



REVISTA ELETRÔNICA DE TECNOLOGIA E CULTURA

revistaeletronica@fatecjd.edu.br

Publicação trimestral

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Faculdade de Tecnologia de Jundiaí

Jundiaí – SP – Brasil

Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura

Edição 2 - Número 1 – Março - Maio 2010

ISSN 2177-0425

Editora: Profa. Ms. Marianna Lamas

Jundiaí, março de 2010.

LINHA EDITORIAL

A Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura, em versão exclusivamente eletrônica, é uma publicação trimestral da Faculdade de Tecnologia de Jundiaí (FATEC-JD), do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza do Estado de São Paulo. Foi criada com três objetivos básicos:

- a) divulgar a produção científica que se avoluma, na área, nas universidades brasileiras, permitindo que esta circule e seja discutida de forma crítica e referenciada;
- b) estimular o debate acadêmico sobre a temática de Tecnologia e Cultura em suas diferentes dimensões, valorizando, sobretudo, os diálogos interdisciplinares;
- c) contribuir, de forma decisiva, para a crítica e proposição de modelos de intervenção, pública ou privada.

A Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura é uma revista de orientação pluralista e publica trabalhos científicos de colaboradores nacionais e internacionais que apresentem contribuições originais, teóricas ou empíricas, relacionadas às áreas de Eventos, Informática, Logística, Ciência e Tecnologia e áreas correlatas. Estando vinculada a uma faculdade de tecnologia multidisciplinar, valoriza o diálogo interdisciplinar, abrindo espaços para contribuições de outras áreas do conhecimento. Seu Conselho Editorial é composto por professores e pesquisadores de várias instituições do país.

EXPEDIENTE

Editora

Marianna Lamas – FATEC-JD

Conselho Editorial

Antonio César Galhardi – FATEC – JD
Carlos Eduardo Schuster – FATEC – JD
Eduardo Romero de Oliveira – UNESP
Emerson Freire – FATEC - JD
Érico Francisco Innocente – FATEC - JD
Francesco Bordignon – FATEC – JD
Helena Gemignani Peterossi – FATEC – SP
João José Ferreira Aguiar – FATEC - JD
Lívia Maria Louzada Brandão – FATEC - JD
Marianna Lamas – FATEC – JD
Mário Ramalho – FATEC – JD
Orlando Fontes Lima Jr. – UNICAMP
Solange Munhoz – FATEC - JD
Sueli S. dos Santos Batista – FATEC – JD
Vivaldo. J. Breternitz - MACKENZIE

EDITORIAL

Profa. Ms Marianna Lamas¹

Há aproximadamente três meses eu me encontrava nesta mesma situação, redigindo o primeiro editorial da Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura da Fatec-Jd (RETC).

Havia uma grande expectativa com relação a sua aceitação no meio acadêmico, e com os passos iniciais da construção deste importante veículo de comunicação e divulgação da produção científica. Confesso que esta expectativa permanece hoje e, acredito, permanecerá em todas as edições!

Havia uma preocupação com o assentimento da temática de Tecnologia e Cultura, acima de tudo, com sua proposta cosmopolita de definir uma orientação pluralista, acreditando permitir grandes resultados na análise e reflexão da realidade.

Finalmente a RETC ganhou vida, ainda que virtual, e hoje caminhamos para nossa segunda edição.

Neste caminho não tão longo, a Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura da Fatec-Jd alcançou algumas conquistas importantes.

A primeira aconteceu no início de fevereiro quando o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, através do Centro Brasileiro do ISSN, atribuiu a mesma o ISSN 2177-0425.

Concomitantemente o Prof. Mário Ramalho passou a fazer parte do Conselho Editorial, aumentando o número de pareceristas da RETC, número este que buscaremos ampliar ainda mais.

E, por fim, hoje realiza-se mais uma conquista, a publicação de nossa segunda edição.

Agradeço a todos os envolvidos nos processos da RETC, em especial aos pareceristas e autores.

Boa leitura!

¹ Professora dos Departamentos de Logística e Eventos da Fatec-Jd e editora da Revista de Tecnologia e Cultura desta instituição.

SUMÁRIO

UM ESTUDO DE CASO SOBRE ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR 1

O USO DA ANÁLISE HIERÁRQUICA DE DECISÃO – AHP NA AVALIAÇÃO DE LOJAS VIRTUAIS FRENTE AOS CONCEITOS DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM..... 14

AS INCUBADORAS MEDEM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS? 24

UM ESTUDO DE CASO SOBRE ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR

Fernanda Cruz FIGUEIREDO

Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo-FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil
fernanda_fig@ymail.com

Martinho Isnard Ribeiro de ALMEIDA

Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo-FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil
martinho@usp.br

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar empiricamente como se dá a análise ambiental em uma organização do Terceiro Setor e, com base no modelo de segmentação ambiental de Almeida (2009) e na literatura disponível sobre o assunto, propor um conjunto de variáveis que poderiam ser mais relevantes na análise do ambiente dessas organizações. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório, cujo meio de investigação é o estudo de caso, envolvendo investigação documental e entrevistas com atores-chave da organização e com um consultor externo que coordenou o trabalho de reestruturação e elaboração do planejamento estratégico. O caso estudado foi a Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU), organização que promove cursos profissionalizantes visando à formação integral de pessoas de baixa renda. Entre as conclusões do estudo está a importância das variáveis relacionadas ao ambiente interno, novidade trazida pelo modelo de Almeida (2009), já que se trata de organizações orientadas especialmente por valores e que trabalham essencialmente com mão-de-obra voluntária.

PALAVRAS CHAVE: Análise de ambiente organizacional, Planejamento Estratégico, organizações sem fins lucrativos.

ABSTRACT

The aim of this article is to empirically evaluate the environmental analysis of a Third Sector institution and to propose a set of variables thought to be more relevant to such matter, applying the Almeida model of environmental segmentation (2009) and other literature resources regarding the subject as a reference. It is an exploratory and qualitative essay, using a case study as the research method. It comprises documental investigation, interviews with the company's CEOs and a foreign consultant who coordinated the restructuring and set-up of the strategic planning of the company. The AFESU (Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários, Women's Association of Social and Academic Studies) was the case studied. AFESU is an organization that promotes vocational courses whose main purpose is to provide full training for low income people. The variables regarding the internal environment, an

innovation brought by the Almeida model (2009), played a significant role in such company, whose essential labour force is voluntary work and is specially concerned with human values.

KEY WORDS: Organizational environment analysis, strategic planning, non-profit organizations.

INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor ganha forças à medida que o Estado vai reduzindo sua atuação, primeiramente através de privatizações e, depois, através de parcerias com a sociedade civil. O Estado, criticado por prestar os serviços públicos de maneira ineficiente, passa a terceirizar certos serviços que eram prestados até então de forma exclusiva pelo governo.

Pela novidade do tema de gestão aplicada ao Terceiro Setor, essas organizações têm buscado melhorar sua profissionalização a partir da aplicação de ferramentas administrativas construídas a partir da realidade do mundo empresarial.

O aumento da complexidade e o desafio da sustentabilidade, especialmente porque sobrevivem de subsídios públicos ou privados e por isso são obrigadas a prestar contas de seus resultados, aumentam a exigência dessas ONG's pela profissionalização.

O ponto de partida para adaptação daquelas ferramentas deve ser uma análise das peculiaridades essenciais dessas organizações, com base no que as diferencia das empresas para as quais elas foram inicialmente concebidas. Entre essas peculiaridades, destaca-se o papel central da missão sua como motivação inicial e resultado final.

Para Teixeira (2004), antes de incorporar a lógica e os fundamentos teóricos da Administração tradicional a essas organizações, é necessário discutir contornos da problemática de sua gestão, de maneira que se decida pela elaboração de estudos que considerem a especificidade e as peculiaridades do fenômeno em questão, criando-se fundamentos teóricos mais adequados às características do terceiro setor.

Uma das ferramentas administrativas que vem sendo utilizada cada vez mais por organizações do Terceiro Setor em direção à profissionalização é o planejamento estratégico. Uma das etapas que compõem a fase de diagnóstico do planejamento consiste na análise do ambiente organizacional. Por ambiente entende-se tudo aquilo que está fora da organização, mas exerce influência sobre ela (Martinho, 2009). A partir da análise ambiental, a organização é capaz de antecipar-se a oportunidades e ameaças.

O levantamento das variáveis ambientais a serem analisadas no processo de planejamento estratégico e que devem ser alvo de monitoramento para garantir a eficácia dessas organizações, também deve considerar as peculiaridades do Terceiro Setor.

