

Modelo de maturidade para Incubadoras de Empresas

Número do item no qual se enquadra: 5.4. Promoção de Ambientes de Inovação/Parques Tecnológicos/Habitat de Inovação

Heitor Mansur Caulliraux

Daniel Karrer

Resumo: O artigo trata do desenvolvimento de um modelo de maturidade para incubadoras de empresas, elaborado com foco especial na realidade das incubadoras do Estado do Rio de Janeiro afiliadas à ReINC. O modelo de maturidade é dividido em 5 estágios. Cada um deles contém um conjunto de práticas-chave necessárias, e cada incubadora só avança para o próximo estágio se cumprir todas as práticas-chave do anterior. É apresentado também um modelo de gestão baseado em gestão de indicadores estratégicos e na gestão de projetos, derivados de um mapeamento prévio de seus processos de gestão, que pretende conduzir as incubadoras através dos estágios de maturidade anteriormente definidos. O modelo foi aplicado com sucesso em oito incubadoras do Estado do Rio de Janeiro, apresentando resultados positivos e levando-as a níveis mais elevados de maturidade.

Palavras-chave: modelo de maturidade, modelo de gestão, gestão por projetos, indicadores estratégicos de desempenho.

Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc. e Daniel Karrer (estudante de graduação)

Universidade Federal do Rio de Janeiro

heitor.caulliraux@gpi.ufrj.br e daniel.karrer@gpi.ufrj.br

Endereço: Laboratório de Manufatura Integrada por Computador - LabCIM

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Centro de Tecnologia - CT

Bloco I - Fundos do Bloco D

Cidade Universitária - Ilha do Fundão

Rio de Janeiro - RJ - Brasil

Caixa Postal: 68.569

CEP: 21941-972

Tel: +21 2562-7414

Tel/Fax: +21 2562-7416

Maturity Model for Enterprise Incubators

Category: 5.4 – Promoting Innovation Environments/ Technology parks/ Innovation

Heitor Mansur Caulliraux

Daniel Karrer

Abstract: This article presents the development and usage of a maturity model for enterprise incubators that was primarily created to be used by the incubators network (ReINC) in Rio de Janeiro, but that can be extended to other realities. The maturity model is divided in 5 stages. Each one has its own mandatory key-practices, and a given enterprise incubator can only move forward in the model when it has successfully implemented all the mandatory key-practices of the previous level. It also introduces a business model based on strategic indicators and project management, supported by business process management, that is supposed to help enterprise incubators move from one stage of maturity to another. This model was successfully implemented on 8 enterprise incubators in Rio de Janeiro, presenting positive results and conducting them to higher maturity stages.

Key words: maturity model, business model, project management, strategic Indicators

Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc. e Daniel Karrer (undergraduate student)

Universidade Federal do Rio de Janeiro
heitor.caulliraux@gpi.ufrj.br e daniel.karrer@gpi.ufrj.br
Endereço: Laboratório de Manufatura Integrada por Computador - LabCIM
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Centro de Tecnologia - CT
Bloco I - Fundos do Bloco D
Cidade Universitária - Ilha do Fundão
Rio de Janeiro - RJ - Brasil
Caixa Postal: 68.569
CEP: 21941-972
Tel: +21 2562-7414
Tel/Fax: +21 2562-7416

1 - Introdução

Ao analisar a diversidade existente no movimento brasileiro de incubação, em especial das incubadoras afiliadas a ReINC, do Estado do Rio de Janeiro, e em conjunção com um forte estudo da literatura associada a gestão de organizações promotoras de inovação, como BEARSE (1993), HAYHOW (1997), REINC (2001) E CHRISTENSEN & RAYNOR (2003), pode-se observar um padrão de evolução para este tipo de organizações. Este padrão, como apontado por CAULLIRAUX et al.(2004), pretende servir como guia no desenvolvimento e na busca por uma gestão de maior qualidade e efetividade por parte das incubadoras, pois enumera conjuntos de pré-requisitos-chaves para a evolução do modelo de gestão das incubadoras. Este modelo é denominado modelo de maturidade para incubadoras de empresas, por possuir cinco estágios definidos de maturidade por onde as incubadoras devem passar, rumando para uma gestão progressivamente eficiente de suas incubadas. Este estudo é fruto do trabalho desenvolvido pelo Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ, em parceria com a Rede de Tecnologia, a ReINC e o SEBRAE-RJ.

2 - Modelo de maturidade para Incubadoras de empresas

A seguir, na Figura 1, é apresentada a estrutura geral do modelo de maturidade proposto, em forma de escada. Cada degrau representa um nível diferente do modelo de maturidade, contendo um conjunto definido de práticas-chave.

