



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM INCUBADORAS DE EMPRESAS: PROPOSTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO NO BALANCED SCORECARD

Maria Albeniza Gadelha (FUNCEME)
bena@funceme.br
Rogério Teixeira Mâsih (UFC)
rogeriomasih@gmail.com

O presente artigo apresenta o resultado de uma pesquisa realizada com o objetivo de estruturar um sistema de gestão para incubadoras de empresas e parques tecnológicos. O projeto foi desenvolvido na INTECE - Incubadora de Empresas da Faculdade Tecnológica CENTEC. A principal lacuna a ser preenchida pelo produto da pesquisa era o alinhamento das ações dos diversos gerentes com os referenciais estratégicos da instituição. Nesse sentido, foi selecionado o Balanced Scorecard como modelo para o novo sistema de gestão. Ao final, obteve-se um Balanced Scorecard formado por cinco perspectivas, as quais foram organizadas de acordo com a seguinte seqüência: social, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, e financeira. Com a aplicação do novo modelo de gestão, baseado em perspectivas, objetivos, indicadores e metas, os gestores puderam direcionar suas ações para aquilo que realmente é estratégico para a INTECE e passaram a ter um maneira mais clara e objetiva para avaliar o resultados dessas ações. Outro grande benefício foi a possibilidade de benchmark entre as diversas unidades da instituição.

Palavras-chaves: Incubadora de empresas, balanced Scorecard, Estratégica

1. INTRODUÇÃO

Surgido em meados de 90 através de pesquisas desenvolvidas por Robert Kaplan e David Norton, o Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas atualmente pelas empresas.

Sua estrutura, que tem origem nos referenciais estratégicos da organização e realiza a combinação de objetivos, indicadores e metas, dentro de perspectivas bem definidas, permite que sua utilização seja igualmente eficaz em organizações de diversos portes e nos mais variados campos de atuação.

Dentro da empresa, sua atuação pode ser comprada a um painel de controle, onde instrumentos apresentam de maneira clara e objetiva os resultados e as tendências para quatro grandes grupos (perspectivas): finanças, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que cada organização é única e deve seguir seu próprio método para construção do seu BSC. Um scorecard deve contar a estória estratégica de cada empresa, apresentando suas particularidades e descrevendo os caminhos para atingir os objetivos estratégicos.

Neste contexto, o presente artigo apresenta um scorecard desenvolvido para a INTECE - Incubadora de Empresas da Faculdade Tecnológica CENTEC. Dentre as particularidades inerentes à aplicação, ressalta-se que o BSC foi implantado para buscar o alinhamento estratégico das 06 (seis) unidades da INTECE, espalhadas em diferentes regiões do estado do Ceará

3. INCUBADORAS DE EMPRESAS

A abordagem sobre Incubadora de empresas surgiu nos Estados Unidos na década de 50, na Universidade de Stanford, Califórnia, região que se tornaria famosa como o Vale do Silício. O diretor do laboratório de Radiocomunicações da Universidade de Stanford estimulou dois jovens com formação graduada, a persistirem no desenvolvimento do projeto de um equipamento eletrônico Inovador.

As primeiras incubadoras de empresas surgiram no Brasil na década de 80 e desde então, o número de incubadoras vem crescendo sensivelmente. Segundo dados do Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada, existem hoje no Brasil cerca de 150 incubadoras espalhadas pelo Brasil, número que mal chegava a 10 em 1991.

O movimento de incubação de empresas do Brasil coloca o país em evidência se comparado ao cenário mundial. Em 2004, as 283 incubadoras brasileiras (um aumento de quase 37% em relação ao número de incubadoras existentes no ano anterior) foram responsáveis por ações de incentivo ao empreendedorismo, desenvolvimento econômico local e regional, geração de empregos, desenvolvimento tecnológico e transferência de tecnologia (ANPROTEC, 2006).

Segundo Atrasas et al (2003), incubação de empresas é um processo utilizado para promover a criação, o desenvolvimento e a consolidação de micro e pequenas empresas competitivas, mediante a adoção de prática administrativa moderna e a absorção de

tecnologias inovadoras. Esse processo promove o desenvolvimento socioeconômico ao induzir o surgimento de unidades produtivas que contribuam para o aumento da produção e a criação de postos de trabalho, a custos reduzidos.

Uma incubadora de empresas é uma forma interessante de se tentar diminuir o índice de mortalidade das MPE no Brasil que é altíssimo: mais da metade da micro, pequenas e médias empresas, (56%), fecha as portas até o terceiro ano de vida, segundo dados do Sebrae. Uma incubadora de empresas busca oferecer as pequenas empresas apoio estratégico durante os primeiros anos de existência.