Para Hudson (1999), devem ser criadas estratégias especiais para o Terceiro Setor, porque as organizações precisam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente e necessitam de meios mais explícitos para estabelecer novos objetivos e captar recursos; além disso, precisam mostrar aos financiadores o que será feito com seu dinheiro.

OBJETIVO E MÉTODOS:

O presente artigo pretende propor um conjunto de variáveis relevantes para análise do ambiente organizacional que atenda às peculiaridades de organizações do Terceiro Setor. Propõe-se uma investigação da literatura sobre o tema da análise ambiental, a fim de confrontá-la com a realidade de uma organização sem fins lucrativos, que nesse caso, será representada pela AFESU.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é de caráter exploratório, pois, tenta investigar caminhos em que não se sabe exatamente que resultados podem ser esperados. Sua execução compreendeu duas etapas. A primeira consiste na revisão bibliográfica da literatura sobre análise ambiental a fim de propor, de acordo com o modelo de segmentação ambiental de Almeida (2009) e da concepção de Salamon (2003) a respeito dos principais desafios do Terceiro Setor, um conjunto de variáveis que sejam relevantes para elaboração do planejamento estratégico e monitoramento ambiental de organizações do Terceiro Setor. Afirma Hair Jr. (2005, p. 84) que “uma completa revisão da literatura pode ser muito vantajosa para uma melhor compreensão de uma questão.” Complementa Martins (2007, p. 54) que a pesquisa bibliográfica “busca conhecer, analisar, e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema”.

A segunda etapa compreende uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia o Estudo de Caso de Caráter Exploratório na Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU). A pesquisa qualitativa, segundo Lakatos (2008, p.269), tem como premissa uma análise e interpretação dos aspectos mais profundos, uma vez que é possível descrever a complexidade do comportamento humano. Além disso, possibilita fornecer uma análise mais detalhada sobre as investigações uma vez que considera aspectos subjetivos como hábitos, atitudes e/ou tendências de comportamento etc.

Segundo Yin (2005, p.19) utilizar como estratégia de pesquisa o estudo de caso permanece, ainda nos dias de hoje, um dos mais desafiadores para o pesquisador. O autor define estudo de caso como:

“... o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos”. (2005, p. 20)

O procedimento para coleta de dados compreendeu entrevista com dirigentes da AFESU e com um consultor que participou diretamente na elaboração do planejamento estratégico da organização, além da análise do relatório final do trabalho da consultoria.

ANÁLISE AMBIENTAL:

A análise do ambiente organizacional passou a ser preocupação dos estudiosos de administração com o surgimento das Teorias Sistêmica e Contingencial, com Bertalanfy, Johnson, Kast, Chandler, Lawrence, Woodward e Rosenzweig, que priorizam a análise das inter-relações funcionais entre o ambiente e a organização. A partir desse momento, as organizações passam a considerar a influência do ambiente e a necessidade de atendê-lo para serem eficazes.

Até então, os estudos representados pela escola clássica e das relações humanas, estavam centrados na eficiência, seja pela preocupação por adotar métodos racionais e

padronizados, como no caso da primeira, ou enfocando o ajustamento do trabalhador ao processo produtivo, como a segunda.

Para Drucker *apud* Cabral (2007), um dos críticos da lógica da eficiência:

“as ferramentas que moldamos para o interior das organizações foram todas penetradas pelo foco interno da administração. Transformaram-se em ferramentas usadas para capacitar a administração a ignorar o exterior. Pior ainda, são usadas para fazer a direção acreditar que pode manipular o que é exterior e direcioná-lo para as finalidades da organização”.

A introdução do ambiente traz à tona a maior preocupação pela eficácia no que se refere ao êxito do sistema como um todo, tanto internamente como no seu relacionamento externo. Para Marcovitch *apud* Almeida (2003), “*de nada adianta uma organização prestar um serviço eficientemente, se esse serviço não é relevante para a comunidade*”. A análise ambiental surgiu da compreensão de que as organizações humanas são sistemas abertos e recebem influência do ambiente onde estão inseridas.

Para Almeida (2009), a análise ambiental é a etapa mais importante do Planejamento estratégico, pois é nessa etapa que as entidades são levadas a alcançar a eficácia. Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro, e permite que a entidade possa preparar-se para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças que se apresentam.

A análise do ambiente organizacional procura explicar os efeitos do ambiente futuro nas organizações. Dessa forma, o entendimento das transformações ambientais é uma peça chave para a realização de um bom Plano Estratégico, pois permite uma antecipação às oportunidades e ameaças do ambiente em constante alteração (Almeida, 2003).

MODELO DE SEGMENTAÇÃO AMBIENTAL DE ALMEIDA

Quanto maior o conhecimento que tem do ambiente no qual está inserida, maior a capacidade de uma organização ou unidade de negócios de antecipar-se às demandas e oportunidades no seu ramo de negócios, bem como neutralizar futuras ameaças.

Kotler (1998) afirma que esse ambiente está composto por forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores), que afetam sua capacidade de ter lucro.

Almeida (2009), na construção de um modelo de segmentação ambiental, parte da comparação que pode ser feita entre o mundo empresarial e a natureza: as variáveis do ambiente organizacional influem na atividade de uma organização tal como as variáveis ambientais do mundo físico influenciam a natureza.

Para esse autor, dentro do processo para estruturar a análise ambiental, deve-se, inicialmente, entender seus vários segmentos, que têm características e formas de análise diferentes.

Conforme o quadro a seguir, o autor propõe a segmentação do ambiente em macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno, destacando as características e métodos de análise de cada um.

Segmento ambiental	Variáveis ambientais	Características	Método de análise
Macroambiente Clima	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação	É difícil de ser previsto a curto prazo, mas podemos projetar uma tendência a longo prazo	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma tendência política a longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir os fatos políticos como eleição e aprovação de leis
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e crescimento por região, por faixa de renda e sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE	Deve-se usar estudos estatísticos, que normalmente estão disponíveis
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos	As previsões procuram identificar as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica	O método de análise é o estudo de cenários, que se utilizam das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro
Ambiente Interno	São os valores e as aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas, pode-se segmentar entre proprietários e funcionários	Os valores e aspirações das pessoas difíceis de ser mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes	Para identificação dos valores de empresas ou de áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional

Modelo de segmentação ambiental – Almeida, 2009

O TERCEIRO SETOR

A utilização do termo Terceiro Setor para designar as entidades que não pertencem nem ao Estado, nem ao mercado, é relativamente recente. Historicamente, a expressão *Terceiro Setor* foi utilizada por pesquisadores norte-americanos na década de 70 e a partir da década de 80 pelos europeus (Regules, 2006).

No entanto, embora esse seja o início do uso da terminologia que identifica as organizações sem fins lucrativos como um setor à parte, são mais antigas as ações de caridade e filantropia, bem como o fenômeno do associativismo que motivaram a criação das organizações que o compõem.

Segundo Falconer (1999), a existência de um conjunto de organizações sem fins lucrativos, voltadas para o cumprimento de finalidades coletivas ou públicas, não é novidade. O novo está na sua caracterização como um setor único, diferenciado. Em verdade, essa denominação põe em evidência o papel econômico que este conjunto de organizações assume. Pelo menos teoricamente, estas organizações distinguem-se das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas. E neste sentido, é preciso distinguir o que é coletivo do que é público.

Em termos conceituais, existe certa dificuldade na definição do Terceiro Setor, bem como na delimitação dos tipos de organizações que dele fazem parte. Os estudiosos

deste fenômeno social apontam para uma certa provisoriedade na construção de seu significado. De acordo com Caccia Bavva (200):

“O TS é um conceito muito abrangente e difuso, que procura agrupar uma grande variedade de instituições da sociedade civil, que se constituem com objetivos e estratégias distintas e lhes atribui um propósito comum [...] A provisoriedade do conceito de TS não se deve somente à sua novidade. Ela é uma proposta de experimentação social, uma tentativa de trabalho conjunto que pretende reunir instituições muito diversas.”

Para Salamon *apud* Teixeira (2004), as organizações que compõem o Terceiro Setor apresentam simultaneamente as seguintes características: 1.) Estruturadas 2.) Privadas 3.) Não distribuidoras de lucros 4.) Autônomas 5.) Envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). Assim, poderiam ser inseridas no mesmo universo do Terceiro Setor associações beneficentes, museus, centros de pesquisa, clubes, etc..

A Associação Brasileira de ONG's, ABONG, no que diz respeito ao acesso dessas organizações a recursos públicos, defende uma legislação que reconheça as diferenças entre os diversos tipos de organizações existentes (entidades de assistência social, clubes recreativos, associações comerciais de produtores rurais, ONG's, institutos e fundações empresariais, universidades de hospitais privados) e estabeleça tratamentos específicos para essas organizações.

