



EMPREENDEDORISMO



INDICADORES QUALITATIVOS DE GESTÃO PARA INCUBADORAS E EMPRESAS EMPREENDEDORAS INCUBADAS: UM ESTUDO LONGITUDINAL

QUALITATIVE MANAGEMENT INDICATORS FOR INCUBATORS AND INCUBATED BUSINESS ENTREPRENEURSHIP: A LONGITUDINAL STUDY IN THE INCUBATORS OF PARANÁ STATE.

Sergio Bulgacov

Universidade Federal do Paraná

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Universidade Positivo

Diego Iturriet Dias Canhada

Universidade Federal do Paraná

RESUMO

Na literatura de gestão, são inúmeros os trabalhos que suportam a importância das incubadoras no apoio a projetos de empresas empreendedoras. Por outro lado, existem igualmente estudos que apontam um potencial reprimido no que diz respeito à aprendizagem e a transferência de conhecimento entre ambas. Nesse sentido, tendo presente a importância social e econômica local das incubadoras e de empresas empreendedoras, e a insuficiente sistematização do conhecimento prático acumulado nesta área, este trabalho apresenta proposta de indicadores qualitativos de gestão. Utiliza como base teórica a concepção de gestão enquanto prática social e uma aproximação com o uso de indicadores e a literatura de gestão de incubadoras. Desenvolveu-se uma pesquisa longitudinal junto a 18 incubadoras e 118 empresas incubadas no Estado do Paraná, o que permitiu identificar e caracterizar cinco grupos de indicadores para a formação de novos gestores, sendo estes: (1) Pré Incubação e a Viabilidade do Negócio; (2) Financeiros; (3) de Mercado; (4) de Processos Internos e Interorganizacionais; e (5) de Pessoas e Desenvolvimento. Espera-se que os indicadores sugeridos sirvam, principalmente, para ampliar o debate em busca do entendimento a respeito do complexo fenômeno do empreendedorismo, da incubação e do apoio a sua gestão.

PALAVRAS-CHAVE

Indicadores. Incubadoras. Incubadas.

ABSTRACT

At the management literature there are several texts that upraise the relevance of entrepreneurial incubators in the task of supporting businesses in their starting adventure. As well as several studies that point out the potential of learning and the transfer of knowledge between them. The gap in our knowledge about the roll of the incubators of small enterprises mainly in providing qualitative indicators for management learning may not be explained adequately by the existing studies and theories. From this point of view this paper seeks to provide five groups of indicators obtained from a longitudinal study of 18 business incubators and 118 resident businesses and using the strategy as practice and the theory of indicators as theoretical support. The study identified and characterized five groups of qualitative indicators as patterns of training and management development, among them: (1) Pre-incubation and the Viability of the Business; (2) Finances; (3) Market; (4) Internal and Interorganizational Processes; and (5) Human Resources and Development. There is an expectation that the suggested indicators represent collaboration in the debate for the understanding of the complex phenomena and process of entrepreneurship of incubated firms and the support of its management.

KEYWORDS

Indicators. Incubator. Incubated.

INTRODUÇÃO

Esse trabalho consiste na apresentação de duas pesquisas realizadas junto a administradores de 18 incubadoras de empresas empreendedoras do estado do Paraná. Uma pesquisa inicial exploratória buscou identificar conceitos de gestão e fatores organizacionais críticos utilizados para a instrução de novos empreendedores de projetos incubados. Esta pesquisa evidenciou que há uma significativa fragmentação de teorias e abordagens sendo utilizadas, no período, pelas incubadoras. Seus resultados justificaram a segunda pesquisa, esta de cunho longitudinal, que permitiu gerar um conjunto de cinco indicadores qualitativos, orientadores para a gestão de empresas incubadas. Assumindo-se o pressuposto de Sandelands e Srivatsan (1993), de que a percepção da organiza-

ção é, via de regra, sempre parcial, buscou-se, por um trabalho contínuo e sistematizado com o conjunto dos administradores de incubadoras, a construção de uma maior compreensão do processo de gestão de incubadoras de forma mais próxima da complexa realidade do fenômeno da incubação de empresas empreendedoras. Do ponto de vista teórico, foram aproximados dois campos: a abordagem da gestão enquanto prática e a literatura dos indicadores de gestão. Neste sentido, este trabalho sugere proposta inicial de indicadores qualitativos para a formação de gestores e a organização de projetos incubados.

Partindo desta lógica, a primeira pesquisa apresenta os resultados gerados a partir de entrevistas semi-estruturadas junto aos administradores de

incubadoras. A segunda pesquisa, empírica, longitudinal e participativa, foi orientada pela técnica do incidente crítico para a identificação das melhores práticas. A investigação identificou e agrupou indicadores iniciais para orientação, monitoramento e desenvolvimento de habilidades essenciais de gestão de projetos de empresas empreendedoras. O trabalho tem a preocupação também de conceituar e definir práticas que foram consideradas como facilitadoras do processo gerencial, tendo em vista as grandes diferenças de natureza, de conceitos e abordagens encontradas nas empresas incubadas das diferentes incubadoras.

Além dessa introdução, o artigo está organizado da seguinte maneira: apresenta uma breve revisão da literatura no que diz respeito à gestão de incubadoras, bem como da abordagem teórica da gestão, enquanto prática social, e do uso de indicadores. Apresenta-se então a metodologia e, na seqüência, os resultados obtidos. As considerações finais apontam que é possível orientar a gestão a partir desse conjunto de indicadores e sugere um aprofundamento dessa abordagem exploratória inicial.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica apresentada nesse tópico tem por objetivo desenvolver breve discussão acerca dos principais temas deste trabalho, a saber: o estágio de conhecimento apontado pela literatura da gestão de incubadoras, a abordagem da ação gerencial como prática social e, finalmente, a abordagem dos indicadores qualitativos como elemento teórico apontado na literatura da gestão como prática.

As Incubadoras

No Brasil, o desenvolvimento de projetos no modelo empreendedor de empresas, com residência em incubadoras, surge como alternativa ao desemprego e ao desenvolvimento econômico e

social local. Entretanto, o que se percebe é que a grande maioria dos empreendimentos não alcança sucesso, nem sequer chegando à fase de consolidação do negócio. Entretanto, sua contribuição tem sido meritória. As incubadoras de empreendimentos têm sido reconhecidas, por inúmeras investigações, como ação orientada para permitir suporte para a consolidação das condições mínimas para os novos negócios durante a fase inicial e crítica do empreendimento (FONSECA; KRUGLIANSKAS, 2000; AMATO NETO, 2000; ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC), 2003; BEUREN; RAUPP, 2003; VERSIANI; GUIMARÃES, 2003; ZOUAIN; TORRES, 2004; ANDINO; FRACASSO; SILVA; LOBLER, 2004).

Dados da ANPROTEC (2003) indicam que, até 2003, distribuídas por todo o Brasil, operavam 207 incubadoras, com um aumento de 17% em seu número, de um ano para o outro. Há, no período, aproximadamente 1.500 incubadas, aproximadamente 1.000 graduadas, onde se identificam três tipologias principais de incubadoras: incubadoras de empresas de base tecnológica, incubadoras de empresas de setores tradicionais e incubadoras mistas. As incubadoras atuam formando parcerias com as várias instituições governamentais, instituições de ensino universitário e técnico, agências privadas e públicas de incentivo e investimentos, entre outros, que possam propiciar o suporte necessário ao novo empreendimento. Assim, pretende, por meio da gestão da incubadora e da rede de relacionamentos interinstitucional, formar o apoio necessário para promover a capacitação e a maturação dos negócios das pequenas empresas incubadas. *Os processos de aprendizagem* e sucesso das empresas incubadas são também aperfeiçoados pela competência das incubadoras no desenvolvimento dos conceitos de gestão dos empreendedores. Isso permite a criação de noções de administração, cooperação e parceria.

