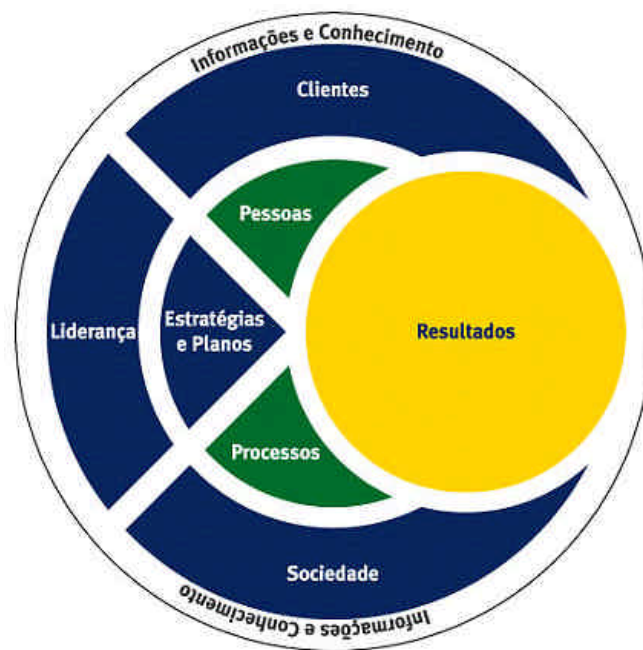


Para introduzir o sistema de acompanhamento e avaliação de empresas incubadas proposto por Uggioni (2003), faz-se necessário apresentar os critérios de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade – FNPQ, que é utilizado na avaliação,

diagnóstico e orientação de organizações. A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo modelo de Uggioni.

A FPNQ compõe como base para avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, 08 (oito) critérios de excelência, conforme a **Figura 4**. Esses critérios são divididos em 27 (vinte e sete) subitens que totalizam 1000 (um mil) pontos, os quais, se atingidos na íntegra, demonstrarão que as empresas avaliadas têm em sua rotina, práticas e padrões de excelência alinhados a seus critérios. Portanto, a continuação dessa metodologia de gestão, levará a empresa por um caminho que proporcionará maiores chances de continuidade nesse mercado cada vez mais competitivo.

Figura 4: Critérios de Excelência do PNQ



Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade.

Esses 08 (oito) critérios de excelência referem-se à liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. O modelo

de excelência da FPNQ é representado pelo diagrama mostrado na **Figura 4** sendo utilizado em processos de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Esses critérios de excelência são aplicáveis a todas as empresas, qualquer que seja o seu porte e ramo de atividade. Para suprir as necessidades de criação de conhecimento por meio dos dados e informações das EIBT, é proposto como sistema alternativo o modelo de acompanhamento e avaliação de empresas incubadas baseado nos critérios de excelência da FPNQ de Uggioni, que desenvolve um extenso trabalho sobre o assunto.

Em seu modelo, Uggioni propõe uma estrutura simplificada de acompanhamento e avaliação de empresas residentes em incubadoras, visando contribuir para que os empreendedores atinjam com excelência seus objetivos e conseqüentemente proporcionando êxito aos negócios de suas incubadoras.

A pontuação máxima para os critérios e itens de avaliação do sistema de Uggioni, está apresentada no **Anexo**. Cada um dos critérios está subdividido em vários subitens e o somatório desses formam o total do item. O somatório dos itens será a pontuação obtida pela empresa como resultado do processo de avaliação e acompanhamento de incubação.

Os níveis de atendimento para cada um dos aspectos de avaliação, referentes ao enfoque e aplicação de cada item, segue a seguinte escala:

- 0% (Zero Porcento) – Se a afirmação não for sustentada pelas evidências encontradas, seja pela inexistência de práticas ou pela sua inadequação ao requerido. As práticas não são disseminadas ou são utilizadas apenas esporadicamente.
- 50% (Cinqüenta Porcento) – Se a afirmação for parcialmente sustentada pelas evidências com algumas práticas de gestão adequadas, porém, basicamente, reativas, disseminadas por alguns dos principais processos e áreas da organização e em início de uso continuado.
- 100% (Cem Porcento) – Se afirmação for sustentada pelas evidências encontradas, com práticas de gestão adequadas ao requisito, sendo algumas pró-ativas, disseminadas

pelos principais processos e áreas da organização e com uso continuado, apresentando algumas lacunas.