PECULIARIDADES AMBIENTAIS DO TERCEIRO SETOR

Para Wriqth (2000), dois aspectos nos quais o ambiente das organizações sem fins lucrativos difere das organizações com fins lucrativos são suas fontes de receitas e a constituição e interesse de seu grupo de *stakeholders*.

Stakeholder é qualquer pessoa, grupo ou organização que merece atenção, recursos ou resultados da empresa ou é afetado pelo seu resultado. (Bryson, 1988). São diversas as pessoas e organizações que estão envolvidas de maneira direta nas atividades de uma organização do Terceiro Setor.

Bryson (2003), justificando a importância da análise de *stakeholders* nessas organizações, afirma: “Escolha qualquer problema público: desenvolvimento econômico, performance educacional ruim, gestão dos recursos ambientais, crime, AIDS, aquecimento global, terrorismo – e fica claro que o “problema” afeta um grande número de pessoas, grupos e organizações.”

Bryson (1988) destaca ainda que a natureza do *accountabilty* está sendo alterada no setor público e Terceiro Setor e a as organizações sem fins lucrativos cada vez mais preocupam-se em prestar contas de seus resultados, tanto quanto de seus recursos. A análise de *stakeholders* força essas organizações colocar foco nos critérios que os *stakeholders* utilizam para julgar a *performance* da organização (Bryson, 1988,pg. 76)

Considerando que, de acordo com Almeida (2009), a eficácia de qualquer organização está em compreender e atender as necessidades do ambiente, cada um desses *stakeholders* deve ser considerado no momento da escolha das variáveis-chave para análise ambiental.

Outro parâmetro para a compreensão das peculiaridades do ambiente organizacional do Terceiro Setor pode ser o entendimento de quais são seus principais desafios, tal como propõe Salamon (2003):

- 1) legitimidade: conquistar o reconhecimento e aceitação pública e adquirir o meio de suporte legal exigido para operar;
- 2) sustentabilidade: fontes identificadoras de reconhecimento que possam prolongar o funcionamento das organizações;
- 3) efetividade: criar competência para cumprir importantes responsabilidades;
- 4) parceria: encontrar formas de cooperação com outras organizações do Terceiro Setor, o governo e as empresas privadas;
- 5) Justiça: de se manterem fiéis em suas missões enquanto sobrevivem como organizações e desenvolvem capacidade organizacional.

O CASO AFESU

A Associação Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU) foi fundada em 1963 por iniciativa de um grupo de mulheres que, sensíveis às necessidades dos moradores do Bairro Jardim Taboão, em São Paulo, investiram seu tempo e dinheiro na formação das moradoras do bairro.

Sua missão é *“Abrir novos caminhos através da valorização pessoal, da formação humana, cultural e profissional de excelência para a promoção social e a inclusão técnico-profissional de jovens do mundo do trabalho.”*

Sempre dando ênfase à formação profissional e integração da mulher ao mercado de trabalho, a AFESU nasceu com a preocupação em não assumir padrões assistencialistas – o “dar o peixe” –, mas características profissionais e profissionalizantes: o “ensinar a pescar”.

Atualmente, a AFESU possui 5 escolas de formação profissional com cursos técnicos e de capacitação profissional nas áreas de administração, hotelaria e saúde, além de cursos livres de informática, idiomas e de Assistente familiar.

Os macro-processos considerados de maior relevância são: Gestão de Cursos, Gestão de Cursos promovidos na Área Social, Processos de Captação de Recursos Pessoas Físicas, Processos de Captação de Recursos Pessoas Jurídicas, Processo de Captação de Alunos, Processo de Gestão de Voluntários, Processo de elaboração de orçamento, Processo de elaboração de Planejamento Estratégico, Estrutura organizacional

Análise do caso

Recentemente, a AFESU passou por uma intervenção organizacional, em que uma equipe de consultores externos fez uma revisão de seus processos e elaborou um planejamento estratégico.

Nas primeiras etapas do planejamento, a consultoria buscou fazer, juntamente com os principais gestores da organização, uma revisão da missão e da visão e um diagnóstico dos aspectos internos, a fim de identificar forças e fraquezas, e do ambiente, para identificar as principais oportunidades e ameaças.

A partir desse diagnóstico, a consultoria elaborou, também com a equipe de gestores, a matriz S.W.O.T da organização. As oportunidades identificadas pela

consultoria foram: público - alvo grande; responsabilidade social das empresas vem crescendo; fontes diferenciadas a serem acionadas para a obtenção de recursos; tendência à terceirização das ações sociais dos governos; necessidades de mercado na área de serviços.

Com relação às ameaças do ambiente, foram identificadas as seguintes: riscos à sustentabilidade: redução de doadores e recursos financeiros; concorrência para recursos / alunos / voluntários; imagem pode ser afetada pelo desgaste das ONGs mal administradas ou geridas com fins políticos; cursos universitários de curta duração (desvalorização do curso técnico).

Pelo pouco tempo que se tinha para fazer um estudo mais aprofundado do ambiente, as oportunidades e ameaças foram levantadas a partir de uma troca de opiniões, de acordo com as percepções e experiências que os consultores e dirigentes da organização tinham a respeito do ambiente. Não houve, além disso, um estudo específico das peculiaridades ambientais de cada uma das escolas, que atuam em áreas e comunidades distintas.

No entanto, a partir de entrevistas feitas com os dirigentes da organização, verifica-se que está presente a análise ambiental, ainda que não de forma estruturada. Por meio dessa análise, tentam antecipar-se às possíveis ameaças e oportunidades.

No relatório final do trabalho da consultoria, verificou-se que há também diversas recomendações relacionadas a monitoramento ambiental.

a) Macro-ambiente clima

De acordo com o modelo de Almeida (2009), o macroambiente clima é composto pelas variáveis decorrentes do poder político, como, por exemplo, inflação, crescimento do PIB e legislação.

Para organizações do Terceiro Setor, variáveis econômicas como inflação e crescimento do PIB podem indicar retração/crescimento da economia e, conseqüentemente, futuras dificuldades e oportunidades de captar recursos junto a empresas e pessoas físicas.

Por ser um setor muito regulado, também se faz necessário o monitoramento contínuo de mudanças da legislação específica e das regras que regulamentam as atividades do setor.

Em entrevista com os dirigentes, percebe-se que, na análise ambiental, há uma ênfase nos aspectos legal e político. Portadora de uma série de títulos que garantem suas isenções fiscais e sua legitimidade ante a sociedade, a organização despende grande parte de seu esforço na prestação de contas ao governo e demais órgãos reguladores e tem uma grande preocupação em atualizar-se das mudanças legais e políticas para antecipar-se a possíveis ameaças.

Atualmente, as informações para análise do ambiente legal e político são coletadas junto a um escritório de advocacia terceirizado, que periodicamente envia boletins a seus clientes informando mudanças na legislação e possível impacto para o suas atividades.

Considerando que a legitimidade é um dos desafios desse tipo de organização, tal como propõe Salamon (2003), podem ser variáveis relevantes para o planejamento

estratégico e monitoramento habitual de organizações do Terceiro Setor as **oportunidades de adquirir premiações e certificações**, além do acompanhamento assíduo da **legislação que regula o Terceiro Setor** e a **área específica de atuação da organização (saúde, educação, assistência social)**. O acompanhamento de indicadores econômicos tais como **PIB** e **inflação** também podem sinalizar oportunidades e ameaças para a organização no sentido de captação de recursos.

b) Macroambiente solo:

O macroambiente solo é composto por variáveis relacionadas ao futuro da população, ou seja, do mercado potencial, e seu crescimento por região, por faixa de renda e sexo.

Considerando que as organizações do Terceiro Setor devem atender as demandas de dois tipos de público, os beneficiários de sua atividade-fim e aqueles que financiam suas atividades e esperam, com isso, um resultado, percebe-se que devem ser alvo de análise as características populacionais desses dois públicos.

No caso em questão, verificou-se que não houve por parte da organização, nem por ocasião da fundação de suas escolas, nem durante o processo de planejamento estratégico, uma análise das comunidades específicas onde atuam, a fim de avaliar se haveria interesse do público-alvo pelos cursos que são oferecidos. O que motivou o início da maior parte das iniciativas foi a conveniência de se receber um terreno como doação de algum voluntário ou colaborador dos trabalhos da organização.

Também a escolha das áreas de atuação das escolas não foi feita com base em pesquisas do mercado de trabalho, ou do interesse do público-alvo, mas com base na intuição, interesse ou senso comum das pessoas que as idealizaram essas escolas.