O processo de incubação é como se denomina o período em que a empresa permanece dentro da incubadora recebendo assistência. Durante este tempo a empresa é acompanhada pela equipe da incubadora que trabalha para organizá-la gerencialmente e com isso melhorar suas chances de sucesso e permanência no mercado. Este processo pode ser melhor visualizado abaixo.

3. AÇÕES GERENCIAIS (PAPEL DO GERENTE) NAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras no Brasil, possuem modelos de gestão bastante semelhantes, com uma estrutura formada por um conselho deliberativo, que normalmente é formado pelas entidades que deram origem à incubadora, uma entidade gestora, que em grande parte dos casos é desempenhada por uma fundação ligada a uma Universidade, e uma equipe executiva, normalmente formada por um gerente e uma equipe de auxiliares, que podem ser da própria incubadora ou consultores independentes contratados. A partir desta estrutura básica de gestão, desenvolvem-se os programas de incubação.

Segundo a pesquisa anual da Anprotec a maioria do pessoal que administra a incubadora é graduado e/ou pós-graduação: 49% possuem terceiro grau, 17% especialização em nível de pós-graduação e 16% são mestres e doutores. O restante dos funcionários conta com segundo grau (16%) e apenas 1% o primeiro grau. Em muitos casos são selecionados alunos bolsistas financiados pelo CNPq que fazem estágios nas empresas incubadas.

A função do gerente talvez seja a mais desafiadora, dado que este tem de conhecer, pelo menos sinteticamente, os negócios de cada uma de suas empresas incubadas. Além disso, tem de lidar com uma série de temas, tanto relacionados às empresas quanto ao dia-a-dia operacional da incubadora, busca de recursos, projetos com agências de governo, solucionar problemas das empresas junto ao poder público etc. É sem dúvida questionável se uma única pessoa é capaz de desempenhar tantas funções e apresentar uma performance razoável em todas elas. Porém, a prática do “gerente” tem sido praxe no contexto das incubadoras associadas a ANPROTEC. Mais adiante, será abordado o provável motivo para este fato.

Para Stainsack (2003), a relação entre da incubadora com o empreendedor envolve principalmente confiança entre ambas as partes. O gerente deve demonstrar comprometimento com seu trabalho. Neste caso, ele torna cúmplice frente ao sucesso dos empreendimentos que acompanha. No perfil do gerente para uma Incubadora, a postura de liderança é fundamental, frente todas as atividades que está disposto a coordenar. Além de favorecer uma relação de amizade e cumplicidade, o gerente deve ter voz ativa frente aos problemas e reivindicações que surgirem. Em um ambiente em que se tem diferentes empreendimentos deve-se criar normas e procedimentos claros, para que a postura de autoridade, deste gerente, seja calcada

por regras claras e que já foram aprovadas antecipadamente pela diretoria ou conselho da incubadora.

Segundo o autor supracitado, o gerente não deve restringir-se somente aos aspectos operacionais e administrativos da instituição. Este deve atuar no sentido de buscar os recursos que as empresas necessitam junto as suas fontes, deve promover à integração das empresas e dos parceiros e promotores da incubadora. Deve ser capaz de identificar as dificuldades das empresas incubadas e buscar as fontes de assessoria. Para finalizar o gerente tem uma importante tarefa de atuar na divulgação da incubadora, seus objetivos e projetos desenvolvidos a fim de promover às suas empresas.

3. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa que, segundo Richardson (1999), pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa classifica-se ainda, quanto aos fins, em descritiva e explicativa e, quanto aos meios, pesquisa de campo via estudo de caso e pesquisa bibliográfica.

De acordo com Vergara (2004), a pesquisa descritiva explicativa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de referencia para tal explicação.

Estudo de caso, segundo Yin (2001, p.35), representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Na concepção autor um estudo de caso de caso é uma investigação empírica que: Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa foi realizada junto aos gerentes e demais profissionais envolvidos nas 06 (seis) unidades da INTECE distribuídas pelas seguintes cidades do estado do Ceará: Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Aracati, Sobral, Crateús e Quixeramobim.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental com o objetivo de identificar os principais referenciais estratégicos da instituição. Posteriormente foram realizadas entrevistas com os profissionais supracitados, em um total de 19 (dezenove), com o objetivo de traduzir os referenciais estratégicos identificados durante a pesquisa documental em perspectivas, objetivos e indicadores.