Cada aspecto de avaliação de cada um dos itens referentes aos resultados da empresa é avaliado seguindo a escala a seguir:

- 0% (Zero Porcento) – Se os resultados apresentados não sustentarem a afirmação, seja pela inexistência dos mesmos, por não serem relevantes, por não possuírem tendências definidas ou por estas serem desfavoráveis.
- 50% (Cinqüenta Porcento) – Se os resultados apresentados sustentarem parcialmente a afirmação em função do seu nível de desempenho, pela sua relevância e por possuírem algumas tendências favoráveis.
- 100% (Cem Porcento) – Se os resultados apresentados sustentarem a afirmação, possuindo níveis de desempenho similares ou superiores às comparações, por serem relevantes e por possuírem tendências favoráveis, em sua maioria.

Antes da aplicação, deve-se chamar atenção para a precaução de não burocratizar as EIBT e cuidar para que as informações não sejam forçadas e, que não seja montado um cenário para atender as necessidades da avaliação proposta. Neste sentido, a equipe de gerenciamento da incubadora, deve dedicar-se no acompanhamento da rotina da empresa auxiliando-a na busca da consolidação e graduação. Além disso, é essencial que haja uma relação de confiança entre a equipe de gerenciamento da incubadora e as empresas residentes, diminuindo assim, a discordância na avaliação.