Uma das indicações da consultoria foi que se fizesse uma pesquisa de mercado de trabalho em cada área onde a organização atua - hotelaria, saúde e cursos voltados para primeiro-emprego - a fim de identificar quais os interesses e dificuldades de educação dos jovens e quais as lacunas de qualificação para o mercado profissional.

Com relação aos financiadores das atividades, identificou-se que, em sua maioria, são amigos dos próprios voluntários e funcionários, que por isso dão sua contribuição de forma discricionária. Nunca houve uma preocupação por explorar novas formas de captação de recursos de pessoas físicas.

Como sugestão, a equipe de consultores recomendou que se criassem áreas de Marketing e Desenvolvimento que explorassem também novas oportunidades de captar recursos com pessoas que estão fora do âmbito de relacionamento das pessoas que trabalham atualmente na organização.

A fim de compreender as necessidades do ambiente e ser eficaz no atendimento das demandas, tanto do público atendido quanto do público que financia suas atividades, vencendo assim o desafio da sustentabilidade proposto por Salamon (2003), é mister que essas organizações acompanhem as características relacionadas a **renda, escolaridade, idade e região** desses públicos, que podem sugerir a necessidade de mudanças estratégicas.

c) Ambiente operacional:

O ambiente operacional compreende todas as variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fo

No caso das organizações do Terceiro Setor, estas variáveis aplicam-se a todos os *stakeholders* diretamente relacionados à atividade-fim: governo, enquanto financiador e interessado no benefício social, empresas, que aportam recursos por razão de sua responsabilidade social e parceiros que dão toda espécie de apoio não-financeiro.

No caso da organização analisada, verificou-se que não há, de forma estruturada, uma análise do ambiente no que diz respeito às oportunidades de parcerias com governo e empresas nacionais e internacionais para captação de recursos.

Os dirigentes reconheceram que gastam mais tempo envolvidos atendendo demandas burocráticas do que em busca de parcerias ou oportunidades que favoreceriam diretamente a atividade-fim da organização.

Foi uma preocupação da equipe de consultores, durante o andamento do trabalho de elaboração do planejamento estratégico, incutir nos funcionários e voluntários envolvidos, especialmente os que faziam parte da diretoria, a necessidade de priorizar a atividade-fim e a captação de recursos.

Sugeriu-se também a criação de uma área de Desenvolvimento que estivesse envolvida com captação de recursos junto a pessoas, empresas e governo, elaboração de projetos para participação de concorrências junto a instituições nacionais e internacionais e busca de novos convênios e parcerias.

Considerando que faz parte da missão da organização a profissionalização de jovens para inserção no mercado de trabalho, identificou-se também que não houve um estudo das necessidades do empresariado que se encontra no entorno da comunidade, potenciais parceiros e empregadores dos alunos formados. Essa análise permitiria avaliar até que ponto a formação dada está adequada às necessidades dos futuros empregadores.

Para vencer o desafio da parceria proposto por Salamon (2003), podem ser variáveis relevantes para o monitoramento ambiental de organizações do Terceiro Setor as **oportunidades de captação de recursos junto a empresas**, aproveitando a tendência de maior preocupação dessas pela responsabilidade social, **as oportunidades de parcerias institucionais** que possam beneficiar a atividade-fim, tais como, no exemplo do caso estudado, parcerias com hotéis, hospitais e escritórios e **oportunidades de levantamento de recursos e parcerias com o governo**.

d) Ambiente interno:

O ambiente interno é composto pelas variáveis relacionadas às aspirações das pessoas que compõem a organização.

Esse fator se mostra de grande importância para organizações voltadas para uma missão. Mais que pelo retorno financeiro, voluntários e funcionários são movidos por valores, ideais e identificação com a missão da organização.

Além disso, considerando o fato que essas organizações trabalham, em sua maioria, com mão-de-obra voluntária, é de extrema importância que o conhecimento de suas aspirações, suas expectativas, tanto no que diz respeito ao reconhecimento por seu trabalho, quanto no que diz respeito à satisfação que sentem em visualizar uma transformação social que é fruto de seu trabalho.

No caso estudado, um dos fatores considerados como fortaleza da organização é o corpo de voluntários.

Em entrevista com os dirigentes, verificou-se que há uma preocupação por conhecer as aspirações dos voluntários e atender suas expectativas, bem como por manifestar externamente o reconhecimento pelo seu trabalho para mantê-los motivados.

Vencendo o desafio da justiça, tal como proposto por Salamon (2003), permanecendo assim fiéis aos ideais e valores aos quais os voluntários e funcionários um dia aderiram, a organização pode garantir em parte a motivação e retenção dos profissionais que nela atuam. Por outro lado, é importante que se monitore de alguma forma estruturada se as **aspirações** e **expectativas** das pessoas que trabalham na organização estão sendo atingidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi propor um conjunto de variáveis que podem ser utilizadas para análise e monitoramento ambiental de organizações do Terceiro Setor, considerando suas peculiaridades. A AFESU surgiu como um exemplo por ser uma das organizações sem fins lucrativos que passa por um processo de profissionalização de sua gestão. Além disso, havia finalizado recentemente o processo de planejamento estratégico, cuja análise ambiental compõe uma das etapas desse processo.

As variáveis propostas consideraram algumas peculiaridades do setor, especificamente seus principais desafios: legitimidade, sustentabilidade, efetividade, parceria e justiça, tal como identificou Salamon (2003) e o modelo de segmentação ambiental de Almeida (2009).

O estudo de caso mostrou que esses desafios fazem parte também da realidade da organização analisada e algumas variáveis propostas já são monitoradas pela organização ou fizeram parte do escopo das recomendações do trabalho de consultoria realizado.

Uma constatação importante foi o grande impacto das variáveis relacionadas ao ambiente interno, visto que a organização estudada trabalha com a maior parte de sua mão-de-obra voluntária, e atribui a excelente capacidade de envolvimento dos voluntários à valorização que procura dar às pessoas e ao fato de procurar compreender e atender suas expectativas.

Outra constatação importante observada no caso estudado foi que, para vencer o desafio da legitimidade e para buscar a aceitação do público, essas organizações tendem a dar muita ênfase à obrigação que têm de prestação de contas e a priorizar o monitoramento das variáveis relacionadas à legislação e à política, no intuito de prever possíveis ameaças à perda de títulos públicos que garantem sua legitimidade.

LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

As variáveis propostas ainda não foram aplicadas em uma organização sem fins lucrativos, o que poderá dimensionar com maior precisão suas limitações. A idéia de publicar tal proposta de variáveis vem ao encontro da busca por revisões e ajustes de imperfeições desta pesquisa por leitores especializados no assunto.

Algumas limitações parecem claras, entre elas a dificuldade de comparação com outras organizações do Terceiro Setor que, pela falta de profissionalização, não estão habituadas à prática de elaboração do planejamento estratégico e análise ambiental de maneira estruturada.

Para futuras pesquisas, propõe-se um levantamento quantitativo que questione uma amostra significativa de gestores dessas organizações para validação da relevância das variáveis propostas para outras organizações do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Análise do Ambiente Organizacional: A peça chave para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.** Anais do VI SEMEAD, 2003

ALMEIDA, Martinho I.R Manual de Planejamento Estratégico. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.** Long Range Planning, v. 21, n. 1, 1988

BRYSON, John M. **What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques.** Trabalho apresentado na *London School of Economics and Political Science*, 10 Fevereiro 2003.

CABRAL, Eloisa H. S. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social.** Editora Atlas, 2007.

BAVA, Silvio C. **O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI.** In: Cadernos Abong. ONGs Identidades e Desafios Atuais. São Paulo: Autores Associados, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** São Paulo: USP, 1999. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAC, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et. al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REGULES, Luis E. **Terceiro Setor: Regime jurídico das OSCIP's**. Editora Método, 2006.

SALAMON, Lester. Entrevista – Revista Filantropia, Ano II, n. 8, set/out 2003.

SILVA FILHO, Francisco F. D. **A Busca por uma Modelagem Organizacional para o Terceiro Setor**. Trabalho apresentado na VI Conferência Regional de ISTR para a América Latina e para o Caribe, Salvador, 8-11 novembro de 2007.