Por outro lado, a pesquisa de Versiani e Guimarães (2003), desenvolvida em incubadoras e

empresas do Estado de Minas Gerais, identificou que a estruturação de novo negócio é condicionada pela experiência anterior do empreendedor, pelos conhecimentos adquiridos por sua passagem na incubadora e por sua colocação no mercado. Destaca-se também, na investigação, que a contribuição das incubadoras de empresa na estruturação da independência das graduadas tem sido pouco significativa. Essas incubadoras não demonstraram representar capacidade de transferência e aquisição de conhecimentos gerenciais, tampouco de recursos que alavancassem a sustentabilidade das empresas no mercado. Os resultados demonstraram que o papel das incubadoras tem sido fundamentalmente o de oferecer as condições físicas, propiciando apenas uma redução de custos aos negócios que se iniciam.

Assim, levando-se em consideração essas peculiaridades das incubadoras e incubadas no que diz respeito ao potencial de sua inter-relação e de dependência para garantir o aumento da sustentabilidade dos projetos incubados, reforça-se aqui a importância do compartilhamento de práticas de aprendizagem e da troca de informação, principalmente no que diz respeito à ação e a formação gerencial. Neste caso, entende-se que, tanto do ponto de vista prático como teórico, uma das melhores condições de aprendizagem da população envolvida nesta investigação têm sido as próprias condições existentes nos projetos em processo de incubação. Dessa forma, ao se abordar as condições organizacionais e os administradores, para identificar as possibilidades de sucesso e de fracasso no que tange a sustentabilidade das ações empreendedoras e organizacionais, bem como possibilitar, através do compartilhamento de informações, tem-se propósito duplo. Por um lado, aumentar probabilisticamente as condições de aprendizagem compartilhada. Por outro, com o respectivo aumento da sustentabilidade dos projetos com a pretensão de ampliar as condições de apoio para as pessoas envolvidas nas atividades e decisões do dia-a-dia, aproximar-se da lite-

ratura e teorias de gestão como prática, que em síntese aponta para essa direção.

Gestão enquanto prática social

A abordagem da gestão como uma prática social direciona esta pesquisa a explorar como os conceitos e componentes organizacionais podem tornar-se um recurso de sustentabilidade. Como pressuposto deste trabalho, a sustentabilidade pode advir do desenvolvimento das condições organizacionais mínimas que possam oferecer suporte de decisão e ação aos gestores.

Nesta abordagem, o apoio ao gestor deve vir para o desenvolvimento pessoal, enquanto administrador de seu projeto. Ou seja, procurar oferecer, ao agente organizacional, capacidade e instrução para constituir e reconstituir um sistema de práticas compartilhadas recorrendo a diversos recursos teóricos e sociais, que ele também possa considerar e utilizar como recurso, além de aplicar com competência nas atividades e nas demandas organizacionais (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Segundo Whittington, Johnson e Melin (2004), a decisão e a prática são algo que as pessoas fazem. À medida que se aproximam da prática, mais se percebe que ação gerencial não é um atributo somente das organizações, mas constitui também atividade realizada por pessoas. Desse ponto de vista, podem ser percebidas como uma prática social como qualquer outra.

Jarzabkowski (2005), ao introduzir sua agenda de pesquisa da estratégia enquanto prática, fornece os princípios orientadores da gestão enquanto prática social. Resgata a importância dos *práticos*, propondo uma ponte entre a teoria e a ação, sugerindo uma diminuição da diferença entre a teoria e a prática tão intensivamente apontada; e, do ponto de vista teórico, propondo o rompimento com abordagens racionalista e economicista, que predominam no campo. Assim, o primeiro significado do conceito teórico proposto de prática é o foco nas práticas mediadas por mecanismos concretos e próprios dos atores que a

empreendem. Isso se dá pela linguagem, pelas ferramentas e técnicas que compõem o todo da ação dos atores, da mesma forma e finalmente considera aquelas práticas que criam oportunidades para organizar a interação entre os praticantes da ação. Dessa forma, quando há a referência às práticas da gestão não significa um retorno às tentativas de explicação orientadas pelo senso comum. Significa uma aproximação com a teoria social e um afastamento da ciência natural. Segundo Jarzabkowski (2005), quatro conceitos da teoria social aplicados que facilitarão o entendimento das características acima mencionadas a respeito do enfoque da ação gerencial aqui tratada enquanto prática. O primeiro conceito significa compreender o trabalho do gestor como uma atividade situada. Situada implica em reconhecer o meio em que ela é configurada não podendo ser considerada separada do contexto ou da situação em que ocorre, sendo socialmente construída. Segundo, a construção social da atividade se dá entre os múltiplos atores com metas e interesses potencialmente divergente. Ações podem ser mais ou menos alinhadas dependendo do grau que as práticas são mutuamente inteligíveis e sustentadas coletivamente. Tais atividades apontam em terceiro lugar, não constituem corpos estáveis de significados, necessitando de ser continuamente construídas e reconstruídas. Assim, e finalmente é atividade complexa cujo exercício implica em mediar e ser mediado por um conjunto de significados sociais mais amplos bem como institucionais voltados para o atendimento das metas organizacionais.

Como exemplo, no Brasil há vários pesquisadores utilizando a abordagem Estratégia enquanto prática. Biselli e Tonelli (2006) estudaram os sentidos da estratégia construídos por executivos que participam dessa prática social. Investigaram junto aos praticantes da estratégia, *O que é estratégia? Como é criada dentro da organização? Quem são os envolvidos na criação da estratégia?* Os resultados mostraram diversidade de entendimen-

to tanto para o conceito de estratégia como também como esta é criada. Apontam para a ênfase social da estratégia como fator para a sua disseminação, especialmente entre as pequenas empresas. Os resultados também demonstram que o termo estratégia legitima as pessoas que o utilizam. Salientando que esses tendem a ser visto como gestores mais competentes e favorecendo o entendimento das ações existentes na organização. Em outras palavras, a estratégia é vista como um espaço de construção e negociação de sentidos para a organização. Destacam, que nessa perspectiva, a implantação do planejamento estratégico é um campo de negociação de sentidos e significados comuns e não um processo lógico – linear de definir a estratégia e a implantar como se fosse algo automático e natural. Tureta, Rosa e Santos (2006) estudaram as implicações teóricas sobre o tema, assim como os estrategistas constroem o entendimento sobre o conceito de estratégia; como é formada e sobre quem são os envolvidos neste processo. É relevante destacar que Whittington e outros pesquisadores do campo criaram a comunidade www.strategy-as-practic.org com a finalidade de ampliar o debate sobre este campo de estudos, tanto em termos de experiências, metodologias de pesquisa e de trabalho, bem como promover fóruns e discussões sobre o tema em um processo dinâmico e participativo.

É nesta perspectiva que são sugeridos os indicadores como ferramenta. A metodologia da pesquisa é considerada e desenhada como espaço potencializador de oportunidades de interação entre os praticantes da ação, no caso em questão, os gestores das incubadoras.

Indicadores de Gestão enquanto recurso de gestão e aprendizagem

Como visto, a literatura sobre práticas sociais considera que o uso de recurso teórico ou social pode ser importante instrumento de capacitação e instrução, assim como, o uso de indicadores de gestão como instrumento de gestão e de aprendi-

zagem. Os conceitos de indicadores apregoados possuem diversas concepções deste a qualitativa até a sua aplicação quantitativa. A análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas como o processo de se quantificar uma ação, no qual a mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho conforme observado por Pace, Basso e Alessandro da Silva (2003). Da literatura resume-se, principalmente, que os indicadores são parâmetros qualificados (para verificar) e ou quantificados (para medir) que permitem observar em que posição ou medida os objetivos de uma condição organizacional ou projeto é almejado e alcançado, dentro de um prazo delimitado de tempo e em uma condição específica. Observação relevante a respeito é delineada por Tanaka e Melo (2001, p.19), sugerindo o indicador como uma variável, característica ou atributo de estrutura, processos ou resultados capaz de sintetizar e/ou representar e/ou dar maior significado ao que se quer avaliar.