5. RESULTADOS OBTIDOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: INTECE – A INCUBADORA DO FACULDADE TECNOLÓGICA CENTEC.

Atuando desde 2002, a INTECE - Incubadoras de empresas e negócios vinculadas ao Instituto CENTEC – está presente nas Faculdades Tecnológicas de **Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte e Sobral**, bem como em três Centros Vocacionais Tecnológicos localizados nos municípios de **Aracati, Crateús e Quixeramobim** (hoje Faculdade Tecnológica do Sertão Central). Apesar de inicialmente possuir o propósito de incentivar à

formação de empreendedores em áreas compatíveis com as atividades de ensino, pesquisa e extensão oferecida pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC, sua atuação atual transcende os limites do CENTEC, sendo reconhecidas como importantes instituições de desenvolvimento tecnológico no interior do Estado do Ceará.

Preocupada em atender os empreendedores que buscam uma concretização de suas idéias inovadoras e melhoramento de seus projetos nas diversas áreas, a INTECE guia-se pelos seguintes referenciais estratégicos:

- **Missão:** Está em promover o desenvolvimento sócio-econômico das regiões onde se encontra, por meio do incentivo e apoio à criação de empresas inovadoras e competitivas, tanto local quanto globalmente, bem como, disseminar uma cultura de empreendedorismo nas regiões do nosso Estado;
- **Visão:** Ser um referencial de qualidade na promoção de um desenvolvimento regional sustentável com ações de empreendedorismo;
- **Objetivos estratégicos:**
 - Disseminar cultura empreendedora nas regiões;
 - Capacitar empresários e empreendedores das regiões;
 - Promover e estimar a ligação entre pesquisadores e setor produtivos nas regiões;
 - Apoiar a introdução de novos produtos, processos e serviços nos mercados locais, regionais, nacionais e globais.
 - Promover a agregação de conhecimento científico e tecnológico nas micro e pequenas empresas das regiões;
 - Reduzir a taxa de mortalidade das novas micro e pequenas empresas da região;
 - Promover a interação entre micro e pequenas empresas das regiões e instituições de pesquisa científica e tecnológica, instituições de fomento, instituições de financiamento e instituições de treinamento e capacitação tanto locais, como regionais, nacionais e até internacionais;
 - Gerar empregos;
 - Apoiar jovens empreendedores recém saídos do CENTEC e de outras instituições de ensino da região na criação e gestão de novos negócios.

Apesar de conhecidos por todos os gestores das unidades da INTECE, um de seus principais problemas gerenciais estava na falta de alinhamento das ações gerenciais em torno desses objetivos. Assim sendo, resolveu-se desenvolver um sistema gerencial, baseado no Balanced Scorecard, que realizasse a tradução dos referenciais estratégicos em indicadores que possibilitasse a orientação e a avaliação das ações dos gestores de cada unidade.

5.2 PROPOSTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO

O Balanced Scorecard desenvolvido para a INTECE foi composto por 05 (cinco) perspectivas - Social, Cliente e Parceiros, Processos internos, Aprendizado e crescimento, e Financeira, conforme descritas a seguir.

5.1 Perspectiva social

A perspectiva social teve três objetivos centrais que serão descritos de forma individual. O primeiro objetivo está centrado em **Disseminar cultura empreendedora nas regiões**; o segundo é **Gerar emprego e renda** e, por fim, o terceiro objetivo trata de **Apoiar empreendedores oriundos do Instituto CENTEC**.

| OBJETIVO | INDICADORES | DESCRIÇÃO | UTILIDADE | FORMA DE MEDIÇÃO | FONTES DAS INFORMAÇÕES |
|---|--|--|--|--|---|
| Disseminar a cultura empreendedora nas regiões onde atua | Concorrência nos editais de incubação | Mede a quantidade de propostas recebidas / vaga disponível no edital | Avaliar o interesse dos empreendedores pela incubadora. | Cálculo do número de propostas recebidas / número vagas disponíveis no edital | Formulário de Controle de Propostas recebidas em editais |
| | Amplitude das ações da incubadora | Nº de pessoas que participaram das ações da Incubadora | Medir a eficiência das ações da incubadora. | Somatório de participantes dos eventos / Acumulado por ano | Lista de presença e registro de atendimentos |
| Gerar emprego e renda | Número de empregos nas empresas incubadas | Mensurar a quantidade de pessoas que trabalham para as empresas incubadas. | Avaliar a importância da incubadora na geração de emprego e renda | Somatório mensal do número de pessoas que trabalham para as empresas incubadas (incluindo consultores, instrutores e bolsistas). | Formulário de registro do Quadro de Funcionários / Relatório de consultoria e treinamento |
| | Crescimento do número de empregos nas empresas incubadas | Nº de pessoas que participaram das ações da Incubadora. | Medir a eficiência das ações da incubadora. | Quantidade de empregos atual menos quantidade de emprego no início da incubação / quantidade inicial X 100 por mês | Relatório de consultoria e treinamento |
| Apoiar empreendedores oriundos do instituto CENTEC | Empresas incubadas oriundas do Instituto Centec | Medir o percentual de empresas incubadas oriundas de projetos de alunos e professores do Instituto Centec. | Avaliar a atuação da Intece junto aos empreendedores oriundos do Instituto Centec. | Empresas incubadas oriundas do Instituto Centec / Total de empresas incubadas X 100 | Formulário de registro de empresas incubadas |

