

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

**SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO
DE EMPRESAS RESIDENTES EM INCUBADORAS**

Dissertação de Mestrado
Natalino Uggioni

Florianópolis
2002

Natalino Uggioni

**SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE
EMPRESAS RESIDENTES EM INCUBADORAS**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2002

Uggioni, Natalino, 1963-

Sistema de avaliação para empresas residentes em incubadoras / Natalino Uggioni. Florianópolis: UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002. 108f. : il.

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção 2002.

Orientador: Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

1. Incubadora de empresas 2. Sistema de gestão - avaliação. 3 Prêmio Nacional da Qualidade – critérios de excelência. 4. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção – Dissertação. I Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. II Lezana, Álvaro Guillermo Rojas (Orientador). III. Título.

Natalino Uggioni

**SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE
EMPRESAS RESIDENTES EM INCUBADORAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para
a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia
de Produção** no **Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção** da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2002.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Paulo de Tarso Alves Guilhon, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí

Prof.º Emílio Araújo Menezes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.º Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

ORIENTADOR

À minha esposa Izabel e
aos nossos filhos Kamille e
Douglas, minha motivação
maior para chegar até aqui.

Agradecimentos

À Deus,
Princípio e fim de tudo;

Aos meus pais,
Por terem me gerado a vida;

À Universidade Federal de Santa Catarina,
pela oportunidade;

Ao Professor Alvaro Guillermo Rojas Lezana,
por ter aceito o desafio de ser meu orientador;

Ao SENAI/SC,
pelas oportunidades proporcionadas ao longo dos anos;

Ao Professor Sérgio Roberto Arruda,
Diretor Regional do SENAI/SC pela colaboração, apoio e valorização;

Às equipes de operacionalização do Midiville e do Midisul
e as empresas residentes nessas incubadoras;

Enfim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente,
contribuíram para a realização desta pesquisa.

Se não houver frutos,
Valeu a beleza das flores;
Se não houver flores,
Valeu a sombra das folhas;
Se não houver folhas,
Valeu a intenção da semente.
Henfil – cartunista brasileiro

“Excelência é uma habilidade que se conquista
com treinamento e prática.
Nós somos aquilo que fazemos repetidamente.
Excelência, então, não é um ato, mas um hábito.”
Aristóteles - 384-322 a.C.

Resumo

Uggioni, Natalino. **Sistema de acompanhamento e avaliação de empresas residentes em incubadoras**, 2002. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

O propósito desse trabalho é apresentar um modelo de avaliação de empresas residentes nas incubadoras de empresas, configurando-se como uma metodologia de acompanhamento sistemático da evolução dos empreendimentos instalados nas mesmas. O modelo foi aplicado em três incubadoras de Santa Catarina, no sul do Brasil. Essas incubadoras são gerenciadas pelo Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial– SENAI/SC. O diferencial que se apresenta é o fato de que as empresas residentes nas incubadoras de empresas passam a orientar seus negócios com base em critérios de excelência em gestão empresarial, contribuindo dessa forma para suavizar aquela que pode ser definida como a principal dificuldade nos novos empreendedores, a gestão do negócio. O fato do SENAI/SC - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional de Santa Catarina – ter seu sistema de gestão fundamentado nos referidos critérios de excelência, contribuiu para que fossem realizados os ajustes necessários facilitando o entendimento e operacionalização do modelo proposto.

Palavras-chave: Incubadora de Empresas; Prêmio Nacional da Qualidade – Critérios de Excelência, Processos de Incubação, Sistema de Gestão – Avaliação.

Abstract

Uggioni, Natalino. **Sistema de acompanhamento e avaliação de empresas residentes em incubadoras**, 2002. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

The purpose of this work is to present an evaluation model for resident enterprises in enterprises incubators configuring itself as a methodology of systematic evolution of the enterprises. The model is based on the excellence criteria of the National Quality Award – PNQ, divided in 26 items, to which one of them were established objective questions to verify the applicability and adherence of the enterprises' evidences in the attendance criteria. The model was applied in three enterprises incubators in Santa Catarina, a southern state of Brazil. These incubators are managed by Santa Catarina Department of the National Service of Industrial Learning – SENAI/SC. The differential which is presented is the fact that residents enterprises in the incubators start to orientate their business towards excellence criteria in management, contributing to minimize that which is the main difficult of the new entrepreneurs, the business management. The fact that the manager of the three incubators own a management system also based on the referred criteria contributes to the accomplishment of the needed adjustments, facilitating its comprehension and application.

Keywords: Enterprise Incubator, National Quality Award - Excellence Criteria, Incubation Process, Management System - Evaluation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	p.13
1.1 Justificativa.....	p.13
1.1.1 Definição do problema	p.13
1.1.2 Relevância do tema	p.14
1.1.3 Revisão Bibliográfica.....	p.14
1.1.4 Formulação da hipótese.....	p.14
1.1.5 Concepção de um modelo de avaliação prático.....	p.14
1.1.6 Validação do modelo.....	p.15
1.1.7 Conclusões e recomendações	p.15
1.1.8 Estruturação do trabalho	p.15
1.1.9 Limitações	p.16
1.2 Objetivos	p.16
1.2.1 Objetivo Geral	p.17
1.2.2 Objetivos específicos	p.17
2 FUNDAMENTAÇÃO	p.18
2.1 Incentivo ao empreendedorismo/formação de novos empreendimentos	p.18
2.2 Panorama nacional	p.20
2.3 Panorama estadual	p.22
2.4 Sobrevivência das novas organizações	p.23
2.5 O novo perfil do empreendedor.....	p.26
2.6 O processo empreendedor	p.28
2.7 Fatores críticos para o sucesso de um empreendimento.....	p.33
2.8 Modernas ferramentas de gestão	p.40
3 O PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	p.45
3.1 O prêmio nacional da qualidade – PNQ.....	p.54
3.1.1 Histórico	p.55
3.1.2 Etapas do processo de candidatura.....	p.56
3.1.3 O processo de avaliação.....	p.56
3.1.4 Critérios de excelência.....	p.57
3.1.5 Dados sobre a participação no ano de 2001	p.57
3.1.6 Categorias de premiação do PNQ em 2002	p.59

3.1.7 Benefícios para a organização que se submete ao prêmio	p.61
3.1.8 Outros benefícios	p.62
4 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE EMPRESAS RESIDENTES EM INCUBADORAS.....	p.67
4.1 Introdução	p.67
4.2 Fundamentos do sistema proposto	p.67
4.3 Estrutura dos critérios	p.68
4.4 Critérios e itens de avaliação - Pontuação máxima	p.70
4.5 Itens a serem avaliados e suas pontuações específicas	p.72
4.5.1 LIDERANÇA	p.72
4.5.2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	p.74
4.5.3 CLIENTES E SOCIEDADE	p.75
4.5.4 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	p.77
4.5.5 GESTÃO DE PESSOAS	p.78
4.5.6 GESTÃO DE PROCESSOS	p.80
4.5.7 RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO	p.82
4.6 Síntese da pontuação obtida pela empresa.....	p.85
5 APLICAÇÃO PRÁTICA E AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	p.90
5.1 Caracterização do modelo proposto	p.90
5.2 Antecedentes das avaliações realizadas	p.91
5.3 Descrição da aplicação prática	p.92
5.4 Resultados obtidos na aplicação do modelo	p.94
5.5 Análise dos resultados obtidos.....	p.95
5.6 Outros pontos que merecem destaque	p.96
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	p.100
6.1 Conclusões	p.100
6.2 Recomendações	p.101
7 REFERÊNCIAS.....	p.103
7.1 Referências utilizadas	p.103
7.2 Referências consultadas.....	p.106

Lista de Figuras

Figura 01 – Fatores viabilizadores de novos empreendimentos.....	p.19
Figura 02 – Número de incubadoras associadas à ANPROTEC.....	p.20
Figura 03 – Distribuição das incubadoras da ANPROTEC, por regiões do país. ..	p.21
Figura 04 – Distribuição das incubadoras da RECEPET no Estado de Santa Catarina	p.22
Figura 05 – Fatores chaves de sucesso para as organizações.....	p.25
Figura 06 - Fatores que mais influenciam o processo de empreendedorismo	p.29
Figura 07 – Forças que promovem o empreendedorismo - Modelo de Timonns ..	p.31
Figura 08 – Modelo de Timonns e o ambiente em torno do processo empreendedor	p.31
Figura 09 – Fases do processo empreendedor	p.33
Figura 10 – Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de incubadoras.....	p.51
Figura 11 – Empresas candidatas ao prêmio em 2001 por categoria	p.57
Figura 12 – Candidatas ao prêmio em 2001 por Unidade da Federação	p.58
Figura 13 – Vencedoras do prêmio em cada edição e respectivas categorias.....	p.59
Figura 14 - Critérios de Excelência do PNQ e sua pontuação específica	p.61
Figura 15 - Comparação entre os 500 Primeiros passos e o PNQ na íntegra.....	p.63
Figura 16 - Estrutura dos itens de enfoque e aplicação	p.64
Figura 17 - Visão sistêmica da organização segundo os critérios de PNQ	p.65
Figura 18 - Visão geral do sistema proposto	p.68
Figura 19 – Pontuação máxima a ser atingida na avaliação	p.70
Figura 20 – Síntese da pontuação obtida pela empresa como resultado da avaliação	p.87
Figura 22 – Registro do parecer da comissão avaliadora.....	p.89
Figura 23 - Número de empresas avaliadas por incubadora.....	p.93
Figura 24 – Pontuação obtida na aplicação prática do modelo	p.94
Figura 25 – Pontos que merecem ser destacados	p.98
Figura 25 – Faixas de pontuação para enquadramento dentro do modelo proposto	p.99

1 INTRODUÇÃO

O conteúdo dessa dissertação de mestrado está direcionado para o processo de incubação de empreendimentos de base tecnológica, procurando realizar uma análise de todos os possíveis envolvidos no cenário e buscando trazer subsídios para melhorar os diversos sistemas de avaliação das empresas residentes, aplicados atualmente nas incubadoras de empresas de todo o país.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os processos de incubação necessitam de um instrumento ou ferramenta de gerenciamento, através da qual se possa avaliar o estágio de desenvolvimento das empresas residentes de modo a definir seu posicionamento dentro das fases definidas no processo, às quais exigem maior ou menor apoio por parte da equipe de operacionalização das incubadoras. Cada incubadora deve ter uma metodologia de avaliação claramente definida. O que se constata na prática é que os resultados das avaliações são sempre pontos de discordância entre a equipe de gerenciamento e os empreendedores, pois para a incubadora é interessante a evolução dentro das fases do processo de incubação, já para as empresas é melhor permanecer o maior tempo possível na fase em que se encontram, uma vez que, estarão assumindo compromisso financeiro menor para com a incubadora. A idéia básica é a definição de uma metodologia que, por trazer benefícios à gestão das empresas residentes e ser realizada conjuntamente com a participação ativa dos avaliados, não apresente dúvidas quanto ao resultado final da mesma.

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho foi definido em função das características inerentes ao tema, seguindo uma série de passos conceituais, que incluem:

1.1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Realização da avaliação periódica de empresas residentes nas incubadoras de empresas, com base nos critérios de excelência em gestão empresarial, estruturado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.

1.1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

Destaca-se na medida em que se apresenta como um processo que está fundamentado nos critérios de excelência em gestão empresarial, os quais forneceram a orientação necessária para que os novos empreendedores gerenciem suas empresas tendo esses critérios como elementos de diferenciação, constituindo-se dessa forma, num grande diferencial competitivo, corroborando para que essa atividade de acompanhamento, indispensável no processo de incubação e ao crescimento das empresas residentes, ocorra num ambiente favorável ao desenvolvimento das mesmas, facilitando também o trabalho da equipe de gerenciamento das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica - IBTs.

1.1.3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A bibliografia utilizada constituiu-se principalmente de trabalhos científicos publicados, anais de seminários, artigos técnicos, relatórios anuais da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC e livros publicados, os quais foram utilizados principalmente para subsidiar o desenvolvimento da fundamentação teórica do trabalho. Vale ressaltar que não há muitos livros publicados acerca do tema específico, assim, foram utilizadas várias referências marginais ao tema.

1.1.4 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

É possível a realização da avaliação e acompanhamento periódico da evolução empresarial das organizações residentes em incubadoras de empresas, no âmbito do processo de incubação, tendo como referência os critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional para a Qualidade.

1.1.5 CONCEPÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO PRÁTICO

O modelo está estruturado em forma de questionamentos objetivos, com perguntas elaboradas a partir dos itens dos critérios de excelência do PNQ – Prêmio Nacional para a Qualidade.

1.1.6 VALIDAÇÃO DO MODELO

A validação do modelo foi realizada através da análise dos resultados da sua aplicação prática, realizadas nas três Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, mantidas e administradas pelo Departamento Regional do Senai de Santa Catarina.

1.1.7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

São apresentadas as conclusões e recomendações sobre a pesquisa, buscando relacionar novas linhas de estudo que possam ser realizadas, vindo ao encontro das necessidades de aperfeiçoamento e melhoria contínua dos processos de incubação, que contribuirão para que esse movimento se solidifique mais e mais a cada ano.

1.1.8 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura do trabalho foi definida para apresentar a proposta de forma clara e de fácil entendimento e aplicação. Assim, o trabalho está organizado em seis partes, apresentadas como segue:

Na primeira parte apresenta-se a hipótese, a definição e a relevância do tema que justificam a sua realização.

Na segunda parte, estabeleceu-se um referencial teórico e prático sobre o Empreendedorismo e a criação de empresas vinculadas aos processos de incubação.

A terceira parte destaca o papel das incubadoras de empresas.

A quarta parte apresenta a concepção e descrição do modelo de avaliação proposto.

A quinta parte apresenta a aplicação prática do modelo proposto.

Na sexta e última parte apresentam-se as conclusões sobre a validade do modelo, sugestões sobre novos estudos e pesquisas, visando aprimorá-lo e contribuindo para a melhoria nos processos de incubação de empresas de todo o país.

1.1.9 LIMITAÇÕES

O modelo foi criado para ser utilizado em incubadoras de empresas de todo o país. Nesse sentido, o que se apresenta como limitação , à aplicação prática é:

⇒ Ausência de modelo de gestão de incubadoras com base nos critérios de excelência do PNQ;

⇒ Necessidade de um software para tabulação dos dados resultantes da aplicação prática, de onde seriam extraídos relatórios e gráficos após a aplicação do modelo;

⇒ Inexistência de modelo de contrato de incubação fundamentado nos critérios de excelência do PNQ;

⇒ Ausência de modelo de plano de negócios que tenha os critérios de excelência do PNQ como elementos norteadores do mesmo;

⇒ Falta de um modelo de gestão de empresas residentes em incubadoras fundamentado nos critérios de excelência do PNQ.

⇒ Ausência de dados sobre o êxito das empresas que iniciaram seus negócios em uma incubadora.

⇒ Inexistência de indicadores sobre a participação de empresas candidatas ao processo de avaliação do PNQ “x” existência de programas de qualidade nos Estados da Federação.

1.2 OBJETIVOS

A idéia central da pesquisa é oferecer aos gestores das incubadoras, bem como às entidades mantenedoras ou parceiras destas, um instrumento de avaliação dos projetos empresariais em desenvolvimento, visando contribuir para que os empreendedores atinjam com excelência seus objetivos e, conseqüentemente, proporcionando êxito aos negócios das próprias incubadoras.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolvimento de um sistema de avaliação de empresas residentes em incubadoras, com base nos critérios do PNQ.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⇒ Permitir às gerências das incubadoras o acompanhamento periódico (periodicidade definida por cada incubadora; no caso das incubadoras gerenciadas pelo SENAI/SC, as avaliações são realizadas a cada seis meses) das empresas residentes de maneira formal e segundo padrões de excelência claramente definidos pela FPNQ;
- ⇒ Oportunizar às empresas residentes a implementação de um sistema de gestão baseado nos padrões de excelência do PNQ;
- ⇒ Definir adequadamente o enquadramento da empresa em uma das etapas do processo de incubação (Implantação, Crescimento, Consolidação e Liberação);
- ⇒ Proporcionar vantagens competitivas às empresas residentes, com a adoção rotineira de práticas de gestão segundo os critérios de excelência;
- ⇒ Sistematizar um procedimento operacional, claro e objetivo que gere e provoque desafios nos empreendedores e contribua para o crescimento de seus projetos empresariais;
- ⇒ Instrumentalizar meios que favoreçam a eficaz comunicação entre a gerência da incubadora e os empreendedores, buscando atingir os objetivos empresariais e, conseqüentemente, os tecnológicos e sócio-econômicos definidos no projeto da incubadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO

Muitos profissionais talentosos que desejam transformar suas idéias em produtos gostariam de montar seu próprio negócio mas nem sempre conseguem levar o projeto adiante e acabam não se aventurando no desenvolvimento dos mesmos.

2.1 INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO/FORMAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS

Originária da língua inglesa *entrepreneurship*, Dolabela (1999 p. 43) afirma que “o empreendedorismo é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação”.

Pelo fato de o empreendedorismo ser considerado tão importante foi criado o termo economia do empreendedorismo (“entrepreneurship economics”) para definir a “teoria econômica que fornece as bases para o pensamento sistêmico e a definição do empreendedorismo que clarifica a sua especial importância” (Kirchoff, 1997 *apud* Reinoso 2001 p. 1).

O Empreendedorismo não é novo na economia. O termo vem sendo usado por mais de 200 anos. Para Schumpeter (*apud* Souza 2001 p. 31), “empreendedorismo está associado à inovação” e as bases para entender a dimensão do debate sobre a contribuição social do Empreendedorismo na economia capitalista consolidam-se na medida que “a essência do empreendedorismo está na concepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”.

Esse cenário trouxe a tona a necessidade de existência de mecanismos para estímulo e apoio ao empreendedorismo como forma de mudança do paradigma da empregabilidade.

É notória a diminuição das oportunidades de emprego no conceito de empregabilidade até então conhecido, especialmente nas instituições públicas. Assim é relevante a criação de ações de capacitação que estimulem os jovens a tornarem-se empregadores ao invés de simplesmente buscarem empregos. Contudo, o investimento em capacitação por si só não é suficiente. É preciso criar outras condições sócio-políticas e institucionais para apoiar a criação e o desenvolvimento acelerado dos empreendimentos.

William Bolton (*apud* Pereira 2002 p. 39) realizou um estudo buscando identificar os motivos pelos quais as empresas surgiam, a partir de ações de universidades ou centros de pesquisa. Como resultado desse estudo, ele “criou um modelo visando reproduzir o fenômeno em outras localidades, com outros agentes”. Foram identificados “quatro grupos responsáveis pelo surgimento de novas empresas aos quais denominou de grupos viabilizadores” os quais estarão atuando na “idealização, concepção, formação e maturação” das empresas nascentes. Ainda segundo Bolton, os grupos são assim constituídos:

“Grupo fonte – elementos que possam apresentar potencial de idéias de negócios viáveis;

Grupo mercado – clientes, parceiros e concorrentes;

Grupo ambiente – elementos e condições ambientais que influem na vida da empresa;

Grupo suporte – elementos que apoiam o desenvolvimento e consolidação do empreendimento”.

A partir deles, foi criado o modelo de Bolton, apresentado na figura a seguir.

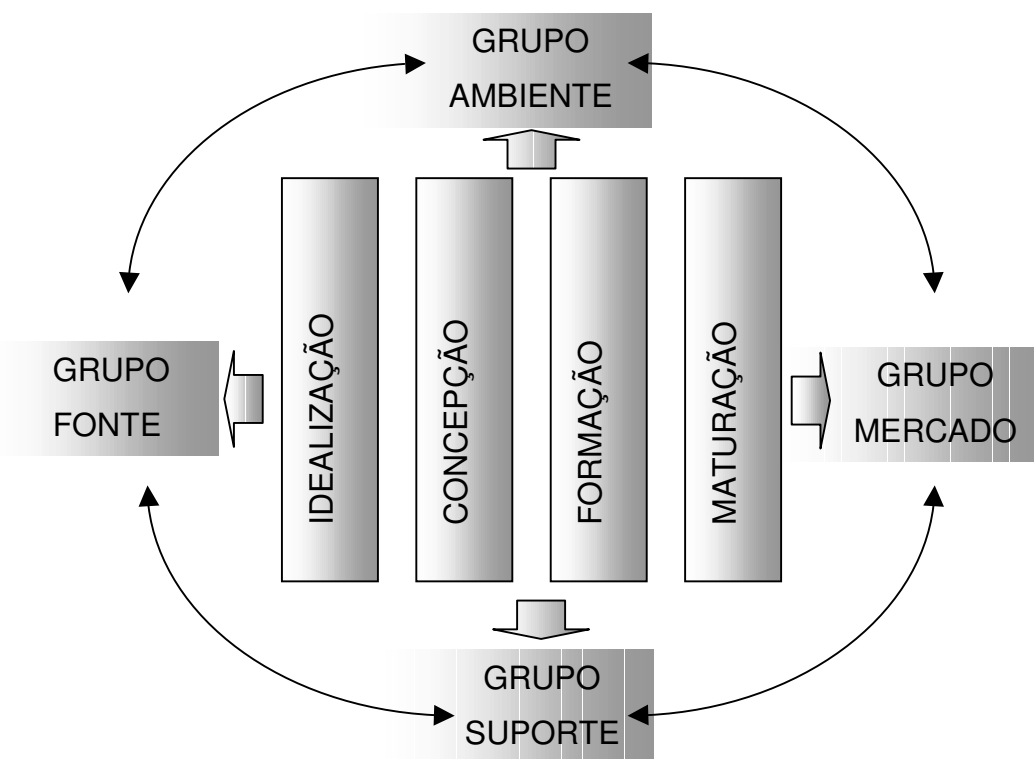


Figura 01 – Fatores viabilizadores de novos empreendimentos

Fonte: Bolton (*apud* Pereira 2002 p. 41)

Bolton (*apud* Pereira 2002 p. 41) “acredita que a presença de todos os fatores identificados no modelo, é responsável pela auto-geração de empresas devido a sinergia entre os elementos que atuam no ambiente”. De fato, o modelo sintetiza todos os elementos envolvidos e que podem de alguma maneira influir na criação de empresas nascentes; é o que se pode definir como os “pré-requisitos necessários para a existência de uma incubadora” (Arruda, 1998).

2.2 PANORAMA NACIONAL

O fenômeno do crescimento de incubadoras de empresas no Brasil é um caso marcante e ilustrativo de como a articulação institucional e a vontade de fazer acontecer podem transformar idéias inovadoras em soluções mercadológicas viáveis.

Diagnósticos anuais divulgados pela ANPROTEC (Anprotec 2002 a) dão conta de que o processo de incubação, iniciado no Brasil em 1980, tem crescido em números redondos, na ordem de:

22% entre 2001/2002

11% entre 2000/2001

35% entre 1999/2000.