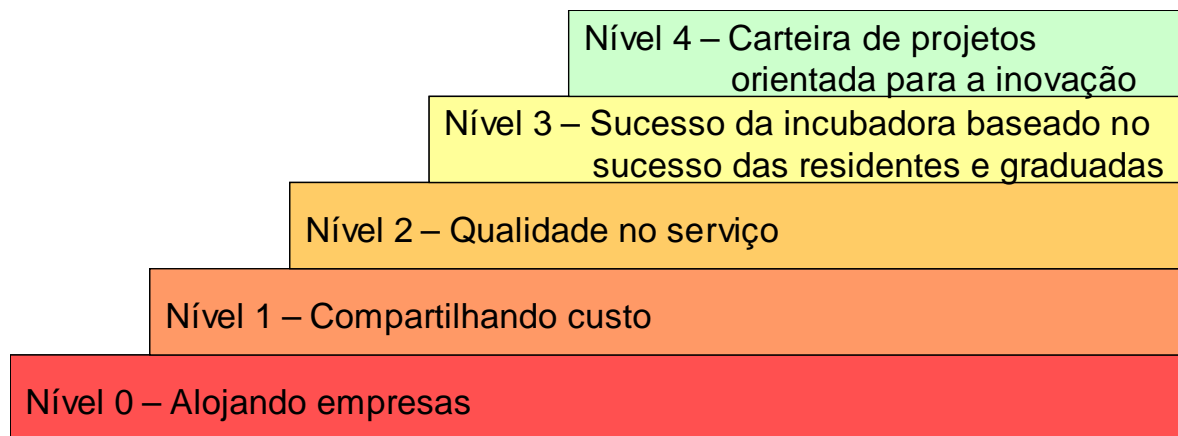


Figura 1 – O modelo de maturidade em forma de escada

A idéia de um modelo de maturidade para as incubadoras de empresas surgiu da necessidade de classificar a relação que cada incubadora mantém com suas empresas residentes ou incubadas, definindo para tanto o conjunto e a natureza das interações entre ambos, realizadas, de maneira genérica, através do modelo de gestão das incubadoras. O modelo de maturidade considera algumas variáveis para tal classificação, sendo todas em escala crescente, ou seja, consideradas em seu menor valor no nível 0 (zero) e em seu maior valor no nível 4 (quatro). São elas:

- A natureza da gestão das incubadas pela incubadora, que vai desde um modelo reativo até uma gestão pró-ativa. No primeiro caso, a incubadora é um agente estático em relação às incubadas, ou seja, não procura fazer qualquer tipo de levantamento de necessidades ou classificação de qualquer espécie. A incubada é a total responsável pela identificação de suas necessidades, carências e problemas. Apenas quando estes são trazidos ao conhecimento dos gestores da incubadora pela incubada é que há algum tipo de mobilização e atitude para a resolução do problema. No outro extremo do eixo, está a gestão pró-ativa. Neste cenário a incubadora possui um sistema formalizado de interação com as incubadas visando a análise da natureza do seu negócio e da situação de cada incubada, para que os possíveis problemas possam ser detectados e sanados se possível antes de seu surgimento;
- Outro aspecto importante a ser considerado é a natureza da relação entre a incubadora e suas incubadas. No ponto mais baixo deste eixo está a relação informal, onde a incubadora não possui um instrumento definido de interação com a incubadora, e a percepção que a incubadora tem da incubada é proveniente de conversas informais entre os membros da equipe da incubadora e os sócios e empregados das incubadas. Uma evolução desta relação é configurada quando a incubadora passa a realizar uma análise criteriosa do plano de negócios e da natureza do negócio da incubada, ajudando esta a compreender sua posição no mercado e sua cadeia de valor. O ponto máximo neste quesito se dá quando, além de uma gestão personalizada baseada na natureza do negócio de cada incubada, a incubadora possui uma própria visão do mercado como um todo e de seus objetivos, tendo plena consciência de que o seu sucesso está atrelado ao sucesso de suas incubadas e que estas são instrumentos cruciais para que a incubadora atinja seus objetivos estratégicos. Para isso, a incubadora deve ter uma visão própria do negócio de cada incubada, que por sua vez, somados, constituem-se no negócio da incubadora.
- O terceiro corte presente no modelo é o corte estratégico. A incubadora, na pior das situações, não tem ciência de seus objetivos estratégicos ou possui qualquer plano de ação traçado para atingi-los. No melhor extremo deste eixo, a incubadora tem plena consciência de seus objetivos estratégicos e sabe que as incubadas são seu instrumento para atingi-los. Deve-se notar que isso não quer dizer que os objetivos estratégicos das incubadas precisam estar necessariamente alinhados com os objetivos estratégicos da incubadora, mas que os objetivos das incubadas impactam positivamente nos objetivos estratégicos da incubadora. A incubadora, portanto, reconhece em sua gestão das incubadas e seus respectivos objetivos a oportunidade de ter seus objetivos alcançados e leva isto em conta nos processos de seleção, pré-incubação, incubação e planejamento estratégico.

O modelo de maturidade para incubadoras de empresas possui uma característica essencial: a de trajetória condicionada. HYDER, HESTON & PAULK (2004) afirmam que modelos de maturidade possuem platôs bem definidos de maturidade, e que é esperado das organizações que as mesmas

implementem todas as práticas de um nível inferior antes de começar a implementar as práticas de um nível mais avançado. Portanto, é importante ressaltar que para avançar para o nível imediatamente superior, a incubadora deve preencher os requisitos-chave do nível atual.