TEIXEIRA, Rubens F. **Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração**. Trabalho publicado nos cadernos de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, janeiro-março de 2004

WRIGHT, Peter. **Administração estratégica: Conceitos**. Editora Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O USO DA ANÁLISE HIERÁRQUICA DE DECISÃO – AHP NA AVALIAÇÃO DE LOJAS VIRTUAIS FRENTE AOS CONCEITOS DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM

Antônio César GALHARDI
Faculdade de Tecnologia de Jundiaí
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
prof.galhardi@fatecjd.edu.br

Vivaldo José BRETERNITZ
Faculdade de Computação e Informática
Universidade Presbiteriana Mackenzie
vjbreternitz@mackenzie.br

RESUMO: Este estudo relata a aplicação da Análise Hierárquica de Decisão - AHP para identificar se uma loja de comércio eletrônico com interface rica e bem estruturada pode afetar o relacionamento com o consumidor. Utilizou-se para eleição dos critérios e avaliação das lojas, três atores (decisores) especialistas na área, que pontuaram as suas principais funcionalidades. As lojas pesquisadas foram: Submarino; Americanas.com; Magazine Luiza; Ponto Frio; Extra; FNAC; Saraiva. A partir do resultado da pesquisa, foi possível identificar a melhor loja virtual. Além disso, constatou-se a facilidade de emprego da Análise Hierárquica de Decisão – AHP, por meio do aplicativo Expert Choice. Finalmente a pesquisa apresenta como principal correlação entre os requisitos verificados e os conceitos do Customer Relationship Management – CRM, que o desenvolvimento da interface afeta diretamente no relacionamento com o consumidor.

PALAVRAS CHAVE: Relacionamento com o consumidor; Análise hierárquica de decisão; Comércio eletrônico.

ABSTRACT: This study tells the application of the Hierarchical Analysis Decisions - AHP to identify if an electronic commerce store, with rich and well structured interface can affect the relationship with the consumer. It was used for election of the approaches and evaluation of the stores, three actors (decisions maker's) specialists in the area, that they punctuated the main functionalities of them. The researched stores were: Submarino; Americanas.com; Magazine Luíza; Ponto Frio; Extra; FNAC; Saraiva. Starting from the result of this research, it was possible to identify the best virtual store. Besides, the easiness of the use of the Hierarchical Analysis Decisions – AHP was verified, by the Expert Choice Application. Finally the research presents as main correlation between the verified requirements and the concepts of Customer Relationship Management - CRM, that: the development of the interface affects directly in the relationship with the consumer.

KEY WORDS: Consumer relationship; Hierarchical analysis decision's; Electronic commerce.

1 – INTRODUÇÃO

A internet é o meio de comunicação que mais cresce no Brasil. Segundo o *Interactive Advertising Bureau Brasil – IAB Brasil*, o Brasil ocupa a sexta colocação no ranking mundial.

A partir do ano 1995 surgiram muitas empresas 100% virtuais, sem passado no mundo real. Essas empresas apresentavam como característica predominante, baixo investimento inicial e, após o lançamento do negócio, o seu valor se multiplicava conforme sua popularidade. O balcão de atendimento dessas empresas era o site, o depósito: um galpão em alguma área afastada da cidade, o serviço de entrega: uma empresa de *courier*. Esse fenômeno ficou conhecido como “bolha da internet”. Em teoria, essas empresas possuíam todos os pré-requisitos para dar certo, porém nos primórdios dos anos 2000, com a grande competitividade no setor, muitas delas por não apresentarem bases sólidas provocaram o “rompimento da bolha” e a falência. O período seguinte foi caracterizado por um forte movimento de fusões e aquisições, acompanhado de forte crescimento do número de pedidos.

Também o comércio eletrônico, segundo o instituto de pesquisa em comércio eletrônico: *e-bit*, tem apresentado um crescimento da ordem de 40% ao ano. A administradora de cartões de crédito Visa aponta o Brasil como o país que mais compra pela internet na América Latina, isso torna o comércio eletrônico responsável por aproximadamente 0,4% do Produto Interno Bruto - PIB - nacional, número acima da média dos países vizinhos e um pouco longe de economias avançadas como, por exemplo, os Estados Unidos (1%).

Um dos fatores para esse crescimento é a inclusão digital das classes C/D. A Fundação Getúlio Vargas - FGV - estima que até 2012 o Brasil tenha 100 milhões de computadores (um dado interessante é que no último ano o número de vendas de computadores superou aos de televisores). Segundo dados da *International Data Corporation - IDC*, a expectativa é de que as classes C/D/E tenham juntas, 53% dos internautas, e com um crescimento de 3% ao ano.

Com a popularização da internet e crescimento de vendas no comércio eletrônico, conseqüentemente os usuários estão ganhando mais experiência em relação à navegação e o modo como encontrar o que deseja na *World Wide Web – www*.

Apresentar uma interface bem projetada, intuitiva e fácil de navegar não é mais considerado um diferencial, e sim essencial para a sobrevivência do negócio. Muitas vezes o investimento na etapa de interface chega a ter o custo próximo ao do desenvolvimento. Uma interface pobre não irá atrair os prováveis clientes, nem alcançar as vantagens competitivas previstas para a organização.

Considerando o momento tecnológico atual, com o crescimento de sites colaborativos (Web 2.0), a opinião do consumidor é cada vez mais valiosa. Qualquer pessoa pode expressar a experiência de relacionamento, positiva ou negativa, por meio de blogs, sites de relacionamento (*Orkut, MySpace, Facebook*) ou até mesmo enviando emails para amigos.

Este crescimento e o dinamismo apresentado colocam o cliente no controle do relacionamento estabelecido de uma maneira que jamais foi possível antes (BRONDMO, 2001). Para o autor, sem a presença de um vendedor e/ou consultor, como acontece nas lojas físicas, as interfaces virtuais devem ser bem projetadas,

intuitivas, padronizadas, com um sistema de categorização amplo e ferramenta de busca eficiente.

A loja virtual, por sua vez, deve oferecer uma grande variedade de produtos e informações detalhadas sobre eles, possibilitará melhorar o faturamento, a retenção e a lucratividade (SWIFT, 2001).

Em face às justificativas anteriormente apresentadas, o objetivo deste trabalho é o de caracterizar as relações entre as propriedades e estrutura de navegação e o relacionamento com o cliente, respondendo a seguinte pergunta básica de pesquisa: A interface de navegação rica e bem estrutura pode influenciar no relacionamento com o consumidor?

2 – TEORIA

O comércio eletrônico teve origem na década de 70. A aplicação inicial deu-se em transações bancárias, e posteriormente na troca de dados entre organizações. Essa nova possibilidade ampliou a participação de empresas financeiras, de manufatura, de revenda e prestadores de serviços. Na década de 90, com a popularização da internet, iniciaram-se as transações comerciais de compra e venda, “a expressão *eletronic commerce* passou a ser utilizada, e as aplicações se expandiram rapidamente” entre a empresa e o consumidor -B2C (TURNAN e KING, 2004, p.49). Ainda para os mesmos autores: o comércio eletrônico é o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet; e, independente do meio onde ocorra o comércio eletrônico, todas as aplicações precisam contar com: pessoas, política pública, padrões técnicos, parceiros de negócios e serviços de apoio.

A definição de comércio eletrônico é muito ampla, e para Limeira (2007, p.37), comércio eletrônico pode ser definido como “negócios por meio da Internet, incluindo a venda não só de produtos e serviços físicos”.

Albertin (2000) cita que a definição pode mudar dependendo de quem de a resposta; e complementa: as aplicações do comércio eletrônico serão constituídas numa infra-estrutura de tecnologia existente – uma infinidade de computadores, redes de comunicações e software de comunicação, e dois pilares essenciais para as aplicações e infra-estrutura, que são: políticas públicas e padrões técnicos. Ainda o autor salienta que com o desenvolvimento do mercado tecnológico, a convergência de mídias tem proporcionado oportunidades únicas para as empresas realizarem comércio eletrônico. Tal convergência é tida como a junção de componentes eletrônicos de consumidor, televisão, publicação, telecomunicações e computadores, com a finalidade de facilitar novas formas de comércio. Atualmente já é possível identificar essas formas de comércio eletrônico na interatividade na TV Digital, acesso à internet com celulares, barateamento no preço dos computadores (em especial os *notebooks*) e popularização das redes *wi-fi*.

O *Customer Relationship Management* - CRM é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. Portanto, pode-se entender como objetivo fundamental do CRM, o de aumentar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa (SWIFT, 2001).

Dentre as várias vertentes que tentam sintetizar a definição de CRM, destaca-se: planejamento, gerenciamento e operacionalização da experiência do cliente, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando a fidelização do cliente e criação de valor (CARDOSO e GONÇALVES FILHO, 2001).