Assim, os indicadores buscam, a partir das realidades encontradas, conceitos que se buscam representar. Conforme referenciado por Varela e Martins (2005) a consistência do indicador depende da sua origem e relação a um modelo teórico ou a um modelo de intervenção social, em que as variáveis e categorias relevantes e o encadeamento causal lógico entre elas estejam explicitados. Desta forma, e segundo Pace *et al.* (2003), o levantamento da literatura concernente à mensuração do desempenho destaca que, para se conseguir um ambiente eficaz de gestão, faz-se necessário incorporar um sistema de medidas que assegure o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização. Para Francisco e Fracasso (2000) e Martinez e Albornoz (1998) isso significa o desenvolvimento de indicadores genérico com capacidade de correlação entre as variáveis envolvidas ou os diferentes contextos e que possam ser comparados no tempo. Pace *et al.* (2003) lembram ainda que a literatura acadê-

mica destaca exaustivamente o papel e a importância das medidas de desempenho, ao focar pessoas e recursos na direção desejada. Kaplan e Norton (1993) sugerem que o desenvolvimento e a aplicação de um conjunto equilibrado de medidas propiciam o melhor uso das medidas existentes e que, ao ampliarem os sistemas de mensuração, provocam a melhoria do desempenho da organização. Segundo Meyer (2000), o sistema de mensuração destinado a apoiar a organização baseada em equipes deve ajudar as equipes a superar dois grandes entraves à eficácia: conseguir que as áreas funcionais forneçam conhecimentos especializados, quando necessário, e fazer com que os membros das equipes, provenientes de diferentes áreas funcionais, falem a mesma língua. Onde os sistemas de mensuração tradicionais não resolvem esses problemas.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Pode-se ir mais além, conforme destacado por Junior, Ruiz e Corrêa (2005) onde *o que é medido é gerenciado*, deve ser substituída por *o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado*. A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho. Para Meyer (2000), há dois tipos de indicadores: de resultados e de processos. Os indicadores de resultados revelam à organização sua situação efetiva no esforço do cumprimento de metas, mas não mostram como chegou lá, ou, ainda mais importante o que deve fazer de maneira diferente. Os poucos indicadores de resultados interfuncionais das organizações são tipicamente financeiros, como receita, margem bruta, custos das mercadorias vendidas, ativo permanente e endividamento, servindo apenas para os gerentes.

Ao contrário, os indicadores de processos monitoram as tarefas e atividades que produzem resultados, em todo âmbito da organização. Tais indicadores são essenciais para as equipes multifuncionais responsáveis pelos processos que oferecem aos clientes algum produto ou serviço completo, como atendimento de pedidos ou desenvolvimento de novos produtos. Em contraste com a organização funcional tradicional, a organização baseada em grupos de trabalho ou pessoas em atuação interdepende não apenas possibilita, mas, sobretudo exige o uso de indicadores de processos. Para Kaplan e Norton (1997), sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorporam os vetores que nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução das atividades organizacionais em objetivos e medidas tangíveis abrangendo as perspectivas financeiras; do cliente; dos processos internos e; do aprendizado e crescimento. Pace *et al.* (2003) dividem as medidas estratégicas de desempenho em medidas financeiras e medidas não-financeiras. Subdividem as medidas não-financeiras em qualidade do produto; satisfação do cliente; eficiência de processos; inovação de produto e processo; ambiente competitivo; qualidade e independência de gestão; administração de recursos humanos e; responsabilidade social. Essas também estão subdivididas em várias outras medidas e sugerem uma fórmula para calcular as medidas com base em três atributos para cada medida: frequência de uso; capacidade de prever valor; e facilidade de obtenção.

Como visto a literatura da gestão por indicadores já aponta para a importância dos indicadores de processos, pois de certa forma, privilegiam as atividades intermediárias e não apenas o resultado. Destaca-se, contudo, que a abordagem teórica aqui proposta da gestão enquanto prática vai um pouco além. Além de privilegiar as atividades intermediárias dá atenção especial, como visto, às mediações dos atores, seus recursos específicos em uma situação de prática concreta. É nesse sen-

tido que, na seqüência, propõe-se uma metodologia de pesquisa, que ao se levar em consideração os atores do processo de gerenciamento, propiciam recursos de interação entre eles cujo objetivo é permitir o compartilhamento de conhecimentos e a busca de uma compreensão mais próxima do fenômeno que administram.

METODOLOGIA

Com o propósito de se identificar indicadores qualitativos de gestão de empresas incubadas foi realizada uma primeira aproximação das práticas concretas dos gestores de 18 incubadoras vinculadas à Rede Paranaense de Incubadoras e Hotéis Tecnológicos – REPORTE. Os dados foram coletados utilizando-se a técnica do incidente crítico (KIRCHNER ; DUNNETTE, 1967), sendo realizada através de entrevista com os gestores e quando não possível, de resposta a um questionário permitindo a coleta de dados relacionados à gestão das empresas incubadas. A análise dos resultados sugeriu um estudo de maior amplitude com pesquisa longitudinal, durante 3 anos, consistindo de entrevistas com os gestores com uso de roteiro semi-estruturado, reuniões sistemáticas com grupo de gestores de incubadoras e gestores de projetos incubados, observação participante e a pesquisa documental. A utilização de diferentes fontes de evidência, com o uso da técnica de triangulação, permitiu facilidades na visualização das convergências de dados apesar do grande número de informações coletadas. O foco da investigação foi direcionado principalmente para o mapeamento dos processos organizacionais e práticas de gestão. Destaque foi dado para os que dependiam das definições e atividades dos gestores e que possuíam reflexos sobre os processos organizacionais existentes ou em formação, utilizados tanto pelas empresas incubadas como pelas incubadoras. Nesses termos buscou-se identificar as melhores práticas e os resultados organizacionais percebidos.

Os dados foram analisados de forma interpretativa, com a função de responder ao principal objetivo da pesquisa com fornecimento de subsídios para a identificação e caracterização dos indicadores qualitativos de gestão. Os fatores de gestão, que constituem os resultados deste trabalho, foram identificados como aqueles que produzem as melhores práticas e resultados organizacionais. Foram agrupados em cinco conjuntos de indicadores qualitativos de gestão. Os indicadores, após a sua identificação, foram submetidos à comparação com a literatura tradicional sobre indicadores de gestão para a sua adequada caracterização. Neste sentido, como já comentado, entendeu-se a teoria científica como instrumento de interlocução entre a prática e a realidade das empresas. Em seguida, os indicadores foram avaliados e validados pelos gestores das incubadoras, principalmente no que diz respeito ao uso dos indicadores como instrumento de formação de gestores empreendedores e ao acompanhamento temporal de suas habilidades de gestão.

RESULTADOS

Tem-se como pressuposto de que a proposição e utilização de indicadores pelos gestores de incubadoras e de projetos incubados podem vir a ser importante recurso para o debate, formações da linguagem comum e aprendizado. Sendo assim, apresentam-se abaixo os resultados sintetizados que, acredita-se, venham a subsidiar cada gestor na definição de seu modo de trabalho frente às exigências de tomada de decisão e ação, bem como, permitir interlocução mais aprofundada com a abordagem teórica da gestão enquanto prática social.

