

Área Temática: POLÍTICA DOS NEGÓCIOS E ECONOMIA DE EMPRESAS

Avaliação de desempenho como ferramenta para sistemas de gestão auto-mensuráveis: um estudo de caso numa incubadora de empresas de base tecnológica

AUTORES

THIAGO PEREIRA MATTOS ROCHA

Universidade Federal de Juiz de Fora
thiago.1000@yahoo.com.br

DIOGO PEREIRA MATTOS ROCHA

Universidade Federal de Juiz de Fora
thiogo@acessa.com

Resumo

Este trabalho tem por objetivo identificar e discutir aspectos críticos que envolvem a avaliação do desempenho de empresas residentes numa incubadora de base tecnológica e, paralelamente, tece reflexões acerca da relevância na construção de indicadores sob o aspecto da melhoria contínua nas práticas organizacionais, obtidas através da adoção de um processo de auto-avaliação levado a termo de forma cíclica.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho; Incubadora de Empresas; Avaliação da Performance Organizacional.

1. Introdução

Num período da história corporativa destacado pelo alto nível de competição instalado entre as empresas e a existência de barreiras cada vez maiores a novos entrantes, o papel das incubadoras de empresas passa a tomar um caráter de maior relevância. A multiplicação dessas organizações, historicamente ligadas a universidades e centro de pesquisas, possibilitaram nos últimos anos a entrada no mercado de centenas de empresas preparadas para o desafio de enfrentar um mercado em constante mudança e crescente competitividade. A existência de um número crescente de empresas com essa capacitação eleva o nível do mercado brasileiro e contribui para o desenvolvimento sócio-econômico do país. Há, entretanto, desde a fundação das primeiras organizações deste tipo no país, a dificuldade em mensurar o quanto as incubadoras tem contribuído efetivamente para a economia nacional. Segundo o Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas (2001, p.11) “grande parte dessa dificuldade é conseqüência da ausência de critérios estruturados para avaliar o desempenho das empresas incubadas e, conseqüentemente, das incubadoras de empresas”. Este trabalho apresenta o sistema de avaliação de desempenho organizacional implementado na Incubadora de Base Tecnológica do CRITT (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia), vinculado a Universidade Federal de Juiz de Fora. E tem por objetivo identificar aspectos críticos que envolvem a avaliação do desempenho das empresas residentes naquela incubadora e, paralelamente, destacar a relevância dos indicadores sob o aspecto da melhoria contínua nos processos organizacionais. Buscou-se ainda apresentar sinteticamente as principais ferramentas de gestão que utilizam intensivamente indicadores de desempenho.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Avaliação da Performance Organizacional

A avaliação da performance organizacional tal qual é tratada aqui funciona como ferramenta para os sistemas de gestão. Percebe-se então que sistema estruturado de mensuração de desempenho normalmente é composto por critérios e indicadores, sendo que os primeiros devem ser definidos antes da definição dos últimos. Assim, o sistema de mensuração de desempenho pode estar restrito às atividades que possuem competências essenciais ao sucesso competitivo (ARAÚJO, 2001). Entretanto, o diferencial só se torna perceptível quando se consegue atender as necessidades do cliente e assim, a avaliação do desempenho dos processos deverá ser baseada naquelas necessidades.

Nesse sentido, Figueiredo (2002) afirma que:

[...] a medição de desempenho deve ser entendida não somente como um processo de coleta de dados associado a um objetivo predefinido, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação ao uso dos produtos e serviços e completa satisfação dos clientes. (FIGUEIREDO 2002, p. 12)

Ainda seguindo o mesmo raciocínio, Meyer apud Araújo (2001) argumenta que:

[...] a mensuração do desempenho deve maximizar a eficácia das equipes e, portanto, estas devem se concentrar em processos capazes de melhorar o fornecimento de produtos e serviços aos clientes, através de indicadores de processo que monitorem tarefas e atividades geradoras de resultados. (MEYER apud ARAÚJO 2001, p. 85)

Complementando essa linha reflexiva, Figueiredo (2002, p. 27) afirma que “o sistema de medição deve abranger toda a cadeia de valor que se inicia na identificação das necessidades dos clientes e termina na sua completa satisfação”. E, para tanto, na percepção de Moreira apud Figueiredo (2002) os indicadores devem ser considerados (1) confiáveis; (2) válidos, ou seja, mede o que está proposto a medir; (3) relevantes; (4) consistentes. Sobre a consistência o

autor destaca que, se os sistemas de indicadores não forem consistentes, um número pode jogar contra o outro. Assim, a melhora de um processo poderia gerar prejuízo para outros.