Abaixo segue uma caracterização detalhada das especificidades de cada degrau, tentando especificar a natureza das ações realizadas entre a incubadora e as incubadas em cada nível:

- **Nível 0 – Alojando empresas** – Neste nível de maturidade, a incubadora apenas acomoda fisicamente as empresas incubadas dentro da sua estrutura de salas ou módulos. Não há prestação de serviços de nenhuma espécie. A incubadora não possui sua estratégia definida e a gestão em relação à incubada é inexistente. *Requisitos-chave: possuir uma incubadora com infra-estrutura física ou virtual para abrigar incubadas.*
- **Nível 1 – Compartilhando Custo** – Neste nível a incubadora proporciona uma estrutura de compartilhamento de custos entre as incubadas. A incubadora oferece serviços compartilhados como micro-computadores, acesso a Internet, limpeza e até consultorias (jurídica, marketing, etc.), em troca de uma mensalidade e eventuais gastos a parte. Porém a gestão das incubadas ainda se encontra no nível reativo, ou seja, a incubadora não se preocupa em monitorar o estado dos negócios na incubada ou identificar eventuais problemas ou necessidades. A gestão é feita de maneira informal e não integrada com a estratégia da incubadora, desconsiderando a natureza do negócio de cada incubada. *Requisitos-chave: oferecimento de serviços compartilhados, compartilhamento de custos, gestão reativa.*
- **Nível 2 – Qualidade no serviço** – A Incubadora, neste nível, já deve primar pela excelência no serviço oferecido para as empresas incubadas. A incubadora deve possuir seus objetivos estratégicos claramente definidos, e possuir algum mecanismo interno para o gerenciamento das necessidades de cada incubada. Este mecanismo ainda se mantém baseado na informalidade e em critérios subjetivos da equipe da incubadora. Porém a incubadora já possui a percepção de que deve melhorar ao máximo os serviços prestados, pois sua estratégia esta atrelada ao desempenho das incubadas. *Requisitos –chave: Mecanismos de avaliação dos serviços prestados, estrutura de monitoramento das incubadas, objetivos estratégicos da incubadora definidos.*
- **Nível 3 – Sucesso da incubadora baseado no sucesso das residentes e graduadas** – Neste nível a incubadora já alcançou uma estrutura pró-ativa de gestão, ou seja, já possui uma metodologia ou um conjunto de técnicas formalizadas para a identificação e solução de problemas nas incubadas. Passa também a realizar um acompanhamento detalhado e individual baseado no plano de negócio e nas particularidades de cada incubada. Possui mecanismos de gestão que permitam à incubadora monitorar o desempenho de suas incubadas, bem como o desempenho de suas

próprias ações. A incubadora está plenamente ciente de seu sucesso está atrelado ao sucesso de suas incubadas e que os objetivos estratégicos de seu conjunto de incubadas são os impulsionadores de seus próprios objetivos estratégicos. *Requisitos-chave: gestão pró-ativa, mecanismos de medição de desempenho das incubadas e das próprias ações da incubadora, acompanhamento das incubadas com base nos planos de negócios particulares de cada uma, visão estratégica das incubadoras*

- **Nível 4 – carteira de projetos orientada para inovação** – neste nível a incubadora passa a ver as incubadas como instrumentos de realização de seus objetivos estratégicos. Assim, todas as etapas do relacionamento entre a incubadora e as incubadas é pautada por decisões que maximizem tais objetivos. A própria escolha de quais empresas irão ser incubadas passa por uma análise equivalente a composição de risco de uma carteira de ações como proposta por MARKOWITZ (1959), balanceando variáveis como risco, taxa de sucesso esperada, quantificação desse sucesso e impacto nos objetivos estratégicos. Desta maneira a incubadora passa a gerir um *portfolio* de projetos, visando preferencialmente a incubação de empresas de inovação de ruptura, com evidenciada por CHRISTENSEN & RAYNOR (2003) ou seja, empresas que possuam serviços sem equivalente no mercado, proporcionando uma quebra de paradigma e conseqüentemente possuindo um maior risco de gerenciamento mas com uma maior possibilidade de retorno, de modo a maximizar os retornos estratégicos para a incubadora. A incubadora possui uma visão própria dos mercados nos quais as incubadas estão inseridas, ajudando-as a perceber seu posicionamento na cadeia de valor, e gerando sinergia entre suas incubadas. *Requisitos-chave: gestão de portfólio integrada com a estratégia, visão própria do mercado com posicionamento na cadeia de valor, consideração de trade-offs como risco e ganhos na seleção de incubadas, preferências por projetos de promovam inovações de ruptura, promoção de sinergia entre as incubadas.*

3 - O modelo de gestão

Após a apresentação do modelo de maturidade, expõe-se agora o modelo de gestão que visa realizar a transição entre os estados de maturidade, ou seja, o modelo de gestão que permite a adoção gradativa das práticas-chave e conduz uma dada incubadora a níveis superiores de maturidade de gestão. O modelo de gestão é constituído por dois pilares básicos: a gestão por projetos (e a conseqüente visão da incubadora como uma Organização Orientada a Projetos), baseada na metodologia do PMI (Project Management Institute) e um sistema de medição de performance e tradução da estratégia, baseada na metodologia do *Balanced Scorecard*, proposta por KAPLAN & NORTON (1997).