Foram obtidos, como resultado da pesquisa, 5 conjuntos de indicadores, sendo estes: (1) de

pré-incubação e viabilidade do negócio; (2) de resultados financeiros; (3) de mercado; (4) de processos internos e interorganizacionais e; (5) de pessoas e desenvolvimento. Cada conjunto de indicadores trata de questões que envolvem os principais fatores identificados como de sustentabilidade organizacional. Os dados podem ser vistos de forma isolada ou relacionados, principalmente, permitindo a visualização das principais causas das questões e problemas que envolvem as decisões e as ações de gerenciamento envolvido nos processos de incubação. A seguir são apontados e descritos, em termos de metas, cada um dos indicadores em seu conjunto.

(1) Indicadores para a Pré-Incubação e a Viabilidade do Negócio:

Como visto, cada indicador foi obtido mediante o mapeamento dos processos organizacionais existentes nas incubadoras e nas incubadas. A identificação das melhores práticas e dos resultados organizacionais percebidos, mensurados e presumidos e, principalmente, os fundamentos teóricos tradicionais foram importante fonte de referência para a caracterização de cada um destes indicadores. A sua subdivisão ou metas qualitativas de organização (identificados pelas letras a, b, c ou d de cada indicador) foi concebida como um processo em formação ou nível de maturidade. É importante salientar que a pretensão inicial para a elaboração destes indicadores é a sua submissão ao debate acadêmico na área de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.

Os indicadores para a pré-incubação e de viabilidade do negócio dizem respeito ao conjunto de condições organizacionais mínimas para a efetiva implantação do projeto e sua sustentabilidade dentro da incubadora.

QUADRO 1

Indicadores para a Pré-Incubação e a Viabilidade do Negócio

A.1. Perfil dos Sócios, Atribuições e Quadro de Colaboradores:

- Não há preocupação em relação à complementaridade de atribuições e de perfil comportamental. Os sócios e os colaboradores possuem o mesmo perfil e há atribuições e fatores atitudinais de negócios não atendidos, assim como atribuições de gestão, técnicas, de origem criativa ou executiva.
- O perfil dos sócios e do quadro de colaboradores é complementar em termos de formação, atribuições e comportamento. Os espaços de atribuições e de perfil comportamental de negócios são adequadamente preenchidos.

A.2. Definição de Produto(s) e Serviço(s):

- O(s) produto(s) e serviço(s) da empresa estão em fase de design e delineamentos técnicos e ainda não há definição precisa de seus conceitos tecnológicos e aplicações.
- O(s) produto(s) e serviço(s) da empresa estão definidos em termos tecnológicos, de usos, aplicações e de mercados.

A.3. Conhecimento das cadeias produtivas e de valor do negócio:

- Os sócios e os colaboradores não conhecem suficientemente a cadeia produtiva e os seus elos de negócios (processos produtivos e de negócios que iniciam nas atividades primárias e termina com a comercialização ao consumidor final). Bem como a cadeia de valor das atividades que envolvem os negócios da empresa em formação (análise dos valores preferenciais dos clientes e da contribuição de cada elo da cadeia produtiva e o perfil de competitividade da cadeia e de cada elo de negócio).
- Os sócios e os colaboradores conhecem a cadeia produtiva e a cadeia de valor da atividade principal da empresa e conseguem identificar o grau de competitividade esperada pela empresa em formação e sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A.4. Conhecimento e quantificação dos Canais de Comercialização e Estratégias de Preço:

- A empresa não conhece os canais de comercialização dos produtos e serviços e as estratégias de formação de preço utilizadas pelo mercado.
- A empresa consegue quantificar os valores envolvidos com os diferentes canais de comercialização dos produtos e serviços existentes no mercado e os fatores envolvidos nas estratégias de preço dos concorrentes.

A.5. Conhecimento do mercado, dos concorrentes e dos fornecedores:

- A empresa não conhece o mercado de seus produtos e serviços e não consegue quantificar e segmentar suas peculiaridades. Também não conhece os concorrentes diretos e indiretos e seus principais fornecedores.
- A empresa conhece e consegue quantificar e qualificar o seu mercado em segmentos de negócios e conhece as estratégias de seus concorrentes e fornecedores. Há um número razoável de relações com fornecedores já realizadas. A empresa busca aprofundar os seus conhecimentos sobre os agentes externos e internos que podem influenciar suas estratégias.

A.6. Projetos apoiados por agências de Fomento:

- A empresa não conhece as agências de fomento e não iniciou qualquer atividade de busca de apoio as suas atividades.
- A empresa conhece as agências de fomento e desenvolve projetos de busca de apoio as suas atividades tecnológicas e organizacionais.

A.7. Cursos de capacitação empresarial:

- Os sócios e colaboradores não participaram de programas e cursos de formação empresarial.
- Os sócios e colaboradores participam regularmente de programas e cursos de formação empresarial.

A.8. Patentes e Registros de P.I.:

- A empresa não promove iniciativas para o registro de propriedade intelectual já desenvolvida ou em desenvolvimento.
- A empresa possui patentes ou registros de propriedade intelectual ou se encontra em fase de registro.

A.9. Compromisso com os Indicadores:

- Os sócios e colaboradores não demonstram compromisso e proatividade em relação aos indicadores de gestão empresa.
- Os sócios e colaboradores demonstram compromisso e proatividade em relação aos indicadores de gestão da empresa.

A.10. Modelo de Qualidade:

- Os sócios e colaboradores não possuem conhecimentos suficientes sobre o modelo de qualidade mais adequado ao perfil produtivo e de serviços da empresa.
- Os sócios e colaboradores possuem noções e desenvolvem um plano de qualidade com modelo adequado as características produtivas e de serviços da empresa.

A.11. Política de Relações Interpessoais entre os Sócios e Colaboradores:

- A empresa não possui uma política de relações interpessoais entre os sócios e demais colaboradores. A empresa desenvolve uma política de relações interpessoais entre os sócios e demais colaboradores para orientar genericamente as ações e comportamentos de negócios que envolvem interesses particulares e comuns.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Indicadores Financeiros para Empresas Incubadas:

Os indicadores financeiros para empresas incubadas estabelecem as condições a serem

observadas pelos gestores, bem como a sua adequada adaptação para o controle, o planejamento e a gestão das condições financeiras do projeto.

QUADRO 2**Indicadores Financeiros para Empresas Incubadas**

B.1 - Faturamento com vendas e serviços: Total de receitas obtidas com a comercialização de produtos e/ou serviços prestados pela incubada.

- A empresa ainda não iniciou qualquer atividade de comercialização de produtos e/ou serviços.
- As atividades comerciais da empresa não apresentam resultados suficientes para oferecer cobertura aos custos de manutenção.
- As atividades comerciais da empresa atendem a alguns custos da empresa.
- As atividades comerciais da empresa oferecem cobertura aos custos da empresa e estão em crescimento.

B.2 - Faturamento por produto e serviço: Total de receitas obtidas com a comercialização de um produto e/ou prestação de serviço específico. Ex: Receitas obtidas com a venda do produto X; Receitas obtidas com a prestação do serviço Y.

- O faturamento não é suficiente para ser controlado por produto ou serviço.
- O controle do faturamento é feito por produto e serviço.
- A empresa estabelece programação de custos e de comercialização por produto e serviço.
- A empresa possui uma estratégia de preço e de investimento por produto e serviço.

B.3 - Faturamento por cliente, segmento de mercado e canal de marketing: Total de receitas obtidas por cliente, por segmento de mercado específico e por canal de marketing. Ex: Receitas obtidas no mercado de jogos para computador; Receitas obtidas com serviços prestados ao cliente X; por vendas pela Internet; Tele Marketing.

- O faturamento não é suficiente para ser controlado por cliente, segmento de mercado ou canal de marketing.
- O controle do faturamento é feito por cliente, segmento de mercado e canal de marketing.
- A empresa estabelece programação de custos e de comercialização por cliente, segmento de mercado e canal de marketing.
- A empresa possui uma estratégia de preço e de investimento de marketing por segmento de mercado e canal de comercialização.