A evolução do processo de incubação está representada na figura abaixo:

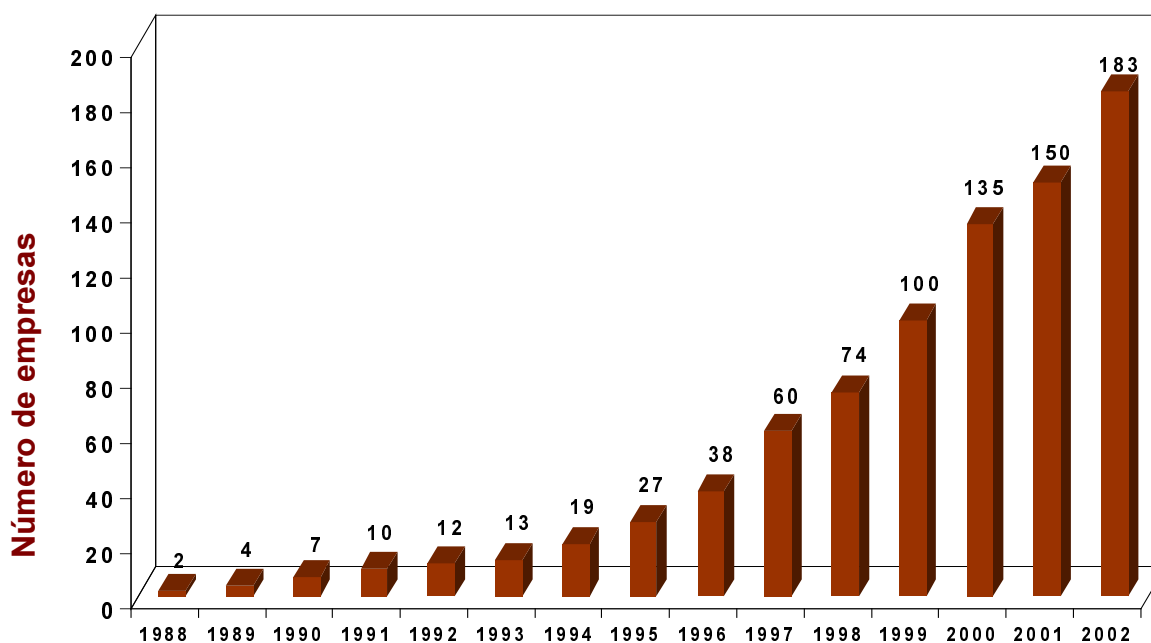


Figura 02 – Número de incubadoras associadas à ANPROTEC

Fonte: ANPROTEC (2002 a)

Segundo Gonzalo Henríquez (Formação 2000 p. 1), os dados daquela associação, “são números que merecem destaque, considerando-se também o fato de que as micro e pequenas empresas, são potenciais geradoras de novos postos de trabalho para o mercado”.

De acordo com pesquisa realizada pela entidade (Anprotec 2002 a), 20 estados tem pelo menos uma incubadora em funcionamento, num total de 1.300 empresas, as quais geram 7.300 empregos diretos. Embora estejam presentes em todas as regiões do país, elas estão mais concentradas nas regiões Sul e Sudeste, com 147 incubadoras no total.

Além da categoria empresas residentes, há também uma categoria denominada de empresas associadas que mantém vínculo com uma determinada incubadora, sem estar alojada fisicamente em suas instalações e as empresas que já estão atuando no mercado por conta própria, mantendo alguma relação formal com as incubadoras de onde foram graduadas, seja para utilizar serviços ou para compartilhar novas idéias e projetos.

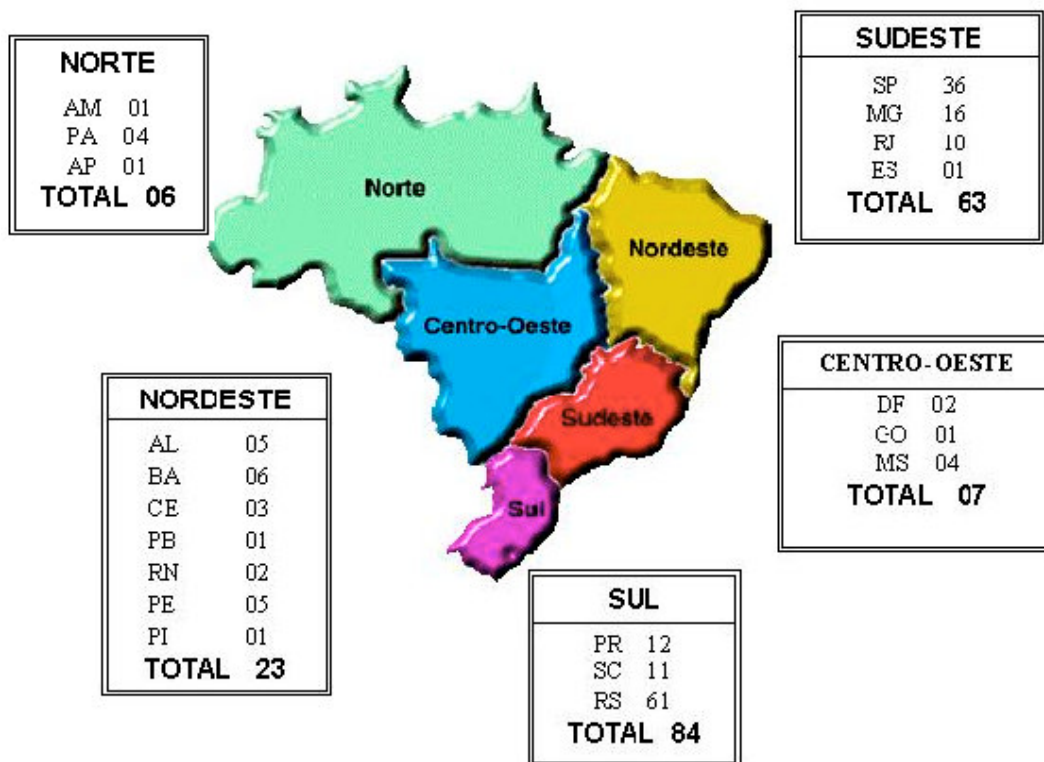


Figura 03 – Distribuição das incubadoras da ANPROTEC, por regiões do país.

Fonte: ANPROTEC (2002 a)

2.3 PANORAMA ESTADUAL

No Estado de Santa Catarina, o diagnóstico da RECEPET – Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos (Receptet 2002), da qual o autor responde pela coordenação técnica, aponta que existem 10 incubadoras em operação, seguindo a vocação natural das cidades e regiões onde estão instaladas, concentradas em maior número no litoral do Estado e com 58% das empresas atuando na área de software.

Obs.: Há uma discrepância em relação ao número de incubadoras apontadas nos dados da ANPROTEC que indicam 11 incubadoras em Santa Catarina, porém, no âmbito da RECEPET são na realidade 10 incubadoras em operação; a 11ª considerada nos dados da ANPROTEC é a incubadora tecnológica de cooperativas populares de Blumenau, a qual não está inserida no movimento da RECEPET.

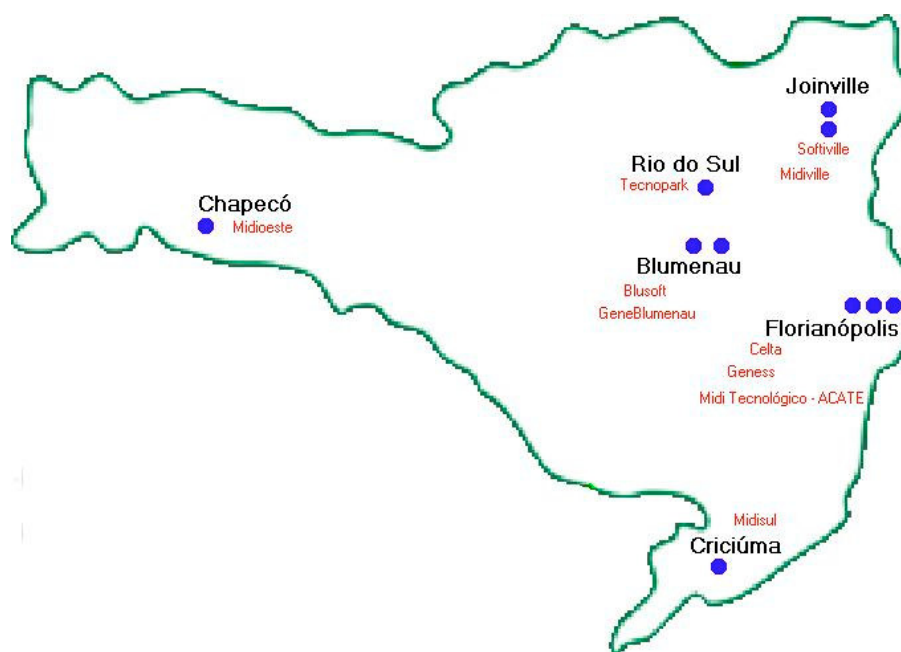


Figura 04 – Distribuição das incubadoras da RECEPET no Estado de Santa Catarina
Fonte: Criado pelo autor

Neste cenário encontram-se as incubadoras de empresas apoiadas e mantidas pela FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, através do SENAI/SC – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Departamento Regional de Santa Catarina, a saber: MIDIVILLE, na cidade de Joinville cuja área temática é a eletrometalmecânica, MIDISUL, na cidade de Criciúma onde cerâmica e

materiais são as áreas temáticas e MIDIOESTE em Chapecó, que tem como áreas temáticas a agroindústria e o setor de alimentos.

O SENAI/SC, atento as necessidades do mercado, vem desenvolvendo essa atividade diferenciada, incentivando assim a criação de novas empresas, as quais tem absorvido alunos oriundos dos próprios cursos técnicos e superiores de tecnologia ministrados nas unidades da instituição, com capilaridade de atuação nas maiores cidades do Estado de Santa Catarina. Os formandos dos cursos em desenvolvimento no SENAI/SC, constituem-se em potenciais empreendedores que podem, através de idéias desenvolvidas durante os mesmos, originarem novas empresas que possam se instalar nas incubadoras mantidas e administradas pela instituição.

2.4 SOBREVIVÊNCIA DAS NOVAS ORGANIZAÇÕES

O processo de globalização exige que as organizações, mantenham-se sempre atualizadas tecnologicamente e preocupadas em manter seus “ativos intangíveis, difíceis de serem mensurados, mas que constituem a nova riqueza da era da informação” (Santos, 1999 p.25).

Esta configuração exige um novo perfil profissional como “empreendedor: trabalhador, engenheiro e gerente do conhecimento, com capacidade de agir em situações diversas para criar ativos tangíveis e intangíveis para a organização” (Santos, 1999 p.34).

Ferreira (1999 p.18) aponta que “as mudanças nas formas de produção e nos conceitos relativos à gestão empresarial estão redesenhando totalmente o perfil do profissional e da organização moderna”. O planejamento e a visão estratégica passaram a ser os princípios básicos de sobrevivência e adaptação aos novos valores gerenciais e cenários da atualidade. Hoje, a tomada de decisão que não levar em conta as possíveis tendências, desafios, oportunidades e ameaças futuras estará fadada ao fracasso.

A revista Pequenas Empresas Grandes Negócios traz uma reportagem, que conforme o subtítulo de chamada, “derruba mitos e apresenta uma nova visão sobre as questões que interferem nos resultados de micro empresas” (PEGN 2002 p.1).

Trata-se de uma pesquisa realizada em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com 45.642 autônomos e empregadores com até cinco funcionários, da qual o economista Marcelo Neri, do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV), analisou as diversas variantes que impactam na composição do lucro das micro e pequenas empresas, que entre outros pontos constatou o que segue, obedecendo a ordem de importância:

1 - A empresa que emprega pelo menos uma pessoa tem lucro líquido mensal 32,8% maior do que o empreendedor que trabalha por conta própria; “a explicação está na lei da Mais-Valia, de Marx: o funcionário gera um ‘excedente de produção’ (produtividade), que resulta em ganhos para o empregador” (PEGN 2002 p.1).

2 - Um bom acompanhamento da situação financeira do negócio aumenta o lucro líquido mensal em 48,8%; aqui, importa muito o quanto o empreendedor sabe ler um balanço. “É imprescindível entender o que está acontecendo com a empresa a partir do próprio balancete” (PEGN 2002 p.1).

3 - Quanto mais anos de estudo o empreendedor tiver maior será o lucro da empresa. “Negócios feitos só na base da intuição, ou aqueles que não unem a prática ao conhecimento formal, tendem a dar errado” (PEGN 2002 p.1).

4 - Engana-se quem acha que o dono do seu próprio negócio trabalha menos; a pesquisa mostra que, quanto mais ele trabalha, maiores são os ganhos da empresa;

5 – “Empresas montadas longe do ambiente doméstico podem registrar faturamento 60,5% maior do que as que funcionam em casa”; é aconselhável separar o escritório da casa, mas “se houver um local exclusivo para a atividade, o lucro decorrente pode ser 38% maior” (PEGN 2002 p.1).

6 - Aquele que pertence ou usa os serviços de cooperativas, quaisquer que sejam elas, tem lucro 36% maior.

7 – “Um negócio em sociedade significa lucrar 21,4% a mais do que uma empresa de um único dono” (PEGN 2002 p. 2).

8 - Endividamento nem sempre é sinônimo de problemas; “quanto maior é a dívida em relação ao lucro líquido apurado, pior será a situação financeira da empresa” (PEGN 2002 p.2).

9 - O fato de uma empresa ter sido aberta há um ou dez anos, não influencia na formação do lucro.

10 – “Empresas formalmente constituídas têm lucro 22,6% maior do que as informais, apesar da carga tributária” (PEGN 2002 p.2).

Esses dados tornam-se relevantes na medida que os empreendedores buscam soluções para manter seus negócios, principalmente na fase inicial, quando normalmente o conhecimento técnico é elevado, porém, faltam-lhes habilidades administrativas e, principalmente, de gestão.

É indispensável que as organizações tenham produtos e ofereçam serviços competitivos. Fiates (1999, p. 2) destaca que competitividade é “ter competência nos processos organizacionais e saber estabelecer e implementar estratégias concorrenciais para sustentar e melhorar uma posição no mercado”. Após garantir sua posição mercadológica a empresa necessita atuar no sentido de garantir a sustentabilidade da posição adquirida.

Para Queiroz (1999 p.12) os fatores chaves de sucesso de uma organização são os apresentados na figura 04, que visam atrair e reter clientes lucrativos, apresentando como resultado, a melhoria da competitividade empresarial:

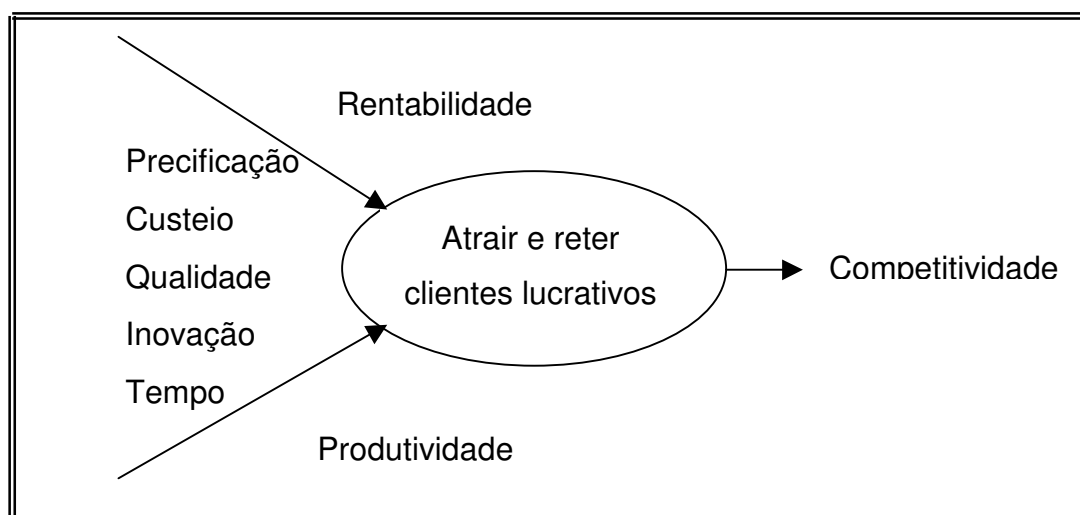


Figura 05 – Fatores chaves de sucesso para as organizações

Fonte: Queiroz (1999 p. 12)

É de fundamental importância que as organizações emergentes tenham o foco de onde pretendem atuar e buscar atingir suas metas com determinação, de

modo a atingir seu público alvo, obtendo pleno êxito em seus negócios. A atuação focada e pautada em ferramentas de gestão alinhadas com a excelência, contribuem para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo.

2.5 O NOVO PERFIL DO EMPREENDEDOR

Ainda há dúvidas sobre o que é ser um empreendedor - ter um sonho ou uma grande idéia? Para Forte (2002 p. 1).

“Empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber as idéias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, motivação para pensar conceptualmente e capacidade para ver, perceber as mudanças como uma oportunidade”.

Pesquisadores e estudiosos se dividem entre aqueles que consideram o ato de empreender como algo extraordinário, aqueles que consideram como um processo tão comum como o ato de respirar, isto é, uma característica humana universal e aqueles (a maioria) que consideram que se trata de um processo complexo e multifacetado.

Kirchhoff (1997, p. 446), afirma que, em algum momento do século XIX, "a palavra francesa empreendedor (que na língua inglesa significa empreender ou tentar) começou ser utilizado para identificar os gerentes / proprietários de um novo empreendimento industrial".

A visão de Schumpeter (*apud* Souza 2001 p. 28), deu a conotação atual ao significado da palavra empreendedor. Para ele, os empreendedores são os “motores da economia, agentes de inovação e mudanças, capazes de desencadear o crescimento econômico do país”. Schumpeter (1982, p. 85) afirma que o sistema capitalista, “é o processo de destruição criativa”.

Para Kirchhoff (1997), a visão de Schumpeter sobre a inovação - o uso de uma invenção para criar um novo produto ou serviço comercial - é a força direcional para a criação de bens e serviços e constitui a base do mecanismo de criação e distribuição da riqueza no capitalismo. Os méritos creditados à Schumpeter foi pelo fato de ele ter “associado o empreendedorismo à inovação, ao fato de se criar coisas novas e diferentes” (Cunha 2001, p. 146).

Para Bygrave (1997, *apud* Reinoso 2001 p. 23), são três os fatores principais que influenciam os potenciais empreendedores e que podem ser agrupados em:

- 1) atributos pessoais (a intuição)
- 2) fatores ambientais (os modelos) e
- 3) outros fatores sociológicos.

Os atributos pessoais estão vinculados às características psicológicas dos empreendedores. Ainda que esses três atributos estejam presentes nas características comportamentais dos empreendedores de sucesso, eles podem ser agrupados nas três categorias que Bygrave descreve como influentes no potencial empreendedor.

Os empreendedores devem ser profissionais focados para a realização assumindo responsabilidades por suas decisões evitando o trabalho repetitivo e rotineiro. A rotina faz parte do processo de produção. Criar é fazer e inovar é alterar para melhorar uma rotina de produção. Faz-se necessário e importante, o tempo necessário para poder ser implementada a nova rotina após a inovação. Os empreendedores criativos possuem elevados níveis de energia e alto grau de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia (visão) simples e mal definida em algo concreto (a experiência).

Para Souza (2001 p. 37), a cultura do empreendedorismo tem como base alguns princípios como: “aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo, domínio pessoal, pensamento sistêmico e liderança”.

É freqüente achar na literatura a palavra empreendedorismo usada para definir os vários estudos das características comportamentais do empreendedor.

Stevenson (1985 p. 1) afirma que "empreendedorismo é o processo pelo qual indivíduos perseguem oportunidades, sem levar em conta os recursos alienáveis que atualmente controlam".

Embora baseadas em diferentes visões e abordagens, a teoria do empreendedorismo destaca dois aspectos de interesse para o trabalho:

- Empreendedorismo como processo de inovação e criação de novas empresas e
- Empreendedor como indivíduo que procura oportunidades, criando e implementando novas tecnologias em projetos e/ou processos.

2.6 O PROCESSO EMPREENDEDOR

Foi Bygrave (1997 p. 2) quem ofereceu uma aproximação conceitual sobre o processo empreendedor, diferenciando-o do termo empreendedor .

- "Empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para aproveitá-la", e
- "O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações, bem como a percepção de oportunidades e a criação de organizações para aproveitá-las".

Resulta perceptível a diferença entre o estudo das características comportamentais do indivíduo e o estudo do processo que leva esse indivíduo (o empreendedor) a desenvolver suas potencialidades. Nesta visão, são fatores pessoais, sociológicos e ambientais os que levam à criação de um novo empreendimento.

Reinoso (2001 p. 33) destaca que “pela manipulação do meio ambiente universitário (Autio et al., 1997), ou através de políticas governamentais (Stenvenson & Gumpert, 1985) podem ser criadas as condições que irão favorecer o desenvolvimento de atitudes empreendedoras na comunidade”. As atitudes segundo Forte (2002 p. 2) “se constituem em boas preditoras do comportamento... nos ajudam a formar uma idéia mais estável da realidade que nos rodeia e são a base de várias situações sociais importantes”.

Filion (*apud* Souza 2001 p. 31) enfocando as diversas dimensões que fazem parte do ato de empreender, destaca: características pessoais do empreendedor, ambiente social e sua influência no ato de empreender e os aspectos econômicos e administrativos dos novos empreendimentos. Segundo ele, “o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, considerando visão como a habilidade de definir claramente e alcançar objetivos.

“Empreendedor é o profissional talentoso e irrequieto que deseja transformar suas idéias em produtos montando seu próprio negócio” (Formação 2000 p.28). Muitas vezes eles nem sempre conseguem levar o projeto adiante e acabam fechando as portas, por não obterem o apoio e incentivo necessários para a operacionalização de suas idéias.

O empreendedorismo não é ainda uma ciência, apesar de ter uma longa tradição em centros de ensino no mundo todo. No Brasil, o tema ganha cada vez

mais espaço, graças as iniciativas de algumas instituições de ensino e pesquisa, que vem disseminando a cultura empreendedora e incentivando a formação de novos empresários nas instituições superiores de ensino e de pesquisa tecnológica de vários estados. Atualmente, há ações importantes sendo desencadeadas buscando a disseminação da cultura empreendedora e o incentivo à formação de novos empreendedores.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer devido a fatores externos, ambientais, sociais, por aptidões pessoais, ou uma somatória de todos esses fatores em conjunto, que são críticos para o surgimento e crescimento de uma nova empresa. “O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerado desses fatores possibilita o início de um novo negócio” (Dornelas, 2001 p. 1 b). A figura 06 exemplifica alguns dos fatores que mais influenciam nesse processo durante cada fase do empreendedorismo.