3.1 - Drive de Gestão de Projetos

Dentre as considerações apresentadas em trabalhos anteriores, podem ser destacadas, para efeito da questão aqui tratada, as seguintes (REINC, 2001):

- “O sucesso das incubadoras é, em grande parte, medido pelo sucesso de suas empresas residentes...”;
- “O processo principal de uma incubadora é a transformação de candidatos em empresas, sendo este, portanto, seu principal produto...”.

Com base nas colocações acima, pode-se afirmar que um dos objetivos do Modelo de Gestão de uma incubadora é o de aumentar o foco para o sucesso das empresas residentes, já que do sucesso destas depende o sucesso da própria incubadora.

Quanto mais rápido uma residente passar *com sucesso* pelo processo de incubação - se tornando auto-suficiente -, mais eficaz poderá ser considerada a incubadora e mais rapidamente serão abertas vagas para o nascimento de novos empreendimentos.

De acordo com o PMI (2000:4) “um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único”. Essa definição, mesmo sendo semelhante às apresentadas por vários outros autores, é particularmente interessante devido à ênfase dada à singularidade de um projeto.

Apesar de possuir seu processo central (o processo de incubação de empresas) muito bem definido, como representado na Figura 2, pode-se afirmar que o produto entregue pelas incubadoras não é repetitivo, na medida em que cada nova empresa possui características únicas.

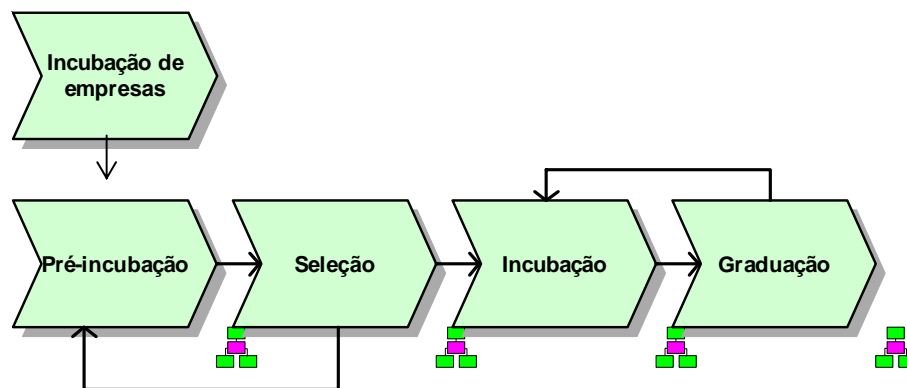


Figura 2 - Macroprocessos de Incubação de Empresas

A premissa anterior e o fato de que cada incubadora precisa estar atenta para o sucesso de suas empresas residentes (seu produto) levaram à proposta de utilização dos conceitos da Gestão de Projetos para o gerenciamento das incubadoras.

A proposta de estruturação do modelo de gestão das incubadoras apresentada nesse documento está baseada nas seguintes premissas:

- O processo central de incubação de uma empresa pode ser considerado e estruturado como um projeto;
- Os processos de gerenciamento de projetos, conforme definidos pelo PMI podem ser aplicados à gestão do projeto de incubação;
- Uma vez que cada incubadora possui um conjunto de empresas residentes, que serão consideradas como projetos sob a coordenação da incubadora, ela será tratada como uma empresa gestora de uma carteira de projetos;
- A incubadora deve selecionar os projetos (empresas residentes) que comporão o seu portfólio (carteira de projetos), segundo critérios consistentes com sua área de atuação e seus objetivos estratégicos;
- Além das empresas residentes, que deverão ser consideradas como projetos de incubação, outra classe importante para o sucesso do modelo de gestão é a dos projetos de melhoria empreendidos pelas diversas incubadoras. Esses são considerados “projetos especiais” ou estratégicos e que visam à melhoria sistêmica da organização.

A Figura 3 mostra a lógica de operação de uma incubadora que gere projetos, caracterizados por apresentarem as fases de iniciação, planejamento, execução, controle, replanejamento e finalização. Segundo essa lógica, uma incubadora tem rotinas de operação e de gestão, onde está inserido o processo de incubação de uma empresa (Figura 2) e também projetos especiais, necessários para a operação e existência da própria incubadora.



Figura 3 - Os processos de uma incubadora como OOP

3.2 - A Incubadora como uma Organização Orientada por Projetos

Na literatura, foi encontrada a caracterização de um tipo particular de organização, denominado Organização Orientada por Projetos (OOP), que se encontra na função de coordenação de uma rede de empreendimentos, dos quais

não possui controle direto, mas possui a responsabilidade de governança dos mesmos, definindo lógica de acompanhamento, modelo de medição de performance, gestão da eficiência de seu portfólio, bem como o risco inerente ao mesmo.

Uma análise dos resultados, fatores e características desse tipo de organização, mostra significativas similaridades àquelas presentes no formato gestor das incubadoras de empresas.

A OOP é uma organização onde suas atividades finalísticas são organizadas no formato de projetos, tendo em alguns casos uma estrutura de apoio e/ou uma lógica de terceirização/automação para algumas de suas atividades que não são finalísticas e não estão estruturadas como projetos.

3.3 - Gerenciamento de portfólio e carteiras de projetos

A discussão em torno do tema “gerenciamento de projetos” vem mudando o seu centro de atenção do projeto individual para o conjunto de projetos e sua inserção no sistema organizacional.