B.4 - Estratégia e perfil competitivo de preços: A empresa deve considerar os custos, a demanda dos produtos da empresa e as estratégias de preços dos concorrentes para o estabelecimento de sua estratégia de preços por segmento, produto e período.

- A empresa ainda não comercializa os seus produtos e não conhece a estratégia de preços de seus concorrentes.
- A empresa ainda não comercializa os seus produtos, mas conhece as alternativas estratégicas de preço com base em custo, competitividade e demanda.
- A empresa comercializa os seus produtos e estabelece a estratégia de preço com base em custo, mas não considera competitividade e demanda.
- A empresa comercializa os seus produtos e estabelece sua estratégia de preços considerando custos, demanda e competitividade.

B.5 - Produtividade da receita por investimento: Total de receitas obtidas através de investimento específico. Ex: Receitas obtidas através do investimento em pesquisa.

- Os investimentos não são orientados para a obtenção de retorno econômico e financeiro.
- A empresa não contabiliza o retorno por investimento.
- A empresa contabiliza a receita e os investimentos, mas as receitas não são suficientes para cobrir os investimentos feitos.
- A empresa contabiliza a receita e os investimentos. Os investimentos têm permitido a obtenção de receita adicional para dar cobertura aos investimentos feitos.

B.6 - Redução de custos operacionais: Total da redução de custos em função de melhora nas atividades operacionais na incubada. Ex: Redução no custo de fabricar o produto X em função de menos desperdício ou aumento da produtividade.

- a) A empresa não contabiliza e não controla os custos operacionais.
- b) A empresa contabiliza os custos, mas não consegue controlar os custos operacionais.
- c) O controle de custos atende aspectos específicos do processo produtivo como compras e produção.
- d) A empresa promove melhoria contínua em processos e controle da produtividade.

B.7 - Planejamento e acompanhamento do fluxo de caixa e controle da receita e dos gastos: Mecanismo de controle das receitas e dos gastos e previsão e acompanhamento do total de receitas e despesas na incubada para planejamento futuro. Ex: A partir do controle da receita e dos gastos atuais, fazer as previsões orçamentárias futuras levando em conta os gastos e receitas futuras.

- a) A empresa não controle as receitas e despesas.
- b) A empresa possui controle de receita e despesa, mas não desenvolve previsões orçamentárias.
- c) As previsões orçamentárias são elaboradas para efeito de controle.
- d) As previsões orçamentárias são elaboradas para efeito de controle e planejamento estratégico acompanhadas de alternativas de análise econômica e concorrencial.

B.8 - Fontes de recursos e investimentos: Mecanismo de controle para identificar onde estão as fontes dos recursos da incubada, bem como onde estão sendo investidos esses recursos. Ex: Tabela com identificação do total de recursos vindo de cada fonte inclusive P&D e onde esses recursos estão sendo investidos.

- a) Não há fontes de recursos internos e não há gestão de fontes de recursos e investimentos.
- b) Há recursos internos, mas não se conhece outra fonte de recursos e não há um plano de investimento.
- c) A empresa estabelece um plano de obtenção de recursos internos e externos e de investimentos.
- d) Há obtenção de recursos de fontes alternativas e um plano estabelecido de investimentos atrelado aos negócios da empresa.

B.9 - Grau de dependência da incubadora: em relação a utilização de recursos tais como consultoria, espaço físico, equipamentos, materiais, laboratórios, etc para a viabilização da empresa. Ex: Tabela identificando quais recursos cada uma das incubadas utiliza da incubadora.

- a) A empresa depende totalmente da incubadora.
- b) A empresa depende quase que totalmente da Incubadora.
- c) A empresa depende minimamente da Incubadora.
- d) A empresa não possui qualquer dependência em relação à Incubadora.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Indicadores de Mercado para as Empresas Incubadas:

Os indicadores de mercado dizem respeito às condições de marketing e competitividade a serem observadas para a adequada sustentabilidade das relações com os clientes e futuros clientes.

QUADRO 3**Indicadores de Mercado para as Empresas Incubadas**C.1 - Grau de Conhecimento do Mercado e Número de Clientes por Segmento e Abrangência Geográfica:

Identificação do público-alvo por expectativa de preço e valor, com base no tamanho e taxa de crescimento do mercado; atividade estrutural do segmento de mercado (quantidade de concorrentes, produtos substitutos, poder relativo dos compradores e fornecedores). Total de clientes por segmentos (geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais).

- a) A empresa não possui uma definição dos segmentos de seus mercados e suas atividades estruturais.
- b) A empresa define o porte de seu mercado por produto e serviço.
- c) A empresa segmenta o mercado juntamente com a definição do seu porte, participação e atividades estruturais.
- d) A empresa consegue administrar o seu posicionamento por segmento de mercado.

C.2 - Proporção dos Negócios e Lucratividade por Segmento de Mercado: Porcentagem de produtos e/ou serviços e lucratividade por segmento de mercado.

- a) A empresa não possui segmentação de mercado.
- b) As atividades da empresa são insuficientes para permitir a análise da proporcionalidade dos negócios e de sua lucratividade por segmento de mercado.
- c) A empresa inicia os esforços mercadológicos de forma orientada para os segmentos de mercado possíveis e busca acompanhar os seus resultados por segmento.
- d) A empresa administra os esforços mercadológicos e a busca de resultados por segmento de mercado.

C.3 - Relações e Parcerias com Clientes e Fornecedores: Identificação das parcerias e relacionamentos atuais com clientes e fornecedores, bem como das possíveis iniciativas para implementação ou melhoria das já existentes. Visando promover ações de marketing de relacionamento por meio de estratégias de identificação e oferecimento de valor e satisfação para os clientes, programas de retenção de clientes e implementação de políticas de qualidade.

- a) A empresa não comercializa os seus produtos.
- b) A empresa não gerencia as relações e parcerias com clientes e fornecedores.
- c) A empresa estabelece políticas de relacionamento e formação de parcerias com clientes e fornecedores atuais.
- d) A empresa promove ações de relacionamento de duas vias com clientes e fornecedores para identificar atividades de valor, presentes e futuras, visando à satisfação e a retenção de clientes.

C.4 - Grau de Dependência de Poucos Clientes e Intensidade e Conquista de Novos Clientes: Após identificar os principais clientes e a porcentagem da receita total que está vinculada a estes clientes identificar a taxa de conquista de novos clientes por determinado tempo por atividade de negócio.

- a) A empresa depende de poucos clientes.
- b) A empresa depende de poucos clientes, mas intensifica a conquista de novos clientes.
- c) A obtenção de novos clientes está permitindo o afastamento do grau de dependência dos poucos clientes existentes anteriormente.
- d) A carteira de clientes da empresa não permite a dependência de poucos clientes e a conquista de novos clientes é permanente.

C.5 - Força de Vendas e Capacitação: Identificação da força de vendas por território, por produto e por clientes, bem como propor programas de capacitação para força de vendas (procedimentos de recrutamento, seleção, compensação e supervisão de vendedores).

- a) As ações de comercialização são esporádicas e não há definição de atribuições e capacitação por atividade de negócio.
- b) As atribuições de vendas são específicas de uma ou mais pessoas da empresa, ou agente definido para este fim, mas não são programadas de acordo com as características do segmento de mercado e do produto.
- c) A empresa define a força de vendas em conformidade com as características do segmento de mercado.
- d) A empresa possui uma programação de capacitação e aperfeiçoamento contínuo para a força de vendas.

C.6 - Planejamento e Ações de Merchandising: Planejar e implementar políticas e ações de exposição de produtos e de comunicação de marketing (selecionar clientes, mensagem, mídia, propaganda, orçamento e avaliação dos resultados).