Brown (2001) define diferentes programas de CRM que permite a empresa realizar a retenção, a fidelização, vender mais e conquistar novos clientes. São eles: reconquistar ou salvar; busca de clientes em potencial; fidelidade. O autor também redefine o conceito de fidelidade como: um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido, consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca. O cliente fiel raramente se concentra apenas no preço, mas em vez disso, enxerga o relacionamento em termos de “valor pelo dinheiro”. Dessa forma, o cliente age como um defensor da empresa e, assim, ajuda a atrair novos clientes.

3 – METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a proposta da Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque analisou o impacto do CRM no comércio eletrônico, não no aspecto de processos e sim de produção de interfaces. Na literatura pesquisada, não foram encontrados estudos sobre esse aspecto. Finalmente é descritiva porque documenta os itens não aderentes às práticas de CRM e sugerir melhorias.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2007), onde foram escolhidos três profissionais especialistas em internet, com as características apresentadas na Tabela 1. Os dados para esse estudo foram coletados em entrevistas individuais com os três especialistas, para que eles avaliassem as funcionalidades das lojas de comércio eletrônico detalhadas abaixo, e as pontuassem conforme sua percepção e experiência com os respectivos critérios estabelecidos.

Cada funcionalidade analisada foi identificada e selecionada para a pesquisa a partir do estudo da literatura que descreve as premissas do CRM para o mundo real (de cimento e tijolos) e virtual (cabos e gigabytes).

Tabela 1 – Características dos especialistas

Formação	Jornalista	Jornalista	Desenho Industrial
Profissão	Redatora	Especialista em Planejamento Estratégico	Webdesigner
Tempo de Mercado	10 anos	8 anos	10 anos
Onde trabalha	One Digital	Agência Interativa	Real Tokio Marine Vida e Previdência
Já realizou compras online?	Sim	Sim	Sim
Primeira loja	Submarino	Americanas.com	Saraiva
Qndo. foi a primeira compra?	2003	2001	2002
Total de Compras em comércio eletrônico	35	>50	> 100

Funcionalidade: Home-Page						
Loja / Divers	1	2	3	4	5	6
Submarino						
Americanas						
Magazine Luiza						
Ponto Frio						
Extra						
FIAC						
Sareiva						
FastShop						
Divers:						
	Descrição		Comentários			
	1. O site tem uma única página que o público pode facilmente identificar como a Home-Page?					
	2. A Home-Page apresenta claramente a imagem e a identidade da corporação para a Internet?					
	3. O Layout é adequado e possui uma aparência atrativa?					
	4. A Home-Page possibilita que os usuários tenham acesso rápido aos produtos (pelo menu ou mecanismo de busca)?					
	5. O peso da Home-Page é colocado às condições de diversas redes, permitindo rápido carregamento?					
	6. A Home-Page é capaz de permitir adicionar novas informações/promoções?					
Critérios:	0 Não há 1 Insuficiente 2 Aceitável 3 Recomendado					
Considerações Gerais:						

Figura 1 – Formulário utilizado pelos especialistas.

As respostas foram coletadas por meio de um formulário apresentado na Figura 1.

A relação de funcionalidades e atributos analisados: Página Inicial, Cadastro, Estrutura, Fale Conosco, Pós Venda, Busca, Institucional, para efeito da Análise Hierárquica de Decisão (AHP), que permite ao tomador de decisão escolher a melhor solução por meio de comparações paritárias por decomposição hierárquica, que permitem lidar (naquilo que parece um modo natural) com fatores os quais, em suas aplicações principais, não tenham sido efetivamente quantitativos. Toda e qualquer tomada de decisão acontecem, por meio de um sistema, que pode ser definido como um modelo abstrato para uma estrutura de vida real (SAATY, 1991).

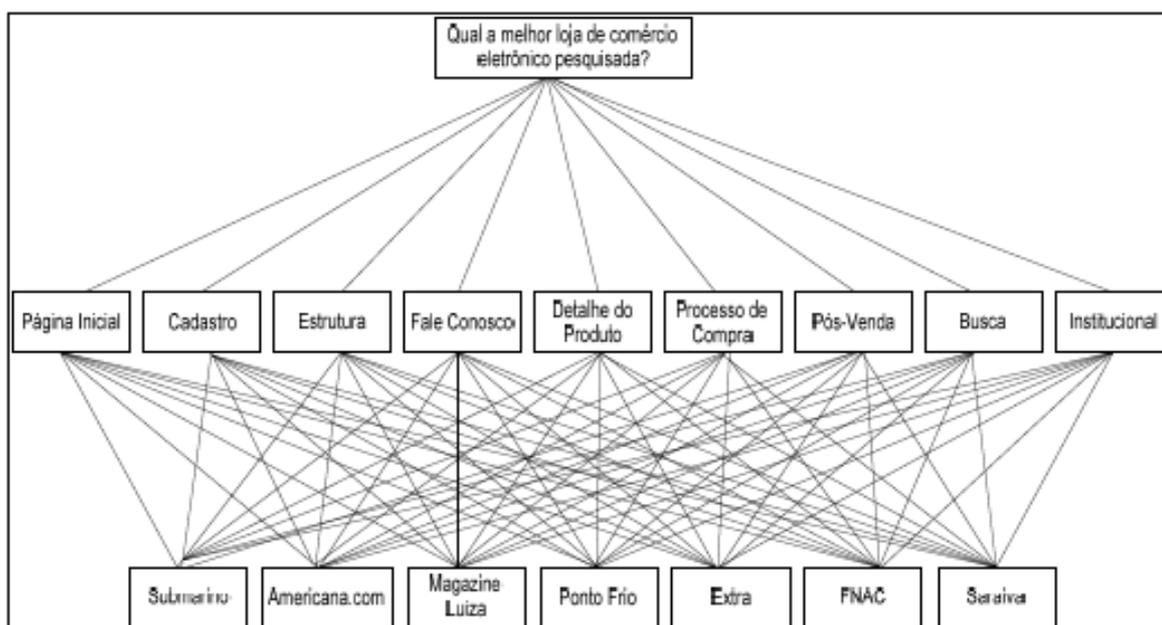


Figura 2 – Árvore Hierárquica para análise da melhor loja virtual..

Após definição das prioridades e pesos para as diferentes alternativas, utilizou-se do software *Expert Choice* (versão trial) para compilação dos dados. .

4. RESULTADOS

Os resultados expressos são apresentados a seguir, em uma série de “telas” do aplicativo *Expert Choice*.

A Figura 3 apresenta a loja com o melhor resultado, enquanto a Figura 4 apresenta os pesos atribuídos para cada alternativa. O quadro à esquerda, na Figura 4, apresenta o resultado das funcionalidades. É possível identificar que a funcionalidade Página Inicial é a mais importante, segundo a percepção do usuário, seguida das funcionalidades Estrutura, Busca e Detalhe do Produto. Assim as funcionalidades que permitem ao usuário encontrar um determinado produto, quando apresentadas de forma clara e objetiva oferecem maior valor para o mesmo. Na mesma figura, o quadro à direita apresenta o posicionamento do Submarino perante as outras lojas.