É importante ressaltar que a natureza da mensuração requer que diversos níveis de informação sejam desenvolvidos na empresa, e tem como regra geral que, quanto mais alto é o nível de gestão, mais seletivos devem ser os critérios. Sugere-se a existência de quatro níveis diferentes de informação (política, direção, variação e decisão), sendo que o critério de disseminação da informação tende a variar de acordo com seu potencial estratégico. Ressalva-se, entretanto, a importância de tornar o mais público possível os objetivos corporativos da organização. É importante que os colaboradores saibam as principais metas operacionais e financeiras da empresa e sejam capazes de correlacionar essas metas com aquelas do seu setor. Araújo (2001) considera como essencial a existência de um painel de indicadores (simples e enxuto) para a condução dos negócios. Os indicadores tanto podem representar resultados, para empresa como um todo, como especificamente de um processo. Sob essa perspectiva do papel comunicativo dos indicadores de desempenho, Hronec apud Figueiredo (2002) apresenta a seguinte contribuição:

As medidas de desempenho são os sinais vitais da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Elas comunicam o que é importante pra toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até primeiro escalão, e controle e melhoria dentro do processo. (FIGUEIREDO 2002, p. 16)

É importante que o processo de definição dos indicadores e das metas / padrões a serem perseguidos seja criteriosamente trabalhado. Araújo (2001, p.103) ressalta que os indicadores de desempenho da estratégia devem considerar critérios de avaliação que motivem e encorajem a organização a realizar os objetivos estratégicos. Segundo o autor, “o indicador de desempenho tem de ser capaz de traduzir a estratégia em termos das iniciativas que tragam melhorias operacionais”. Assim, não adianta selecionar um grande número de indicadores que não estejam diretamente ligados à estratégia da organização ou unidade em questão.

Ao reforçar esta idéia Kaplan e Norton (2001) afirmam que todos os indicadores financeiros e não financeiros devem emanar da visão e da estratégia da organização. Sobre essa questão Figueiredo (2002, p. 38) faz a seguinte afirmativa: “nenhum sistema de medição terá êxito se não for capaz de mostrar como as atividades organizacionais estão alinhadas com as estratégias e com os objetivos da organização”. Tomando por base esta linha argumentativa surgem então três indagações correlatas:

Por quê avaliar performance?

Ao justificar a importância da mensuração da performance, Fernandes (2004) destaca três motivos principais: (1) só se pode gerenciar aquilo que se pode medir; (2) apenas os indicadores financeiros não são suficientes para suprir os gestores com as informações que necessitam devido ao fato de serem “historicamente orientados”; (3) o ambiente atual requer uma base de dados mais complexa e abrangente do que aquela proporcionada pelos sistemas tradicionais (muito focados em índices financeiros).

Bowersox et al apud Araújo (2001) argumentam que a distância entre atividades lucrativas e não lucrativas tem sido cada vez menor, a correta alocação e monitoramento de recursos estão baseados em mensuração e controles eficazes, que constituem fatores críticos de criação e manutenção de vantagem competitiva.

Para quê avaliar performance?

Na visão de Certo e Peter (1993, p. 197) “o controle dos processos é exercido mediante

medição, comparação do real com objetivos e metas, e implementação de ações corretivas quando necessárias”. Esses procedimentos poderão garantir que a empresa está caminhando conforme planejado e poderão também alertar os gestores caso haja um desvio na rota traçada.

Na gestão estratégica o principal papel dos indicadores é compreender como os planos de ação estão caminhando e medir qual o sucesso desses planos elaborados para atingir objetivos específicos do planejamento. Na visão de Araújo (2001), é essa a forma pela qual a administração coordena os esforços dos processos-chave em busca de vantagens competitivas.

Como implantar sistema de avaliação de performance?

Nauri apud Figueiredo (2002) faz importantes considerações acerca do sucesso na implementação de um sistema de medição de desempenho, apresentando os seguintes princípios básicos: medir somente o que é importante; equilibrar um conjunto de medidas; oferecer uma visão, tanto vertical quanto horizontal do desempenho organizacional; envolver os funcionários no desenho e na implementação do sistema de medidas.

Enquanto isso, os outros autores pesquisados concentram seus esforços em elencar as etapas do processo e definir seus participantes-chave. Sharman apud Araújo (2001) sugere que a equipe para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho deva ser multifuncional formada por (1) elementos da alta administração, (2) facilitadores internos, (3) equipe da linha de frente e (4) uma equipe de consultoria. Ao prescrever a equipe necessária à implantação do sistema de avaliação de desempenho Schmenner apud Araújo (2001) trabalha focado em evitar excesso de generalização e o estabelecimento de correlação entre os padrões e a avaliação de desempenho. Dessa forma aquele autor propõe a participação de: (a) especialistas que conheçam bem as tarefas; (b) engenharia de processo; (c) especialistas em marketing; (d) especialistas em benchmarking. Araújo (2001, p. 103) acrescenta que “*os indicadores de processo são específicos e devem ser elaborados pela equipe com a participação da administração, para garantir a convergência de interesses em direção às metas estratégicas*”.

No intuito de descrever as etapas fundamentais no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho, Sharman apud Araújo (2001) sugere seis passos: (a) análise estratégica; (b) definição de processos; (c) desenvolvimento de medidas; (d) coleta de dados de desempenho; (e) análise de lacunas; (f) implementação e acompanhamento. No entanto, uma importante atividade não relacionada por ele é a definição da terminologia que a equipe de implantação adotará desde a etapa de definição dos indicadores até o ponto em que se compararão os índices indicados com padrões ou *benchmarking*. Essa definição pode facilitar o entendimento dos participantes da equipe de implantação e, principalmente, daqueles colaboradores que não participam do processo de implantação do sistema em questão. Ainda relativo à etapa de definição de indicadores, Shank apud Silva (2001) comenta que

[...] encontrar indicadores eficazes dos fatores críticos de sucesso não é um processo simples uma vez que muitos desses imperativos são multifacetados, de forma que diversas medidas podem compreender um fator crítico de sucesso; raramente existe uma relação 1:1 entre um fator crítico de sucesso e uma medida quantificável. Shank apud Silva (2001, p.79)

2.2. Tipologia da mensuração da performance

De acordo com Fernandes (2004), desempenho ou performance empresarial é um conceito multidimensional e que, portanto, deve ser avaliado sob diversas dimensões/perspectivas. Dimensões, critérios e categorias são algumas das formas utilizadas para classificação dos indicadores de desempenho. Segundo Figueiredo (2002) embora existam terminologias distintas, os modelos têm grande semelhança entre si e os aspectos analisados são bastante próximos. É importante ressaltar que os indicadores “derivam dos critérios previamente

estabelecidos” FIGUEIREDO (2002, p. 35).