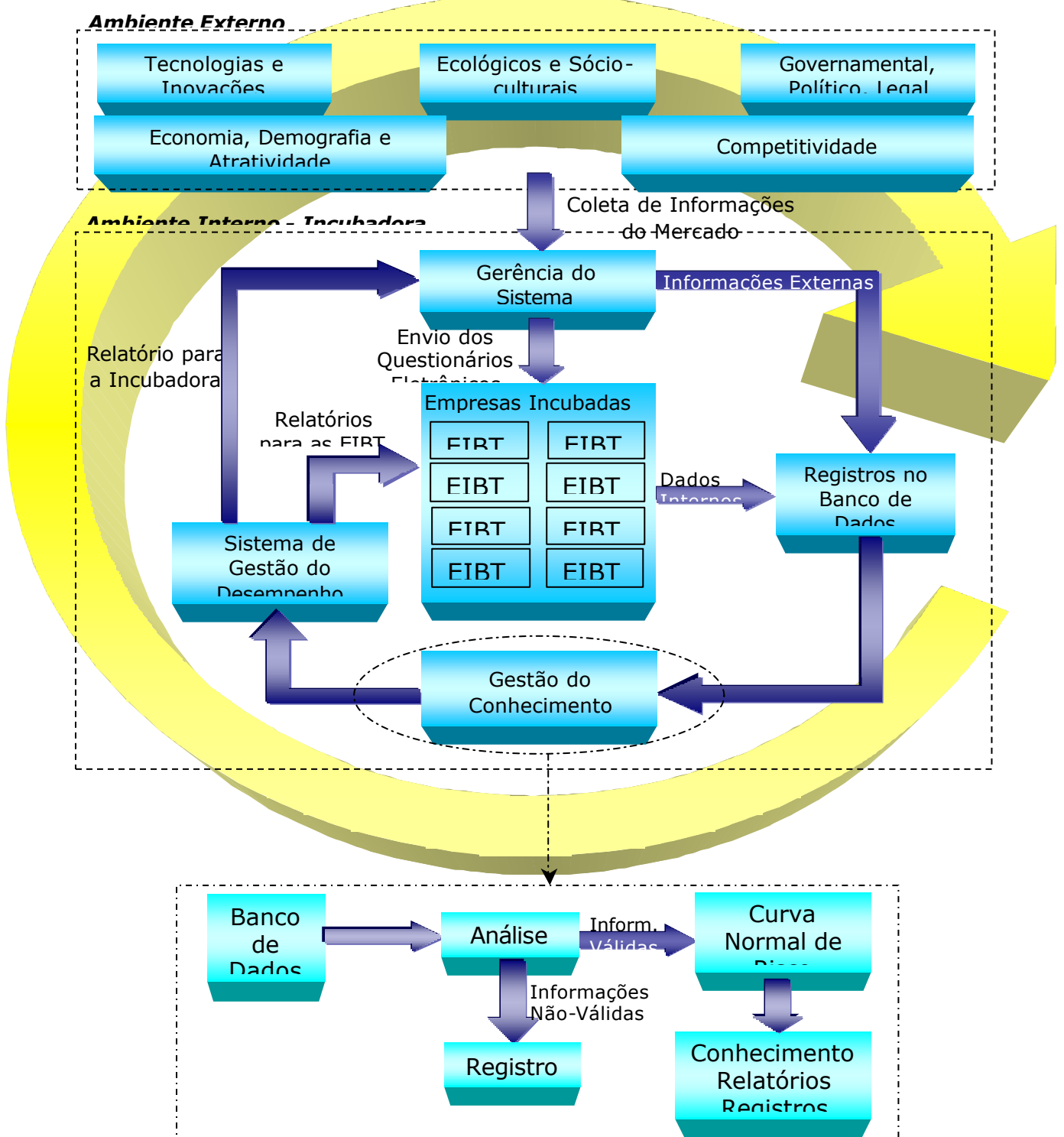
Metodologia

Com intuito de gerar conhecimento, avançar em competitividade, alcançar melhores resultados e diminuir algumas barreiras internas, é que se propõem o presente sistema. Esse sistema tem sua base no “Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas Residentes em Incubadoras”, de Uggioni (2003), que é fundamentado nos critérios de excelência para o PNQ. Além disso, essa ferramenta utilizara os agentes do ambiente externo para coleta de

dados e informações, alimentando um banco de dados. Esse modelo, através da gestão do conhecimento, possibilita posicionar as EIBT em relação ao mercado e empresas vizinhas, criando artifícios para se fortalecerem, crescerem e sobreviverem ao mercado, atingindo uma meta proposta inicialmente de dois anos para graduação, visando uma redução de 10% na média apresentada pelo “Panorama ANPROTEC 2003”, buscando elevar os níveis de qualidade e por consequência, diminuir o risco de mortalidade dessas empresas.

O ciclo para construção do banco de dados terá seu início por meio da gerência do sistema, que o alimentará com informações referentes ao ambiente externo e enviará questionários de avaliação, de acordo com a proposta de Uggioni, para as EIBT com objetivo de avaliar seus resultados ao longo do processo de incubação, obtendo assim os dados internos necessários para completar a formatação desse banco, gerando os primeiros registros. Esses registros serão analisados e lançados no sistema, que retorna valores iniciais para os indicadores, representados de acordo com as pontuações apresentadas no **Anexo**. A **Figura 5** representa o processo de formatação do sistema até as análises finais dos resultados.

Figura 5: Sistema de Gestão e Monitoramento do Desempenho para EIBT

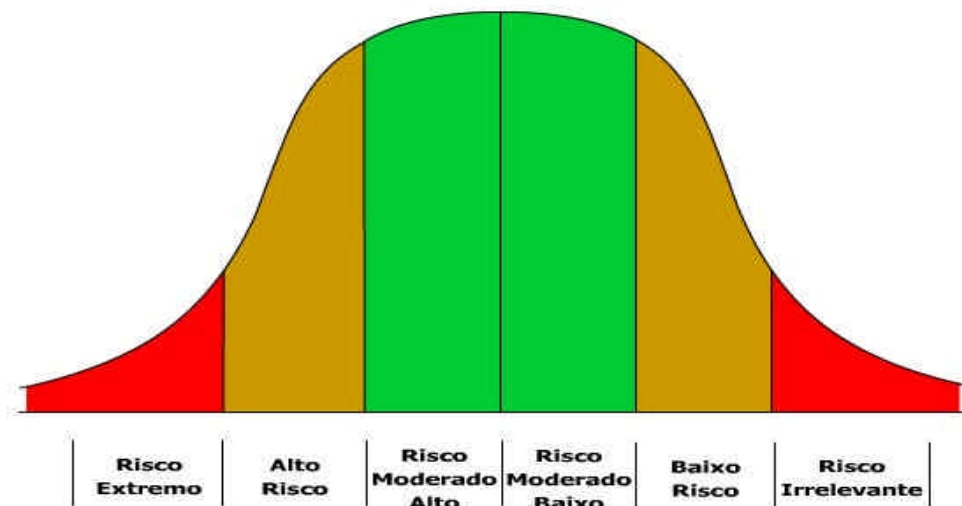


A partir desses indicadores iniciais, são feitos cálculos de média e desvio padrão, onde a média é conseguida por meio do cálculo da posição dos dados das EIBT e seu desvio padrão por meio da dispersão em torno da média. Além das medidas de desempenho, esses cálculos determinam as especificidades de cada empresa em relação às demais, permitindo que se crie uma curva de risco para obter uma referência da oscilação nos indicadores.