Figura 1 - Perspectiva social

5.2 Perspectiva para clientes e parceiros

A perspectiva de clientes e parceiros foi estruturada com dois objetivos: **Atendimento das expectativas das empresas incubadas** e **Firmar e manter parceiros**.

| OBJETIVO | INDICADORES | DESCRIÇÃO | UTILIDADE | FORMA DE MEDIÇÃO | FONTE DAS INFORMAÇÕES |
|--|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Atendimento das expectativas das empresas incubadas | Solicitações atendidas no prazo | Mede o percentual das solicitações das empresas incubadas atendidas dentro do prazo estabelecido. | Avaliar a eficiência das ações da incubadora | Quantidade de solicitações atendidas no prazo / total de solicitações mensais X 100 | Formulário de Solicitação de Serviços |
| | Satisfação das empresas incubadas | Avaliar o nível de satisfação das empresas incubadas com o trabalho desenvolvido pela incubadora. | Quantificar o grau de satisfação das empresas incubadas | Média das notas atribuídas pelas empresas incubadas trimestralmente | Questionário de avaliação da satisfação das empresas incubadas |
| Firmar e manter parceiros. | Quantidade de instituições parceiras | Quantificar os parceiros que efetivamente contribuem para o trabalho da Intece. | Verificar a credibilidade da incubadora oriundos do Instituto Centec. | Somatório das instituições que participaram das ações da incubadora durante o semestre | Relatório mensal das atividades implantadas |

Figura 2 - Perspectiva dos clientes

5.3 Perspectiva dos processos internos

Para processos internos foi proposto o objetivo de **Incentivar e apoiar a criação de empresas inovadoras e competitivas.**

| OBJETIVO | INDICADORES | DESCRIÇÃO | UTILIDADE | FORMA DE MEDIÇÃO | FONTE DAS INFORMAÇÕES |
|---|---------------------------------------|---|---|--|---|
| Incentivar e apoiar a criação de empresas inovadoras e competitivas. | Taxa de ocupação | Medir o percentual da capacidade de incubação que está sendo utilizada. | Verificar se a incubadora está utilizando todo o seu potencial de incubação | Número de empresas incubadas / Capacidade de incubação X 100 | Relação das empresas incubadas |
| | Nº. de empresas graduadas | Medir o número de empresas graduadas pela Intece. | Avaliar a eficiência da incubadora no processo de incubação | Somatório do total de empresas graduadas | Lista de certificados |
| | Nº. de empresas desligadas | Quantidade de empresas que não conseguiram ser graduadas. | Medir a eficiências do processo de seleção das empresas incubadas | Somatório do total de empresas desligadas | Lista de ofícios de desligamentos |
| | Nº. de empresas com 2 anos de atuação | Quantidade de empresas que continuam em operação após dois anos ou mais da data de sua graduação. | Avaliar a eficiência do processo de graduação. | Somatório do total de empresas que continuam em operação após 02 anos da graduação | Relatório de pesquisa de acompanhamento de egressos |

Figura 3 - Perspectiva dos processos internos

5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento traz como único objetivo **Proporcionar ambiente satisfatório de trabalho.**

| OBJETIVO | INDICADORES | DESCRIÇÃO | UTILIDADE | FORMA DE MEDIÇÃO | FONTE DAS INFORMAÇÕES |
|--|--------------------------------|---|--|---|---|
| Proporcionar um ambiente satisfatório de trabalho | Número de horas de treinamento | Medir os investimentos em capacitação por gerentes. | Avaliar o crescimento dos conhecimentos dos gerentes. | Qtde horas trein. / no. de Gerentes | Relatório mensal de atividades |
| | Satisfação do gerente | Avaliar o nível de satisfação do gerente da incubadora em relação ao ambiente de trabalho | Quantificar o grau de satisfação do gerente. | Médias das notas obtidas pela aplicação do formulário | Formulário de avaliação de satisfação do gerente. |
| | Rotatividade dos gerentes | Medir a quantidade de gerentes substituídos. | Avaliar a capacidade de retenção da incubadora em relação aos gerentes | Qtde. Gerentes substituídos / total de gerentes | Número de portarias de exoneração |