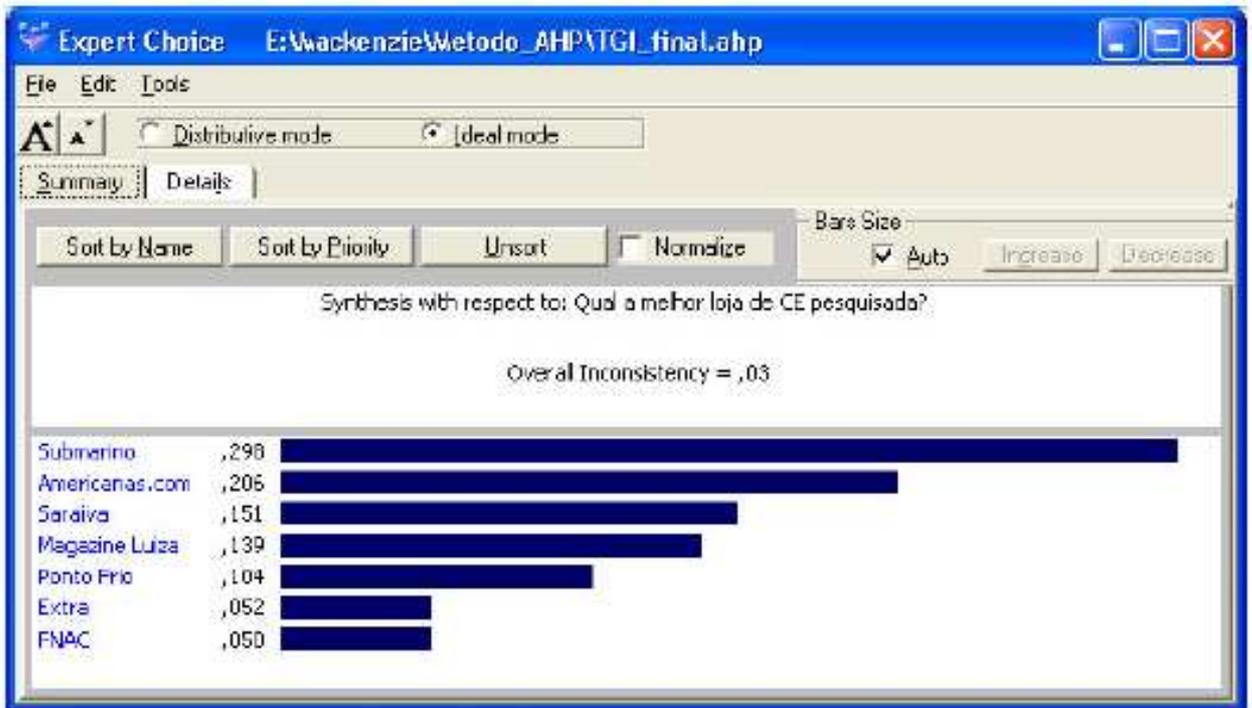


Figura 3 – Melhor loja de comércio eletrônico pesquisada, e pela avaliação pelo *Expert Choice*.

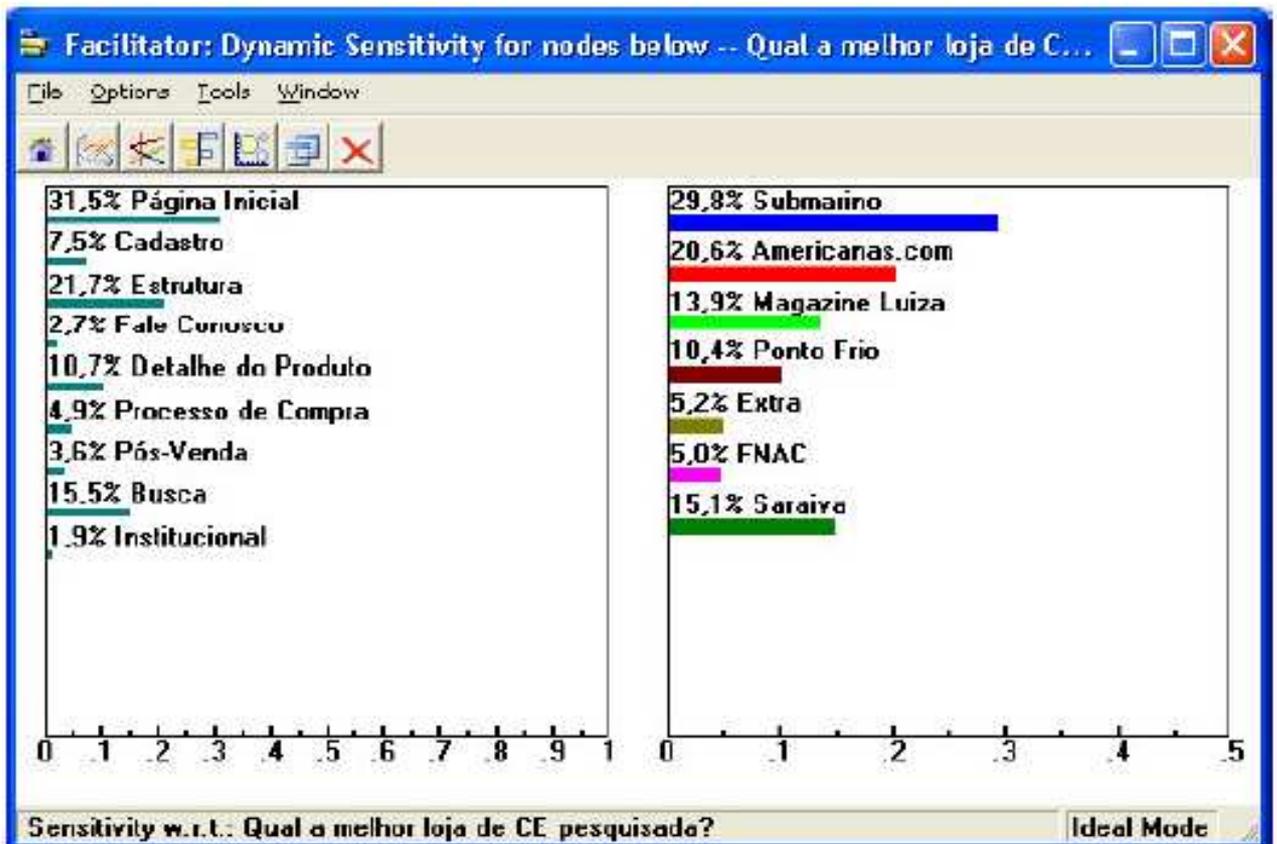


Figura 4 - Importância de cada característica e *ranking* final para a escolha da melhor loja.