Esses números aleatórios são distribuídos na curva normal de risco, uma distribuição aleatória de probabilidade contínua, onde a área que fica entre a curva e o eixo das abscissas representa a probabilidade e o enquadramento das empresas em uma das seis situações de risco em seu desempenho propostas neste trabalho. Esse método gera variáveis aleatórias, baseadas nos números aleatórios uniformemente distribuídos entre zero e um, onde a média é igual a meio (0,5) e desvio padrão igual a um, dessa maneira:

- Variáveis entre 0,000 e 0,167, representam risco extremo;
- Variáveis entre 0,167 e 0,333, representam alto risco;
- Variáveis entre 0,333 e 0,500, representam risco moderado alto;
- Variáveis entre 0,500 e 0,667, representam risco moderado baixo;
- Variáveis entre 0,667 e 0,833, representam baixo risco;
- Variáveis entre 0,833 e 1,000, representam risco irrelevante, conforme **Figura 6**.

Figura 6: Curva Normal de Risco

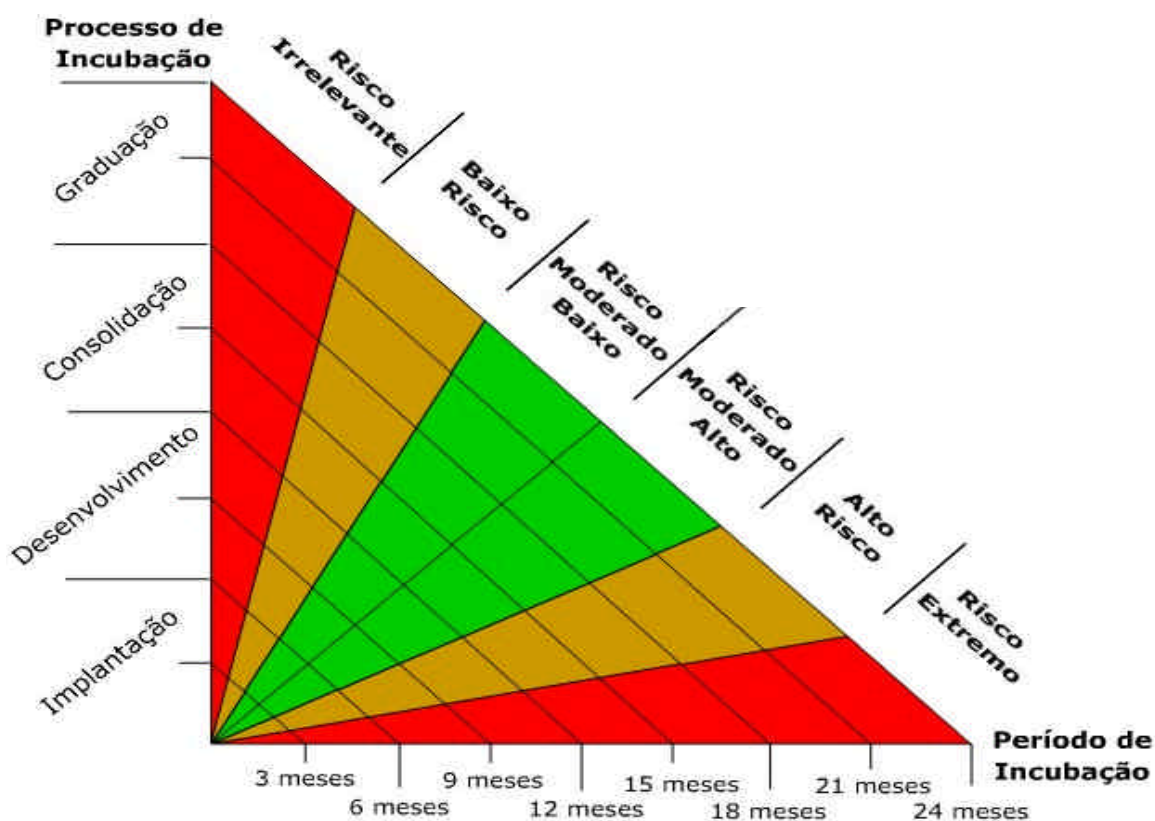


Após o ajuste dos dados, o sistema retorna um relatório preliminar de avaliação e posicionamento, por meio das médias dos indicadores. Isso fornece novas perspectivas para análise e possibilita sua aplicação ao modelo de gestão do desempenho, que auxiliará as EIBT a fazer um confronto com os dados de toda sua cadeia econômica, identificando ações, processos e/ou medidas deficitárias da empresa.