Para Sink e Tuttle apud Araújo (2001, p. 78) “o desempenho de uma organização é função de uma complexa interação entre sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade”.

Moreira apud Figueiredo (2002) classifica as medidas de desempenho em seis dimensões: utilização dos recursos, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e capacidade de inovação. O USA-DoE apud Nauri apud Figueiredo (2002) também aponta seis grupos de indicadores: efetividade, eficiência, qualidade, confiabilidade, produtividade e segurança.

Hronec apud Figueiredo (2002) classifica a totalidade das medidas de desempenho em três categorias: qualidade, custo e tempo. A qualidade quantifica a excelência do produto, o custo quantifica o aspecto econômico da excelência e o tempo quantifica a excelência do processo. Em todos os casos, a excelência é definida pela parte interessada. Seguindo a mesma linha de pensamento, Atkinson et al apud Araújo (2001, p. 78) afirmam que “o sucesso de uma empresa depende do atendimento dos interesses dos stakeholders , ou seja: os clientes valorizam serviço, qualidade e custo; os funcionários, satisfação e segurança; enquanto os sócios e proprietários priorizam o retorno dos investimentos”.

Araújo (2001) apresenta em sua tese seis dimensões de desempenho a serem consideradas: duas relacionadas com o resultado do sucesso competitivo e as quatro restantes com os aspectos determinantes desse sucesso, o que pode ser observado na tabela 1 a seguir.

| Dimensões | Medidas da Avaliação |
|--------------------------------------|---|
| Resultados do Sucesso Competitivo | Competitividade – participação de mercado Financeiras – custo unitário, lucro e valor adicionado |
| Determinantes do Sucesso Competitivo | Qualidade Flexibilidade Utilização dos recursos Inovação |

Fonte: Adaptado de Araújo (2001, p. 87)

Tabela 1: Dimensões de desempenho

Uma importante contribuição feita por Araújo (2001) para a classificação dos indicadores, deriva de sua convicção já citada anteriormente de que os objetivos da mensuração são (1) monitorar, (2) controlar e (3) orientar decisões:

As medidas de (1) monitoramento procuram acompanhar o histórico do desempenho do sistema [processo ou unidade de negócio]. As medidas de (2) controle procuram acompanhar o desempenho em andamento e são usadas para refinar o processo [em avaliação]. E as medidas de (3) orientação são definidas com o intuito de motivar ações das pessoas para que se chegue aos objetivos perseguidos (Araújo 2001, p. 89).

Hronec apud Figueiredo (2002) propõe uma dicotomia para os indicadores de desempenho: (1) medidas de desempenho do processo, que são aquelas responsáveis pelo controle do processo. Como exemplo podem ser citadas: tempo de setup , tempo de ciclo, tempo de resposta ao cliente; (2) medidas de desempenho do output, que são aquelas expressas nos relatos para os gerentes e exibem os resultados de um processo. Podem ser financeiras ou não-financeiras e como exemplos pode-se citar: lucro líquido, lucro por ação, satisfação do cliente etc.

2.3. Modelos para avaliação da performance

Enquanto alguns autores afirmam que os sistemas de mensuração de desempenho são muito

similares e que os aspectos analisados são quase sempre os mesmos, Costa (2002, p. 89) é enfático ao argumentar que “diferenças de ênfase, de estilo e de práticas expressam diferenças de concepções, de análise. [...] Diferenças de aplicação refletem, acima de tudo, diferenças na compreensão a respeito do instrumento que está sendo utilizado”. Aquele autor destaca diferenças entre o Tableau de Bord e o BSC e conclui que “modelos com ênfases diferentes são diferentes modelos” (COSTA 2002, p. 89).

Os próximos tópicos desse trabalho apresentam alguns dos principais modelos de mensuração de desempenho pesquisados.

2.3.1. BSC – Balanced Scorecard

Provavelmente, dentre os modelos fundamentados em indicadores de desempenho, o BSC é o mais conhecido e estudado. Talvez por isso mesmo seja possível encontrar várias conceituações diferentes: “gerenciador de indicadores estratégicos” (SILVA 2001, p. 81); “modelo de gestão estratégica” (FIGUEIREDO 2002; p. 6); “modelo para avaliação da performance” (FERNANDES 2004, p.50); “sistema estratégico de avaliação de desempenho empresarial” (2000, p. 38). Kaplan (1998), um dos criadores do modelo, o definiu sendo um “sistema de avaliação de desempenho empresarial” mas reitera que “ele oferece uma visão sobre futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão” (KAPLAN 1998, p. 120). É bastante importante ressaltar que o BSC (assim como a maioria dos sistemas de avaliação por indicadores de desempenho) deve ser visto como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não apenas como um sistema de controle.