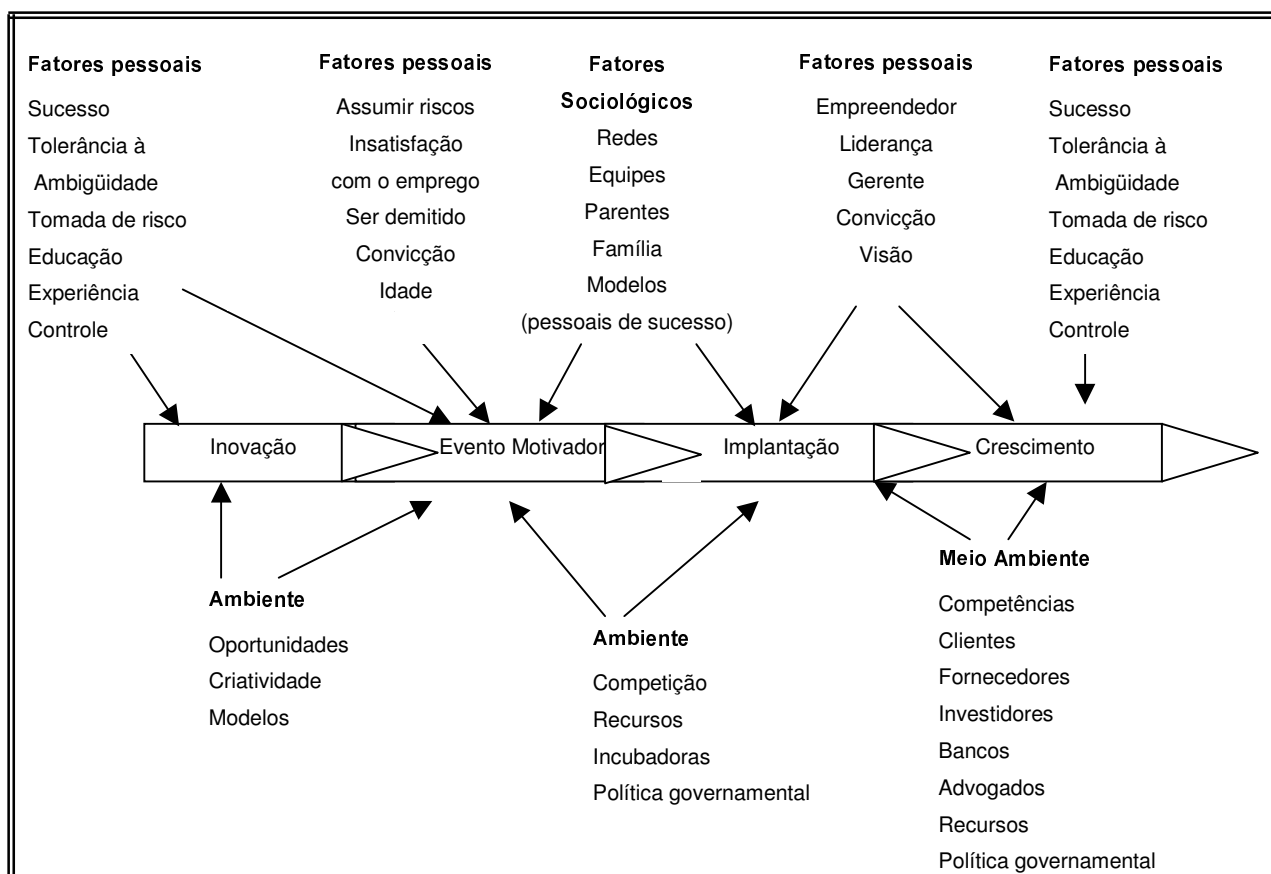


Figura 06 - Fatores que mais influenciam o processo de empreendedorismo

Fonte: Bygrave (1997 p. 3).

A iniciativa da comunidade universitária na formação de massa crítica em torno do tema empreendedorismo, como formadora de opinião e onde nascem as boas práticas, vai auxiliar a disseminação da cultura empreendedora e o surgimento de novas empresas.

Não é possível dizer com facilidade se alguém que frequenta um curso de empreendedorismo será realmente um empreendedor mas o fato é que “aqueles que obtêm sucesso não tem nada de diferente dos demais; porém, este sabe aprender o que for preciso para criar, desenvolver e realizar sua visão” (Dolabela 1999 p.12).

O empreendedor precisa ter claro que a especialidade técnica e o negócio são duas coisas distintas para não trilhar seu negócio no rumo incorreto; ele pode ser um excelente técnico e um péssimo administrador do seu negócio e é neste ponto que vai precisar de apoio para que seu projeto tenha continuidade, dedicando-se então ao trabalho estratégico de pensar o negócio, a empresa, fazendo com que ela funcione sem depender dele. “Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas idéias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer (Dornelas 2001 p.1 b).

As mudanças tecnológicas, que rapidamente se disseminam nos dias atuais, podem ser vetores que impulsionam a organização a reavaliar seus princípios e suas crenças, ou ainda, novas realidades sociais podem levar a empresa a descobrir que seu conjunto de princípios e crenças tornou-se impróprio, desatualizado e precisa ser reformulado. Nesse ponto é importante que a empresa tenha agilidade para rever seus planos e metas, corrigindo os rumos sempre que necessário

Bygrave (2001, apud Dornelas 2001 p.3 b) apresenta o empreendedorismo, somado à inovação, como sinônimo de prosperidade, citando o exemplo dos EUA. Em sua visão, o empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria uma organização para perseguir-la. Ainda segundo Bygrave (2002) o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a percepção desta oportunidade de negócios e a criação de uma nova empresa em torno do objetivo de capitalizar sobre a oportunidade. As figuras 07 e 08 apresentam o modelo de Timmons (apud Dornelas 2001 p. 4 b) para o processo empreendedor e resumem as definições de Bygrave (2002) e do Babson College, EUA.

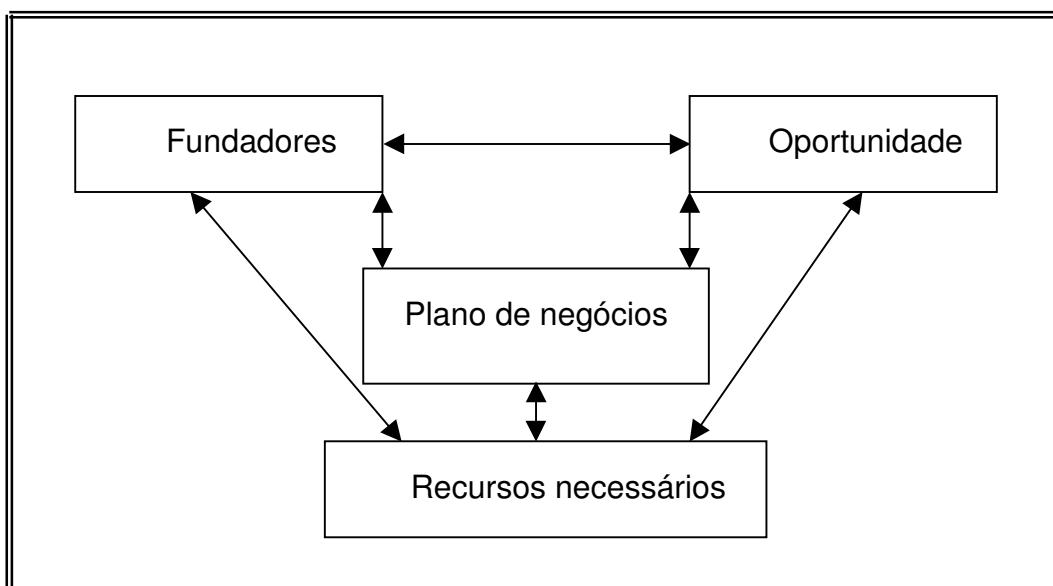


Figura 07 – Forças que promovem o empreendedorismo - Modelo de Timonns

Fonte: Bygrave (2001 *apud* Dornelas 2001 p. 4 b).

Bygrave (2001 *apud* Dornelas 2001 p.5 b) sintetiza as forças que giram em torno do processo empreendedor, segundo o modelo de Timonns, as quais estão representadas na figura 08.

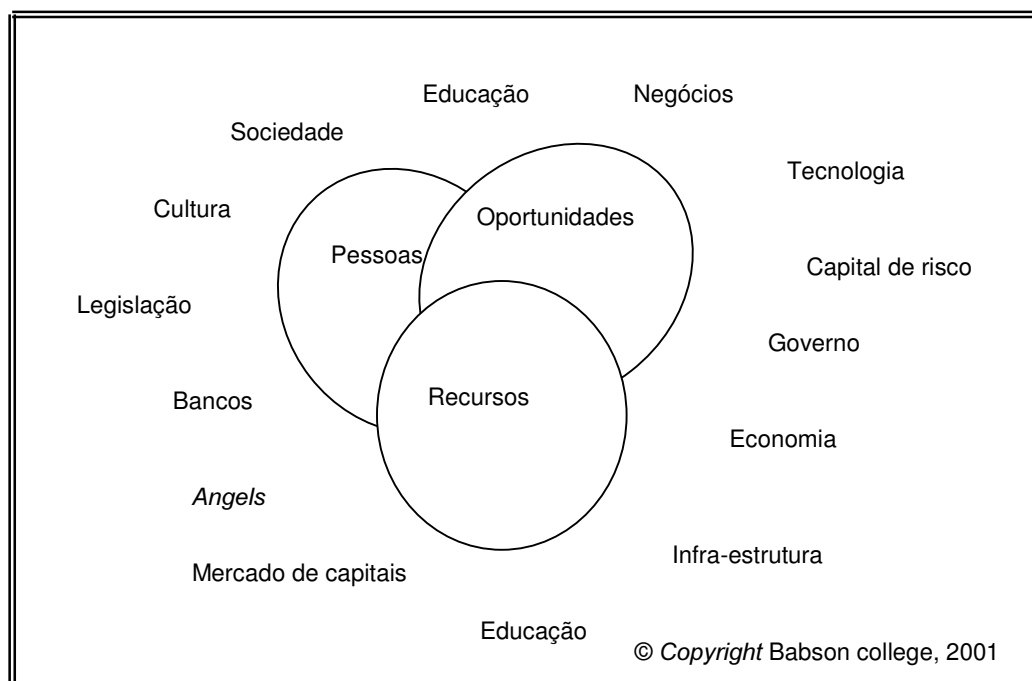


Figura 08 – Modelo de Timonns e o ambiente em torno do processo empreendedor

Fonte: Bygrave (*apud* Dornelas 2001 p. 4 b)

Assumpção (2001 p.A-3), no artigo Globalização muda perfil dos executivos, destaca: “No novo mundo da gestão empresarial, em vez do gerente de uma cultura piramidal e centralizada, emerge um novo protagonista, como um maestro capaz de fazer convergir os diferentes talentos para o objetivo de apresentar a música com a qualidade que o espetáculo requer”. A absorção deste conceito é peça chave para o êxito de novos empreendimentos.

A nova postura profissional exige que se mantenha constante estado de alerta, de modo a captar as necessidades de mudança no momento oportuno.

O profissional empreendedor deverá ter sempre a visão de que nas tempestades e crises, a oportunidade de melhoria deve ser aproveitada; é nelas que se impulsionam as grandes transformações e nas empresas nascentes, esses momentos de crises podem se acentuados e ocorrerem com maior frequência.

“As organizações estão mudando rapidamente de um trabalho de força, de produção, para a geração de informações e conhecimentos” Assumpção (2001 p.A-3). A rápida disseminação e o acesso facilitado às informações, fazem com que os empreendedores repensem os métodos de gerenciamento, treinamento e motivação dos seus liderados.

Os métodos e funções de trabalho nas empresas não devem ser estruturas estáticas, mas sim processos difusos e fluídicos, que exigem adaptação contínua às mudanças profissionais.

A conquista da sobrevivência e da perpetuidade organizacionais exige que sejam revistos uma série de conceitos, promovendo-se uma reestruturação da empresa, dentro de novos moldes e padrões necessários e exigidos por um mercado cada vez mais competitivo.

As antigas idéias de uma administração rígida não resistem às mudanças que caracterizam a nova era. Hoje uma organização deve ser ágil, flexível, horizontalizada, composta por unidades estratégicas de negócios, que ofereçam condições para garantir os resultados em sociedades cada vez mais exigentes.

As alterações que ocorreram no processo de gestão de empreendimentos, evoluindo de uma cultura que enfatizava apenas o potencial técnico, para uma valorização das habilidades comportamentais, despertam para um cenário onde sobreviverão aqueles que estiverem preparados para a era da polivalência, da

multifuncionalidade, das famílias de ocupações. Neste cenário, os novos empreendedores devem apresentar um equilíbrio entre as habilidades técnicas e comportamentais.

A globalização está exigindo cada vez mais que as organizações, mantenham-se atualizadas tecnologicamente e que os empreendedores acompanhem esta evolução buscando o equilíbrio entre suas habilidades, conhecimento e atitudes.

Dornelas (2002 p. 56 a), afirma que o processo empreendedor engloba quatro fases, sendo que as atividades envolvidas em cada uma delas apresentadas na figura 09.

Identificar e avaliar a oportunidade	Desenvolver o Plano de Negócios	Determinar e Captar os recursos necessários	Gerenciar a empresa criada
Criação e abrangência da oportunidade Valores percebidos e reais da oportunidade Riscos e retornos da oportunidade Oportunidade versus habilidades e metas pessoais Situação dos competidores	1. Sumário Executivo 2. O Conceito do Negócio 3. Equipe de Gestão 4. Mercado e Competidores 5. Marketing e Vendas 6. Estrutura e Operação 7. Análise Estratégica 8. Plano Financeiro 9. Anexos	Recursos pessoais Recursos de amigos e parentes <i>Angels</i> Capitalistas de risco Bancos Governo Incubadoras	Estilo de gestão Fatores críticos de Sucesso Identificar problemas atuais e potenciais Implementar um sistema de controle Profissionalizar a gestão Entrar em novos mercados

Figura 09 – Fases do processo empreendedor

Fonte: Hisrich & Peters *apud* Dornelas (2002, p.56 a)

2.7 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO

Como demonstrado na figura 06 - Fatores que mais influenciam o processo de empreendedorismo (pág. 29) existem fatores internos e fatores externos que podem influenciar o processo empreendedor.

“Alguns destes fatores podem ser medidos quantitativamente e outros apenas qualitativamente” (Dornelas 2001 p.3 b), o que dificulta a definição de parâmetros numéricos para serem usados como referência.

Lee et al. (*apud* Dornelas 2001 p.3 b) faz uma extensa revisão bibliográfica sobre os fatores externos e internos que mais influenciam a performance das empresas *start-up* de tecnologia e suas interações, bem como define alguns grupos de parâmetros que podem ser utilizados neste sentido.

Fatores internos:

- a. Orientação empreendedora
- b. Capacidade tecnológica
- c. Recursos financeiros investidos durante o período de desenvolvimento da empresa

Fatores externos:

- a. Redes de contatos
- b. Relacionamentos unilaterais
- c. Relacionamentos bilaterais

Ferreira (1999 p. 8) destaca que “os resultados são alcançados através das pessoas”; assim, o empreendedor deve administrar o desempenho de seus colaboradores para obtenção dos resultados esperados.

É necessário que o empreendedor promova uma mudança de paradigma na forma de atuação da nova organização nascente: de atuação burocrática/funcional para a atuação compartilhada em que grupos de trabalho que se revezam para cada projeto ou tarefas específicas.

A implementação desse sistema não exige conhecimentos e técnicas sofisticadas, estando focalizada nas habilidades e técnicas já existentes em uma direção e propósitos novos em muitas organizações.

Uma habilidade que o empreendedor deve ter é “ser criativo e estar atento às mudanças e tendências do mercado” (Ferreira 1999 p. 1). Ainda sobre a criatividade, Ferreira (1999 p. 3) afirma que:

”Na nova realidade organizacional onde a criatividade tem de conviver com a produtividade, temos que desenvolver a criatividade oportuna (ou também a criatividade produtiva...A criatividade oportuna é a grande geradora de soluções novas que promoverão a renovação e a antecipação nas organizações”.

As principais tendências dentro da nova visão do empreendedor são: descentralização; valorização das pessoas; estímulo à criatividade que, no bojo do sistema social, se apresenta como uma arma das mais poderosas na busca da modernização e da efetividade empresarial; flexibilidade; participação; remuneração por resultado; estímulo ao contínuo processo de aprendizagem; especialista substituído pelo generalista; competitividade; qualidade de vida; qualidade do meio ambiente; distribuição de responsabilidade. Nesse novo contexto, o empreendedor deverá ser criativo e estar atento às mudanças e tendências do mercado.

Dentre as principais características do empreendedor, destaca-se: “deve ser inovador, ter bom relacionamento interpessoal, articulador, polivalência, empatia deverá procurar incorporar a todos de sua empresa, o auto-gerenciamento e a busca constante de atualização” (Dornelas 2001 p. 2 b).

As organizações precisam apresentar estruturas flexíveis, o que significa que elas devem romper com as estruturas rígidas, como as estruturas de gestão piramidais, em que a base composta pelo corpo funcional é pressionada por vários escalões, cujo ápice é a alta direção; as empresas modernas não admitem mais esse modelo de gestão

Essas estruturas dificultam a adaptação às mudanças, cada vez mais necessárias e freqüentes nos dias de hoje. Abrigam princípios do passado, o que as tornam incompatíveis com o universo da modernização.

Para sobreviver às mudanças aceleradas de hoje, os empreendedores devem estar preparados para mudanças rápidas e freqüentes. Identificar e compreender o estágio em que a organização e sua unidade se encontra é condição básica exigida para que o empreendedor visualize os passos seguintes, já que não se podem saltar etapas em um processo evolutivo.

Conhecer e definir claramente o próximo passo é fundamental no direcionamento da ação administrativa e exige o domínio das técnicas de mudanças tão necessárias ao novo contexto. A base para essa postura de antecipação no gerenciamento é a conscientização, o desenvolvimento de competências e a ação.

É imprescindível, pois, que o empreendedor tenha muita clareza sobre a real situação de sua empresa e para que direção pretende conduzi-la, aproveitamento a valorização das idéias de seus colaboradores que são ingredientes importantes, criando um clima que envolve interação entre pessoas.

Neste contexto deve também ser dada a devida importância na definição cuidadosa das ações a serem desenvolvidas em consonância com o plano de negócios apresentado quando do ingresso na incubadora, que em outras palavras não deixa de ser o próprio planejamento estratégico da empresa, bem como, aos objetivos a serem alcançados pela empresa.

Ferreira (1999 p. 10) aponta outros aspectos importantes que devem ser considerados:

- Negociação detalhada de todos os recursos necessários e prazos, para que as ações definidas possam ser efetivamente desenvolvidas;
- Manutenção de um processo de contínuo acompanhamento e *feedback*, a fim de que mudanças nos cenários que afetam as ações ou resultados planejados possibilitem o replanejamento imediato;
- Registro de todas as informações importantes a fim de que possam ser resgatadas quando necessário;
- Negociação previa das conseqüências a serem administradas, num processo de crescimento a partir do qual as pessoas poderão assumir mais concretamente, plena responsabilidade pelas conseqüências de seus atos.

Leite (2001 p. 162) aponta seis pontos importantes para o êxito nas organizações emergentes:

1. Identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de uma visão;
2. Validação e criação de um conceito de negócio e estratégia que ajudem a alcançar essa visão;
3. Identificação das fontes de captação de recursos;
4. Implementação do conceito empresarial ou do empreendimento;
5. Captura plena da oportunidade, por meio do crescimento do negócio e
6. Extensão do crescimento do negócio, por meio da atividade empreendedora sustentada.

Também acerca dos pontos que os empreendedores devem lembrar, Ferreira (1999 p.7) aponta que:

- Toda empresa busca resultados e resultados são alcançados através do desempenho das pessoas;

- Todas as pessoas desejam realização pessoal e profissional e isso pode ser alcançado através do trabalho;
- As pessoas demonstram diferentes níveis de desempenho, que dependem do compromisso que têm em relação à empresa e aos resultados do trabalho e da possibilidade de realizarem seus objetivos pessoais e profissionais.

Ferreira (1999 p. 12) aponta que de forma resumida, esse novo perfil de empreendedor criado no ambiente das incubadoras poderá trazer os seguintes benefícios:

⇒ Para a empresa: garantia do cumprimento de sua missão; incremento na produtividade e na qualidade e favorecimento para a integração das pessoas.

⇒ Para os próprios empreendedores: sistematização das funções gerenciais básicas; melhor desempenho das pessoas e o reconhecimento do seu papel; tomada de decisões objetivas e criteriosas e manutenção de sistemas contínuos de acompanhamento das atividades de empresa.

⇒ Para os colaboradores: garantia da participação nas tomadas de decisões, com estímulo ao autodesenvolvimento e elevação dos níveis de confiança e credibilidade nas ações gerenciais.

Esses benefícios são o resultado da interação e das articulações que existem no cenário dos processos de incubação de empresas que se configuram como favorecedores ao estreitamento dos laços entre as oportunidades e busca freqüente de melhoria e aperfeiçoamento nos negócios das empresas residentes. Deve sempre estar em evidência a sinergia entre a equipe de gerenciamento da incubadora e os empreendedores nelas residentes.

Segundo Ferreira (1999 p. 12), existem modernas técnicas de gestão que estão facilitando o alcance do sucesso e desenvolvimento das empresas, motivo pelo qual sempre há os grandes triunfadores. Essas técnicas são apresentadas na seqüência:

- Valorização, respeito, clima de confiança, reconhecimento, desenvolvimento, participação na solução de problemas são apenas algumas das táticas indispensáveis para que se consiga transformar um ambiente, tornando-o propício à motivação de cada colaborador.

- Flexibilidade, agilidade, informalidade, essência, verdade e naturalidade são palavras que norteiam a nova gerência triunfadora. O autoritarismo que inibe a criatividade deve ser substituído pela maturidade cuja principal missão é orientar seus liderados.

O empreendedor deve gerenciar seu negócio estabelecendo prioritariamente os resultados desejáveis para sua empresa, em um nível de abrangência global e externo maior que o normalmente praticado nas organizações conservadoras.

Cabe ao empreendedor ter uma visão clara dos objetivos, definindo as metas, dividindo-as com a equipe, confiando nos seus objetivos e transmitindo-os ao seu time com entusiasmo, paixão e vigor. Delegar poder de decisão à equipe torna-a segura e encorajada-a na busca de soluções dos problemas do dia a dia.

O empreendedor deve lembrar-se que os profissionais à sua volta pensam, procurando transmitir sua confiança a eles, sendo participativo no seu estilo de gestão da empresa e acreditar que seus colaboradores contribuem com as decisões.

Essa forma diferente de atuação exige esforço complexo e o total apoio da equipe da incubadora, pois, conforme já citado anteriormente, normalmente os empreendedores são excelentes técnicos, porém deficitários na gestão administrativa dos negócios, o que contribui para as dificuldades na condução da empresa; há que se considerar que são as pessoas e não as máquinas que analisam e organizam a disponibilização de informações competitivas, fazendo a diferença necessária para que umas se destaquem em relação as outras, reforçando que o verdadeiro potencial é o contingente de pessoal e que alta tecnologia e o capital imobilizado sem o conhecimento dos profissionais não tem valor algum.

O empreendedor deve sempre tentar se superar, medir todos os resultados atingidos, manter cumplicidade com sua equipe, estar atento e registrar todo o progresso de desenvolvimento e delimitar prazos, não tendo medo de errar e mantendo-se ligado a tudo o que acontece à sua volta, com seu radar constantemente sintonizado em tudo que está ocorrendo e, principalmente, estar disposto a sempre se desligar do passado.

Nonaka e Takeuchi (1997 p. 191) alertam que "a teoria da evolução organizacional indica que a "adaptação impede a adaptabilidade". Em outras palavras, existe o perigo de uma "adaptação excessiva a sucessos passados".

As incubadoras configuram-se em verdadeiros centros de negócios que, além de ampliar as oportunidades de micro, pequenas e médias empresas se

desenvolverem de forma sólida, devem constantemente procurar motivar os empreendedores focando-os na visão do futuro da sua organização.

Dentre as chaves para que o empreendedor consiga criar alto valor na busca dos objetivos preestabelecidos podem ser citados: redesenho dos processos de trabalho, nova arquitetura das empresas do ponto de vista organizacional, ambiente de trabalho com alto envolvimento e delegação de responsabilidades (*empowerment*), uso da tecnologia da informação, impulso à organização em aprendizagem contínua e pondo em prática as novas habilidades de gerenciamento, configurando-se num aprendizado contínuo, lembrando que, como apontado por Queiroz (1999 p. 10) “estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem e estratégia puramente emergente impede o controle”, tornando-se importante o uso de estratégias emergentes, porém de forma planejada para que se possa realizar o acompanhamento de sua eficácia e fazer o controle efetivo da mesma.

Empreender é uma árdua tarefa que exige renúncia e dedicação e a longo prazo, o empreendedor deve desvincular-se da rotina operacional a cada dia, deixando de lado o operacional para outras pessoas fazerem e concentrando-se mais no estratégico; o empreendedor que atua focado em fins operacionais tem mais dificuldade de evolução, é necessário que ele pense estrategicamente.

No perfil necessário ao empreendedor, a ênfase são os fins a longo prazo. Se a eficiência e a eficácia na administração organizacional são dois ingredientes gerenciais voltados para a garantia de bons resultados para a organização, a efetividade da atuação gerencial cuja preocupação é a perpetuidade, abre-se para fora, amplia os limites de ação numa visão mais abrangente, inserindo-se em um sistema aberto, com estruturas flexíveis.