Análise Dos Resultados

Para analisar os resultados desses relatórios preliminares, apresenta-se o modelo gráfico de gestão do desempenho baseado em risco como diferencial de um sistema que terá sua eficiência aumentada a cada ciclo trimestral de avaliação, por meio da retroalimentação dos dados, a possibilidade de comparação com períodos anteriores e outras empresa, o que demonstra a contínua criação de conhecimento atualizado, buscando padronizar o processo de incubação em quatro fases com melhores resultados, até que as empresas se enquadrem nas metas propostas para graduação, com a redução de 10% na média apresentada pelo “Panorama ANPROTEC 2003”, para dois anos, conforme exposto na **Figura 7**.

Figura 7: Modelo de Gestão do Desempenho Baseado em Risco



Para compor os resultados e formalizar o processo, apresentamos o modelo de referência, conforme a **Tabela 3** que ilustra a curva esperada do risco de desempenho diante do processo de incubação. Tem o intuito de criar parâmetros para o ciclo de gestão do desempenho, de acordo com os padrões estabelecidos por meio dos critérios apresentados no modelo de Uggioni, demonstrando assim, as experiências, conhecimentos e evolução das EIBT, munindo gerentes e gestores das incubadoras de uma ferramenta para monitoramento dos resultados e avaliação de seus projetos.

Tabela 3: Modelo de Referência

Fases Risco	Implantação		Desenvolvimento		Consolidação		Graduação	
	1ª Aval.	2ª Aval.	3ª Aval.	4ª Aval.	5ª Aval.	6ª Aval.	7ª Aval.	8ª Aval.
Extremo								
Alto								
Moderado Alto								
Moderado Baixo								
Baixo								
Irrelevante								

A partir desse modelo de referência, a gerência do sistema definirá os padrões de risco durante do processo de incubação, buscando alinhar o desempenho das EIBT de acordo com a curva média de risco, definindo assim um padrão para a curva do risco de desempenho esperado. Isso é possível em função dos resultados apresentados a cada avaliação e a cada novo projeto, que com a retroalimentação permite uma evolução contínua do sistema.

Conclusões

Nesse primeiro momento, foi possível verificar a discordância de interesses existente entre as EIBT, incubadoras e seus apoiadores ou mantenedores, que por falta de uma estrutura de gestão que dinamize e demonstre resultados, acabam conflitando e atrapalhando o processo de incubação. Isto reflete diretamente no aprendizado das EIBT, que tem seus interesses e objetivos prejudicados.

Um dos objetivos do sistema proposto é diminuir esses conflitos, em função da demonstração dos níveis de desempenho, auxiliando para que todos agentes tenham suas

atensões voltadas para sua função principal de apoiar o desenvolvimento dessas empresas, agregando valor e direcionando-as para os caminhos de sucesso.

A metodologia proposta é inédita e vem preencher uma lacuna existente na avaliação das diversas incubadoras de empresas do país, trazendo benefícios aos seus gerentes, que podem contar com uma ferramenta de gestão que respaldará suas decisões quanto ao posicionamento, desenvolvimento e formação das EIBT, interagindo desde a formulação de seus planos estratégicos até o posicionamento em relação ao mercado. Isso deve trazer bons resultados a incubadora, no sentido de assumir um papel de maior amplitude no desenvolvimento sócio-econômico regional, transferindo tecnologia, formando empreendedores de sucesso num processo coeso de incubação, sem deixar dúvidas sobre o enquadramento nesta ou naquela fase de incubação, inovando e diferenciando seu *know-how*.