O BSC é uma abordagem que busca transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros e que tendem a mostrar resultados de fatos já ocorridos, não indicando a relação causa-e-efeito entre as diretrizes estratégicas. Esse modelo apóia-se em quatro perspectivas: (1) aprendizagem e crescimento; (2) processos internos; (3) perspectiva dos clientes; (4) perspectiva financeira.

Estas quatro perspectivas estão fortemente relacionadas e encontra-se um fluxo de preocupação desde a aprendizagem e crescimento (focada nas pessoas) que representam a base, até à perspectiva financeira. Esta, dependente das restantes, continua a ser o alvo das empresas.

Se comparado com outros sistemas de gestão que utilizam intensivamente os indicadores de desempenho, o BSC apresenta alguns benefícios diferenciados dentre os quais se pode destacar: melhor comunicação; maior alinhamento e foco; aumento na eficiência organizacional; redução no risco da estratégia. (FIGUEIREDO, 2002).

As quatro perspectivas do BSC são revolucionárias por não privilegiar os indicadores financeiros. Entretanto, Kaplan (1998) marca a perspectiva de Aprendizado e Crescimento como sendo a mais importante delas e justifica:

O aprendizado e crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. (KAPLAN 1998, p. 121).

Kaplan e Norton apud Kaplan (1998, p. 124) propõe um roteiro para implantação do scorecard que conta com dez atividades separadas em quatro etapas: (I) Arquitetura do programa de medição; (II) Definição dos objetivos estratégicos; (III) Escolha dos indicadores estratégicos; (IV) Elaboração do plano de implementação.

Um importante trabalho sobre indicadores de desempenho produzido pela Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – ReInc – também se preocupou em definir as etapas para

implantação do BSC: (1) análise dos *stakeholders*; (2) estabelecimento da Missão / Visão da organização; (3) identificação dos Principais Processos (ou “processos centrais”); (4) identificação dos processos de apoio e suporte; (5) definição dos indicadores de desempenhos a serem monitorados. É interessante perceber que as etapas prescritas nesse trabalho são menos pormenorizadas que aquelas sugeridas por Kaplan (1998), também fica evidente a diferença entre os processos propostos de acordo com o porte da organização em que os autores pretendem aplicar a metodologia BSC.

2.3.2. Matriz Quantum de Medição de Desempenho

Hronec apud Figueiredo (2002) propõe uma matriz para medição de desempenho que propõe relações cruzadas entre três níveis da organização e três grupos de indicadores: custo, qualidade e tempo. Hronec apud Gasparetto (2003) afirma que relacionando custo, qualidade e tempo poder-se-á chegar ao conceito de ‘valor’ para os clientes. Dessa forma, se eles adquirem um produto com alta qualidade a um custo razoável, é percebido um alto valor. No caso de receberem um produto de alta qualidade em um tempo satisfatório, eles perceberão um alto nível de serviço. A matriz apresenta indicadores de custo, qualidade e tempo nos níveis da organização, dos processos e das pessoas, conforme a tabela 2 a seguir.

| Desempenho Quantum | | | |
|--------------------|-----------------|----------------|------------------|
| Valor | | Serviço | |
| Custo | Qualidade | Tempo | |
| Organização | Estratégico | Empatia | Velocidade |
| | | Produtividade | Flexibilidade |
| | | Confiabilidade | Responsabilidade |
| | | Credibilidade | Maleabilidade |
| | | Competência | |
| Processos | Inputs | Conformidade | Velocidade |
| | Atividades | Produtividade | Flexibilidade |
| Pessoas | Remuneração | Confiabilidade | Responsabilidade |
| | Desenvolvimento | Credibilidade | Maleabilidade |
| | Motivação | Competência | |

Fonte: Adaptado de Hronec apud Figueiredo (2002, p. 33)

Tabela 2 – Matriz Quantum de medição do desempenho

A matriz representa um dos componentes do sistema de gestão proposto por Hronec. Esse sistema apresenta algumas semelhanças se comparado ao BSC, entre elas: as metas são geradas de acordo com a estratégia, os indicadores são baseados nos processos críticos da organização e a melhoria contínua prevê o constante ajuste das estratégias.

O processo de implantação do modelo Quantum inicia-se com a definição das estratégias a partir dos líderes da organização, etapa em que se considera ainda os clientes internos e externos (definidos como interessados) e as melhores práticas do mercado. Hronec apud Gasparetto (2003) sugere a utilização de comunicação, recompensas, treinamento e benchmarking como facilitadores durante todo o processo de implementação.

Metas de desempenho futuro esperado são definidas baseadas na estratégia definida. Passa-se então para a etapa de análise dos processos a fim de se definir quais são os processos críticos, aqueles que não agregam valor devem ser simplificados ou eliminados do escopo de

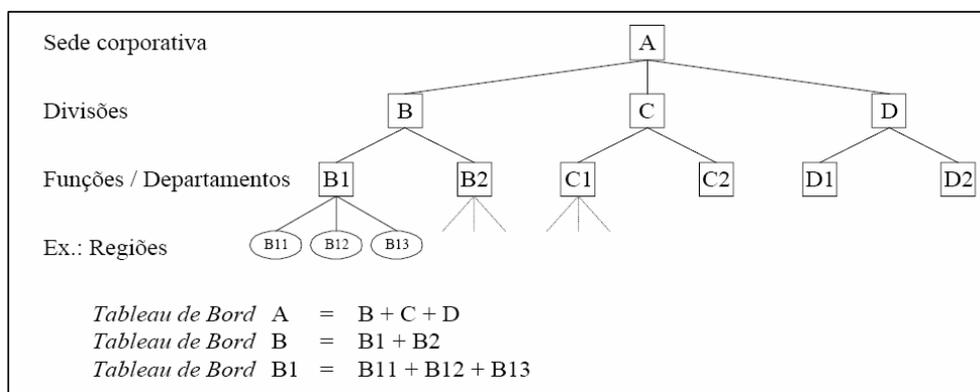
atividades da organização. A partir da definição dos processos críticos, deve-se elencar as medidas de output destes.