Figura 4 - Perspectiva do aprendizado e crescimento

5.5 Perspectiva financeira

Por fim, a perspectiva financeira traz dois objetivos. O primeiro está relacionado a **Captação de recursos financeiros** e o segundo com a **Otimizar a utilização dos recursos financeiros**.

| OBJETIVO | INDICADORES | DESCRIÇÃO | UTILIDADE | FORMA DE MEDIÇÃO | FONTE DAS INFORMAÇÕES |
|--|---|---|---|---|--------------------------------|
| Captação de recursos financeiros | Total de recursos captados | Medir a quantidade de recursos captados pela incubadora. | Avaliar a sustentabilidade financeira da incubada. | Soma acumulada dos recursos arrecadados | Relatório mensal de atividades |
| | Nº. de fontes de recursos captados | Quantificar as diversas fontes de recursos. | Avaliar as variações das fontes de recursos. | Somatório do total captado com editais; convênios; projetos; contratos; cursos; mensalidades, etc. | Relatório mensal de atividades |
| | Nº. de participação em editais lançados | Medir a participação em editais lançados. | Avaliar a frequência de participação em editais | Qtde.Prop. enviadas / Qtde. editais lançados | Relatório mensal de atividades |
| | Número de taxa de aprovação em editais | Medir o número de aprovação em editais | Avaliar a eficiência na elaboração de projetos. | No.prop. Aprovadas / no. prop. Enviadas | Relatório mensal de atividades |
| Otimização na utilização dos recursos financeiros | Despesas com empresas incubadas | Medir os recursos aplicados junto as empresas incubadas. | Mensurar a utilização dos recursos financeiros | Somatório dos recursos aplicados nas empresas incubadas (Consultoria; treinamento; material de divulgação; participação em feiras; análises laboratoriais; outros) | Relatório mensal de atividades |
| | Despesa operacional da incubadora | Medir os recursos aplicados nas despesas operacionais da incubadora | Avaliar a representatividade das despesas operacionais no total gasto | Total de recursos aplicados na operação da incubadora (Combustível; diária; material de expediente; passagem; inscrições; capacitação; treinamento; consultoria; mat. Expediente) | Relatório mensal de atividades |

Figura 5 - Perspectiva Financeira

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como principais objetivos adaptar a estrutura do Balanced Scorecard às particularidades de incubadoras de empresas e parques tecnológicos, o presente trabalho desenvolveu uma aplicação para a Incubadora do Instituto CENTEC – a INTECE.

Dentre modificações necessárias, identificou-se a necessidade de criação de uma perspectiva adicional, a perspectiva social, e uma reorganização da hierarquia entre estas, passando a ficar com a seguinte sequência: Perspectiva social; Perspectiva para clientes e parceiros; Perspectiva dos processos internos; Perspectiva do aprendizado e crescimento; e Perspectiva financeira.

Além da criação de uma quinta perspectiva, a reorganização supracitada foi necessária para que a ordem de importância entre os objetivos estratégicos traduzissem a realidade da instituição em estudo. Neste sentido, identificou-se que os principais resultados esperados estão dentro do campo social e que os objetivos financeiros devem ser entendidos apenas como parte da estrutura necessária para a consecução dos objetivos das demais perspectivas.

Apesar de ter-se limitado à elaboração do BSC, espera-se que sua implantação implique em melhorias no gerenciamento das unidades da INTECE, principalmente em relação ao alinhamento das ações de cada gerente em relação aos referenciais estratégicos da instituição.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS E PARQUES TECNOLÓGICOS - ANPROTEC.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 07/07/2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS E PARQUES TECNOLÓGICOS - ANPROTEC.** Panorama das Incubadoras Brasileira. Ed. Anprotec, Brasília, DF, 2000.
- ATRASAS, A. L.** et al. Incubação de empresas modelo Embrapa. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICHARDSON, R. J.** *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- STAINSACK, C.** *Estrutura, organização, e gestão de incubadoras tecnológicas*. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná).
- VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.