Para as EIBT, fornece uma ferramenta de gestão que as direciona em função de seu próprio aprendizado e relaciona às experiências de empresas vizinhas, graduadas e do mercado. Isso acelera o processo de desenvolvimento, diminuindo o período de incubação, o que favorece uma maior autonomia e dinamismo nas ações das EIBT com ganhos em qualidade. Além disso, a incubadora ganha com a integração e padronização do processo de incubação, em função de estratégias de gestão cada vez mais eficazes.

Por meio desses artifícios, as gerências das EIBT e incubadora, poderão trabalhar em conjunto, orientando e potencializando suas ações, formulando novas estratégias, projetando novos investimentos de acordo com as reais possibilidades financeiras e mercadológicas, além de verificar suas forças e deficiências para competir o mercado, implementando novas tecnologias, reduzindo de custos, entre outros mecanismos que, em suma, auxiliem o desenvolvimento sustentado, competitivo e de acordo com as propostas da incubadora, objetivos dos incubados e interesses de seus mantenedores.

Referências Bibliográficas

- ANPROTEC. Anais do XIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XI Workshop ANPROTEC. Brasília, 2003.
- ANPROTEC. Panorama 2003: As Incubadoras de Empresas no Brasil. Brasília, 2003.
- CANBERRA, Anzabi, tiré de OECD, Business Incubation, International Case Studies, OECD Publications, Paris, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (1998). Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus. (Trabalho original publicado em 1998).
- DORNELAS, José Carlos Assis. Planejando Incubadoras de Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, Peter F. O Evangelho Segundo Drucker. Revista Exame (Ano 32, Nº 20). São Paulo: Editora Abril, 1998.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. Critérios de Excelência. São Paulo, 2004.
- KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. Estratégia em Ação. 12. ed. Campus. Rio de Janeiro. 1997.
- MIAN, S., “Assessing Value-Added Contributions of University Technology Business Incubators to Tenant Firms”. Washington, 1996.
- MORAIS, Ednalva. Manual de Acompanhamento e Auto-avaliação de Incubadoras e Empresas Incubadas. Brasília: ANPROTEC, 1997.
- NONAKA, Ikjiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do Conhecimento na Empresa. (A. B. Rodrigues, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.(Trabalho original publicado em 1995).
- LEAL, Sayonara (Org.); PIRES, Sheila Oliveira (Org.). As Incubadoras de Empresas pelos seus Gerentes: Uma Coletânea de Artigos. Brasília: ANPROTEC, 2001.
- LEMOS M. V. ; MACULAN, Anne-Marie. “O papel das incubadoras no apoio às empresas de base tecnológica” Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação NPGCT - IA - USP. São Paulo, 1998.

O.E.C.D., Business Incubation, International Case Studies, OECD Publications, Paris, 1999.

O.E.C.D., les formations en alternance: quel avenir ? Paris: Organisation de coopération et de développement économiques. Paris, 1994.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

UGGIONI, Natalino. Sistema de avaliação para empresas residentes em incubadoras. Florianópolis: UFSC. Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção, 2002.

WOJCIECHOWSKI, Maciej J. An Investigation of Social Networks in High Technology Companies. Waterloo, 2002.

ANEXO : Pontuação Máxima a ser Atingida na Avaliação

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. Liderança	14
1.1 Sistema de liderança	05
1.2 Cultura da excelência	05
1.3 Análise crítica do desempenho global	04
2. Estratégias e Planos	14
2.1 Formulação das estratégias	05
2.2 Desdobramento das estratégias	05
2.3 Planejamento da medição do desempenho	04
3. Clientes	14
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	07
3.2 Relacionamento com clientes	07
4. Sociedade	14
4.1 Responsabilidade sócioambiental	07
4.2 Ética e desenvolvimento social	07
5. Informações e Conhecimento	14
5.1 Gestão das informações da organização	05
5.2 Gestão das informações comparativas	05
5.3 Gestão do capital intelectual	04
6. Pessoas	14
6.1 Sistemas de trabalho	05
6.2 Capacitação e desenvolvimento	05
6.3 Qualidade de vida	04
7. Processos	50
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	20
7.2 Gestão de processos de apoio	10
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	10
7.4 Gestão econômico-financeira	10
8. Resultados	116
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	20
8.2 Resultados econômico-financeiros	20
8.3 Resultados relativos às pessoas	20
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	18
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	18
8.6 Resultados relativos à sociedade	10
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacional	10
TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS	250

Fonte: Uggioni, a partir de Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ 2001).