As atividades de cada processo são mapeadas e há a definição das atividades chaves, para essas atividades são estabelecidos as medidas de processo. Passa-se à etapa final de implementação em que são definidos os prazos de medição, a responsabilidade pela medição e outras nuances necessárias para a formalização do modelo.

2.3.3. Tableau de Bord

Desenvolvido por engenheiros de produção há mais de 50 anos na França para aperfeiçoar o processo produtivo, o *Tableau de Bord* acabou extrapolando as fronteiras da operação, chegando em “outros níveis organizacionais, resultando num sistema em que as diversas áreas possuíam seus Tableaux de Bord que iam se integrando até obter o *Tableau* corporativo”. (FERNANDES 2004, p.50). Essa perspectiva de desdobramento dos Tableaux pode ser melhor visualizada na figura 1, ali cada uma das regiões (B11, B12, B13) teria um *Tableau de Bord* e o documento de cada departamento (B1, B2, C1,...) levaria em conta os documentos das regiões.

Figueiredo (2002) destaca a semelhança do modelo francês com o BSC e afirma que seu objetivo é ajudar os funcionários a comandar a organização mediante a identificação dos fatores-chave do sucesso. Um importante benefício destacado pelos autores que criticam o modelo é a ampliação do entendimento das relações de causa-e-efeito dentro das empresas. Nesse sentido, o desenvolvimento do Tableau de Bord envolve a tradução da missão e da visão num conjunto de objetivos a partir dos quais são identificados os fatores críticos de sucesso e transformados numa série de indicadores. Uma especificidade do modelo francês é que este não apresenta uma estrutura pré-definida de indicadores a serem utilizados, ou seja, não classificam as medidas entre critérios ou perspectivas como fazem os outros modelos.



Fonte: Epstein e Manzoni apud Gasparetto (2003, p. 93)

Figura 1 – Desdobramento dos *Tableaux de Bord*

Por sua vez, Fernandes (2004) afirma que ainda que tenha seu uso disseminado em grandes corporações francesas o modelo não extrapolou as fronteiras francesas. Aquele autor destaca várias limitações do *Tableau de Bord*, entre elas: viés econômico privilegiado; utilização de indicadores de desempenhos existentes em detrimento da elaboração de “indicadores relevantes”; metas baseadas no desempenho interno, em vez de utilizar o benchmarking. Gasparetto (2003) reforça as críticas feitas por Fernandes (2004) e cita ainda o fato dos relatórios tenderem a ser bastante extensos. O modelo também é citado como o incentivador da prática de administrar à distância.

Epstein e Manzoni apud Gasparetto (2003) reafirmam algumas das críticas supra citadas porém lembram que depois de ter perdido “sua força e utilidade, há indicações que os

Tableaux de Bord franceses estão melhorando rapidamente” apoiados pelo aumento no uso de sistemas integrados de gestão, responsáveis pela coleta de indicadores não financeiros.

2.3.4. Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade teve sua primeira edição em 1992, apenas cinco anos após o lançamento do prêmio norte-americano “*Malcon Baldrige National Quality Award*”. Em seu primeiro ano de premiação os critérios do prêmio dos Estados Unidos foram adotados integralmente, daquela data até hoje, ocorreram quatorze ciclos de premiações e a Fundação Nacional da Qualidade passou a se relacionar com as organizações dos prêmios mais significativos do mundo.

O PNQ é uma ferramenta que permite às organizações mensurarem de forma estruturada suas performances de gestão empresarial. O modelo é baseado em doze fundamentos: visão sistêmica; aprendizado organizacional; proatividade; inovação; liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social; gestão baseada em fatos; valorização das pessoas; abordagem por processos; orientação para resultados. Desses fundamentos se originam os oito critérios: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

Por fazer menção ao tema central desse trabalho, destaca-se aqui a contribuição da edição de 2005 dos Critérios de Excelência acerca da importância do critério Estratégia e Planos:

A fim de permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pelos líderes, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização. (Critérios de Excelência 2006, 2005, p. 18)

Os oito critérios mencionados anteriormente são divididos em 24 itens, sendo que cada um desses tem uma pontuação. O sistema de pontuação é dividido em três dimensões básicas, 18 itens são avaliados sob os aspectos de enfoque e aplicação e seis sob o aspecto de resultados.

O processo de avaliação é estruturado em três etapas: (1) Análise Crítica Individual, quando uma equipe de até dez examinadores analisa individualmente o Relatório de Gestão da empresa que concorre ao prêmio; (2) Análise Crítica de Consenso, nessa etapa o Relatório de Gestão será analisado em conjunto por um grupo de avaliadores que deverá contar com um examinador sênior; (3) Visita às Instalações, nessa etapa um grupo de até quatro examinadores (mais um examinador sênior) visita as organizações para confirmar as informações incluídas no Relatório de Gestão e esclarecer dúvidas que porventura tenham surgido na análise do relatório.