O correto desdobramento das diretrizes traduzindo as orientações em metas e métodos para alcançá-las é a função principal do novo empreendedor, na condução de seu negócio.

O empreendedor deve estar constantemente preocupado em acompanhar e incorporar inovações gerenciais, projeto e processo de fabricação de produtos ou geração de serviços. Mudanças constantes e contínuas são necessárias para que uma empresa possa evoluir e ser bem sucedida neste cenário competitivo.

O segredo do sucesso para o empreendedor é fazer o que ele gosta, fazer bem feito e naturalmente virão os resultados financeiros e os reconhecimentos do mercado.

Pesquisa intitulada *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (Reynolds et al., 2000 p. 15), promovida pela *Organization for Economic Co-operation and Development – OCDE* do G-7 (Grupo dos sete países mais desenvolvidos do mundo) concluiu que a principal ação de um governo para promover o crescimento econômico consiste em estimular e apoiar o empreendedorismo, entendendo-o como um dos fatores críticos para o desenvolvimento econômico, geração de empregos e riqueza à sociedade, o fazendo a diferença para a prosperidade econômica, pois um país com baixas taxas de criação de empresas corre o risco da estagnação econômica.

2.8 MODERNAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A realidade da indústria brasileira mostra que ocorreu um salto de produtividade nos últimos dez anos. Novas técnicas de gestão foram e tem sido aplicadas, estreitando os relacionamentos internos/externos, com a implantação dos softwares ERP's – *Enterprise Resources Planning*, de gerenciamento global da empresa, integrando todas as funções da empresa, BSC – *Balanced Scorecard*, sistemas de gerenciamento ABM - *Activity Based Management*, entre outros.

Para a implantação do BSC e seu software de gerenciamento, há a necessidade de investimentos financeiros, porém cabe ressaltar que as empresas devem usar esse software como um fim, não como um meio, cercado-se ainda da devida atenção para não se tornar órfão da empresa consultora contratada para a implantação dessa ferramenta.

Comprar tecnologia e colocá-la para funcionar, deixa todas as empresas no mesmo patamar. É importante lembrar que vantagem competitiva não se compra, mas se desenvolve com padrões próprios, e isso requer risco. Neste foco, a equipe gerencial da incubadora pode fazer uma enorme diferença para as empresas residentes.

Faz-se importante e necessário estabelecer indicadores de desempenho que possam mostrar a real situação empresarial de modo que os rumos possam ser corrigidos sempre que necessário. “Sem indicadores não há medição; sem medição não há controle; sem controle não há gerenciamento e sem gerenciamento as empresas não sobrevivem” (Kliemann 1999 p. 17).

O empreendedor deve antecipar-se às mudanças buscando referenciais externos, pois, sair do que se é não levará muito além daquilo que se é, uma vez

que, este é o referencial que se tem; cabe a ele a tarefa de buscar soluções com o alargamento das hipóteses, buscando as ações necessárias para a resolução de problemas, mantendo o foco no referencial, promovendo os ajustes na estrutura para reduzir as perdas e melhorar a produtividade, avaliando o desempenho antevendo os problemas antes que eles apareçam.

A medição e análise crítica dos vários indicadores de desempenho possíveis de serem mensurados, os quais estão “baseados numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia incluindo estimativa de tempos de resposta” Kaplan e Norton (1997 p. 18), funciona como elemento chave da gestão de modo que os empreendedores possam tomar decisões com maior chances de acerto.

O BSC, que pode ser definido como um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos organizacionais que direcionam o comportamento e o desempenho, é uma ferramenta auxiliar de gestão que permite aos gerentes uma ampla visão geral, possibilitando a rápida ação em caso de necessidade de correção dos rumos da empresa.

Os indicadores financeiros, que normalmente são usados para as tomadas de decisões gerenciais, não são suficientes para a avaliação do desempenho empresarial global; para conseguir-se êxito de longo prazo é imprescindível que a empresa tenha bom desempenho em todas as suas dimensões. A medição do desempenho, através de indicadores pré-estabelecidos, influencia na definição da cultura da organização, focando-se no resultado como prioridade, fornecendo clareza e alinhamento de pensamento. “A ausência de medidas específicas é uma indicação segura de que a empresa não está vinculando seus objetivos estratégicos...à estratégia e aos objetivos de longo prazo”. (Kaplan & Norton 1997 p. 150).

Kaplan & Norton (1997 p. 2) destacam ainda que, resumidamente o BSC:

“Mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado/crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.”

É importante que a organização procure traduzir as estratégias em objetivos e iniciativas específicas, definindo onde e como pretende chegar. Periodicamente o

feedback sobre o ponto do percurso a que a empresa se propôs chegar e aquele em que se encontra, permite avaliar a necessidade de correção da rota ou não.

O BSC pode fornecer também outros dados importantes como: fluxo de informações constantes, avaliação do rumo traçado, que o planejamento deve ser transformado em um processo contínuo e a vinculação de todas as medições efetuadas à uma cadeia de causa e efeito.

O BSC explora o fato de que, em muitas empresas, a seqüência de ações dos programas de qualidade e a sistematização do gerenciamento não tem sido seguidas corretamente, contribuindo para que as mesmas sigam, passo a passo, o processo, de forma completa, qual seja:

- ⇒ Determinação da razão maior de ser da organização (missão);
- ⇒ Elaboração de um planejamento estratégico flexível (plano de negócios);
- ⇒ Determinação de objetivos e metas;
- ⇒ Estabelecimento de indicadores mensuráveis periodicamente nas diversas áreas;
- ⇒ *Feedback* e revisões que se fizerem necessárias para correção de rumo, se for o caso.

A atuação de forma integrada entre o BSC e outra ferramenta da moderna gestão chamada Activity Based Management (ABM – Gerenciamento baseado em atividades), “em complemento um do outro, possibilitarão à gerência da empresa, informações precisas, concisas e atualizadas, para as tomadas de decisões e correções que se fizerem necessárias” (Cooper e Kaplan *apud* Kliemann 1999 p. 53) durante operacionalização do plano estratégico.

Essas ferramentas orientam e sistematizam a operacionalização das ações imprescindíveis em qualquer organização que se propõe a trabalhar dentro de padrões de qualidade; essa visão sistêmica, organizada passo a passo constitui o diferencial que se faz necessário nas organizações do futuro.

É importante que a empresa inicie suas atividades tendo essas ações como rotina gerencial que criará raízes e fará parte da cultura organizacional. Todas essas ferramentas estão ao alcance das empresas residentes nas incubadoras, seja através da própria equipe gerencial, seja nas parcerias estabelecidas, num estágio em que a maioria delas sequer absorveu as técnicas tradicionais de gerenciamento, isso sem sombra de dúvidas, configura-se como outro grande diferencial competitivo.

Para Queiroz (1999 p. 1) para facilitar o alcance do êxito nos negócios são necessárias “novas ferramentas, novas estruturas organizacionais, novas medidas de performance e novos conceitos de gestão” com a necessária adequação aos modernos métodos de trabalho e gerenciamento das empresas. Os relacionamentos estão mais abertos, não há mais comando centralizado e as informações são compartilhadas, ou seja, o proprietário da empresa deixa de ser um chefe para ser um líder, não importando quantas pessoas ele está gerenciando, mas sim, o tamanho do negócio da empresa.

A globalização dos mercados, a emergência de novas tecnologias de informação e a necessidade das organizações se ajustarem às condições contemporâneas da competitividade tornaram as tradicionais formas de controle de gestão insuficientes para a eficácia dos processos decisórios. Esse novo conceito torna-se fundamental para o controle estratégico e para o sucesso das empresas nascentes.

O gerenciamento hoje significa o pleno desenvolvimento das ações como: planejar, estabelecer objetivos, medir, acompanhar regularmente a execução dos objetivos, dos resultados e das tendências, acompanhando o desenvolvimento das atividades, utilização dos recursos e efetuação de correções com a conseqüente avaliação dos resultados, da performance e as estratégias.

Para Ferreira (1999 p.10)

“Não é mais suficiente gerenciar uma empresa como um objeto específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas, acompanhando a evolução tecnológica considerando as oportunidades e ameaças que a empresa está inserida no contexto do mercado”

devendo o empreendedor, manter-se atento à esse aspecto.

Nonaka e Takeuchi (1997 p. 270/271) afirmam que, “para gerenciar com sucesso o processo de desenvolvimento de novos produtos”, as empresas devem ter em mente as três características a seguir:

⇒ Manter uma abordagem adaptativa e flexível ao desenvolvimento de novos produtos.

⇒ Certificar-se da existência de equipe auto-organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento de novos produtos.

⇒ Estimular a participação de não-especialistas no desenvolvimento de novos produtos, o que acrescenta variedade ao produto.

A empresa nascente terá ainda um longo caminho a percorrer até chegar com tranquilidade a uma prática consciente e coerente, com uma ideologia centrada no ser humano.

Para que sejam implementadas as ações aqui sugeridas é necessário que os empreendedores viabilizem estratégias que auxiliem e forneçam todos os subsídios para promover as ações que se fizerem necessárias, de modo a levar o corpo funcional para obtenção do êxito nos processos contemplados na realidade da empresa, tornando-a moderna, renovadora e inovadora, alinhada ao que o mercado exige para continuidade dos negócios.

Trabalho em equipe, confiança, delegação de responsabilidades, repasse horizontal e clareza de informações, estabelecimento de metas, objetivos e indicadores que subsidiem a tomada de decisões, são ações que devem ser rotina nas organizações que quiserem manter-se focadas no desenvolvimento e modernização que se exige cada vez mais na grande teia mundial, no cenário da globalização.

Nonaka e Takeuchi (1997 p. 152) destacam a forma usada por Jack Welch, um exemplo de empreendedor, para explicar suas idéias, o que pode perfeitamente ser aplicado pelos empreendedores na condução de seus novos negócios.

“Ele usa uma casa como analogia para os três tipos de barreiras que existem dentro de uma organização. São elas: (1) as paredes que servem como uma barreira horizontal; (2) os assoalhos que constituem uma barreira vertical; e (3) as paredes externas que constituem uma barreira externa. Sua mensagem é clara: (1) elimine as fronteiras geográficas que funcionam como paredes; (2) destrua os níveis – assoalhos e tetos – que acompanham a hierarquia; e (3) desenvolva relacionamentos estreitos com clientes, fornecedores e parceiros comerciais externos”.

O emprego formal, conforme conhecido e para o qual a sociedade foi culturalmente adaptada ao longo de muitos anos está sendo reduzido a cada ano. É importante que as lideranças e os formadores de opinião, mormente aqueles lotados em ambientes universitários percebam essa redução e procurem direcionar os

conhecimentos e informações repassadas aos educandos no sentido de prepará-los para essa realidade.

Foi-se o tempo em que se formava mão de obra qualificada e esta era imediatamente absorvida na sua totalidade pelo mercado.

É importante que os novos profissionais tenham essa realidade estampada em sua formação e sejam preparados, motivados e incentivados a serem empreendedores e buscarem atuar no mercado criado por eles próprios o que lhes proporcionará a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, transformando-os em produtos de elevado valor agregado, gerando inclusive novos postos de trabalho para absorção de mais mão de obra especializada.

Se eles necessitarem de um local para apoiar o início de suas atividades e que auxiliará na transformação do sonho em realidade, as incubadoras de empresa têm essa função.

3 O PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Iniciar um empreendimento é sempre uma tarefa muito difícil, dado à dificuldade de apoio dos órgãos que deveriam estar junto ao empreendedor, proporcionando-lhe as condições necessárias ao sucesso de seu empreendimento.

Outro ponto importante é a dificuldade que o indivíduo tem de aprender a ser empreendedor, uma vez que, vivemos influenciados por uma cultura de empregos formais, onde os educandos eram preparados para serem absorvidos pelo setor industrial. Essa forma de absorção de mão de obra é cada vez mais escassa e isso deve ser o fator motivador para que mais e mais jovens busquem o caminho do empreendedorismo, garantindo assim eles próprios a sua empregabilidade e a absorção de novos profissionais que estão sendo formados.

As incubadoras de empresas apresentam o propósito de cumprir esse papel, mantendo estreita relação empresarial pela transferência de conhecimento e resultado de pesquisas, desde as entidades promotoras de informação e produtoras de tecnologia, com capacitação em segmentos de ponta, promovendo o acesso à agregação de valor às atividades empresariais baseadas no conhecimento e na tecnologia, somando-se também as empresas de base tecnológica.

Forte (2002 p. 4) aponta que “as incubadoras oferecem um conjunto de condições micro econômicas dentro de um elenco de facilidades, as quais permitem o surgimento do empreendedorismo”, em contraste com as condições macroeconômicas que prevalecem no mundo, onde muitas delas são totalmente adversas ao "empreendedorismo".

Além disso, as incubadoras oferecem a infra-estrutura mínima necessária e as condições essenciais aos novos empreendedores, bem como suporte operacional e técnico, acompanhando o desenrolar do negócio no seu dia a dia.

Elas “são empreendimentos que oferecem espaço físico, por tempo limitado, para a instalação de empresas de base tecnológica e/ou tradicional e que dispõem de uma equipe técnica para dar suporte e consultoria a estas empresas” (Anprotec-2002).

As incubadoras de empresas são criadas como mecanismo de apoio à geração de novos empreendimentos e inovação dos já existentes, abrigando o desenvolvimento de novas empresas, a partir das idéias inovadoras de jovens empreendedores. Para Forte (2002 p. 5),

“as incubadoras inserem-se em ambientes muito dinâmicos. A grande proximidade entre os empreendedores leva-os a uma constante interação. Com algum estímulo dos gestores da incubadora, isto pode gerar uma rede de transações entre os incubados”.

Na prática, no entanto, nem sempre essa afirmação é verdadeira. Ocorrem disputas entre as empresas residentes, concorrências, sonegação de informações, entre outros pontos. Na disputa pela sobrevivência empresarial, valem usar todas as armas, ainda que prejudique a empresa vizinha. O que se verifica, porém, é que nas incubadoras onde as relações são favoráveis a essa harmonia entre as empresas residentes, todas acabam saindo beneficiadas.

Uma incubadora de empresa é uma instalação planejada para apoiar o desenvolvimento de empresas inovadoras, provendo uma variedade de serviços e apoio ao início das atividades de empreendimentos de alta tecnologia nascentes ou indústrias tradicionais. A incubadora procura unir efetivamente talento, tecnologia, capital e conhecimento para alavancar o empreendimento, acelerar a comercialização de produtos com elevado valor agregado em tecnologia e encorajar o desenvolvimento de novas empresas. Além disso, os empresários recebem apoio em infra-estrutura física, administrativa e operacional para que suas empresas,

produtos e serviços progridam num ambiente favorável aos negócios, a custos bem inferiores aos exigidos em situações convencionais.

Normalmente, elas abrigam as empresas por um período de tempo necessário para que o empreendedor possa fazer o seu negócio prosperar, solidificando sua imagem no mercado, até atingir condições favoráveis de continuidade, quando ocorre a sua graduação, lançando-se ao mercado, desvinculada das instalações da incubadora.

Se para as grandes indústrias sobreviver às intempéries da economia brasileira e ao inevitável processo de globalização tem sido um desafio constante, para as micro e pequenas empresas, isso tem sido quase um sonho.

O objetivo das incubadoras é capacitar essas novas empresas para que possam, depois de um período determinado estar lançando no mercado, quer nacional, quer internacional, de uma maneira mais consolidada, novos produtos/serviços competitivos e com elevado valor agregado. Nonaka e Takeuchi (1997 p. 243) indicam que “essa capacidade de lançar novos produtos, com ciclo de desenvolvimento mais curto, é considerada, há bastante tempo, a origem da competitividade japonesa”.

Essa parceria tende a fazer com que os empreendimentos ali iniciados ou que para lá se transferem, tenham mais condições de continuidade e maiores chances de êxito.

A eficiência de uma Incubadora será avaliada entre outros fatores, pelo menor tempo de incubação com o maior percentual de sobrevivência das empresas incubadas.

Formação (2000 p. 27) aponta que “se, para as grandes indústrias, sobreviver neste cenário de intempéries da economia e enfrentar o processo de globalização é um desafio, para os empreendedores iniciantes é quase um sonho”.

Arruda (1998) define uma incubadora como sendo “uma filosofia de fomento industrial que se materializa através de um espaço físico para abrigar empresas, por tempo limitado, utilizando equipamentos e infra-estrutura de serviços de forma compartilhada e com baixos custos”, para a instalação de empresas de base tecnológica e/ou tradicional, dispondo de uma equipe técnica gerencial/operacional capacitada para dar suporte e consultoria a estas empresas.

Nelas, as empresas poderão usufruir a infra-estrutura, assistência técnica e tecnológica, capacitação, apoio gerencial, apoio jurídico, entre outros, que eventualmente, vierem a ser necessários.

As incubadoras contribuem sobremaneira para a geração de novos postos de trabalho e aumentar a competitividade das empresas que lá se instalam, sendo estes locais estruturados de tal forma flexíveis que possam facilmente ser adaptados para atender as necessidades dos empreendimentos entrantes, oferecendo facilidade e oportunidades para os profissionais que estão ávidos por transformar suas idéias e habilidades em produtos e serviços.

Acrescente-se neste contexto a importância da mudança de mentalidade onde pesquisa, desenvolvimento e inovação garantirão a modernização dos sistemas produtivos através de estratégias locais e regionais, considerando as necessidades momentâneas e emergentes num futuro breve.

Uma incubadora se apresenta como alternativa bastante viável para a garantia de um início mais robusto e solidificado do desenvolvimento de uma empresa nascente.

São locais configurados para oferecer aos empreendedores suporte no desenvolvimento de seus negócios a custos inferiores aos exigidos em situações convencionais.

O SEBRAE-SP (Formação 2000 p. 28) realizou pesquisa sobre a expectativa de vida das empresas confirmando que, no Brasil:

“Aqueles que têm a chance de contar com o apoio da estrutura oferecida pelas incubadoras antes de enfrentarem o mercado sozinhas, ampliam de menos de 44% para quase 80% as chances de sobreviver após três anos de funcionamento. Nos Estados Unidos no final do primeiro ano, pelo menos 40% das pessoas que lançaram os novos negócios já os abandonaram, e, nos primeiros cinco anos de vida, mais de 80% dos pequenos negócios fracassam”.

As incubadoras são centros de negócios, que ampliam as oportunidades de novos empreendimentos se desenvolverem de forma sólida.

Além disso, as incubadoras de empresas podem oferecer aos empreendedores treinamento e consultoria em áreas como p. ex.: marketing, qualidade, finanças, tecnologia, planejamento, entre outras, caso elas necessitem. Os recursos financeiros necessários para a oferta desses serviços provém da

própria organização mantenedora, de órgãos de fomento como: SEBRAE, CNPq, Ministério da Ciência e Tecnologia, Fundações Estaduais de Ciência e Tecnologia.

Nas incubadoras, os novos empreendimentos podem receber também auxílio na elaboração de manuais de conduta, na contratação de consultores especializados e nos treinamentos e capacitações necessárias.

Além do aumento da taxa de sobrevivência das empresas, as incubadoras estimulam a geração de empregos, configurando-se como uma excelente oportunidade para os profissionais que estão ávidos por transformar suas idéias e habilidades em produtos e processos em serviços, mas sabem que, antes, é preciso avaliar se elas têm potencial para se tornarem num bom e rentável negócio.

Durante a permanência na incubadora os novos empreendedores tem a oportunidade de investir em equipamentos e tecnologia, uma vez que as despesas são reduzidas, “tudo é dividido entre as residentes, o que faz com que seu custo fixo fique razoavelmente baixo” (Formação – 2000 p. 28).

Nas incubadoras, as futuras empresas se beneficiam de instalações e serviços comuns a preços reduzidos, o que ajuda quem está dando os primeiros passos.

Acerca da operacionalização de uma incubadora, Formação (2000 p.29) aponta que “a parte teórica de uma incubadora que envolve: elaboração do projeto para implantação, elaboração do plano de negócios, regimento interno, normas e procedimentos operacionais, é relativamente simples”, porém, a parte prática de sua operacionalização que se apresenta com as incertezas e dificuldades que cercam o mundo dos negócios: tecnologia, aceitação do mercado, preparo dos empresários, incapacidade de visão estratégica, necessidade de apoio gerencial, entre outros fatores, é um tanto mais complexa.

As possíveis usuárias dos serviços da incubadora são as pequenas empresas, os empreendedores de pequeno porte, a quem falta saber como cuidar do seu negócio de modo que ele prospere com sucesso.

A equipe de gerenciamento da incubadora tem também a tarefa de auxiliar as empresas na definição de sua vocação, auxiliar na sua gestão, definir seu claro posicionamento no mercado, controle de custos, entre outros itens importantes na condução do negócio.

Para Dornelas (2002 p. 25 a) “um ingrediente básico ao desenvolvimento econômico é a inovação”. As incubadoras devem ter esse enfoque como norteador

de suas atividades, incentivando as empresas residentes na busca da atualização permanente em relação ao mundo da tecnologia. A proximidade e a manutenção de laços estreitos com universidades e centros de pesquisa, fontes naturais de geração de conhecimento é condição marginal para que se alcance o pleno êxito das metas das incubadoras.

As incubadoras oferecem aos novos empreendedores as condições para que seus negócios e produtos tenham um amparo para a continuidade/sustentabilidade no acirrado mundo dos negócios. A razão de ser das incubadoras são as empresas e o sucesso destas se configurará no êxito das próprias incubadoras.

É como se o empreendedor e seu negócio ou sua idéia fossem colocados num ninho e ali encontrassem as melhores condições de existência. As chances no mercado são maiores para quem aliar o conhecimento técnico à capacidade gerencial para tocar o negócio. Os contatos e a sinergia entre as empresas, dentro e fora de uma incubadora, pode gerar um intercâmbio de recursos humanos valioso para o início das atividades da empresa.

A incubadora de base tecnológica deverá, preferencialmente, estar ligada à um centro de excelência em produtos/serviços que conte com laboratórios equipados com modernos equipamentos para dar o suporte necessário às pesquisas e necessidades de desenvolvimento de protótipos, ensaios e testes, que por ventura os novos empreendimentos venham necessitar no desenrolar dos seus produtos/serviços.

Esse centro de excelência e tecnologia, que pode ser também uma universidade, deve preocupar-se também em formar profissionais, não para serem funcionários, mas para serem empreendedores, vinculando os conteúdos curriculares com o contexto social atual, marcado por transformações tecnológicas e produção de novos conhecimentos; informações publicadas periodicamente pela ANPROTEC dão conta de que algumas iniciativas, ainda que tímidas, já tem tomado corpo neste sentido. Esses relacionamentos também são pré-requisitos necessários para a existência e continuidade dos serviços de uma incubadora.

Atualmente a palavra incubadora virou bandeira de batalha de muitos profissionais e de alguns políticos. É importante ressaltar que a simples criação de uma incubadora não garante a sua sustentabilidade e a continuidade de seus negócios. "Não basta um bom prédio, apoio político, apoio financeiro enfim; a razão

de ser das incubadoras são as empresas e estas precisam ser geradas a partir dos pré-requisitos essenciais aqui apontados como tal” (Formação 2000 p.29).

Além disto, as incubadoras constituem-se numa ponte entre o mercado e o desenvolvimento tecnológico gerado nas instituições de ensino e investigação ou derivado de outras empresas, levando os produtos originados no mundo da investigação os consumidores potenciais.