Gerenciar projetos como se cada um fosse um fim em si mesmo, sem avaliar os impactos de seu sucesso ou insucesso para os objetivos estratégicos da organização, ou sem sequer avaliar qual a real contribuição do projeto para a estratégia organizacional são práticas ainda existentes em muitas organizações, mas que têm sido contestadas e modificadas em prol de um gerenciamento integrado dos projetos, sendo eles considerados como parte integrante da estratégia.

Segundo LEVINE (2002), o gerenciamento de portfólio é atualmente o caminho para integrar o gerenciamento de projetos e o gerenciamento das operações, contribuindo para o estabelecimento de um ambiente voltado para o desenvolvimento estratégico da organização.

Para que se possa proporcionar um ambiente de gerenciamento de portfólio minimamente eficaz, deve-se considerar elementos como os indicados a seguir:

- Existência de um processo de planejamento estratégico que leve a empresa a definir seus objetivos estratégicos (geralmente isso é feito através de uma abordagem *top down*) e, a partir de cada objetivo, gerar indicadores associados que possuam metas a serem alcançadas;
- Possibilidade de associar a cada objetivo estratégico planos de ação a serem conduzidos como projetos para se alcançar ou obter os resultados desejados.
- Estabelecimento de processos de gerenciamento do portfólio, além dos processos já prescritos pelo PMI (os processos do PMI possuem foco muito voltado para cada projeto). Esses processos deveriam considerar, pelo menos:
 - a) Processos e políticas que permitam a avaliação e seleção de projetos propostos, levando a organização, no médio prazo, a

selecionar projetos com base na sua contribuição para os objetivos estratégicos da empresa;

- b) Processos de encerramento de projetos. O portfólio de projetos de uma organização deve permanecer sob constante avaliação. Mesmo depois de iniciado um projeto, deverá sempre ser questionada a sua viabilidade. Mudanças no ambiente, revisão da estratégia e outros fatores podem tornar projetos obsoletos, mesmo aqueles que já estejam iniciados e possuam razoável quantidade de trabalho realizado. Os processos de encerramento devem prever essa possibilidade e se utilizar dos mecanismos necessários para, sempre que possível, eliminar projetos obsoletos, contribuindo para que o portfólio de projetos possua apenas projetos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- c) Processos que permitam o monitoramento constante do portfólio e de seu desempenho para verificar se os objetivos estratégicos a serem alcançados com cada projeto serão efetivamente conseguidos, além de monitorar se qualquer mudança, na estratégia ou no ambiente, pode tornar obsoletos quaisquer projetos que façam parte do portfólio. Se isso acontecer, devem ser acionados os processos de encerramento, conforme descrito no item anterior;
- d) Processos de troca de informações e comunicação que vão além das dimensões do projeto, permitindo a troca de informações entre projetos diferentes e com a organização que gerencia o portfólio, contribuindo para o crescimento organizacional, e permitindo o monitoramento e controle integrado de todo o portfólio em relação à estratégia da empresa e ao interesse dos *stakeholders*;

Toda organização, orientada ou não por projetos, possui uma área (formal ou informal) de operações. Nos casos das organizações orientadas a projetos, essa área de operações é também formada por projetos. A diferença é que os resultados de um projeto estratégico estão diretamente ligados ao alcance de um ou mais objetivos estratégicos, enquanto a área de operações se encarrega de realizar as atividades necessárias para gerar valor aos clientes da organização.

Os resultados de cada projeto operacional, por sua vez, estão muito mais relacionados a uma necessidade dos clientes da organização. Esse é o caso, por exemplo, das empresas de consultoria.

A Figura 4 dá uma idéia simplificada do conceito mencionado acima. Os projetos inseridos dentro da visão de operações são empreendimentos incubados, que seguirão as etapas do processo de incubação de empresas. Já os projetos inseridos no portfólio de projetos seriam projetos especiais estabelecidos pelos planos de ação, que deveriam aumentar a capacidade da incubadora para o gerenciamento de projetos de incubação. Esses projetos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, toda a carteira de projetos da OOP estaria alinhada à sua estratégia, visando atingir as metas estabelecidas pela mesma.