3. Metodologia

No final de 2003 a gerência da incubadora, motivada pelos eventos de premiação da segunda edição do pioneiro Programa Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade (PJFQP), adotou como meta de médio prazo elevar a capacitação das empresas residentes de forma que no período de graduação elas obtenham minimamente uma Menção Honrosa do programa. Essa meta foi definida sob a perspectiva de que a possibilidade de obtenção de uma premiação incentiva o comprometimento das pessoas com ações voltadas para a qualidade.

Definiu-se então, que já a partir do primeiro ano de incubação as empresas residentes passariam por avaliação seguindo os mesmos critérios de excelência que norteiam a avaliação das empresas candidatas à premiação do PJFQP. Cabe mencionar que uma importante diferença entre a avaliação oficial e aquela realizada internamente pela incubadora é o fato de que as empresas incubadas não elaborariam relatórios de gestão e que, além do relatório de

avaliação, os gestores receberiam também auxílio da incubadora e do avaliador na elaboração de um plano de ação que se propusesse a potencializar os pontos fortes e paralelamente trabalhasse os pontos passíveis de melhoria da organização.

De acordo com o programa de incubação, as empresas deveriam atingir metas diferentes em cada etapa do processo. Assim, a meta de pontuação de uma empresa incubada há um ano seria diferente daquela que já estivesse incubada a mais tempo. Acreditava-se que esse modelo poderia contribuir com as empresas graduadas rumo à excelência em seus processos de gestão. Entretanto, um ponto de melhoria foi evidenciado logo nos primeiros meses de operação do modelo, pois após a elaboração do plano de ação das empresas junto a incubadora percebeu-se a inexistência de pontos de verificação para mensurar a identificação ou não de desvios na rota traçada. Uma vez que a avaliação do PJFQP mostrou-se extensa e inviável de se aplicar com uma frequência maior que a anual, buscou-se então, por um outro modelo de mensuração de desempenho através do qual os gestores das empresas e a incubadora pudessem se orientar.

Dois dos colaboradores da Incubadora de Base Tecnológica realizaram uma pesquisa sobre modelos de avaliação organizacional e apresentaram à gestora da incubadora suas impressões primárias. Constatou-se que algumas outras incubadoras já avaliavam suas empresas residentes através de um modelo de mensuração de desempenho estruturado, e este modelo serviu como *benchmarking* para o desenvolvimento da solução para empresa. Com base na realização de uma pesquisa exploratória, a equipe de trabalho teve contato com algumas ferramentas que fazem uso intensivo de indicadores de desempenho dentre as quais destacam-se: BSC – Balanced Scorecard; Matriz Quantum de Medição de Desempenho; Tableau de Bord; Prêmio Nacional da Qualidade e Estrutura Métrica da Cadeia Integrada de Suprimento. Nesse ponto é válido destacar que, apesar da prática de mensuração de desempenho organizacional já estar disseminada há algum tempo, o fato do debate e aprofundamento no estudo da avaliação da performance organizacional ter se desenvolvido bastante nos últimos anos levou a uma intensa utilização de referências à teses e dissertações.

Foi cogitada a possibilidade de adoção de um modelo já existente como o BSC ou a Matriz Quantum. Entretanto, devido ao nível superficial de conhecimentos em gestão dos executivos das empresas incubadas, optou-se por um modelo híbrido, cujas perspectivas são bastante próximas das apresentadas na metodologia de Kaplan e Norton. No modelo apresentado há o desdobramento da perspectiva Aprendizado e Crescimento em duas outras perspectivas: Pessoas e Sociedade. Essa manobra facilitou o acompanhamento dos planos de ação traçados ao fim da avaliação do PJFQP uma vez que são dois critérios que constam naquele processo avaliativo. Após a definição dos critérios a serem avaliados, algumas reuniões foram realizadas (contando com a participação de integrantes do CRITT que possuíam experiência em avaliação organizacional) no intuito de definir os indicadores a serem adotados. As empresas seriam então incumbidas de fornecerem bimestralmente cerca de 21 dados que seriam processados pela incubadora e então apresentados os indicadores de desempenho das organizações incubadas. Após a confecção de um manual sobre os indicadores adotados, sua finalidade e seu funcionamento, foi realizada uma reunião com representantes das empresas residentes, na qual aquele manual foi distribuído e o modelo, a partir de então, foi adotado como ferramenta da incubadora. As perspectivas, os indicadores e as respectivas unidades de mensuração adotadas pela incubadora estão apresentados na tabela 3 a seguir:

| Perspectiva | Indicadores | Unidade |
|--------------------|---|----------------|
| Pessoas | 01) Média de Participação nos Treinamentos Oferecidos | % |
| | 02) N° de horas de treinamento por funcionário | H |
| Sociedade | 01) Impostos Gerados | R\$ |

| | | |
|----------------------------------|---|-----|
| | 02)Gastos com Ações Sociais | R\$ |
| | 03) N° de Postos de Trabalho Gerados | n° |
| Econômico- Financeira | 01) Faturamento Bruto | R\$ |
| | 02) Lucro Líquido | R\$ |
| | 03) Lucratividade | % |
| | 04) Liquidez Geral | % |
| | 05) Ponto de Equilíbrio | n° |
| Clientes | 01) Satisfação dos Clientes (% de clientes satisfeitos) | % |
| | 02) Investimento em Marketing | R\$ |
| | 03) Participação do Mercado | % |
| | 04.1) Índice de Preço em Relação à Concorrência de cada produto | % |
| Processos Internos | 01) Tempo Assegurado de Trabalho | % |
| | 02) Índice de Inovação | % |
| | 03) Índice de Entregas no Prazo | % |