Para Smillor e Gill (1986 apud Dornelas 2002 p. 5 b), os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de incubadoras de empresas aparecem na figura abaixo:

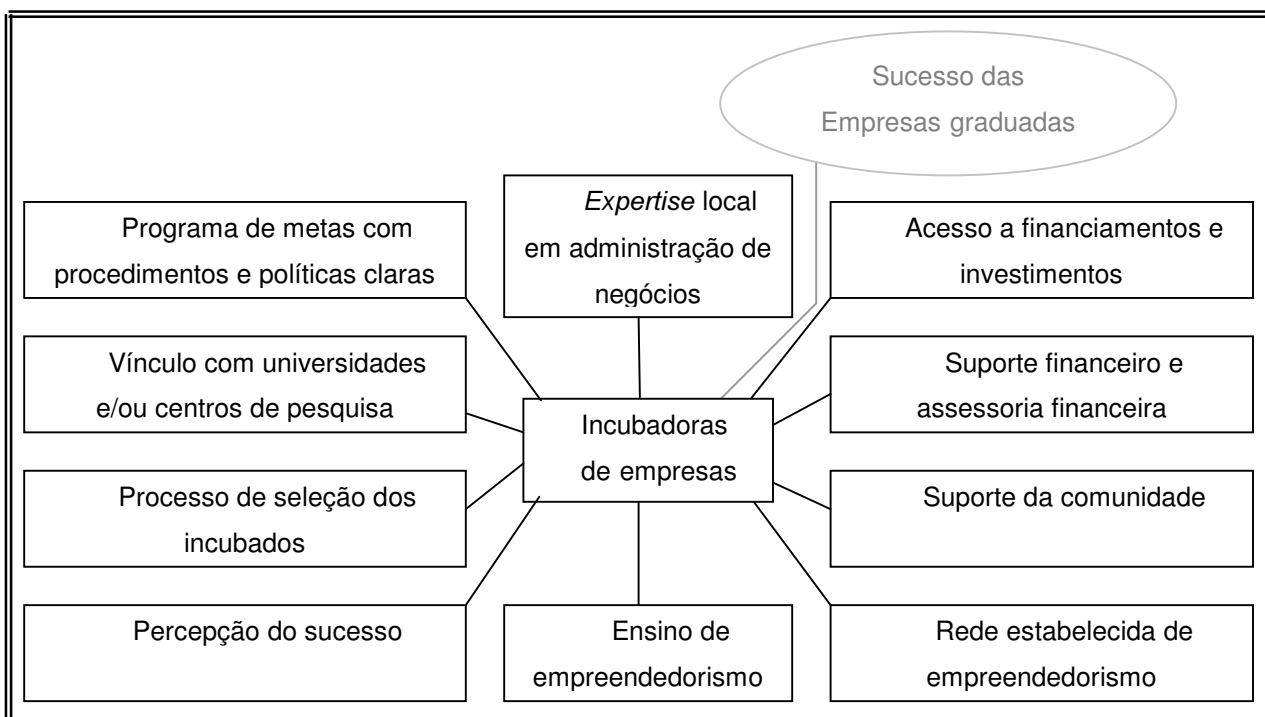


Figura 10 – Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de incubadoras

Fonte: Smillor e Gill (1996 apud Dornelas 2002 p. 25 a), modificado pelo autor, acrescentando mais um item.

Criticando o modelo apresentado, o autor aponta que, curiosamente, o sucesso das empresas graduadas na incubadora não é citado com fator crítico para o desenvolvimento de incubadoras o que deveria ser considerado, se não o mais importante, no mínimo um deles; quanto melhores forem os resultados das empresas que passaram pela incubadora, mais solidificado será o nome da mesma no mercado.

Dentre os serviços que podem ser oferecidos numa incubadora destacam-se:

⇒ Infra-estrutura física;

- ⇒ Serviços de apoio operacional;
- ⇒ Serviços de apoio estratégico;
- ⇒ Serviços de desenvolvimento empresarial;
- ⇒ Serviços de apoio tecnológico.

As incubadoras de empresas são unidades de negócios e como tais devem ser geridas no sentido de obterem auto-sustentabilidade através de parcerias, respostas a editais públicos, nos quais são oferecidos recursos para financiamento de projetos. Os gerentes precisam estar atentos para essas ofertas de recursos. A participação em associações e entidades afins como ANPROTEC, RECEPET, são um caminho para saber-se o que anda ocorrendo em torno do tema, em âmbito nacional e internacional.

Segundo Formação (2000 p. 28) dentre os objetivos principais de uma incubadora destaca-se “a capacitação aos novos empreendedores” para que possam, depois de um período determinado, estar no mercado, de uma forma consolidada e solidificada, com produtos competitivos e de alto valor agregado ao que podem ainda ser acrescentados:

- ⇒ Capacitar as novas empresas para a geração de novas tecnologias;
- ⇒ Incentivo ao empreendedorismo;
- ⇒ Geração de emprego e renda;
- ⇒ Treinar a mão-de-obra dos setores industriais, com vistas à incorporação de novas tecnologias nos processos produtivos;
- ⇒ Incentivar a criação de novas empresas através de mecanismos que valorizem e estimulem a capacidade empreendedora, visando apoiar o desenvolvimento de novas tecnologias;
- ⇒ Promover o desenvolvimento gerencial dos novos empreendedores que tenham como meta a criação e o desenvolvimento de novos empreendimentos;
- ⇒ Incentivar o desenvolvimento econômico regional;
- ⇒ Promover a diversificação econômica regional.

Para auxiliar o alcance do êxito dos novos negócios e serem admitidos como residentes nas incubadoras, os empreendedores interessados devem apresentar um resumo executivo para primeira análise, que após aprovado segue-se a elaboração

e apresentação para análise de um plano de negócios, no qual discorrerão sobre seu foco de atuação evidenciando, entre outros, os seguintes aspectos:

- ⇒ Produto intensivo em tecnologia;
- ⇒ Projeto tecnicamente viável;
- ⇒ Viabilidade econômica;
- ⇒ Aplicação de novas tecnologias;
- ⇒ Retorno comercial;
- ⇒ Estrutura de capital;
- ⇒ Entrevistas e questionários com os novos empreendedores interessados.

Além do espaço físico para instalação das empresas incubadas, a infraestrutura de uso compartilhado a ser oferecida pode contemplar também: secretaria, sala de reuniões, auditório, *show room*, reprografia e encadernação, suporte em informática, sala para cursos, programas de treinamento, rede *intranet* e acesso à *internet*, recepção, zeladoria, vigilância, apoio na proteção da propriedade industrial, biblioteca, apoio para exportação e acesso aos laboratórios do Centro Tecnológico/Universidade que a incubadora está ligada.

Dentre os resultados esperados num processo de incubação destacam-se:

- ⇒ Redução da taxa de mortalidade das empresas;
- ⇒ Geração de inovação tecnológica;
- ⇒ Geração de novos postos de trabalho;
- ⇒ Transferência de tecnologia entre universidades, centros de pesquisa tecnológica e novos empreendimentos;
- ⇒ Propiciar taxas de crescimento acelerado entre os novos empreendimentos incubados;
- ⇒ Influenciar a cultura tecnológica da região onde encontra-se instalada.

O cenário mundial demanda mudanças no perfil dos gestores organizacionais que, atendendo às necessidades de uma sociedade em constantes e rápidas transformações, “são forçados a buscar competências e condições para que suas organizações, não só sobrevivam, como sejam sustentáveis” (Ferreira 1999 p. 9). Isso leva a consciência da necessidade de formar pessoas disseminadoras da inovação.

As incubadoras de empresas têm por “objetivo criar e fortalecer empresas de base tecnológica ou tradicionais” (Formação 2000 p.2). Há também as chamadas incubadoras mistas, que podem vir a suprir necessidades de nichos de mercado emergentes, oferecendo ambiente apropriado e dotando as empresas de maior capacitação técnica e gerencial, a fim de torná-las competitivas no mercado interno e externo.

O processo de incubação de empresas compreende as seguintes fases de desenvolvimento:

Implantação – constituição da empresa, instalação dos equipamentos, formação de sua equipe e obtenção de investimento adicional necessário às suas atividades;

Crescimento ou **desenvolvimento** – aprimoramento técnico dos produtos, processos ou serviços e comercialização;

Consolidação – maturação dos aspectos técnicos, administrativos e financeiros;

Desincubação, liberação ou **graduação** – processo de desligamento; estágio em que a empresa está pronta para deixar a incubadora.

Resta acrescentar à equipe de gerenciamento das incubadoras que a razão de ser destas é o êxito dos empreendimentos nelas residentes, portanto, todos os esforços devem ser orientados no sentido de auxiliá-las nas rotinas diárias sem contudo assumir-se a postura paternalista de proteção aos empresários residentes e atendimento a todas as suas exigências e solicitações, por mais absurdas que sejam, num esforço de manter a empresa nas instalações das mesmas.

3.1 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ

O PNQ é uma premiação conferido às organizações que demonstrarem através de suas práticas e padrões, excelência em seu processo de gestão. Para participar do processo de candidatura ao PNQ, FPNQ (2001 p. 8 a) afirma que “as organizações interessadas necessitam elaborar um relatório da gestão, abordando os Itens dos critérios de excelência”, sendo as mesmas solicitadas para compartilharem informações sobre suas estratégias de desempenho com as quais alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O relatório de gestão a ser submetido para avaliação deverá ser fundamentado no conjunto dos sete critérios para a excelência do desempenho, numerados de 1 à 7, criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado, fornecendo informações sobre o sistema de gestão da organização, seus processos de melhoria e os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado em cada um dos critérios. Essas informações têm por objetivo demonstrar que a candidata utiliza enfoques eficazes e exemplares que possam ser úteis também para outras organizações. Os critérios foram desenhados não somente para servir como referencial para o processo de premiação, mas, principalmente, de forma a permitir um diagnóstico, seja qual for o tipo de organização, no que se refere ao sistema de gestão do desempenho da mesma.

3.1.1 HISTÓRICO

O Prêmio Nacional da Qualidade emitido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações divididas em cinco diferentes categorias: grandes empresas, médias empresas, pequenas e micro empresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos da administração pública, sediadas no Brasil, buscando promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade e uma ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Pagliuso (2001) destaca que a busca pelo bom desempenho rumo à excelência teve seu processo evolutivo assim definido:

1995: A FPNQ cria um critério de avaliação simplificado de 500 pontos derivados dos critérios de excelência, baseados nos mesmos fundamentos e com a mesma estrutura e característica sistêmica, representando um caminho de aprendizado contínuo para se chegar ao PNQ.

1997: Implementado o 1º Ciclo de Premiação do PQA - Prêmio da Qualidade na Agricultura, do Ministério de Agricultura, e cria o Processo de Avaliação Simplificado.

1998: Implementado o 2º Ciclo de Premiação do PQA e do Prêmio da Qualidade nas Delegacias Federais de Agricultura, adotando o referencial de avaliação dos “Primeiros Passos para a Excelência”.

3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE CANDIDATURA

Segundo FPNQ (2001 p. 8 a) o processo de candidatura pode ser dividido nas seguintes etapas:

- Elegibilidade – verificação se a organização é elegível para participação do processo.
- Inscrição para Candidatura seguindo as orientações fornecidas pela FPNQ
- Relatório da Gestão elaborado pela candidata, o qual deverá conter o perfil da organização e a descrição do sistema de gestão no formato requerido pelos critérios.

Na seqüência, o relatório é submetido à uma análise crítica realizada de forma sigilosa por um grupo de avaliadores voluntários os quais formam a banca examinadora e que são submetidos a um rigoroso processo de qualificação.

3.1.3 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação conta com 03 auditores, sendo um líder, um relator e um auxiliar, sendo esta formação determinada pela própria FPNQ.

O processo de avaliação, segundo FPNQ (2001 p. 8 a) se dá em três etapas:

- Etapa I – a empresa deve enviar o relatório de gestão para análise crítica individual o qual será avaliado, por até 10 avaliadores individualmente.
- Etapa II – análise crítica de consenso, análise por um examinador sênior, um relator e os quatro melhores examinadores da etapa anterior, para as candidatas bem-sucedidas e aprovadas na Etapa I.
- Etapa III – visita às instalações das candidatas bem-sucedidas na Etapa II, por até cinco membros da banca examinadora, liderada por um examinador sênior.

No final do processo, cada uma das organizações candidatas recebe um Relatório de Avaliação emitido pelos avaliadores, que tem como base o próprio relatório de gestão entregue pelas candidatas e, para as organizações consideradas

finalistas, se baseia também nas observações feitas pelos examinadores durante a visita.

3.1.4 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Segundo Edson Vaz Musa (FPNQ, 2001 p. 4 a), Presidente do Conselho da FPNQ, os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade "constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial". Os critérios específicos foram "construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho".

Os 07 critérios de excelência estão subdivididos em 26 itens de avaliação. Destes, 19 representam os aspectos de enfoque e aplicação e 07 os de resultados. Os mesmos podem ser utilizados como referência para que uma organização possa moldar e ajustar seu sistema de gestão, realizando uma auto-avaliação em seu "*status quo*" e efetuando as melhorias e implementando aquilo que foi resultado do aprendizado da mesma, rumo à excelência.

3.1.5 DADOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO ANO DE 2001

No ano de 2001, o ciclo do prêmio teve o desdobramento conforme apresentado na figura 10:

Etapa I	Etapa II	Etapa III
Grandes Empresas - 16	Grandes Empresas - 6	Grandes Empresas - 2
Médias Empresas - 8	Médias Empresas - 3	Médias Empresas - 1
Órgãos da Administração Pública - 1	Órgãos da Administração Pública - 0	Órgãos da Administração Pública - 0
Organizações sem Fins Lucrativos - 5	Organizações sem Fins Lucrativos - 3	Organizações sem Fins Lucrativos - 0
Total - 30	Total - 11	Total - 3

Figura 11 – Empresas candidatas ao prêmio em 2001 por categoria

Fonte: Pagliuso (2001)

Na figura 12 é apresentada a participação de empresas e seus respectivos estados da Federação, sendo que a mesma ficou assim distribuída:

Etapa I	Etapa II	Etapa III
SP – 10	SP – 4	SP – 1
RS – 6	RS – 2	--
BA – 5	BA – 4	BA – 2
RJ – 3	--	--
MG – 2	--	--
MT – 1	--	--
CE – 1	--	--
MS – 1	MS – 1	--
DF – 1	--	--
Total - 30	Total - 11	Total - 3

Figura 12 – Candidatas ao prêmio em 2001 por Unidade da Federação

Fonte: Pagliuso (2001)

Pode-se perceber também, que há maior participação de organizações localizadas nos estados onde existem programas de qualidade implementados.

Até o ano de 2001, houve 10 ciclos de premiação implementados com 198 Candidaturas e Relatórios de Avaliação entregues. Neste período 35 empresas finalistas foram visitadas, sendo 13 destas premiadas.

Só pelo fato de candidatar-se ao prêmio, as participantes tem o benefício de receber um relatório de análise, “elaborado por profissionais de reconhecida competência” (FPNQ, 2001 p. 6 a), o qual, poderá contribuir sobremaneira para a melhoria das práticas de gestão, configurando-se assim num incentivo para que as empresas se candidatem à premiação.

Do total de empresas que se inscreveram, onze passaram à etapa II e somente 03 ficaram para a etapa final, sendo uma do estado de São Paulo e duas da Bahia.

A figura 13 mostra a relação das empresas que obtiveram o prêmio de excelência outorgado pela FPNQ até o ano de 2002.

Ano	Empresa(s) premiada(s)	Categoria
1992	IBM - Unidade de Sumaré	Manufaturas
1993	Xerox do Brasil	Manufaturas
1994	Citibank - Unidade GCB	Prestadoras de serviços
1995	Serasa	Prestadoras de serviços
1996	Alcoa - Unidade de Poços de Caldas	Manufaturas
1997	Citibank - Unidade CB WEG - Unidade de Motores Copesul	Prestadoras de serviços Manufaturas Manufaturas
1998	Siemens - Unidade de Telecomunicações	Manufaturas
1999	Caterpillar Cetrel	Manufaturas Médias empresas
2000	Serasa	Grandes empresas
2001	Bahia Sul Celulose	Grandes empresas
2002	Gerdau Aços Finos Piratini Politeno Indústria e Comércio S.A. Irmandade Santa Casa de Misericórdia	Grandes empresas Médias empresas Organizações sem fins lucrativos

Figura 13 – Vencedoras do prêmio em cada edição e respectivas categorias

Fonte: Pagliuso (2001) – Modificada pelo autor com a inclusão das vencedoras do ano de 2002, baseado em dados do Anote (2002 p.1 b)

No ano de 2002, “32 organizações apresentaram seus relatórios de gestão à FPNQ” (Anote 2002 p.1 a), elaborados de acordo com as regras estipuladas nas instruções para candidatura da FPNQ, desse exercício.

Destaca-se novamente que ao longo do histórico dos ciclos de premiação do PNQ, pode-se verificar que as empresas localizadas nos estados que possuem programas de qualidade/produtividade participam em maior número e, normalmente, as vencedoras são daqueles estados.

3.1.6 CATEGORIAS DE PREMIAÇÃO DO PNQ EM 2002

FPNQ (2001 p. 12 a) destaca que o modelo sistêmico do PNQ para o ciclo da premiação de 2002 está fundamentado nos seguintes tópicos:

- ⇒ Comprometimento da alta direção
- ⇒ Visão de futuro de longo alcance
- ⇒ Gestão centrada nos clientes

- ⇒ Responsabilidade social
- ⇒ Valorização das pessoas
- ⇒ Gestão baseada em processos e informações
- ⇒ Foco nos resultados
- ⇒ Ação pró-ativa e resposta rápida
- ⇒ Aprendizado

As empresas que participam do processo de avaliação devem procurar evidenciar os seus bons padrões e práticas de gestão, podendo haver mais de uma empresa vencedora na mesma categoria e a transparência em todo o desenrolar da avaliação é um ponto alto em todo o processo.

A busca contínua da excelência no processo do PNQ tem a seguinte seqüência:

- As empresas apresentam um programa de gestão da qualidade voltada para produtos e processos.
- Com as certificações pelas normas ISO 9001 e ISO 9004:2000 elas passaram a focar os clientes e o mercado.
- A adoção dos 500 primeiros passos para a excelência significa dizer que elas passaram a focar o bom desempenho tendo este como meta.
- Com os critérios de excelência do PNQ (1000 pontos) as empresas passaram a ter enfoques adequados visando o bem-estar da sociedade e meio-ambiente, alguns ainda recentes, aplicados na maioria das áreas da organização, com resultados bons, em comparação com os concorrentes e tendências positivas nos principais indicadores.

Na figura 13 são apresentados os critérios de excelência do PNQ e sua pontuação específica. Percebe-se que cada um dos critérios é subdividido em subitens os quais têm pontuações específicas estabelecidas.

Critérios de Excelência - 2002	
Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1 Liderança	90
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da Excelência	30
1.3 Análise Crítica do Desempenho Global	30
2 Estratégias e planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Operacionalização das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3 Clientes e sociedade	90
3.1 Conhecimento mútuo	30
3.2 Relacionamento com o cliente	30
3.3 Interação com a sociedade	30
4 Informações e conhecimento	90
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Gestão do Capital Intelectual	30
5 Pessoas	90
5.1 Sistemas de trabalho	30
5.2 Capacitação e desenvolvimento	30
5.3 Qualidade de vida	30
6 Processos	90
6.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
6.2 Gestão de processos de apoio	20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
6.4 Gestão financeira	20
7 Resultados	460
7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
7.2 Resultados financeiros	100
7.3 Resultados relativos às pessoas	60
7.4 Resultados relativos aos fornecedores	40
7.5 Resultados dos processos relativos ao produto	60
7.6 Resultados relativos à sociedade	40
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
Total de Pontos	1000

Figura 14 - Critérios de Excelência do PNQ e sua pontuação específica

Fonte: FPNQ (2001 p. 18 a)

3.1.7 BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO QUE SE SUBMETE AO PRÊMIO

A adoção do modelo de excelência do PNQ, conforme FPNQ (2001 p. 6 a) para a moldagem da gestão organizacional e dos critérios para a auto-avaliação propiciam à organização:

- Aplicação dos fundamentos da excelência e de critérios de avaliação reconhecidos e utilizados mundialmente
- Promoção da cooperação interna
- Identificação de seus pontos fortes e oportunidades para melhoria
- Comprometimento das pessoas que compõem a força de trabalho
- Medição e identificação do seu desempenho, inclusive perante os referenciais
- Capacitação interna para se auto-avaliar.

3.1.8 OUTROS BENEFÍCIOS

A Candidatura ao PNQ, segundo Pagliuso (2001) oferece ainda os seguintes benefícios:

- Submeter o sistema de gestão a uma avaliação externa e independente, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente, executada por profissionais competentes, com investimento mínimo, viabilizando ações objetivas de melhoria da gestão.
- Proporcionar uma profunda auto-avaliação da gestão em todas as áreas, integrando e alinhando numerosas atividades, fornecendo meios eficazes de medir o progresso e para que todos na organização focalizem as mesmas metas.
- Diagnóstico global que identifica e reforça os pontos fortes, abrindo novos caminhos para avaliar fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo os concorrentes, proporcionando uma clara perspectiva da distinção entre o desempenho típico e o de classe mundial.
- Recebimento de Relatório de Avaliação, contendo pontos fortes e oportunidades para melhoria.
- Ser reconhecida como organização “Classe Mundial”, caso seja premiada.
- Uma medida para o êxito mundial.

A diferença básica entre os 500 primeiros passos e o PNQ na sua totalidade está no nível de profundidade de cada item avaliado, sendo no segundo caso, avaliado também o aprendizado da organização com o processo de gestão adotado, segundo os critérios de avaliação.

Para efeito comparativo, na figura 15 é representada a correlação dos 500 primeiros passos com os critérios de excelência do PNQ.

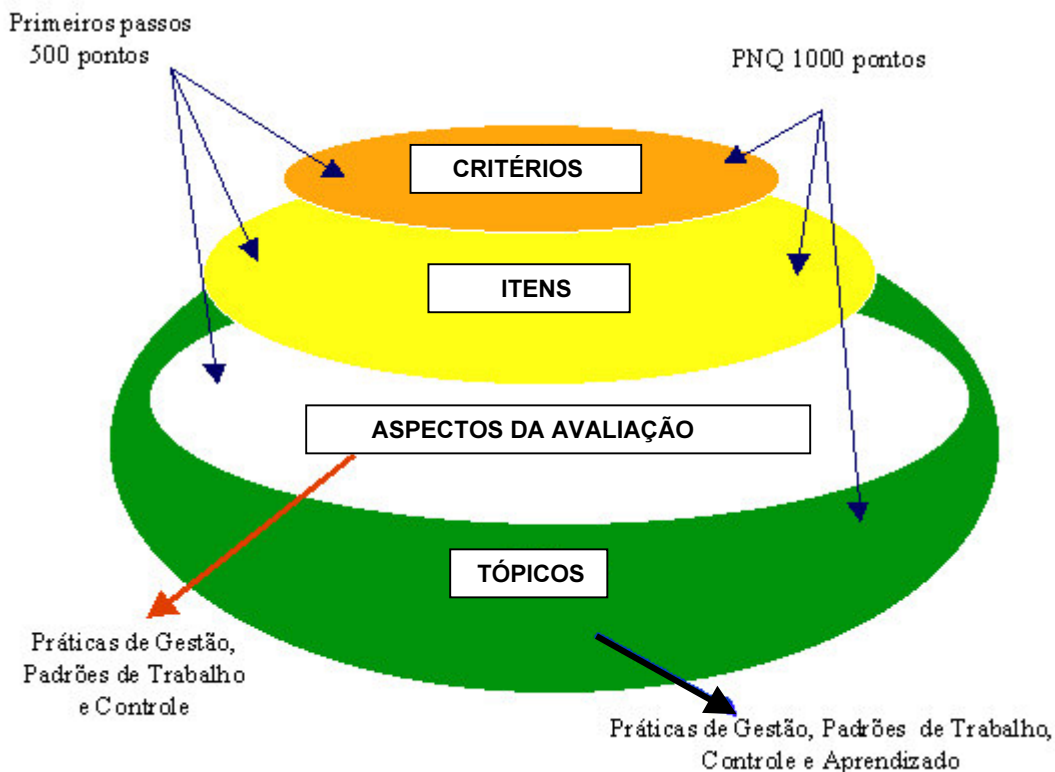


Figura 15 - Comparação entre os 500 Primeiros passos e o PNQ na íntegra

Fonte: FPNQ (2001 p.11 b)

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade consolidam as práticas das organizações classe mundial, continuamente atualizadas, sendo um referencial para medir o êxito na globalização.