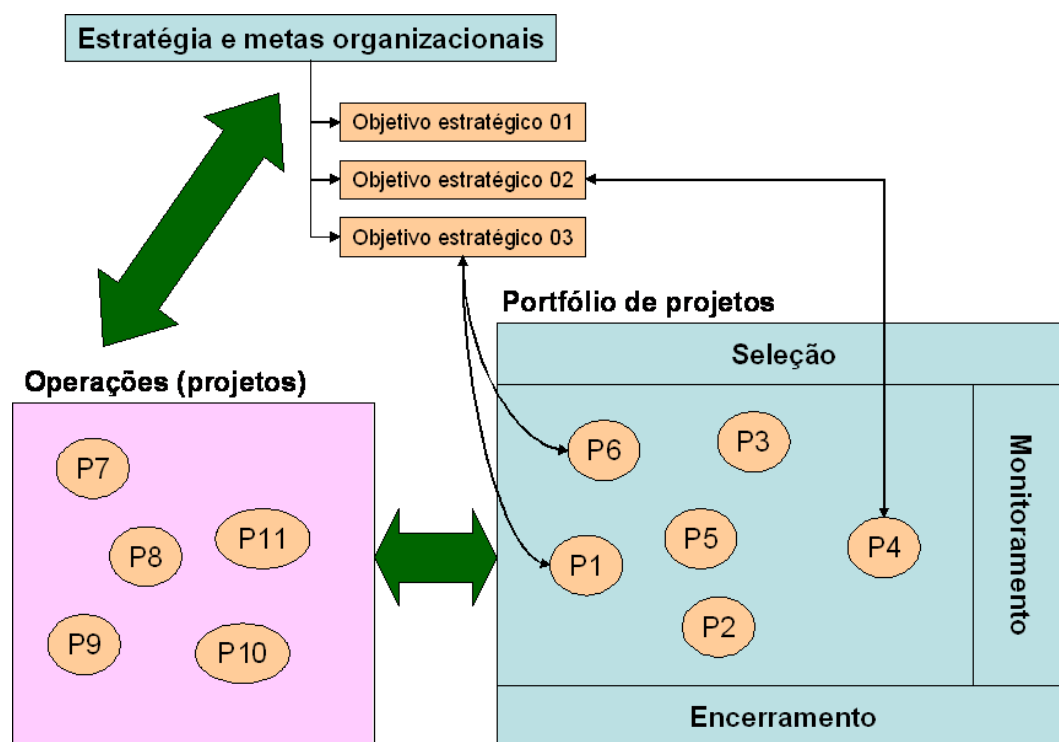


Figura 4 - Exemplo simplificado de um ambiente de gerenciamento de portfólio de projetos

Se consideradas as duas discussões apresentadas anteriormente, ou seja, gerenciamento de projetos e gerenciamento de portfólio de projetos, pode-se dizer que a maturidade de uma organização gestora de projetos deverá ser avaliada considerando-se ambas as variáveis, a saber: capacidade de gerenciamento de projetos e, em um nível mais alto de maturidade, capacidade de gerenciamento de portfólios de projetos.

3.4 - Metodologia BSC

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) é um processo de gestão, baseado na utilização de um conjunto de objetivos estratégicos aos quais estão ligados indicadores de desempenho que estão organizados e articulados de maneira lógica, de forma que permitam a compatibilização de medidas que retratam a performance passada e norteiem o desempenho futuro da organização.

Nesta estrutura, a avaliação do desempenho empresarial está apoiada em indicadores organizados em torno de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas se relacionam através de diagramas de causa-e-efeito existentes entre os diversos atributos de cada uma das perspectivas, que têm por objetivo traduzir a estratégia da organização.

As estruturas de indicadores de desempenho elaboradas para as incubadoras deverão partir das seguintes premissas:

- a) O sucesso das incubadoras é, em grande parte, definido pelo sucesso das empresas residentes.
- b) O processo principal de uma incubadora é a transformação de candidatos em empresas, sendo este, portanto, seu principal produto.
- c) Os clientes foram definidos como sendo a entidade gestora e os órgãos de fomento que são os grandes financiadores das atividades das incubadoras.
- d) Tem como base os propósitos gerais das Incubadoras de Empresas, identificados em HAYHOW (1997): promover a integração universidade/empresa; incentivar o desenvolvimento tecnológico; incentivar o desenvolvimento econômico; gerar novos empregos e renda; e difundir e apoiar a cultura empreendedora.

Estas estruturas genéricas de indicadores podem ser customizadas, ou seja, serem direcionadas de acordo com a visão/estratégia de cada incubadora. Processos e relações de causa-e-efeito (circuitos virtuosos) devem ser focalizados, objetivando o alcance de metas particulares a cada incubadora.

A metodologia do BSC fornece opções de sustentação e apoio para a fase de implementação da estratégia. A estratégia da organização pode ser refinada usando sub-estratégias (por exemplo, estratégias específicas para uma determinada área). Objetivos estratégicos devem ser derivados destas sub-estratégias e depois melhor detalhados usando padrões para medidas específicas. A maneira como as metas serão atingidas é colocada em um programa de ação na forma de instruções de operação e este programa deve ser distribuído pela organização de acordo com as áreas de atuação.

Pode-se destacar alguns passos fundamentais para a implantação do *Balanced Scorecard*. São eles:

- **Formulação da estratégia:** O primeiro passo, conforme já foi explicado, não faz propriamente parte do sistema de medição, mas sim é a base para todas as etapas subseqüentes. Sendo uma ferramenta de gestão estratégica, é necessário formular a visão e a estratégia do negócio. Existem diferentes escolas de estratégia, que trabalham o processo de sua formulação de formas variadas. É importante novamente ressaltar que essas metodologias e ordem sugeridas acima não são exclusivas, podendo ser substituídas. O importante é que a estratégia deve estar definida, pois será base para o resto do trabalho.

- **Vistas ou Perspectivas:** Em geral, o mapa final do BSC é dividido em quatro vistas: financeira, preocupada com a saúde financeira da empresa, onde temos indicadores como receita; de clientes, com indicadores que medem a penetração da empresa no mercado e a satisfação dos clientes; processos internos, relativo às medidas dos processos internos que são relevantes dentro da organização; e aprendizagem e crescimento, preocupada com medidas que terão impacto no futuro da empresa (seu crescimento e organização). A Figura 5 mostra

a lógica das quatro vistas do *Balanced Scorecard* e suas ligações com a estratégia e visão organizacional.