Fonte: Adaptado de Indicadores de Desempenho das Empresas Residentes (2004, p. 2)

Tabela 3 – Dimensões e perspectivas adotadas na Incubadora do Critt

Julga-se importante ressaltar que a intenção da incubadora não foi determinar o sistema de gestão a ser utilizado pelas empresas incubadas, pois estas têm total liberdade para adotarem suas próprias estratégias, planos e sistemas de gestão. Compreende-se, então, que o objetivo fundamental do sistema de indicadores é evidenciar aos empreendedores e demais colaboradores das empresas incubadas a posição da empresa em relação às metas que se deseja alcançar. A fixação dos resultados das avaliações bimestrais em um lugar de fácil acesso a todos permitiu a clarificação dos objetivos corporativos e a posição da organização em relação a esses objetivos. A etapa que precede a publicação interna dos indicadores é a reunião entre o gerente, um colaborador da incubadora e um representante da organização avaliada. Nessa reunião procura-se compreender o caminho percorrido pela empresa para o atingimento (ou não) das metas alinhadas ao final da última avaliação. Por fim, traçam-se, então, os objetivos de curto prazo, como também, determina-se o patamar de pontuação em cada item que a empresa deverá atingir.

4. Análise dos Resultados

4.1. Apresentação do CRITT

O Critt é uma organização inserida na UFJF que tem por missão “*contribuir, como instituição cidadã para o aumento da competitividade do país ofertando tecnologias e soluções inovadoras, voltadas para a modernização das empresas e organizações*”. Manual da Qualidade do Critt (2004, p. 2) Há onze anos fazendo interface do mercado com o meio acadêmico, o centro é referência no desenvolvimento de tecnologia na região. E, sob essa perspectiva de implementar ações que promovam o desenvolvimento tecnológico regional, a organização trabalha com três processos finalísticos: Incubação de Empresas de Base Tecnológica; Treinamento; Transferência de Tecnologia. Cada um deles será melhor detalhado mais adiante no corpo desse trabalho.

Incubação de Empresas

Incubadora é uma palavra derivada do verbo em latim *incubare* e até 1984 só havia algum sentido no Brasil se pronunciada em hospitais ou maternidades. Naquele ano surgiram, vetorizadas por incentivos do CNPq, as primeiras iniciativas de criação de incubadoras de empresas. O objetivo das fundações criadas por aquela entidade de fomento visavam possibilitar a transferência de tecnologia de universidades para o mercado através de incubadoras de empresas. Segundo o relatório Panorama 2005 da ANPROTEC, até o final de

2005, havia no país 297 incubadoras operando e mais 92 em fase de implantação, agregando 2.327 empresas incubadas e 12.395 empregos gerados. Até 1988 eram duas incubadoras no país e em 1995, quando se deu a implantação da IBT no Critt, o número somava apenas 27 incubadoras. O sul é a região com maior número de incubadoras (128) e o Rio Grande do Sul o estado recordista tendo 85 órgãos.

O Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas (REINC, 2001) define como sendo os propósitos gerais de incubadoras de empresas: promover a integração universidade / empresa; incentivar o desenvolvimento tecnológico; incentivar o desenvolvimento econômico; gerar novos empregos e renda; difundir e apoiar a cultura empreendedora. As incubadoras podem atuar em variados setores da economia, podendo ser mistas ou focadas em alguma área. O maior número de incubadoras é de base tecnológica (informática, biotecnologia, eletroeletrônica etc), mas há também um número significativo de incubadoras agroindustriais e de serviços, já aquelas voltadas para ações sociais e culturais são ainda incipientes no país.

A Incubadora de Base Tecnológica do Critt é considerada multi setorial, já que abriga empresas de software, eletroeletrônica e biotecnologia. Os propósitos gerais de uma incubadora de base tecnológica são (a) Promover a integração universidade / empresa; (b) Incentivar o desenvolvimento tecnológico; (c) Incentivar o desenvolvimento econômico; (d) Gerar novos empregos e renda; (e) Difundir e apoiar a cultura empreendedora. Certamente esses objetivos variam de acordo com as peculiaridades de cada incubadora. Vale destacar que os três últimos propósitos supra citados são objetivos da grande maioria das incubadoras, independente do setor em que atua. De acordo com o ReInc (2001) o sucesso das incubadoras é, em grande parte, definido pelo sucesso das empresas residentes e graduadas. A partir dessa visão, boa parte dos indicadores propostos para mensurar o desempenho de incubadoras são informações oriundas das empresas incubadas.

Na segunda parte desse trabalho destaca-se a importância de medir o desempenho organizacional, aqui destaca-se a importância ainda maior que a medição tem para empresas incubadas. Como as atividades internas das incubadoras estão voltadas para prover estrutura, ambiente e serviços de forma que as empresas residentes possam se desenvolver da melhor maneira possível, as empresas foram definidas como sendo o produto principal das incubadoras, onde os candidatos, após passarem pelo processo de incubação, devem se transformar em empresas com base e estrutura de conhecimentos suficientes para sobreviverem num mercado ultracompetitivo. Uma vez que o programa de incubação propõe como seu processo principal transformar idéias de empreendedores candidatos em empresas graduadas de sucesso, há de se avaliar frequentemente se existem ou não desvios no caminho originalmente traçado e é justamente a essa avaliação que a próxima seção desse trabalho se dedica.