- a) Não há ações de merchandising na empresa.
- b) A empresa participa de exposições com o surgimento de oportunidades imediatas.
- c) A empresa desenvolve atividades de exposição de produtos e de comunicação com o surgimento de oportunidades imediatas.
- d) A empresa planeja e implementa estratégias de exposição de produto e de comunicação de marketing de forma permanente utilizando diferentes canais de comunicação.

C.7 - Detecção de Problemas no Produto Antes do Fornecimento: Implementar programas de identificação de problemas na empresa antes de sua entrega.

- a) Não há controle de qualidade nos processos e produtos da empresa.
- b) A empresa controla a qualidade dos processos de produção.
- c) A empresa controla a qualidade dos processos e dos produtos.
- d) A empresa controla a qualidade estatística dos produtos.

C.8 - Grau de Atualização Comparada com Concorrentes: Identificação dos principais concorrentes da incubada, bem como seus níveis de atualização (pontos fortes e fracos).

- a) Não se conhece o nível de atualização do produto, dos serviços, dos processos produtivos e da tecnologia empregada dos principais concorrentes diretos e indiretos da empresa.
- b) Os produtos, serviços, processos e produtos da empresa aproximam-se da atualização dos principais concorrentes.
- c) Os produtos, serviços, processos e produtos da empresa são comparados aos dos principais concorrentes.
- d) Os produtos, serviços, processos e produtos da empresa são mais atualizados do que os dos concorrentes.

C.9 - Logística Eficiente Comparada com Concorrentes: Identificação das forças e fraquezas dos principais concorrentes da incubada nas questões logísticas.

- a) A empresa não possui uma análise dos fluxos e processos logísticos em termos de custos, prazos e confiabilidade.
- b) As alternativas logísticas da empresa atendem de forma mais eficiente um dos fatores de comparação com os concorrentes (custos, prazos e confiabilidade).
- c) As alternativas logísticas da empresa atendem de forma mais eficiente dois dos fatores de comparação com os concorrentes (custos, prazos e confiabilidade).
- d) As alternativas logísticas da empresa atendem de forma mais eficiente os três fatores de comparação com os concorrentes. A promoção de ações de entrega de produtos e serviços com qualidade e baixo custo são constantes.

C.10 - Grau de Satisfação dos Clientes em Relação à Proposta de Valor e Pós-Vendas: Identificar níveis de satisfação dos clientes em relação ao valor percebido pela compra do produto e/ou serviço, bem como no relacionamento pós-venda.

- a) A empresa não faz análise do nível de satisfação dos clientes no uso dos produtos e não há serviços e acompanhamento pós-vendas.
- b) Os acompanhamentos das propostas de valor e pós-vendas não são sistemáticos e acontecem por iniciativas dos clientes.
- c) O grau de satisfação dos clientes em relação à proposta de valor e pós-vendas é identificado pelas atividades rotineiras da empresa.

A empresa sistematiza o acompanhamento do grau de satisfação dos clientes e os serviços de pós-vendas em termos rotineiros e pro-ativos.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Indicadores de Processos Internos Interorganizacionais:

Estes indicadores dizem respeito aos processos internos e relacionais mínimos que devem ser continuamente observados e adaptados as situações dinâmicas do empreendimento.

QUADRO 4**Indicadores dos Processos Internos e Interorganizacionais**

D.1 - Definição das Estratégias e Plano: Definição dos objetivos da organização e das ações planejadas para atingi-los.

- a) Não há definição de objetivos e de estratégias.
- b) A empresa inicia a definição de seus objetivos qualitativos e o planejamento estratégico de suas ações.
- c) Todos os objetivos são definidos e acompanhados de estratégias e metas quantitativas e de cronograma de ações.
- d) A empresa define todos os seus propósitos e estratégias acompanhadas de metas funcionais e cronogramas de ação, juntamente com a definição de seus responsáveis e prazos.

D.2 – Investimentos em P&D e Lançamento de Novos Produtos Comparado com a Concorrência: Caracterização dos resultados obtidos com as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. Identificação dos investimentos em recursos e tempo e o lançamento de produtos e serviços comparados com os concorrentes diretos e indiretos dos novos produtos lançados no mercado.

- a) A empresa não promove investimentos de pesquisa e desenvolvimento, bem como de recursos e tempo para o lançamento de novos produtos e serviços e não avalia o perfil comparativo de seu produto e/ou serviço em termos de tecnologia, utilidade e valor com os principais concorrentes.
- b) Há investimentos em pesquisa e desenvolvimento e de recursos e tempo no lançamento de novos produtos e serviços, mas não se conhece o perfil dos produtos e serviços dos concorrentes diretos e indiretos.
- c) A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento e no lançamento de novos produtos e serviços de forma similar aos padrões existentes nos concorrentes.
- d) Os resultados obtidos com pesquisa e desenvolvimento e a capacidade no lançamento de novos produtos permitem que a empresa seja inovadora comparativamente aos concorrentes. Seus produtos e serviços oferecem maior vantagem em termos de valor e preço aos clientes.

D.3 - Inovação no Processo de Gestão: Identificação dos processos organizacionais e de gestão, bem como mapeamento para redesenho e inovações nos processos obsoletos.

- a) Não há conhecimento e gerenciamento dos processos organizacionais.
- b) A empresa consegue identificar e mapear os principais processos organizacionais e de gestão mercadológica, de produção e tecnologia, de relações com clientes e fornecedores, de planejamento e controle, entre outros.
- c) Os processos organizacionais e de gestão são acompanhados em busca de maior produtividade (eficiência).
- d) A empresa sistematiza o acompanhamento de todos os processos organizacionais e de gestão visando o seu contínuo redesenho e inovação (eficácia).

D.4 - Conhecimento e Fortalecimento das Relações na Cadeia Produtiva e Associações: Conhecer as relações na cadeia produtiva (fornecedores, parceiros, clientes), buscando um fortalecimento da rede.

- a) A empresa não conhece os seus principais agentes internos e externos de influencia (fornecedores, colaboradores, governos, clientes, concorrentes, etc.).
- b) A empresa busca conhecer os seus principais agentes internos e externos de influencia.
- c) Há busca de formação de parcerias com os agentes que podem contribuir com os objetivos organizacionais.
- d) Há amplo conhecimento de todas as relações em rede dos e com os principais agentes de influencia e há gerenciamento na formação das parcerias de interesse.

D.5 - Indicadores de Produtividade e Resultados: Elaborar indicadores para mensurar a produtividade da incubada e de seus resultados.

- a) Não há indicadores que mesure as ações organizacionais.
- b) A empresa aplica controles financeiros.
- c) A empresa aplica controles financeiros e mercadológicos.
- d) A empresa gerencia os indicadores financeiros, mercadológicos, de pessoas e desenvolvimento e de processos.

D.6 - Regularização às Normas Ambientais, Fiscais e Sociais: Identificação das normas ambientais, fiscais e sociais que regem o ramo de atividade da incubada e adaptar a organização a essas normas.

- a) Não há conhecimento sobre as normas ambientais, fiscais e sociais que a organização está e pode estar afeta.
- b) A empresa busca regularização às normas ambientais e fiscais.
- c) Além da regularização às normas ambientais e fiscais a empresa busca definir o comprometimento social de suas ações.
- d) A empresa encontra-se amplamente comprometida com as normas ambientais, fiscais e sociais existentes e definidas.

D.7 - Cadastro e Seleção de Fornecedores: Elaborar cadastro dos fornecedores da incubada, avaliando e selecionando os que proporcionam melhor relação custo-benefício.