Com base na figura 16 é possível afirmar que o ciclo interno funciona obedecendo a seguinte seqüência: a organização define suas práticas e padrões, executa os mesmos, fazendo a verificação periódica, comparando-as com os padrões definidos, age para efetuar as devidas alterações e correções de rumo tornando a executar as ações. Após rodar esse ciclo, devem ser realizadas avaliações e implementadas melhorias e/ou inovações nos processos internos.

A estrutura dos itens de enfoque e aplicação, segundo os critérios apresentados na figura 16, configura-se no diagrama de gestão da empresa, representado na figura abaixo.

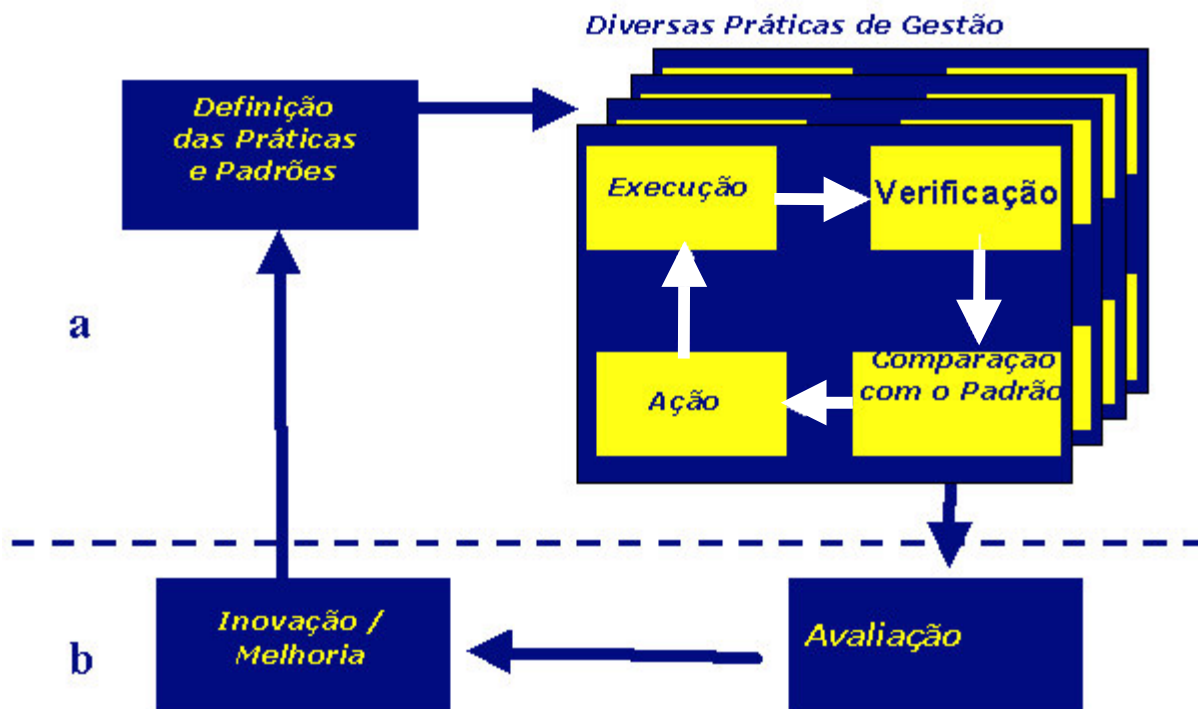


Figura 16 - Estrutura dos itens de enfoque e aplicação

Fonte: FPNQ (2001 p. 19 a)

Um ponto importante a ser destacado como diferencial no processo de premiação do PNQ é o fato de não haver disputa entre as empresas concorrentes ao prêmio, cada empresa participante do processo concorre com ela mesma, podendo haver mais de uma premiadas num mesmo certame. Outro detalhe relevante é que, qualquer empresa, de qualquer porte ou setor, pode concorrer ao prêmio. As empresas tradicionais do mercado precisam adaptar seus sistemas gerenciais às exigências dos critérios do PNQ para que possam enquadrar-se nos padrões necessários da chancela do prêmio. Essa adequação nem sempre é fácil, uma vez que a cultura organizacional, os valores e princípios estabelecidos nas práticas e padrões de trabalho, podem estar distantes daqueles estabelecidos nos critérios do prêmio.

Na figura 17 é apresentada a “visão sistêmica da organização, segundo o modelo de excelência do PNQ” (FPNQ 2001 p. 16 a), cujo somatório é 1000 pontos.

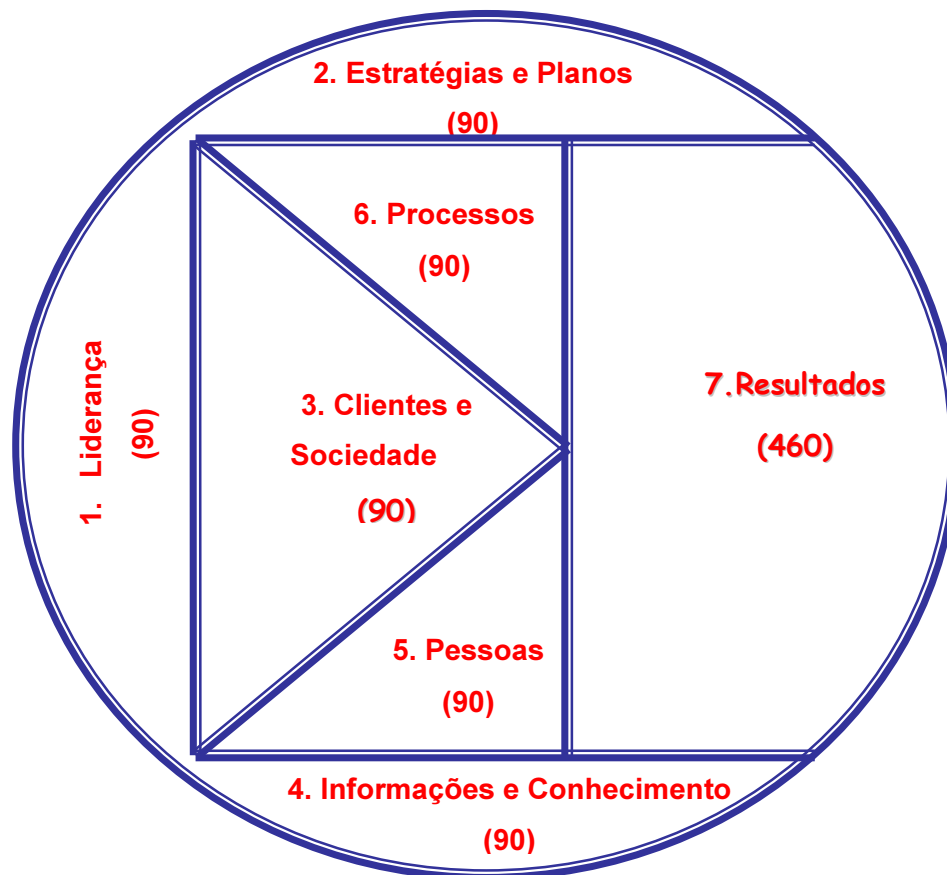


Figura 17 - Visão sistêmica da organização segundo os critérios de PNQ

Fonte: FNPQ (2001 p. 16 a)

Pelo conteúdo deste capítulo justifica-se a atualidade e importância do tema escolhido para o projeto apresentado no capítulo seguinte, esperando contribuir para o crescimento e a modernização do processo de gestão das organizações residentes nas incubadoras mantidas e administradas pelo SENAI/SC, seguindo a política clara de gestão definida por aquela instituição e já assimilada por seu quadro de colaboradores, transferindo-a para os empreendedores entrantes, no intuito de fornecer-lhes subsídios para obtenção de êxito na condução de seus negócios quando da graduação da empresa e durante sua atuação no mercado.

Para as empresas iniciantes, sobretudo as que iniciam seus negócios e atividades num ambiente propício como são os oferecidos e proporcionados pelas incubadoras, onde a sinergia e a soma de esforços convergem no sentido de oferecer elementos que sejam facilitadores no processo gerencial e operacional, a adaptação aos critérios de excelência podem ser facilitados, considerando-se que os valores, os princípios, a cultura e a definição dos padrões de trabalho e das práticas de gestão estão em fase inicial de implantação e que, se bem orientadas nesse sentido, elas já iniciarão atuando na linha de excelência preconizada pelo PNQ. A avaliação do desempenho das empresas residentes tendo como base os critérios do PNQ, constitui-se numa ferramenta de gestão para a equipe de operacionalização da incubadora, que vai facilitar o processo de acompanhamento dos estágios de desenvolvimento das empresas, ao mesmo tempo que, para elas, vai lembrar periodicamente os itens mínimos necessários para que sejam consideradas empresas de excelência, que no mercado é um grande diferencial a ser explorado.

4 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE EMPRESAS RESIDENTES EM INCUBADORAS

4.1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Acompanhamento e Avaliação, objeto de pesquisa desta dissertação, está fundamentado nos 500 primeiros passos para a excelência e no próprio Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ 2001), estruturado a partir do Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award e adaptado às necessidades de avaliações periódicas das empresas residentes nas incubadoras de empresas de base tecnológica mantidas e administradas pelo SENAI/SC, que pode também ser aplicado em qualquer incubadora de empresas do país. Desta forma, foi adotado um referencial que possibilitasse a implementação de um sistema de complexidade e exigências através de critérios e requisitos mínimos, buscando estabelecer um nível de crescimento e desenvolvimento de cada novo empreendimento que seja admitido nas instalações das mesmas,

Este sistema deve ser implementado por uma equipe avaliadora composta de 02 profissionais com conhecimentos específicos e detalhado nos critérios de excelência em gestão do PNQ, bem como, em processos de incubação de empresas e nas áreas temática e mercadológica de cada uma delas.

Cabe ressaltar que um dos aspectos mais importantes para uma gestão organizacional eficaz está centrado na forma como ela estrutura o seu sistema de medição de desempenho, monitorando-o e atualizando-o periodicamente.

4.2 FUNDAMENTOS DO SISTEMA PROPOSTO

O Sistema de Acompanhamento e Avaliação proposto segue o modelo sistêmico de gestão apresentado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, também fundamentado em:

- ⇒ Qualidade centrada no cliente
- ⇒ Foco nos resultados
- ⇒ Comprometimento da alta direção
- ⇒ Visão de futuro de longo alcance
- ⇒ Valorização das pessoas
- ⇒ Responsabilidade social

- ⇒ Gestão baseada em fatos e processos
- ⇒ Ação pró-ativa e resposta rápida
- ⇒ Aprendizado contínuo

4.3 ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS

Os fundamentos do processo de avaliação estão incorporados nos sete critérios definidos no modelo de excelência do PNQ, cuja visão sistêmica da organização pode ser visto na figura 18.

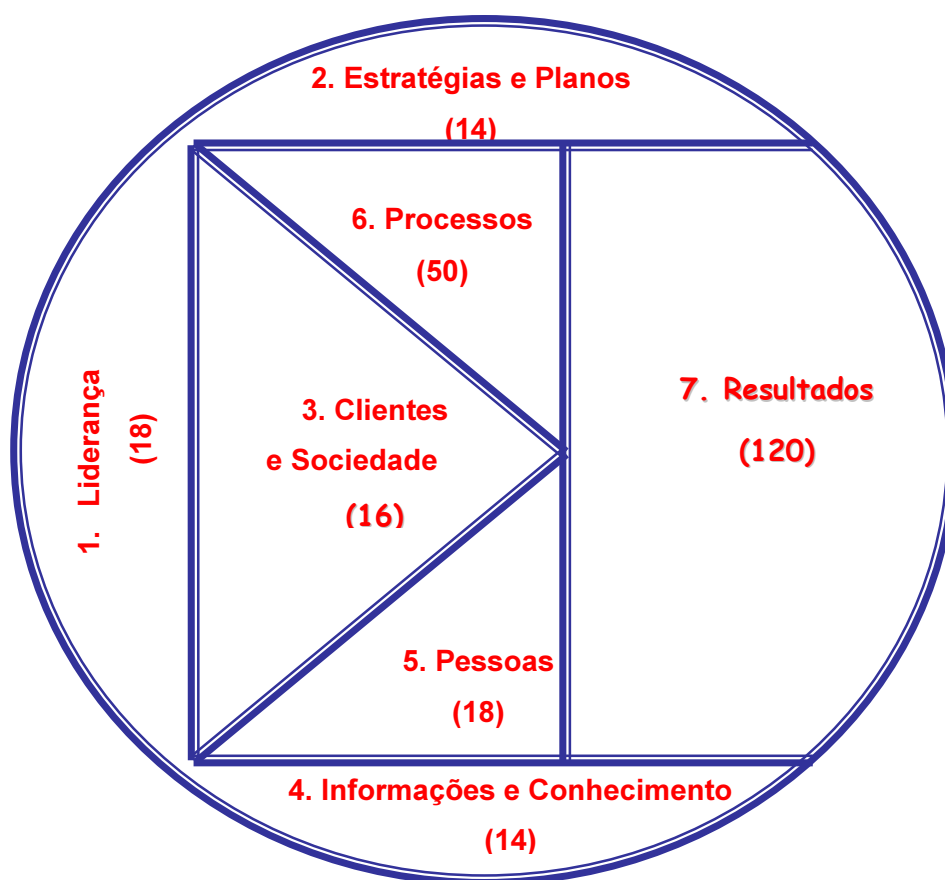


Figura 18 - Visão geral do sistema proposto

Fonte: Adaptada pelo autor, a partir de FNPQ (2001 p. 16 a)

A seqüência de numeração de 1 à 7 corresponde a mesma ordem utilizada nos critérios de excelência do PNQ e os números que aparecem em cada um dos itens indicam a quantidade máxima de pontuação que poderá ser atribuída em cada um dos critérios, na etapa de realização da avaliação.

- ⇒ O critério liderança demonstra o quanto a direção da empresa está envolvida com o processo de gestão e a definição de responsabilidades e autoridade;
- ⇒ Estratégias e planos mostra como a empresa estabelece os mesmos para atingir suas metas;
- ⇒ Em Clientes e sociedade é verificado o relacionamento e interação da empresa com esses dois elos de relacionamento;
- ⇒ Informação e conhecimento busca saber como a empresa busca os dados e informações para traçar as metas e objetivos estratégicos;
- ⇒ O item pessoas avalia como é gerenciado o capital intelectual da empresa;
- ⇒ Processos identifica como a empresa gerencia seus processos de produção visando maximizar os recursos e
- ⇒ Os resultados demonstram o êxito da organização comparando-os às metas traçadas.

A figura 18 - Visão geral do sistema proposto - sintetiza o ambiente organizacional, composto por diversos setores, grupos e equipes que se relacionam de forma harmônica e sincronizada e que, para se desenvolver, precisam relacionar-se com outros ambientes externos.

Esse sistema enfatiza ainda que:

- ⇒ Os clientes são a razão de ser da organização e, portanto, suas necessidades são de vital importância para o crescimento da empresa.
- ⇒ A liderança estabelece os valores, as diretrizes e a cultura organizacional.
- ⇒ As Estratégias orientam o desempenho competitivo e os planos de ações.
- ⇒ As Pessoas compõem o capital intelectual, o diferencial na qualidade e na cultura para a Excelência.
- ⇒ Os Resultados servem para acompanhar o desempenho e as tendências em relação a clientes, concorrentes, mercado, processos, pessoas e sociedade.
- ⇒ A Gestão das informações do conhecimento e do capital intelectual são os elementos essenciais para a inovação tecnológica e a busca da excelência.

As empresas iniciantes precisam gerenciar com excelência seus processos, bem como, capitalizar-se para sobreviverem no mercado. Assim, é necessário que os resultados do processo de gestão e dos negócios da organização sejam satisfatórios. Esse é o motivo da maior ênfase dada nos critérios “gestão de processos” (50 pontos) e “resultados da organização” (120 pontos).

4.4 CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO - PONTUAÇÃO MÁXIMA

A pontuação máxima para os critérios e itens de avaliação do sistema proposto está apresentado na figura 19. Cada um dos critérios está subdividido em vários subitens e o somatório desses formam a soma total do item. O somatório dos itens será a pontuação obtida pela empresa como resultado do processo de avaliação e acompanhamento do processo de incubação.

CRITÉRIOS	ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. LIDERANÇA	1.1 Sistema de Liderança.....	06
	1.2 Cultura da Excelência.....	06
	1.3 Análise Crítica do Desempenho Global.....	04
	Subtotal	18
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	2.1 Formulação de Estratégias.....	06
	2.2 Desdobramento das Estratégias.....	04
	2.3 Planejamento da medição do desempenho.....	04
	Subtotal	14
3. CLIENTES E SOCIEDADE	3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....	06
	3.2 Relacionamento com o Cliente.....	06
	3.3 Interação com a sociedade	04
	Subtotal	16
4. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	4.1 Gestão das Informações da Organização.....	06
	4.2 Gestão das Informações Comparativas.....	04
	4.3 Gestão do capital intelectual.....	04
	Subtotal	14
5. GESTÃO DE PESSOAS	5.1 Sistema de Trabalho.....	06
	5.2 Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas.....	06
	5.3 Qualidade de vida.....	06
	Subtotal	18
6. GESTÃO DE PROCESSOS	6.1 Gestão de Processos Relativos ao Produto.....	20
	6.2 Gestão de Processos de Apoio.....	10
	6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores.....	10
	6.4 Gestão financeira.....	10
	Subtotal	50
7. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO	7.1 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado.....	20
	7.2 Resultados Financeiros.....	20
	7.3 Resultados Relativos às Pessoas.....	20
	7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores.....	20
	7.5 Resultados Relativos ao Produto.....	20
	7.6 Resultados relativos à sociedade.....	10
	7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	10
	Subtotal	120
TOTAL DE PONTOS		250

Figura 19 – Pontuação máxima a ser atingida na avaliação

Fonte: Adaptada pelo autor, a partir de FPNQ (2001 p. 18 a)

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

0%	Se a afirmação não for sustentada pelas evidências encontradas, seja pela inexistência de práticas ou pela sua inadequação ao requerido. As práticas não são disseminadas ou são utilizadas apenas esporadicamente.
-----------	---

50%	Se a afirmação for parcialmente sustentada pelas evidências com algumas práticas de gestão adequadas, porém, basicamente, reativas, disseminadas por alguns dos principais processos e áreas da organização e em início de uso continuado.
------------	--

100%	Se afirmação for sustentada pelas evidências encontradas, com práticas de gestão adequadas ao requisito, sendo algumas pró-ativas, disseminadas pelos principais processos e áreas da organização e com uso continuado, apresentando algumas lacunas.
-------------	---

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

0%	Se os resultados apresentados não sustentarem a afirmação, seja pela inexistência dos mesmos, por não serem relevantes, por não possuírem tendências definidas ou por estas serem desfavoráveis.
-----------	--

50%	Se os resultados apresentados sustentarem parcialmente a afirmação em função do seu nível de desempenho, pela sua relevância e por possuírem algumas tendências favoráveis.
------------	---

100%	Se os resultados apresentados sustentarem a afirmação, possuindo níveis de desempenho similares ou superiores às comparações, por serem relevantes e por possuírem tendências favoráveis, em sua maioria.
-------------	---

4.5 ÍTENS A SEREM AVALIADOS E SUAS PONTUAÇÕES ESPECÍFICAS

4.5.1 LIDERANÇA

18 Pontos

Neste critério examina-se o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal da direção no exercício de uma liderança eficaz e no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de diretrizes e valores que promovam a excelência do desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas (clientes, parceiros, fornecedores e comunidade em geral).

O critério também examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e produtos, assim como o exercício da cidadania e como as práticas associadas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania são avaliadas e melhoradas.

4.5.1.1 SISTEMA DE LIDERANÇA

06 Pontos

Neste item avalia-se como a direção da empresa se envolve pessoalmente no desenvolvimento e aplicação de um sistema de liderança eficaz.

- a) **01** ponto se a direção define a estrutura do sistema de liderança da empresa e seus respectivos líderes;
- b) **01** ponto se a direção promove a adoção das práticas da qualidade, definindo a missão, a visão, os valores e/ou a política da qualidade da empresa;
- c) **01** ponto se a direção interage de forma regular com os clientes, visando à identificação de oportunidades e criação de novos negócios;
- d) **01** ponto se a direção participa, promove e estimula o desenvolvimento de inovações organizacionais, por meio da introdução de novas formas e métodos de trabalho;
- e) **01** ponto se a direção promove e estimula a prospecção de produtos inovadores na área tecnológica de atuação da empresa;

f) **01** ponto se a direção executa regularmente a análise crítica do desempenho da empresa, sendo esse processo empregado para gestão sobre as causas básicas dos desvios.

4.5.1.2 CULTURA DA EXCELÊNCIA

06 Pontos

Neste item avalia-se como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais a empresa orienta seu processo rumo à excelência e o atendimento das necessidades das partes interessadas.

- a) **01** ponto se a empresa estabelece e mantém atualizados valores e diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades das partes interessadas;
- b) **01** ponto se a empresa dissemina internamente esses valores e diretrizes;
- c) **01** ponto se a empresa incentiva o comprometimento dos colaboradores com a excelência;
- d) **01** ponto se a empresa promove o comportamento ético, interna e externamente;
- e) **01** ponto se a empresa estabelece os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada de suas práticas de gestão;
- f) **01** ponto se a empresa verifica o cumprimento dos padrões de trabalho das práticas de gestão relatadas.

4.5.1.3 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

06 Pontos

Neste item verifica-se como a empresa analisa criticamente seu desempenho global, considerando as necessidades das partes interessadas, para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos.

- a) **02** pontos se a direção da empresa participa da análise crítica de seu desempenho global em relação às necessidades das partes interessadas, às estratégias e aos planos de ação;
- b) **02** pontos se a empresa considera informações externas no processo de análise crítica;

- c) **01** ponto se a empresa comunica as decisões a todos os colaboradores e acompanha a implementação das ações decorrentes da análise crítica;
- d) **01** ponto se a empresa verifica o cumprimento dos padrões de trabalho das práticas de gestão.

4.5.2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

14 Pontos

O critério planejamento estratégico examina como a organização define suas estratégias de forma a direcionar e fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva, desdobrando-as em planos de ação e metas para a empresa, apontadas no seu plano de negócios.

4.5.2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

06 Pontos

Neste item é avaliado o processo de formulação das estratégias e do plano de negócios da empresa.

- a) **02** pontos se a empresa elabora e atualiza seu plano de negócios;
- b) **02** pontos se a empresa avalia, revisa, melhora o seu plano de negócios e o próprio processo de planejamento;
- c) **01** ponto se o processo de planejamento considera as necessidades dos clientes e do mercado, os riscos associados a novos concorrentes e/ou de produtos substitutos;
- d) **01** ponto se a direção lidera o processo de planejamento, com metas a médio e longo prazo, para consolidação de negócios futuros na área tecnológica.

4.5.2.2 DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

04 Pontos

Neste item é avaliado o processo de desdobramento do plano de negócios em ações e seus respectivos métodos de acompanhamento e análise de desempenho.