Quatro Vistas do BSC

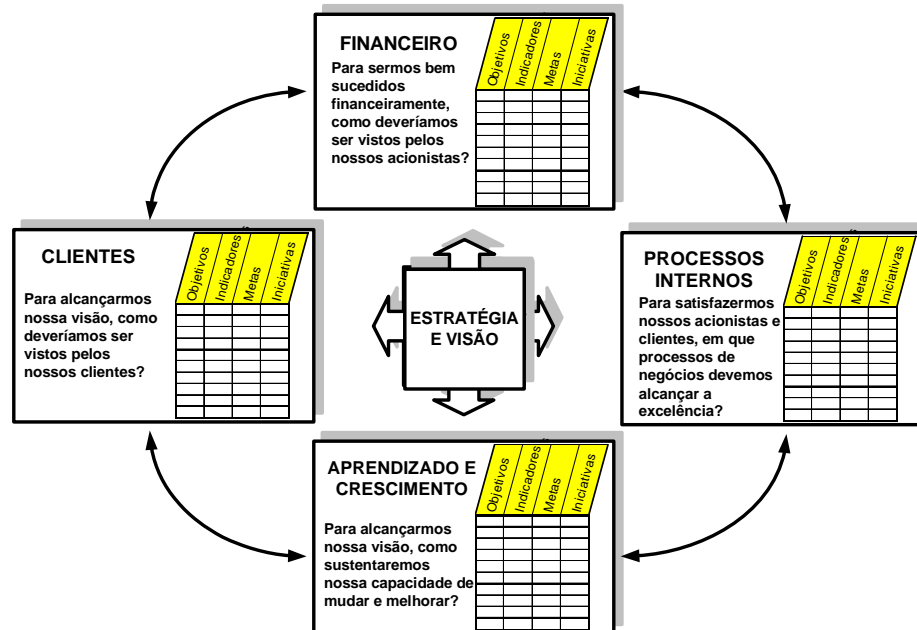


Figura 5 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Ainda que para a maioria dos casos as vistas sugeridas originalmente (Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) sejam suficientes e adequadas, existem alternativas para casos particulares.

Um exemplo claro está em organizações sem fins lucrativos que, como a própria classificação indica, possuem outra finalidade que não a financeira. Para esses casos, por exemplo, a inclusão de uma nova vista, ou então agrupamento de antigas pode ser uma alternativa. Em outros casos, por questões estratégicas, pode-se incluir uma nova vista (uma quinta), que chame atenção a algum outro ponto relevante.

- **Objetivos:** Como terceiro passo, sugere-se definir os objetivos estratégicos que representem melhor a missão e a visão da organização para cada uma das quatro vistas definidas pela metodologia *Balanced Scorecard*. Pode-se encontrar em cada vista mais de um objetivo, para assim, atender da melhor maneira possível a estratégia da organização.

- **Definição dos indicadores:** O próximo passo é a escolha dos indicadores de desempenho para cada uma das vistas adotadas. Repetindo, deve-se atentar

para a estratégia da organização, uma vez que esses indicadores devem comunicá-la para as pessoas e equipes que serão monitoradas por eles.

Esses indicadores guiarão as pessoas para o atendimento dos objetivos de cada uma das vistas, que por sua vez, direcionam para a realização da estratégia formulada.

- **Relações de Causa-e-Efeito:** O passo seguinte pode ser encarado como simultâneo/posterior à definição de indicadores. Acontece que a definição das relações de causa-e-efeito permite normalmente o melhor entendimento da realidade da empresa, o que permitiria conseqüentemente uma crítica aos próprios indicadores de desempenho, com adição de novos, percepção de outros como desnecessário etc. A visão sistêmica de identificação de arquétipos proposta por SENGE (2002), permite a identificação de ciclos virtuosos e ciclos viciosos, bem como *trade-offs* entre objetivos estratégicos, permitindo uma melhor gestão do negócio.

- **Estabelecimento de metas:** A definição das metas para cada indicador é importante na medida que significam um norte para as pessoas. E uma vez que esses indicadores estão relacionados à estratégia, o atendimento das metas individuais converge para a realização da estratégia da empresa, apoiando também a comunicação e implantação da mesma.

- **Definição de iniciativas - Os Projetos Especiais:** Finalmente, também como operacionalização da estratégia, sugere-se pensar em iniciativas que contribuiriam para o atingimento das metas. Repare que esse seria o primeiro passo para a elaboração do orçamento dos centros de custo, mais uma possibilidade para essa ferramenta. Neste caso para as incubadoras que operam como OOPs, neste momento serão inseridos aqueles projetos especiais que configuram objeto de melhorias e alavancagem para a organização. Em tese, não deverá existir projeto especial não vinculado ao BSC da incubadora.