- a) A empresa não possui cadastro de seus fornecedores atuais e potenciais.
- b) A empresa cadastra os seus fornecedores atuais.
- c) A empresa possui cadastro de seus fornecedores atuais e potenciais com registro de todos os eventos e pesquisas realizadas.
- d) A empresa é capaz de selecionar os fornecedores que proporcionam a melhor relação custo-benefício para cada atividade.

D.8 - Serviços Pós-Venda: Avaliar a qualidade dos serviços pós-venda, planejar melhorias ou implantação dos mesmos se for viável.

- a) A empresa ainda não desenvolve atividades comerciais.
- b) As atividades comerciais não são acompanhadas de serviços pós-vendas.
- c) As atividades comerciais são acompanhadas por serviços pós-vendas, tais como: usos dos produtos e serviços, grau de satisfação dos clientes, garantias, necessidades de serviços, entre outros.
- d) Os serviços pós-vendas atuam de modo permanente indicando melhorias nos processos organizacionais e no perfil dos produtos e serviços.

D.9 - Gerenciamento da Marca: Promover ações de gerenciamento da marca, identificando seus pontos fortes e fracos, buscando uma “imagem” competitiva em relação aos concorrentes e posicionando-a estrategicamente para seus clientes.

- a) A empresa não iniciou atividades comerciais.
- b) A empresa possui uma marca juntamente com cada um de seus produtos ou linha de produtos.
- c) A empresa explora sua marca mercadológica promovendo ações que caracterizem a imagem corporativa.
- d) A marca da empresa ou produto é gerenciada de modo a garantir a competitividade de sua “imagem” buscando a fidelização dos clientes.

D.10 - Qualidade da Produção: Mapear o processo produtivo da incubada, identificando suas maiores perdas em matéria-prima e tempo, tomando ações no sentido de aumentar a qualidade da produção.

- a) Não há um processo produtivo sistematizado na empresa.
- b) O processo produtivo é sistematizado, com definição de seus participantes, equipamentos, tecnologia, custos e resultados.
- c) O processo produtivo é mapeado com identificação das perdas e gargalos e das ações para corrigi-los.
- d) O processo produtivo possui indicadores integrados ao sistema de marketing da empresa e são orientados para o atendimento dos valores e custos esperados pelos clientes e demais agentes de influencia.

D.11 - Definição dos Produtos: Definição dos produtos a serem oferecidos pela incubada, tendo por referencial a estratégia da organização e as vantagens competitivas.

- a) Não há definição precisa dos produtos e serviços em desenvolvimento.
- b) Os produtos e serviços estão sendo desenvolvidos na perspectiva dos sócios e colaboradores da empresa.
- c) Os produtos e serviços estão sendo desenvolvidos na perspectiva dos sócios e colaboradores e acompanhados de pesquisa de uso, custo e valor.
- d) Os produtos e serviços estão sendo desenvolvidos por meio de pesquisa de mercado e análise competitiva.

D.12 - Definição dos Mercados: Definição dos mercados em que a incubada vai se inserir, levando em conta principalmente seu tamanho, a competitividade e a taxa provável de crescimento.

- a) Não há definição de produto e cliente.
- b) A empresa não conhece o perfil dos seus futuros clientes em termos de decisores de compra e os fatores de decisão como preço e valor.
- c) O perfil do cliente não é acompanhado por quantificação do mercado atual e potencial.
- d) A empresa quantifica e qualifica o mercado e seus segmentos em termos de perfil, necessidades, concorrência e crescimento.

D.13 - Definição dos Usos: Identificação dos possíveis usos dos produtos da incubada pelos seus clientes, tomando ações no sentido de comunicar os seus valores.

- a) Não há definição de produtos e mercados.
- b) Há definição do produto e seus mercados, mas não há acompanhamento dos usos dos produtos pelo mercado.
- c) A empresa acompanha o uso dos produtos e serviços pelo mercado, mas não promove ações para o seu aperfeiçoamento e de marketing.

A empresa acompanha o uso dos produtos e serviços pelo mercado, promove ações de melhoria e comunica com ações de pós-vendas as suas vantagens competitivas em termos de custos e valores.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Indicadores de Pessoas e de Desenvolvimento:

Os indicadores de pessoas e de desenvolvimento dizem respeito às condições mínimas para

o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente do trabalho e das realizações empresariais possíveis.

QUADRO 5**Indicadores de Pessoas e de Desenvolvimento**

E.1 - Plano de capacitação gerencial e dos colaboradores: Ações de identificação e suprimento das necessidades de habilitação técnicas e de administração de gestores e colaboradores.

- a) Não são identificadas ou previstas necessidades de melhorias nas habilidades essenciais.
- b) A empresa reconhece suas carências em habilidades relacionadas a clientes, processos e de gestão.
- c) Há iniciativas com procura de recursos externos e internos de habilitação com reciclagem periódica de gestores e colaboradores.
- d) Há reciclagem sistemática e antecipação das necessidades de habilitação dos gestores e colaboradores para o pleno atendimento da missão e dos objetivos da empresa.

E.2 - Plano de Alocação de Recursos para as Atividades : Previsão com alocação de recursos necessários para o desenvolvimento das atividades de gestores e colaboradores. Para todas as atividades de produção, comercialização e de escritório devem previstas, antecipadamente, a alocação dos recursos necessários para o adequado desenvolvimento do trabalho.

- a) As atividades são sempre emergentes, sem a antecipação das necessidades de recursos para o adequado desempenho de gestores e colaboradores.
- b) As atividades são previstas, mas não há antecipação dos recursos necessários para o seu desenvolvimento.
- c) Alguns recursos são previstos, mas sempre há dificuldade na obtenção dos recursos necessários para o pleno desempenho.
- d) Para todas as atividades de produção, comercialização e de escritório são previstas, antecipadamente, a alocação dos recursos necessários para o adequado desenvolvimento do trabalho.

E.3 - Produtividade e Medidas de Desempenho dos Sócios e Colaboradores, Individual e em Equipe : O estabelecimento de indicadores de desempenho para cada atividade com aplicação da avaliação da produtividade individualmente e ou em equipe. Cada avaliação deve ser seguida de ações corretivas de aprendizagem e novas programações de metas de desempenho.

- a) Os critérios de desempenho não estão claros e não são divulgados os seus resultados.
- b) A relação entre a produção dos colaboradores e dos gestores com o nível de produção esperado é eventualmente estabelecido.
- c) Os critérios de avaliação, indicadores e metas são estabelecidos genericamente, bem como suas ações corretivas.
- d) Há o estabelecimento de indicadores de desempenho para cada atividade com aplicação da produtividade individualmente e ou em equipe. Cada avaliação é seguida de treinamento e habilitação com o estabelecimento de novos padrões de desempenho.

E.4 - Sistema de Recrutamento e Seleção de Pessoas : Mecanismos e políticas de recrutamento e seleção de pessoas para atuarem como colaboradores.

- a) Não há definição dos mecanismos e políticas de recrutamento e seleção de colaboradores.
- b) Há conhecimento sobre os mecanismos de recrutamento e seleção, mas as políticas de contratação não estão definidas.
- c) São aplicados instrumentos de recrutamento e seleção com definição genérica da política de contratação.
- d) Os mecanismos e políticas de recrutamento e seleção de colaboradores atendem as diferentes especificidades e necessidades da empresa.

E.5 - Capacidade do Sistema de Informações: Informações gerenciais e técnicas disponíveis para o desempenho das atividades sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras das decisões.

- a) As decisões e as ações desenvolvidas não são baseadas em informações.
- b) As decisões e as ações requerem a busca de informações de uso emergente.
- c) O sistema de informações atende a necessidades genéricas e imediatas sobre decisões e ações operacionais da empresa.
- d) O sistema de informações gerenciais e técnicas disponibilizam dados sobre as atividades com clientes, os processos internos, colaboradores e de controle e resultados financeiros.