- a) **02** pontos se o plano de negócios estabelecido é desdobrado em planos de ação, metas e indicadores de desempenho definidos;
- b) **01** ponto se os indicadores de desempenho são comparados com o desempenho de concorrentes e referenciais externos;
- c) **01** ponto se há métodos para acompanhamento e implementação dos planos e as melhorias decorrentes.

4.5.2.3 PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

04 Pontos

Aqui verifica-se como a organização define e implementa o seu sistema de medição de desempenho, de forma a reforçar as estratégias para as partes interessadas.

- a) **01** ponto se a empresa possui indicadores de desempenho definidos;
- b) **01** ponto se a empresa possui referenciais externos comparativos definidos;
- c) **01** ponto se a empresa estabelece metas de curto e longo prazo;
- d) **01** ponto se a empresa comunica às partes interessadas, seus indicadores de desempenho e suas metas.

4.5.3 CLIENTES E SOCIEDADE

16 Pontos

No critério clientes e sociedade deve ser examinado como a empresa identifica, entende e se antecipa às necessidades dos clientes e do mercado. Também são examinadas as formas como a empresa estreita seu relacionamento com os clientes e avalia e intensifica a satisfação destes.

4.5.3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

06 pontos

Neste item é avaliado como são identificadas e examinadas as necessidades dos clientes e do mercado, atuais e potenciais, de forma a antecipar-se ao desenvolvimento das oportunidades.

- a) **02** pontos se a empresa utiliza critérios para segmentar o mercado, clientes-alvo, clientes da concorrência e mercados potenciais;
- b) **02** pontos se a identificação das necessidades dos clientes são incorporadas aos atributos do produto e dos serviços, visando o desenvolvimento e a melhoria de produtos e processos;
- c) **01** ponto se a empresa conhece e expande suas ações para o mercado nacional e ou internacional;
- d) **01** ponto se a empresa conhece, acompanha e participa de oportunidades relativas a fontes de financiamento e capital de risco.

4.5.3.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

06

Pontos

Neste item verifica-se como é avaliada e intensificada por parte da empresa, a satisfação dos clientes, para fortalecer as relações existentes, estabelecer alianças, melhorar os produtos atuais e apoiar o planejamento relativo ao cliente e ao mercado.

- a) **02** pontos se a empresa acompanha e mede sistematicamente as reclamações de clientes;
- b) **02** pontos se a empresa avalia e melhora a sistemática de acompanhamento e reclamações dos clientes;
- c) **01** ponto se a empresa estabelece regularmente alianças com seus principais clientes, visando o fortalecimento dos negócios;
- d) **01** ponto se a empresa utiliza práticas que identifiquem a satisfação dos clientes em relação a concorrência e outros referenciais.

4.5.3.3 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

04 Pontos

Neste item verifica-se como a empresa identifica, compreende e monitora as necessidades e avalia a satisfação das comunidades, bem como avalia e trata os impactos dos seus produtos e atividades sobre a sociedade para cumprir com suas responsabilidades sociais.

- a) **01** ponto se a empresa avalia e trata os aspectos e impactos, atuais e potenciais, de seus produtos, processos e instalações na sociedade, procurando se antecipar às principais questões públicas;
- b) **01** ponto se a empresa possui canais de relacionamento estabelecidos com a comunidade;
- c) **01** ponto se a empresa avalia e zela pela sua imagem perante a sociedade;
- d) **01** ponto se a empresa incentiva seus colaboradores a participar de esforços de desenvolvimento social.

4.5.4 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

14 Pontos

Neste é examinada a gestão e a eficácia da utilização das informações da empresa e das informações comparativas e seus indicadores de desempenho para apoiar os processos de gestão.

4.5.4.1 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

06 Pontos

Neste item avalia-se a gestão das informações, inclusive comparativas, necessárias para apoiar os principais processos de gestão e de desempenho da empresa.

- a) **02** pontos se há um processo de coleta e tratamento de dados, regularmente analisado e validado;
- b) **02** pontos se as informações são disseminadas e traduzidas em planos de ações para assegurar o desempenho da empresa;
- c) **01** ponto se a empresa obtém efetivos benefícios gerados pelas práticas de *benchmarking*;
- d) **01** ponto se as informações e indicadores estão relacionados às estratégias e metas do Plano de Negócios.

4.5.4.2 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

04 Pontos

Este item verifica a integração e correlação dos indicadores e como é avaliado o desempenho global do processo de gestão da empresa em relação aos planos e referenciais externos adotados para comparações, identificando as principais possibilidades de melhorias e apoiando o processo decisório para promover o aperfeiçoamento do desempenho global e da posição da empresa no mercado.

- a) **02** pontos se a empresa aplica mecanismos formais para integrar, correlacionar e analisar inclusive, comparativamente a outros referenciais, os resultados, os indicadores de desempenho, quanto à: satisfação dos clientes, ao mercado, aos fornecedores e aos parceiros;
- b) **01** ponto se a empresa aplica mecanismos para utilizar as informações no estabelecimento de metas, melhoria de processos e produtos da empresa;
- c) **01** ponto se a empresa realiza a análise dos indicadores de desempenho identificando suas principais forças e fraquezas.

4.5.4.3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

04 Pontos

Verifica-se aqui como a empresa realiza o controle e o aprendizado das práticas de gestão, estimulando, identificando e desenvolvendo o seu capital intelectual.

- a) **02** pontos se a empresa define os especialistas necessários para identificar e aproveitar as novas oportunidades de mercado;
- b) **01** ponto se a empresa mantém e protege seu capital intelectual;
- c) **01** ponto se a empresa dissemina internamente as inovações tecnológicas e os conhecimentos adquiridos.

4.5.5 GESTÃO DE PESSOAS

18 Pontos

O critério gestão de pessoas examina como são proporcionadas condições aos colaboradores que compõem a força de trabalho para o desenvolvimento da organização e utilização do potencial destas, de acordo com suas estratégias.

Também serão examinados os esforços envidados para a criação e manutenção de um ambiente que conduza à excelência do desempenho, a plena participação e ao crescimento pessoal e da empresa.

4.5.5.1 SISTEMA DE TRABALHO

06 Pontos

Neste item avalia-se como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoal e as práticas de remuneração e reconhecimento, possibilitam a contribuição de todos os colaboradores para atingir as metas de alto desempenho da empresa.

- a) **02** pontos se a empresa identifica os perfis profissionais requeridos para o pleno atendimento aos planos de negócios;
- b) **02** pontos se os métodos de seleção e contratação das pessoas, incluem a identificação das características e habilidades necessárias para a empresa obter alto desempenho e atender suas estratégias;
- c) **02** pontos se a empresa aplica sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas individualmente ou em grupo, em todos os níveis da organização, estimulando a obtenção de metas de alto desempenho e aprendizado.

4.5.5.2 CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

06 Pontos

Este item avalia a educação e treinamento, o desenvolvimento do conhecimento e da capacitação dos colaboradores visando o desempenho da empresa e o crescimento delas próprias.

- a) **02** pontos se há formas de levantamento das necessidades de capacitação considerando os perfis requeridos;
- b) **02** pontos se as atividades de capacitação e desenvolvimento são planejadas e atingem todo efetivo da empresa;
- c) **02** pontos se a empresa avalia, com o emprego de indicadores de desempenho, o retorno dos investimentos em capacitação.

4.5.5.3 BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS

06 Pontos

Neste item é avaliado como são criados e mantidos um ambiente físico e um clima organizacional propícios ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos colaboradores da empresa.

- a) **02** pontos se a empresa oferece serviços especiais a todos os colaboradores;
- b) **02** pontos se a empresa mede o grau de satisfação dos colaboradores, identificando os principais fatores de bem-estar e motivação;
- c) **02** pontos se a empresa aplica ferramentas para melhoria das condições ambientais, de riscos e saúde, segurança ocupacional e ergonômica dos seus locais de trabalho.

4.5.6 GESTÃO DE PROCESSOS

50 Pontos

O critério gestão de processos examina os principais aspectos desta gestão, a qual deve ocorrer em todos os setores, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores e parceiros. É examinado como os principais processos são projetados, gerenciados eficazmente e aperfeiçoado visando obter melhor desempenho e para melhor atender as necessidades dos clientes.

4.5.6.1 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS PRODUTOS

20 Pontos

Este item avalia como os produtos e processos são projetados, executados, analisados e melhorados com foco nos clientes.

- a) **04** pontos se a empresa aplica metodologia e/ou ferramentas específicas para o desenvolvimento dos produtos e processos;
- b) **04** pontos se as necessidades dos clientes e das novas tecnologias, os aspectos ambientais e legais são traduzidos em requisitos de projeto e incorporados aos produtos e processos de produção;

- c) **04** pontos se estiverem asseguradas as necessidades e satisfação dos clientes, desde a concepção até a implementação dos projetos, produtos e serviços;
- d) **04** pontos se a execução e o controle dos principais processos de produção garantirem a integridade e o desempenho dos produtos, assegurando os requisitos dos clientes;
- e) **04** pontos se é assegurado o desenvolvimento de projetos, produtos e serviços acordados no plano de negócios junto à Incubadora.

4.5.6.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

10 Pontos

Este item avalia como são realizados os projetos, a execução, as avaliações e as melhorias dos principais processos de apoio.

- a) **04** pontos se a empresa define seus principais processos de apoio e seus principais requisitos, inclusive os ambientais;
- b) **04** pontos se as necessidades dos clientes são identificadas, atualizadas e traduzidas em requisitos de projetos e dos processos de apoio;
- c) **02** pontos se a empresa identifica e define a necessidade de desenvolvimento de novos processos de apoio.

4.5.6.3 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

10 Pontos

Este item avaliará como são projetados, executados e analisados os principais processos relativos aos parceiros e fornecedores.

- a) **04** pontos se a empresa define os principais produtos e processos relativos aos parceiros e fornecedores;
- b) **04** pontos se a seleção, avaliação e qualificação dos fornecedores considera os aspectos relativos ao alto desempenho da empresa;
- c) **02** pontos se as práticas utilizadas pela empresa garantem verificar, avaliar e melhorar a capacidade e a flexibilidade dos fornecedores em atender os requisitos relativos a custos, inspeções, ensaios, auditorias, logística ao material fornecido.

4.5.6.4 GESTÃO FINANCEIRA

10 Pontos

Neste item verifica-se como é feita a gestão dos recursos financeiros da empresa e se as estratégias, os planos e os processos são orçados e suportados financeiramente com eficácia.

- a) **04** pontos se, na gestão financeira da empresa, são considerados recursos para a consecução das estratégias e planos de ação;
- b) **04** pontos se são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros;
- c) **02** pontos se as operações da organização são financiadas e se os parâmetros financeiros são acompanhados e controlados.

4.5.7 RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

120 Pontos

O critério resultados da organização examina a evolução do desempenho da organização em relação à satisfação dos clientes, ao mercado, as finanças, aos colaboradores, aos fornecedores, ao produto e aos processos organizacionais. Serão também examinados os níveis de desempenho e competitividade da organização em relação aos concorrentes e às informações comparativas pertinentes.

4.5.7.1 RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E AO MERCADO 20 Pontos

Este item avalia os resultados dos indicadores relativos à satisfação e à fidelidade dos clientes, incluindo as informações comparativas pertinentes e as dos concorrentes.

- a) **10** pontos se a empresa tem indicadores relativos a satisfação dos clientes;

- b) **05** pontos se a empresa analisa resultados relativos a sua participação, crescimento e entrada em novos mercados, incluindo análise comparativa aos concorrentes e outros referenciais;
- c) **05** pontos se os resultados relativos à satisfação dos clientes apresentam tendências positivas.

4.5.7.2 RESULTADOS FINANCEIROS

20 PONTOS

Este item avalia os principais indicadores de desempenho financeiros, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a) **08** pontos se os resultados dos indicadores de desempenho financeiro são avaliados e monitorados pela alta direção;
- b) **06** pontos se os indicadores de retorno sobre investimento, sobre patrimônio, margens de lucro operacional, lucratividade, liquidez, apresentarem tendência positiva;
- c) **06** pontos se a empresa cumpre seus compromissos financeiros relativos a impostos, contribuições, despesas operacionais, aquisições junto a fornecedores e parceiros e despesas para com a Incubadora.

4.5.7.3 RESULTADOS RELATIVOS AOS COLABORADORES

20 PONTOS

Este item avalia os resultados dos principais indicadores relativos ao desempenho dos colaboradores, incluindo o bem-estar, satisfação e o desenvolvimento pessoal.

- a) **08** pontos se a empresa define indicadores relativos a educação, treinamento, desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos colaboradores;
- b) **06** pontos se as metas, programas e planos de ação de melhorias dos fatores de bem-estar, capacitação, desenvolvimento e crescimento dos colaboradores são cumpridos;
- c) **06** pontos se os resultados dos indicadores apresentarem tendências positivas.

4.5.7.4 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

20 PONTOS

Este item avalia os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores e parceiros, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a) **08** pontos se a empresa define indicadores relativos a fornecedores e parceiros;
- b) **06** pontos se os resultados dos indicadores de desempenho de fornecedores e parceiros representam uma otimização de custos e de recursos;
- c) **06** pontos se a empresa atende aos requisitos, prazos e compromissos junto à Incubadora.

4.5.7.5 RESULTADOS RELATIVOS AO PRODUTO

20 PONTOS

Este item avalia os principais indicadores dos resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais, que contribuem para atingimento das metas e das estratégias da empresa.

- a) **08** pontos se a empresa define os principais indicadores de desempenho relativos ao produto e ao projeto destes;
- b) **06** pontos se a empresa define indicadores que incluem melhorias ambientais, inovações tecnológicas, redução de custos e introdução de sistemas da qualidade;
- c) **06** pontos se os resultados dos indicadores apresentam tendências positivas.

4.5.7.6 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

10 PONTOS

Neste item são observados os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade.

- a) **04** pontos se a empresa tem registrados os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores relativos à sociedade;
- b) **04** pontos se a empresa acompanha as tendências adversas e os níveis de desempenho que estão abaixo dos referenciais escolhidos;
- c) **02** pontos se a empresa acompanha as tendências adversas com níveis de desempenho inferiores aos estabelecidos.

4.5.7.7 RESULTADOS DOS PROCESSOS DE APOIO E ORGANIZACIONAIS

10 PONTOS

Observa-se neste item os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais, incluindo as informações comparativas pertinentes.

- a) **04** pontos se a empresa tem documentados os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores dos processos de apoio e organizacionais;
- b) **04** pontos se a empresa acompanha as eventuais tendências adversas e os níveis de desempenho abaixo dos referenciais escolhidos;
- c) **02** pontos se a empresa tem documentadas as explicações para os indicadores de desempenho com resultados inferiores aos estabelecidos.

Fica perceptível a visão de que as ações para atendimento aos critérios e suas subdivisões apresentadas até este ponto, conduzem a gestão das empresas nos rumos da excelência e que essas práticas incorporadas na gestão dos negócios auxiliará a obtenção do sucesso das mesmas.

A figura 19 onde e registrada a síntese da pontuação obtida na avaliação, facilita a tabulação e soma dos resultados obtidos na análise realizada pelos avaliadores.

4.6 SÍNTESE DA PONTUAÇÃO OBTIDA PELA EMPRESA

A figura a seguir é sugerida para que os avaliadores registrem a pontuação obtida pela empresa como resultado da aplicação do modelo.

Critério	Item	Nível	% Atingido	Peso	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1. LIDERANÇA	1.1	a		01	06	
		b		01		
		c		01		
		d		01		
		e		01		
		f		01		
	1.2	a		01	06	
		b		01		
		c		01		
		d		01		
		e		01		
		f		01		
	1.3	a		02	06	
		b		02		
		c		01		
d			01			

2. PLANEJAMENTO	2.1	a b c d		02 02 01 01	06	
	2.2	a b c		02 01 01	04	
	2.3	a b c d		01 01 01 01	04	
3. FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO	3.1	a b c d		02 02 01 01	06	
	3.2	a b c d		02 02 01 01	06	
	3.3	a b c d		01 01 01 01	04	
4. INFORMAÇÃO E ANÁLISE	4.1	a b c d		02 02 01 01	06	
	4.2	a b c		02 01 01	04	
	4.3	a b c		02 01 01	04	
5. GESTÃO DE PESSOAS	5.1	a b c		02 02 02	06	
	5.2	a b c		02 02 02	06	
	5.3	a b c		02 02 02	06	
6. GESTÃO DE PROCESSOS	6.1	a b c d e		04 04 04 04 04	20	
	6.2	a b c		04 04 02	10	
	6.3	a b c		04 04 02	10	
	6.4	a b c		04 04 02	10	

7. RESULTADOS	7.1	a		08	20	
		b		06		
		c		06		
	7.2	a		08	20	
		b		06		
		c		06		
	7.3	a		10	20	
		b		05		
		c		05		
	7.4	a		08	20	
		b		06		
		c		06		
	7.5	a		08	20	
		b		06		
		c		06		
	7.6	a		04	10	
		b		04		
		c		02		
	7.7	a		04	10	
		b		04		
		c		02		
TOTAL				250		

Figura 20 – Síntese da pontuação obtida pela empresa como resultado da avaliação

Fonte: criada pelo autor

O quadro de indicadores de desenvolvimento (figura 21) para acompanhamento das empresas residentes é um subsídio adicional para facilitar o levantamento da evolução de cada empreendimento residente na incubadora, os quais contribuem para a verificação da eficácia do sistema de gestão e avaliação do estágio de incubação das empresas residentes.

Itens	Situação inicial	Situação atual
Área ocupada		
N.º de módulos		
N.º de sócios		
N.º de empregos gerados		

N.º de produtos e serviços gerados		
Necessidade de capital externo		
Faturamento		
Lucratividade Operacional		
Produtos exportados		
Sistema de qualidade implantado		

Figura 21 – Indicadores do Desenvolvimento sugeridos para acompanhamento das empresas residentes

Fonte: Criada pelo autor

O documento “parecer da comissão de avaliação” figura 22 também é fornecido adicionalmente como sugestão de como a comissão que aplica a avaliação pode apresentar suas conclusões para a equipe de gerenciamento das incubadoras.

Como sugestão, o parecer final da comissão de avaliação registrado na planilha apresentada abaixo pode ser usado como instrumento usado pela gerência da incubadora para levar a informação aos avaliados.

PARECER DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO
Resultado da Avaliação

Análise e parecer sobre os Indicadores de desenvolvimento	
Observações	
PARECER FINAL	
Enquadrar a empresa na fase de	
Implantação	<input type="checkbox"/> _____
Crescimento	<input type="checkbox"/> _____
Consolidação	<input type="checkbox"/> _____
Liberação	<input type="checkbox"/> A partir de: ____/____/____
Manter sob prazo determinado para adequação ao Plano de Negócios:	<input type="checkbox"/> Até: ____/____/____
Recomendar finalização do processo de incubação:	<input type="checkbox"/> Até: ____/____/____
Recomendações adicionais	
Data e assinatura dos avaliadores	

Figura 22 – Registro do parecer da comissão avaliadora

Fonte: Criada pelo autor

5 APLICAÇÃO PRÁTICA E AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Na grande maioria das incubadoras de empresas existe carência de um processo de avaliação que permita definir com critérios preestabelecidos claramente definidos, o enquadramento das empresas em cada uma das fases do processo de incubação, quais sejam: Implantação, Crescimento, Consolidação e Liberação. É comprovado também que a maior dificuldade das empresas, enquanto residentes, é o de obter êxito na gestão dos negócios, agravando-se sobremaneira pela falta de mecanismos de aplicação e avaliação.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo de avaliação da proposta caracteriza-se por uma metodologia fundamentada para avaliação das empresas residentes nas incubadoras de empresas mantidas e administradas pelo SENAI/SC, bem como, nas demais incubadoras existentes, tendo-se como base os 07 critérios de excelência do PNQ, divididos em 26 subitens, os quais, se atingidos na íntegra, demonstrarão que as empresas residentes, tem em sua rotina, práticas e padrões de excelência alinhados aos critérios do PNQ e, portanto, se continuarem com essa metodologia de gestão, estarão trilhando o caminho que lhes proporcionará maiores chances de continuidade no mercado cada vez mais competitivo, ou quem sabe até, poderem candidatar-se ao prêmio do PNQ, que as colocará no cenário de um seleto grupo de empresas, rompendo as barreiras da globalização e tornando-se uma empresa de classe mundial, entendendo-se que a aplicação periódica da avaliação proposta, contribuirá para que a empresa aperfeiçoe cada vez mais seu sistema de gestão de forma gradativa e contínua.

Os critérios de excelência do PNQ são aplicáveis a todas as empresas, qualquer que seja o seu porte e o ramo de atividade em que atua. Há que se chamar a atenção para a precaução de não burocratizar as empresas residentes e cuidar para que as informações não sejam forjadas nem montado um cenário para atender as necessidades da avaliação aqui proposta. Neste sentido, a equipe de gerenciamento da incubadora, deve dedicar-se no acompanhamento da rotina da empresa auxiliando-a na busca da consolidação de sua posição no mercado, tendo

como pano de fundo os critérios dessa proposta, que ao contrário de burocratizar a gestão da empresa, pretende tornar-se uma ferramenta que auxilie na busca da melhor forma de gestão, adaptada a realidade de cada empresa, para que esta obtenha êxito no mercado onde está inserida. É essencial que haja uma relação de confiança entre a equipe de gerenciamento da incubadora e as empresas residentes.

O processo ora proposto é inédito e tem como intuito preencher uma lacuna existente na metodologia de avaliação nas diversas incubadoras de empresas do país o que, de certa forma, trará benefícios singulares aos seus gerentes, os quais poderão contar com uma ferramenta de gestão que respaldará suas decisões quanto ao posicionamento das empresas residentes, sem deixar dúvidas no enquadramento nesta ou naquela fase de incubação.

Os critérios de excelência do PNQ foram divididos em vários subitens dispostos em ordem crescente de dificuldades operacionais, os quais permitem verificar com transparência e propriedade, por parte dos avaliadores, se os mesmos são atendidos na rotina diária das atividades da empresa ou não, pontuando-se e obtendo-se desta forma o somatório total, a quantidade de pontos obtida pela empresa, a qual, na primeira avaliação, poderá ser de no máximo 250 pontos.

Posteriormente com a evolução do processo, com o amadurecimento do sistema de excelência na gestão das empresas residentes por parte da equipe de gerenciamento da incubadora e a formação de uma massa crítica em torno do sistema de avaliação proposto, a pontuação pode ser redefinida para as empresas que estiverem mais avançadas de modo a aumentar a exigência no atendimento dos critérios, contribuindo para a melhoria gradativa do processo como um todo até que, numa visão estratégica de longo prazo, ao final do processo de incubação, possa ser utilizado o próprio regulamento dos 500 primeiros passos para a excelência do PNQ para avaliação das empresas residentes.

5.2 ANTECEDENTES DAS AVALIAÇÕES REALIZADAS

Atualmente, as avaliações das empresas residentes nas incubadoras mantidas e administradas pelo SENAI/SC, vem sendo realizadas por meio de

questionários de avaliação, os quais apresentam uma lista de perguntas para serem respondidas pelos representantes das empresas residentes e que foram elaboradas com base em questionários aplicados em outras incubadoras (elaborados sem uma fundamentação criteriosa norteadora com a chancela de uma organização externa similar à FPNQ). Algumas das questões foram formuladas tendo-se como referência os itens mínimos que devem constar nos planos de negócios e/ou contratos de incubação.

Os modelos aplicados nas demais incubadoras seguem a mesma sistemática de avaliação, qual seja, questionários com perguntas e respostas, muitas vezes subjetivas e sem critérios claramente definidos.