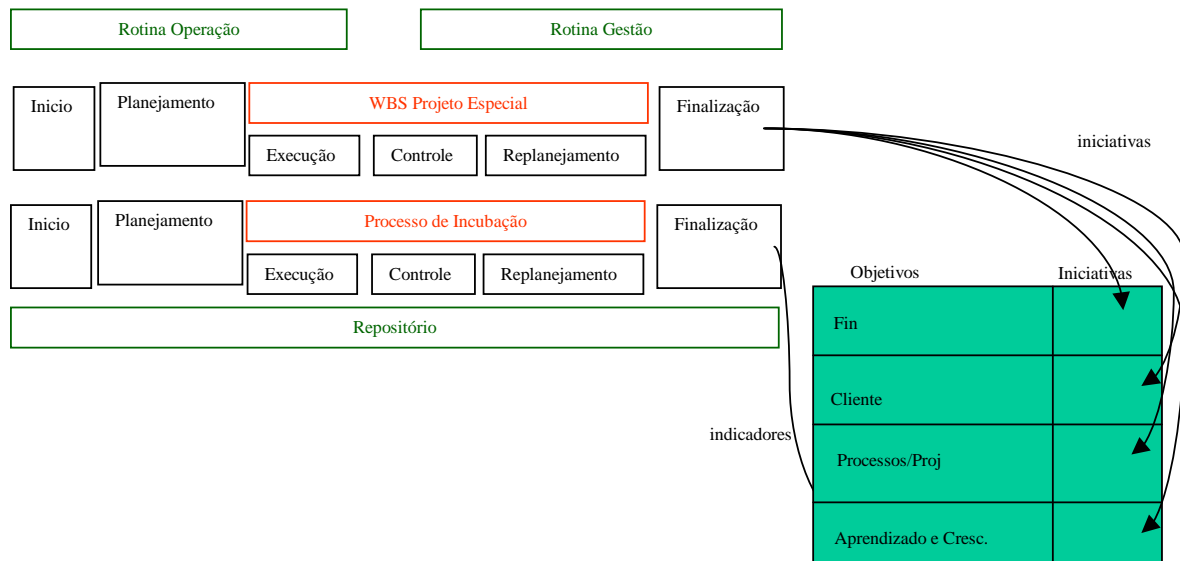


Figura 6 - Vinculação Gestão de Projetos e Sistema de Medição de Performance

4 - Conclusão

O modelo de gestão foi aplicado com sucesso em oito incubadoras do Estado do Rio de Janeiro. Este modelo se mostrou altamente aderente à realidade das incubadoras em que foi implantado, e conduziu-as efetivamente a níveis mais altos do modelo de maturidade. Portanto conclui-se que o modelo de gestão proposto, apoiado em processos e baseado em gestão de projetos e indicadores estratégicos de desempenho, promove uma gestão pró-ativa e alinhada a estratégia das incubadoras. O modelo permite um real incentivo a inovação, e permite a incubadora abordar temas estratégicos importantes como a auto-sustentabilidade financeira, e o desenvolvimento de novos produtos e serviços por parte das incubadas. Além disso, a introdução do conceito de portfólio permite que haja uma composição de risco entre os projetos selecionados. O tratamento da seleção, pré-incubação, incubação e pós-incubação como projetos, apoiado a metodologia BSC, permite que o negócio esteja fortemente conectado a estratégia. O modelo também leva a uma melhor compreensão da particularidade de cada incubada, aumentando a possibilidade da criação de sinergia entre estas. Tal gestão estruturada e focada na estratégia é um marco importante para a atração de investimentos para a incubadora. Deste modo, o modelo de gestão passa a ser um instrumento necessário para conduzir as incubadoras a maiores níveis de maturidade de gestão, dando força ao movimento de incubação no cenário nacional.

5 - Bibliografia

BEARSE, P. (1993) "The Evaluation of Business Incubation Projects". Ohio: National Business Incubation Association.

CAULLIRAUX, H. et al.(2004) " Modelo de Referência para Gestão de Incubadoras do Estado do Rio de Janeiro". Relatório final de projeto.

CCTA - Central Computer and Telecommunications Agency. (1999) "Managing successfull projects with PRINCE 2. Eletronic manual". London: Key Skills Limited.

CHRISTENSEN,C.M.; RAYNOR, M.E. (2003). "O Crescimento pela Inovação". Editora Campus.

HAYHOW, S.(1997) "Innovative Programs That Help Companies Succeed". Ohio: National Business Incubation Association.

HYDER,E.B.; HESTON,K.M.; PAULK,M.C. (2004). "The eSourcing Capability model for Service Providers (eSCM-SP) v2: Model overview". Information Technology Services Qualification Center, Carnegie Mellon University.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1997). "Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação". Editora Campus.

LEVINE, H. A. (2002), Practical project management – Tips, tactics and tools. New York: John Wiley & Sons INC., 2002

MARKOVITZ,H. (1959). "Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investiments." John Wiley.

MEREDITH, J.R., MANTEL, S.J.(2003.) "Gerenciamento de Projetos, uma abordagem gerencial", New York: John Wiley & Sons.

PMI - (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). "Project Management Body of Knowledge", Versão traduzida para o português pelo PMI-MG, Minas Gerais, Brasil, 2000.

REINC (2001) – Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. "Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho". E-Papers Serviços Editoriais Ltda.

SENGE,P.M. (2002). "A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende". Editor Nova Cultural LTDA.