4.2. Avaliação do sistema de mensuração de desempenho implantado

Quanto ao modelo implementado, pode-se citar como ponto positivo o estabelecimento de uma meta altamente desafiadora que é a conquista por parte das empresas graduadas da 'Menção Honrosa' no PJFQP. Nesse ponto é válido destacar que o sistema de indicadores de desempenho pode ter o papel de catalisador de um modelo de gestão auto-avaliável, o que representaria um importante passo para uma empresa que visa seguir as orientações do PNQ. Outro ponto merece destaque é a capacidade de comparação entre as empresas incubadas possibilitando melhorias tanto para o processo de incubação quanto para a gestão das empresas em questão. Outra contribuição positiva da implantação do modelo é a reunião realizada após a consolidação dos pontos alcançados em cada avaliação bimestral, esse encontro entre integrantes da incubadora e o gestor da empresa residente permite a este último refletir o desempenho da organização e pensar nos próximos passos da implementação de uma

estratégia, que é deliberada ao final daquela reunião. Os empreendedores, que nesse caso específico tem um perfil de pesquisadores e se dedicam ao desenvolvimento dos produtos e à aprovação de seus projetos em órgãos de fomento, passaram então a ter um tempo específico para pensar e planejar o futuro da empresa por eles recém-criada. O modelo mostrou-se eficaz no papel de impulsionador de mudanças, uma vez que os números explicitam aos gestores a posição que a empresa ocupa e, caso esta posição esteja distante daquela almejada pelo gestor, este se convence que mudanças podem ser requeridas para a evolução da empresa.

A perspectiva de melhoria contínua pode ser considerada como ponto de partida desse trabalho, considerando que a busca pela excelência é o fator motivador da implementação de um modelo de avaliação de desempenho. Uma vez implantado, ele pode apresentar alguns pontos factíveis de melhoria, dentre os quais se podem destacar: a ampliação do número de indicadores relacionados a clientes; o desenvolvimento de fatores matemáticos que dêem peso diferente a cada perspectiva (como ocorre no modelo de pontuação do PNQ); a definição de metas específicas para cada indicador e para cada empresa e a elaboração de um padrão de desempenho esperado pela incubadora.

Percebe-se por fim, que a implementação de um modelo de avaliação pode ser considerada o início de um processo de desenvolvimento das práticas de gestão das empresas residentes.

5. Considerações Finais

O mundo corporativo passa hoje por um período em que a distância entre atividades lucrativas e não lucrativas torna-se cada vez menor e, sob essa perspectiva a correta alocação e monitoramento de recursos estão baseados em mensuração e controles eficazes. Entretanto, é relevante destacar que a pura e simples introdução de indicadores de desempenho não é fator capaz de embasar o processo de decisão nas organizações. Ao contrário disso, a escolha de indicadores que não estejam ligados a atividades relevantes pode ter papel negativo, uma vez que esforços são demandados para a consolidação e análise destes. Além disso, colaboradores e gerentes podem focar seus trabalhos num indicador que pode ser considerado como irrelevante.

Sobre o desenvolvimento desse artigo, vale destacar que seu objetivo não é esgotar os assuntos apresentados, mas, ao contrário, mostrar que há pluralidade de teorias e modelos, cabendo a cada organização buscar aqueles que mais se adequem à sua realidade. Espera-se que a leitura desse trabalho possa contribuir de alguma forma como ponto de partida para outros estudos sobre o tema e ainda servir como um relato de uma experiência pontual capaz de contribuir para a implantação de modelos de avaliação de desempenho organizacional em outras organizações.

6. Bibliografia

ARAÚJO, A. O. Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica. São Paulo: USP, 2001. 160 p. (Tese de Doutorado)

COSTA, A. P. P. Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. São Paulo: USP, 2001. 164 p. (Dissertação de Mestrado)

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron, 1993. 469 p.

FERNANDES, B. H. R. Competências e Performance Organizacional: um estudo empírico. São Paulo: USP, 2004. 232 p. (Tese de Doutorado)

FIGUEIREDO, J. R. M. Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard. Florianópolis: UFSC, 2002. 158 p. (Dissertação de Mestrado)

GASPARETTO, V. Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos. Florianópolis: UFSC, 2003. 248 p. (Tese de Doutorado)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Estratégia em ação: balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 344 p.

KAPLAN, R. S. Balanced scorecard. HMS Management, 11 nov-dez, 1998, 120-126

KATO, J. M. Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil. Florianópolis: UFSC, 2000. 127 p. (Dissertação de Mestrado)

MODELO DE GESTÃO PARA INCUBADORAS DE EMPRESAS: Uma Estrutura de Indicadores de Desempenho. Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – ReInc. Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais, 2001. 96p.

ANPROTEC. Panorama 2005. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/pesquisas/panorama2005.pdf>>. Acesso em: 8 de jan. 2006.

PNQ 2006. Critérios de Excelência – o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: FNQ, 2005. 63 p.

SILVA, J. J. P. Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. Florianópolis: UFSC, 2001. 212 p. (Dissertação de Mestrado)