E.6 - Plano de Cargos, Salários e Participação: Sistema de remuneração e participação com políticas e procedimentos definidos antecipadamente as contratações prevendo medidas de retenção de colaboradores.

- a) Não há um sistema de remuneração e participação.
- b) A empresa possui um sistema de remuneração.
- c) A empresa possui um sistema e políticas de remuneração e participação.
- d) O sistema de remuneração e sua política de participação podem ser considerados competitivos.

E.7 - Grau de Comprometimento e Alinhamento de Gestores e Colaboradores Individual e Organizacional:

Comprometimento dos gestores e colaboradores para com os interesses e resultados da empresa. Clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

- a) Não se conhece o grau de comprometimento dos gerentes e colaboradores.
- b) Não há demonstração de comprometimento dos gestores e colaboradores para com os interesses e resultados da empresa.
- c) Há demonstrações de comprometimento e busca de um clima organizacional mais favorável tanto por parte dos gestores como dos colaboradores.
- d) O grau de comprometimento dos gestores e colaboradores é elevado para com os interesses e resultados da empresa. A motivação e as iniciativas definem o clima organizacional existente.

E.8 - Sugestões Apresentadas e Implementadas: Grau de sugestões apresentadas para a solução de problemas e o desenvolvimento da organização e de seus resultados.

- a) A gestão da empresa é centralizada unicamente nos sócios e não há sugestões por parte dos colaboradores.
- b) As sugestões apresentadas pelos colaboradores são mínimas e dependem de solicitação e insistência dos gestores.
- c) Há sugestões dos colaboradores, mas não há avaliação e acompanhamento sistemático para sua experimentação.
- d) Há um elevado grau de sugestões apresentadas pelos colaboradores para a solução de problemas e o desenvolvimento da organização, bem como de seu aproveitamento.

E.9 - Políticas de Relacionamento Interpessoal: Medidas antecipadas que atuam intermediando questões de relacionamento interpessoal entre colaboradores e gestores promovendo um ambiente de livre interação e comunicação.

- a) Não há políticas de relacionamento interpessoal para gestores e colaboradores.
- b) As políticas de relacionamento interpessoal existente não promovem um ambiente de comunicação.
- c) As políticas de relacionamento interpessoal existente promovem um ambiente de comunicação, mas não evitam conflitos desnecessários entre pessoas e unidades organizacionais.
- d) Há políticas de relacionamento interpessoal existente promovem medidas antecipadas intermediando questões e conflitos e promovendo um ambiente de livre interação e comunicação.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho relata parte de um projeto de pesquisa com o fim de criar uma metodologia para orientar gestores de incubadoras na formação dos novos empreendedores de projetos incubados. Até o presente estágio da pesquisa, as análises permitiram extrair algumas dimensões qualitativas que na prática podem ser úteis para ampliar o debate sobre o tema de um modo geral. Com base no pressuposto de que as informações propiciadas pela gestão dos indicadores é ponte importante para a geração e a apropriação do conhecimento, destaque foi dado para o desenvolvimento dos indicadores que dependiam das definições e atividades dos gestores e, que possuíam reflexos sobre os processos organizacionais existentes ou em formação, utilizados tanto pelas empresas incubadas como pelas incubadoras. Nesses termos buscou-se identificar, com a técnica de incidentes críticos, as melhores práticas e os resultados organizacionais percebidos. Visando, principalmente, a obtenção de subsídios para a identificação e a caracterização dos indicadores qualitativos de gestão e suas metas qualitativas.

Recomenda-se, posteriormente, o desenvolvimento de novos métodos de identificação de indicadores; e estudos com mensuração dos indicadores mediante técnicas estatísticas buscando as possíveis associações entre os indicadores, sua aplicabilidade e os resultados obtidos pelas empresas incubadas em diferentes estágios de seu uso, bem como das empresas já graduadas.

Acredita-se que os cortes realizados por este trabalho, no conhecimento teórico já existente e na realidade das incubadoras pesquisadas, forneceram indicadores qualitativos possíveis para se elaborar uma reflexão inicial sobre os processos da formação do conhecimento e suas implicações para a aprendizagem e as práticas de gestão. ➤

Recebido em: fev. 2009 - Aprovado em: mai. 2009

Sergio Bulgacov

Doutor em Administração pela FGV-SP
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em
Administração da UFPR
Endereço
Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada.
Rua Prefeito Lothário Maissner, 632 – Jardim Botânico
80210-170 – Curitiba, PR – Brasil
Telefone: (41) 3604365 Ramal: 4488 Fax: (41) 3604365
s.bulgacov@ufpr.br; s.bulgacov@gmail.com

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Doutorado em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio
de Mesquita Filho, Brasil
Professora dos Programa de Mestrado e Doutorado em
Administração da Universidade Positivo
Endereço
Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas
Letras e Artes, Departamento de Psicologia.
Praça Santos Andrade, 50 – 1º Andar – Sala 108 Centro
Curitiba, PR – Brasil
Telefone: (041) 3102625 Ramal: 2701 Fax: (041) 3102641
ybulgacov@gmail.com

Diego Iturriet Dias Canhada

Mestre em Administração pela UFPR
Endereço
Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada.
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 Campus III da UFPR – Jardim
Botânico
80210-170 – Curitiba, PR – Brasil
diego_canhada@yahoo.com.br

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.
- ANDINO, B. F. A.; FRACASSO, E. M.; SILVA, P. G. L.; LOBLER, M. L. Avaliação do Processo de Incubação de Empresas em Incubadoras de Base Tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES [ANPROTEC]. **As incubadoras de empresas no Brasil – Panorama 2003.**
- BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. **Compartilhamento do Conhecimento em Incubadoras de Empresas: um Estudo Multicasos das Incubadoras de Santa Catarina Associadas à Anprotec.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais... Atibaia: ANPAD, 2003**
- FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil.** IASP – Conferencia Latino-americana de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Panamá, 2000.**
- FRANCISCO, L. T. S. T.; FRACASSO, E. M. Indicadores para avaliação de resultados de projetos de interação universidade-empresa. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTION TECNOLÓGICA – ALTEC 2001, 9., 2001, San José. **Anais...** [S. l.: s. n.], 2001. 1 CD ROM, p. 1-10.
- JUNIOR, F. H.; RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity approach.** London: Sage Publications, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- IRCHNER, W. R.; DUNNETTE, M. D. Utilización de Incidentes Críticos para Medir los Factores de Eficiencia em lo Trabajo. In: FLEISHAMAN, E. A.; BASS, A. R. **Estudios de Psicología Industrial y del Personal.** México: Trillas, 1967.
- MARTINEZ, E.; ALBORNOZ, M. **Indicadores de Ciência y Tecnologia: estado del arte y perspectivas.** Caracas: UNESCO, 1998.
- MEYER, C. Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes? **Harvard Business Review.** Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 95-116.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; ALESSANDOR da Silva, M. **Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor.** Revista de Administração Contemporânea, [S. l.], v. 7, n.1, p.37-65, jan./mar.2003.
- SANDELANDS, L. D.; SRIVATSAN, V. The problem of experience in the study of organization. **Organization Studies**, [S. l.], v. 14, n. 1, 1993.
- VARELA, P. S.; MARTINS, G. de A. Indicadores Sociais no Processo Orçamentário do Setor Público. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- VERSIANI, A. F.; GUIMARÃES, L. O. **Aprendendo a estrutura um novo negócio – o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais... Atibaia: ANPAD, 2003**
- WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. **EGOS Colloquium.** Ljubljana, Slovenia: [s. n.], 2004.
- WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 44, n. 04, p.11-20, set. 2004.
- ZOUAIN, D. M.; TORRES, L. S. O processo de inovação tecnológica em uma agroindústria do semi-árido paraibano: um estudo de caso da incubadora tecnológica de Campina Grande. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.**