Embora esteja atendendo os objetivos para os quais foi criada, a metodologia aplicada atualmente nos processos de avaliações realizadas não fornece fundamentos científicos para que as empresas sejam posicionadas nesta ou naquela fase de incubação e não venham a contestar essa definição resultante do processo de avaliação, uma vez que, estas exigências vêm somar no seu processo de crescimento industrial.

Após a aplicação prática e validação da proposta dá para afirmar que a metodologia aqui proposta atende plenamente as necessidades de avaliação em empresas residentes, satisfazendo ambas as partes envolvidas nos processos de incubação, incubadoras e empresas residentes.

5.3 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação prática foi realizada em todas as empresas residentes nas incubadoras de base tecnológica mantidas e administradas pelo SENAI/SC. Todas as unidades operacionais daquela entidade têm assinado junto à Direção Regional, um contrato de gestão fundamentado nos critérios de excelência do PNQ e, portanto, também as incubadoras já estão inseridas de certa forma neste cenário de excelência. Elas estão localizadas nas cidades de Joinville (Midiville) e de Criciúma (Midisul). O Midioeste (Chapecó) ainda está em fase de construção.

A aplicação prática deu-se no primeiro trimestre de 2002, por meio de entrevistas individuais com empreendedores representantes de cada uma das empresas residentes, solicitando-se também que fossem apresentadas as evidências que pudessem comprovar as respostas apontadas.

Quando foi aplicado o método de avaliação, no Midiville haviam residentes 08 empresas, sendo uma delas fabricante de produtos e as demais, fornecedoras de serviços de elevado valor agregado. No Midisul as duas empresas residentes em março de 2002 e nas quais o modelo foi aplicado, eram prestadoras de serviço de alta tecnologia.

Em 03 das 10 empresas onde o modelo foi aplicado, os entrevistados já conheciam os critérios de excelência do PNQ, por procederem de empresas onde atuaram como consultores internos, tendo realizado treinamentos referentes ao tema e acompanhado processos de elaboração de relatórios internos de excelência.

Incubadora	Localização	Número de empresas	N.º de empresas que já conheciam os critérios do PNQ
Midiville	Joinville	08	03
Midisul	Criciúma	02	--

Figura 23 - Número de empresas avaliadas por incubadora

Fonte: Criado pelo autor

Antes da aplicação do modelo proposto foi realizada individualmente em cada empresa a apresentação do mesmo, onde foi minuciosamente detalhado seus objetivos e a importância de que as respostas correspondessem a real situação da empresa e das quais era possível obter evidências, como normalmente se procede por ocasião da etapa de visitas nas auditorias realizadas pelos avaliadores do PNQ.

A seguir (figura 24) é apresentado o resultado obtido na aplicação prática, os quais são comentados na seqüência.

Obs.: o enquadramento das empresas que existe hoje foi estabelecido de forma cronológica, sem que fossem realizadas avaliações de acompanhamento periódicas

conforme faz-se atualmente, (as avaliações formais iniciaram há menos de um ano) tendo sido realizadas duas avaliações até esta data, nas quais, como avaliador do processo, possibilitou constatar a necessidade de existência de uma sistemática de avaliação bem estruturada e fundamentada criteriosamente, uma vez que, os resultados podem acabar gerando situações de desconforto no relacionamento incubadora “x” empresas residentes, quando se pretende alterar a fase de incubação das empresas residentes, uma vez que ela já tenha atingido determinado nível de desenvolvimento e que essa modificação ocorria antes do prazo de vencimento do contrato para a fase na qual a empresa estava enquadrada naquele momento da aplicação da pesquisa.

5.4 RESULTADOS OBTIDOS NA APLICAÇÃO DO MODELO

Na aplicação prática, foram obtidos os seguintes números:

Ordem	Fase atual de incubação	Total de pontos obtidos	Classificação no modelo proposto
Empresa 1	Liberação	190	Consolidação
Empresa 2	Consolidação	185	Consolidação
Empresa 3	Implantação	120	Implantação
Empresa 4	Implantação	129	Implantação
Empresa 5	Crescimento	173	Crescimento
Empresa 6	Liberação	215	Liberação
Empresa 7	Consolidação	192	Consolidação
Empresa 8	Liberação	185	Consolidação
Empresa 9	Implantação	160	Crescimento
Empresa 10	Implantação	130	Implantação

■ Coincidem com a fase atual do processo de incubação.

■ **Não coincidem com a fase atual do processo de incubação.**

Figura 24 – Pontuação obtida na aplicação prática do modelo

Fonte - Criada pelo autor.

5.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Conforme pode-se observar na figura 24, em 03 das empresas da amostra (30% do total), as fases atuais do processo de incubação não coincidiram com as fases do modelo proposto, sendo que, duas delas estão em fases mais adiantadas que suas realidades atuais e a terceira ainda está em fase já ultrapassada por ela, tendo-se o modelo proposto como referência, configurando-se assim em prejuízo para a instituição mantenedora da incubadora.

Nas empresas cujas fases do processo de incubação atual coincidiram com as fases do modelo proposto, ficou evidenciada a carência de um processo de gestão fundamentado em critérios de excelência, para facilitar a condução dos negócios das mesmas e a busca de soluções para problemas operacionais de rotina.

Na aplicação prática, os entrevistados foram unânimes em afirmar que, a realização de avaliações periódicas utilizando-se o modelo proposto, contribuiria para otimizar e solidificar a gestão das empresas, enquanto elas buscam concretizar sua participação na concorrida disputa de mercado. Esta é a evidência de que os objetivos do trabalho foram alcançados.

A aplicação prática permite afirmar também que a alteração da metodologia sistêmica aqui proposta, além de atender aos anseios das empresas residentes e direcionar o processo de avaliação na linha norteadora dos horizontes do SENAI/SC, não seria traumática para o processo de incubação, desde que, nas linhas de frente das incubadoras, bem como, nas empresas residentes, existam profissionais capacitados na metodologia e ainda, que sejam realizados treinamentos para colaboradores das empresas, os quais seriam co-responsáveis pelo repasse interno dos conhecimentos necessários, fazendo com que todos nas suas organizações estivessem conscientes do processo global, o que formaria verdadeiros ambientes favoráveis e propícios à disseminação os critérios da avaliação em cada uma das empresas.

A troca de informações realizada ao longo das aplicações práticas, oportuniza às empresas seguirem atuando nos caminhos das melhores práticas de gestão,

cientes que uma boa atuação na gestão dos negócios, contribuirá para o êxito dos seus negócios.

Com base no resultado das avaliações de acompanhamento realizadas é possível que os avaliadores possam apresentar sugestões de oportunidades de melhorias que foram percebidas durante o processo, porém, a interação dos profissionais das empresas avaliadas com o sistema proposto, já lhes fornece muitas informações que podem ser agregadas nos processos internos. Essa interação avaliadores “x” avaliados proporciona benefícios imediatos para as empresas, considerando-se que durante o processo podem ser apresentadas sugestões de melhoria pelos próprios avaliadores.

5.6 OUTROS PONTOS QUE MERECEM DESTAQUE

O desconhecimento dos critérios de excelência do PNQ por parte da maioria dos entrevistados dificultou um pouco o trabalho o qual, pelo contrário, foi facilitado naquelas empresas onde os entrevistados já os conheciam.

Se todo o processo de incubação, desde o início das negociações para o ingresso das empresas nas incubadoras, o processo de gestão da rotina e todas as demais atividades operacionais das mesmas tivessem como referência os critérios de excelência do PNQ, os resultados poderiam ser melhores e o processo de avaliação seria facilitado pelo fato de a linguagem utilizada no dia a dia estar alinhada com a linguagem da avaliação do modelo proposto.

Todos os entrevistados demonstraram interesse em conhecer detalhadamente o modelo proposto, bem como, manifestaram-se favoráveis à manutenção do método de avaliação, dando-se continuidade enquanto processo de incubação, de modo que pudessem gerenciar as empresas na linha dos critérios de excelência do PNQ, solicitando inclusive cópia do documento dos critérios de excelência da FPNQ.

A aplicação continuada do modelo proposto poderá ser gradativamente revisada e melhorada, com o estabelecimento de critérios mais rigorosos de avaliação ao longo do tempo, tendo como foco, fazer com que a avaliação chegue a

um valor máximo de 500 pontos (tendo o documento “Os 500 primeiros passos da PNQ como referencial), de modo que, ao serem graduadas nas incubadoras, as empresas saiam capacitadas para candidatarem-se a obtenção da premiação da fundação PNQ, caso assim o desejarem.

A realização de treinamento prévio para os colaboradores das empresas residentes, auxiliaria neste contexto e permitiria o aperfeiçoamento do modelo à longo prazo, contando inclusive com a participação dos representantes das empresas neste processo de melhoria. O SENAI/SC tem em seu quadro de colaboradores, profissionais capacitados para ministrar essa formação.

Ficou evidente a carência que as empresas iniciantes tem quanto ao estabelecimento de boas práticas e padrões de gestão, as quais puderam verificar a eficácia que pode ser conseguida, reduzindo-se os esforços normais de toda empresa, no início das atividades.

Boa parte das empresas entrevistadas questionou a forma de acesso ao manual que contém os critérios de excelência do PNQ, para obtenção de conhecimentos acerca deles, afirmando que iriam procurar orientar seus processos de gestão, por aquela documentação.

Tabulação dos pontos em destaque:

Itens	Número de empresas	%
Empresas onde o estágio de incubação coincidiu com o dessa proposta	07	70
Empresas onde o estágio de incubação não coincidiu com o dessa proposta	03	30
Carência de um processo de gestão baseado em critérios de excelência	09	90
Recomendação da continuidade na aplicação do modelo proposto	10	100
Entendimento de que a alteração na metodologia de avaliação não seria traumática	10	100

Necessidade de ter profissionais conhecedores dos critérios de excelência do PNQ	10	100
Julgam importante o processo de gestão da incubadora deve ser com base nos critérios de excelência do PNQ	09	90
Favorável a aplicação continuada da metodologia proposta aprimorando-se a pontuação até chegar aos 500 pontos	10	100
Necessidade de treinamento prévio nos critérios de excelência do PNQ	07	70
Carência quanto ao estabelecimento de boas práticas e padrões de gestão	04	40
Demonstrou interesse em adquirir materiais sobre os critérios de excelência do PNQ	06	60

Figura 25 – Pontos que mais se destacaram

Fonte: Criada pelo autor

A aplicação prática demonstrou que o modelo proposto é aplicável e preenche com propriedade a lacuna hoje existente no processo de avaliação de empresas residentes em incubadoras, permitindo às suas gerências das incubadoras a avaliação periódica das empresas residentes seguindo e padrões de excelência de maneira formal.

Se o modelo proposto passar a ser aplicado a partir das próximas avaliações o processo será facilitado e evoluirá gradativamente com a assimilação e facilidade de entendimento por parte dos representantes das empresas residentes, o que, à logo prazo, pode passar a ser rotina gerencial para ambas as partes envolvidas no processo.

A medição realizada na aplicação do modelo permitiu também que fosse feita a "calibração" das faixas de cortes propostas nas escala de 0 a 250 pontos, uma vez que, na definição prévia imaginária das faixas de cortes não foi possível precisar os pontos de mudança de fases, por desconhecimento do posicionamento real das empresas residentes frente aos critérios de excelência tomados como base para a formatação da proposta.

As faixas de corte ficaram assim definidas, para cada fase do processo de incubação:

FASE	PONTUAÇÃO
Implantação	Até 130
Crescimento	131 à 180
Consolidação	181 à 210
Liberação	Acima de 210

Figura 25 – Faixas de pontuação para enquadramento dentro do modelo proposto

Fonte: Criada pelo autor

Operacionalmente o sistema proposto aplicado de forma clara e objetiva gerou e provocou desafios nos empreendedores e contribuirá para o crescimento dos projetos empresariais avaliados.

O objetivo foi plenamente atingido e o problema indicado na pesquisa foi resolvido.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

O modelo de avaliação de empreendimentos residentes em incubadoras de empresas aqui proposto e validado é uma resposta aos anseios de gerentes das incubadoras de empresas de base tecnológica, como também, de empresas residentes nas mesmas. Trata-se de uma metodologia relativamente simples que exige apenas o conhecimento dos critérios e da metodologia utilizados pela FPNQ nos seus processos de avaliação de candidatas ao prêmio, a cada ano.

A calibração final da proposta atende a todos os processos de incubação e, considerando-se que os critérios do PNQ são aplicáveis a empresas de todo e qualquer setor, independentemente de seu porte, pode-se também aplicar o modelo em incubadora de qualquer seguimento de mercado, sejam elas de base tecnológica, tradicionais, ou mistas.

É importante ressaltar que, dentro dos critérios de excelência do PNQ, a obtenção de uma pontuação até 100 é relativamente fácil de ser atingida, razão pela qual a faixa correspondente à primeira etapa do processo de incubação é maior se comparada às demais; para aumentar a pontuação, as práticas de gestão devem estar cada vez mais consolidadas e torna-se mais difícil atingir maior número de pontos.

O sistema proposto apresentou a possibilidade de implementação de um sistema de gestão baseado nos padrões de excelência do PNQ nas empresas residentes, as quais demonstraram elevado interesse neste sentido.

Como ganho no processo de avaliação e acompanhamento, pode-se enfatizar que a definição clara do enquadramento da empresa em uma das etapas do processo de incubação não trará dúvidas por parte das empresas, posto que, é definida por ambas as partes interessadas, que participam ativamente do processo.

Os representantes das empresas entrevistados afirmaram que a adoção de práticas de gestão segundo os critérios de excelência poderia lhes proporcionar um aprimoramento nos seus sistemas de gestão.

Além de instrumentalizar meios para a eficaz comunicação entre o empreendedor e a gerência da incubadora para atingir os objetivos empresariais e, conseqüentemente, os tecnológicos e sócio-econômicos definidos no projeto da incubadora, o sistema auxilia também a comunicação interna nas empresas que, buscando e seguindo os critérios de excelência, oferecerão ambientes propícios a fluência das comunicações internas e sinergia por parte dos seus colaboradores.

A partir do trabalho prático realizado, outros podem ser recomendados e desenvolvidos, os quais poderão somar-se ao que aqui é apresentado e que virão a somar-se no sentido de melhorias profundas e significativas nos processos de incubação e nas relações incubadoras “x” empresas residentes, que muitas vezes acabam sendo prejudicadas pela ausência de métodos operacionais fundamentados cientificamente.

6.2 RECOMENDAÇÕES

- ⇒ Criar modelo de gestão de incubadoras com base nos critérios de excelência do PNQ;
- ⇒ Desenvolver software para tabulação dos dados resultantes da aplicação do modelo proposto, de onde seriam extraídos relatórios e gráficos após as aplicações do modelo;
- ⇒ Elaborar modelo de contrato de incubação fundamentado nos critérios de excelência da FPNQ;
- ⇒ Elaborar de plano de negócios tendo os critérios de excelência da FPNQ como elementos norteadores do mesmo;
- ⇒ Desenvolver modelo de gestão de empresas residentes em incubadoras com base nos critérios de excelência do PNQ.
- ⇒ Criar metodologia para aplicação do BSC nas empresas residentes nas incubadoras.

- ⇒ Pesquisar a comprovação que as empresas que iniciaram seus negócios em uma incubadora tem maiores chances de êxito.
- ⇒ Estudar a participação de empresas candidatas ao processo de avaliação do PNQ x existência de programas de qualidade nos Estados da Federação.
- ⇒ Medir os resultados do modelo aplicado, como forma de ferramenta para possibilitar acesso aos recursos que são escassos.

7 REFERÊNCIAS

7.1 REFERÊNCIAS UTILIZADAS

ANPROTEC, **Panorama 2002**. Brasília, 2002. Disponível em: www.anprotec.org.br/pesquisa.html. Acesso em: Outubro, 2002. a.

ANOTE. São Paulo: FPNQ, n.31, mai/jun. 2002. Publicação periódica da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. a.

ANOTE. São Paulo: FPNQ, n.33, out/nov. 2002. Publicação periódica da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. b.

ARRUDA, Sérgio Roberto. **Projeto CTEMM/MIDIVILLE**. Florianópolis, 1998. 31 transparências em arquivo eletrônico, formato Power Point.

ASSUMPCÃO, Felipe. Globalização muda perfil dos executivos. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 de Junho de 2000. Opipnião, p. A-3.

BYGRAVE, William D. **The entrepreneurial process**. In: BYGRAVE , William D. (Editor). *The portable MBA in entrepreneurship*. 2. Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. Chapter 11, p.1-52.

CUNHA, Neila C. Viana da. O gerente da incubadora atuando como agente de interação universidade-empresa e de captação de novos empreendimentos. IN: SOUZA, Eda Castro Lucas de (Org.). **Empreendedorismo competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999. 275 p.

----- . O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. **Notícias, Maringá: Informar**, 2001. Disponível em: <<http://www.infomar.org.br/noticias/noticia029.htm>>. Acesso em: novembro 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 202 p.a

DORNELAS, José Carlos Assis. **O processo empreendedor**. Disponível em: <<http://www.stratusbr.com.br/artigo.asp>>. Acesso em junho de 2001.b

FILION, F.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 39, n.º 4, p.6-20, out./dez. 1999b.

A FORMAÇÃO do empreendimento. **CNI indústria e Produtividade**. Brasília: CNI, v. 33, n. 319, p. 27-32, jun. 2000.

FIATES, José Eduardo. **Gestão da inovação e tecnologia**. Florianópolis. Escola de Novos Empreendedores (ENE), 1999. (Programa de Capacitação empresarial).

FERREIRA, Oscar Manuel de Castro (Org.). **SENAI Sul conquistando a efetividade**. Florianópolis: SENAI/SC : SENAI/RS : SENAI/PR, 1999. (Desenvolvimento Modular de Gestores).

FORTE, Francisco J. Zagari; LEITE, Emanuel. **O comportamento empreendedor na incubadora de empresas**. Disponível em: <<http://www.admpe2002.hpg.ig.com.br/art-psico2.htm>>. Acesso em agosto de 2002.

FPNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL PARA A QUALIDADE. **Prêmio nacional da qualidade - PNQ 2002: Critérios de Excelência**. São Paulo, 2001. a

----- **Primeiros passos para a excelência**. São Paulo, 2001. b

KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. **Estratégia em ação**. 12. ed. Campus. Rio de Janeiro. 1997. 344 p.

KIRCHHOFF, Bruce A. **Entrepreneurship Economics**. In: “The Potable MBA in Entrepreneurship” Chapter15, p. 445-475, William D. Bygrave (Editor), 2ª ed. New York: John eWiley & Sons, Inc. 1997.

KLIEMANN NETO, Francisco J. **Gerenciamento de processos e da produção**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores (ENE), 1999. (Programa de Capacitação Empresarial).

LEITE, Emanuel Ferreira. O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica. IN: SOUZA, Eda Castro Lucas de (Org.). **Empreendedorismo competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

NONAKA, Ikjiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu. **Crítérios de Excelência**: uma medida para o êxito mundial. Florianópolis, 2001. 36 transparências em arquivo eletrônico, formato Power Point.

PEGN – REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, v.14, n.161, junho de 2002. Disponível em: <<http://pegn.globo.com/revista>>. Acesso em julho de 2002.

PEREIRA, Edson Gonçalves; Pereira, Tânia Gonçalves. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília. ANPROTEC/SEBRAE. 2002. 88 p.

PEREIRA FILHO, Antônio Ubaldino. Sobe mais quem é polivalente. In: CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. **Instruções**. [Florianópolis, 1999]. Roteiro para apresentação do trabalho de conclusão da disciplina desenvolvimento gerencial do curso de especialização na moderna gestão empresarial. ENE/UFSC-EMGE/99.

QUEIROZ, Antônio Diomário. **Controle de gestão**. Florianópolis. Escola de Novos Empreendedores (ENE), 1999. (Programa de Capacitação Empresarial).

REINOSO, Ruben César. **Concepção de um modelo de empreendedorismo para as instituições de educação superior**. 2001. 114f. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.

REYNOLDS, Paul D. et al. **Global entrepreneurship monitor: GEM 2000 executive reporter**. London: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2000, 55 p. Disponível em <<http://www.enteword.org>>. Acessado em agosto: de 2001.

SANTOS, Neri. **Gestão estratégica do conhecimento**. Florianópolis. Escola de Novos Empreendedores (ENE), 1999. (Programa de Capacitação empresarial).

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação Universidade-Empresa. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo competência essencial para pequenas e médias empresas**. ANPROTEC. Brasília, 2001. 193 p.

STEVENSON, Howard H. GUMPERT, Edward E. **The heart of entrepreneurship**. In: Harvard Business Review. March – April 1985. HBR Article Reprints. Harvard Business School Publishing. Disponível em <http://www.hbsp.harvard.edu>, acesso em 18 de maio de 2001.

7.2 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ABREU, Aline França de. Processos organizacionais e gestão da inovação tecnológica. Florianópolis: Núcleo de estudos em inovação, gestão e tecnologia da informação da UFSC, 2001. (Treinamento em desenvolvimento gerencial).

ANPROTEC. **Panorama 2001: as incubadoras de empresas no Brasil**. Brasília, novembro, 2001. b

BARROSO, Antônio Carlos O.; GOMES, Elisabeth B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**. São Paulo: FGV., v. 33, n.º 2, p. 147-170, mar./abr. 1999.

CANALI, Ronaldo Valente. **Marketing em empresas inovadoras**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores (ENE), 1999. (Programa de Capacitação empresarial).

CARVALHO, Roberto Flávio de. **Negociação**: um instrumento de vida. Rio de Janeiro: Fundação Barão de Mauá, 1986.

HERSEY, Poul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986, 428 p.

KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. **Organização orientada para a estratégia**. ed. Campus. Rio de Janeiro. 2000. 411 p.

LEAL, Sayonara (Org.); PIRES, Sheila Oliveira (Org.). **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes**: um coletânea de artigos. Brasília: AMPROTEC, 2001. 154 p.

MACEDO, José Ferreira de. **A alavanca para o sucesso**. Rio de Janeiro: Terceiro Milênio, 1997.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. Decida com rapidez. **Almanaque informes úteis**, v.1, n.1. Disponível em:
<http://www.informesuteis.com.br/edicao01/edi01_text02.htm> acesso em:
novembro 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **A qualidade como estratégia de sobrevivência das organizações**. Florianópolis. Escola de Novos Empreendedores (ENE), 1999. (Programa de Capacitação empresarial).

PEREIRA FILHO, Antônio Ubaldino. Sobe mais quem é polivalente. In: CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. **Instruções**. [Florianópolis, 1999]. Roteiro para

apresentação do trabalho de conclusão da disciplina desenvolvimento gerencial do curso de especialização na moderna gestão empresarial. ENE/UFSC-EMGE/99.

PRADO, Maria Clara. Qualidade precisa saltar mais alto. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 08 de junho de 2000. Opinião, p. A-3.

REYNOLDS, Paul D. et al. **Global entrepreneurship monitor: GEM 2000 Executive Reporter**. London: Kaugfmann Center for Entrepreneurial Leadship, 2000, 55 p. Disponível em <<http://www.enteword.org>>, acessado em agosto: de 2001.

SANTOS, Neri. **Inteligência competitiva**. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. UFSC. Florianópolis, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller. 1998.

SENAI. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Centro nacional de tecnologia: sistema de avaliação – categoria bronze**. Brasília, 1999.

----- . **Centro nacional de tecnologia: sistema de avaliação – categoria Prata**. Brasília, 1999.

SENAI. DEPARTAMENTO REGIONAL DE SANTA CATARINA. **Balanced scorecard: apostila de treinamento**. Florianópolis. 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000. 283 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Escola de novos empreendedores**. Florianópolis, 2001. Disponível em:<<http://www.ene.ufsc.br/Escola.htm>>. Acesso em: maio de 2001.