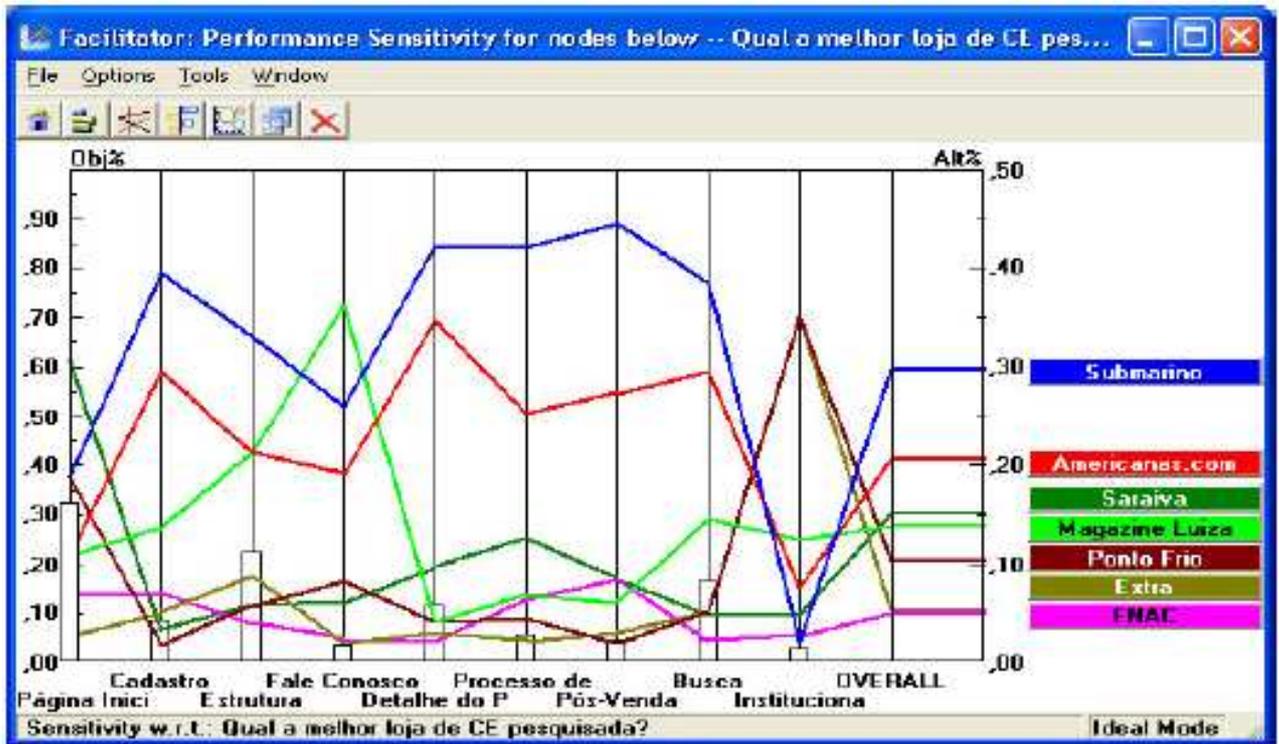


Figura 5 - Análise de sensibilidade da classificação das lojas

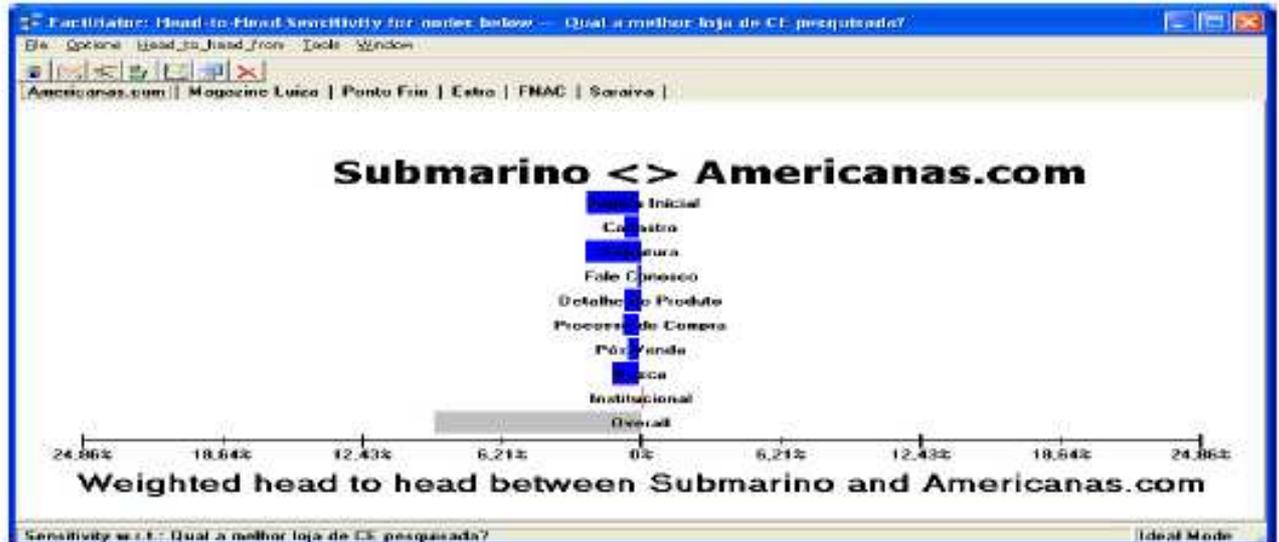


Figura 6 - Principais diferenças entre as lojas Submarino e Americanas.com

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A popularização e o crescimento da internet no Brasil fazem com que o país conquiste, ano após ano, mais destaque entre as nações campeãs de acesso à rede. Esta realidade propicia a presença do comércio eletrônico nas várias camadas da sociedade. E a inovação tecnológica e convergência de mídias, como a TV digital e os dispositivos

móveis, é possível alcançar lugares onde não há internet, oferecendo benefícios para as organizações, os consumidores e a sociedade.

Os consumidores, por sua vez, estão se tornando mais exigentes, o que faz com que as empresas aprimorem o uso de ferramentas da Tecnologia de Relacionamentos, para identificar o perfil do cliente, melhorar as práticas de CRM e antecipar as necessidades do público-alvo. Assim, é possível tratar cada cliente de forma exclusiva, oferecendo o produto certo, no momento certo.

Em face ao aumento do comércio eletrônico brasileiro e maior experiência e exigência dos usuários, este estudo analisou quais aspectos da interface gráfica afetam o relacionamento com o cliente; identificando-se que um *layout* profissional, dotado de identidade visual única em toda a navegação, oferece confiança e facilita a navegação do usuário, que consegue localizar o que procura com mais agilidade em uma página inicial bem diagramada.

Já o menu estrutural bem organizado, com títulos claros, consistentes e pertinentes, permite que o internauta encontre um determinado produto de forma rápida e eficaz. Um menu constante durante toda a navegação, proporciona mais segurança para o usuário.

A página de detalhe do produto é onde o usuário decide se irá comprar ou não determinado produto. Por isso esta página deve ser mais completa possível, oferecendo informações detalhadas sobre os produtos, incluindo variedade de fotos, dados técnicos, variação de tamanho e cor, entre outras coisas. O valor do produto e a opção para comprar ou adicionar no carrinho devem ser exibidas bem próximas e com grande destaque, caso contrário dificultam a escolha do cliente.

A pesquisa comprovou que o carrinho de compras bem diagramado, que exiba todos os produtos em ordem de inclusão, valor unitário, valor total, opção para retirar produtos e destaque para fechar a compra têm melhor aceitação em relação às ferramentas que não apresenta tais facilidades.

Destacaram-se, ainda, as lojas que oferecem opções de pagamento diversificadas e possibilidade de cadastramento de mais de um endereço para a entrega. Todas as lojas apresentaram funcionalidade de envio de e-mail com o resumo da compra.

A partir do estudo, também foi possível identificar que o processo de pós-compra é eficiente em lojas que agrupam em um único local o histórico de pedidos. Além disso, foi detectado que as lojas que oferecem conteúdo para Trocas e Devoluções são mais valorizadas. O mesmo reconhecimento ocorre com as empresas que diversificam as formas de contato.

Por fim, o estudo mostra a validade e facilidade de aplicação da Análise Hierárquica de Decisões na seleção da melhor loja virtual, utilizando-se de um método multi-critérios e multi-atores, e aponta a loja Submarino, como a melhor entre as analisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRONDMO, Hans Perter. *Fidelização: Como conquistar e manter clientes na era da Internet*. São Paulo: Futura, 2001.

BROWN, Stanley A. *CRM – Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUREAU, INTERACTIVE ADVERTISING. *Web cresce 45% de acordo com dados do projeto Intermeios*. Disponível em: http://www.iabbrasil.org.br/interna.aspx?id_detalhe=1237. Acesso em: 01/2009

CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. *CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web*. São Paulo: Atlas, 2001.

E-BIT *webshoppers – 17ª Edição*

Disponível em: <http://www.webshoppers.com.br/>

Acesso em: 01/2009.

LIMEIRA, Tania M.Vidigal. *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros..* São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMEIRA, Tânia M.Vidigal.. *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros..* São Paulo: Saraiva 2007.

SAATY, Thomas L. *Método de Análise Hierárquica*. São Paulo: Makron Books, 1991.

SWIFT, Ronald. *CRM – Customer Relationship Management – O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TURNAN, Efraim; KING, David. *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant.. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

AS INCUBADORAS MEDEM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS?

Francesco BORDIGNON
Faculdade de Tecnologia de Jundiaí
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
prof.francesco@fatecjd.edu.br

RESUMO

O presente trabalho visa a identificar as metodologias de medição da qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras de serviços do Estado de São Paulo. Inicialmente apresenta-se um breve histórico do desenvolvimento das incubadoras e algumas definições básicas para facilitar o entendimento do trabalho. Seguidamente, realiza-se um mapeamento das incubadoras de serviço do Estado de São Paulo e uma breve revisão bibliográfica para fornecer o embasamento teórico necessário à identificação das problemáticas de qualidade de serviços. Finalmente, com trabalho de campo, identificam-se as diferentes práticas adotadas e apresentam-se as conclusões cabíveis.

PALAVRAS-CHAVE: incubadoras de base tecnológica; parques tecnológicos; serviços; qualidade em serviços.

ABSTRACT

The present survey aims to identify which methodologies are adopted in the measuring service quality offered by service incubators in São Paulo State. In the beginning, to help understanding it, a short incubator development history and some basic definitions are presented. Following, service incubators in São Paulo State are mapped and a short bibliographic review is realized to supply the theoretical principles for identifying problems in service quality. Finally, through a field research, the different practices applied are identified and the possible consequences are presented.

KEY WORDS: technological incubators; technological parks; services; quality in services.

INTRODUÇÃO

O objetivo de qualquer nação é o desenvolvimento econômico e a medição do PIB (Produto Interno Bruto) avalia este desenvolvimento, com a meta de alcançar a sustentabilidade.

O crescimento do PIB, fundamentalmente, é impulsionado pela competitividade dos sistemas produtivos nacionais, considerando que a mesma é o parâmetro que mede a capacidade do país de produzir bens e serviços com rentabilidade efetiva. É consequência natural que cada Governo procure gerar políticas públicas de desenvolvimento para estimular e sustentar o crescimento da competitividade.

Se, por muitos anos, a mão de obra de baixo custo e a grande disponibilidade de matérias primas representaram a principal vantagem competitiva dos países em fase de desenvolvimento, recentemente a competitividade está mudando em direção à competência de agregação de inovações (MCT, 1997).

O desenvolvimento de atividades de Ciência e Tecnologia (C&T) iniciou na década de 50, estimulando planejamento, financiamento, gestão e avaliação das atividades. Até o final da década de 60, se priorizou a estruturação de setores estratégicos para apoiar o desenvolvimento e crescimento dos países, com a idéia que todo investimento na área de C&T, considerada o “motor do desenvolvimento”, gerasse desenvolvimento de forma quase automática. É esta a época de instalação dos laboratórios nacionais com o objetivo de criar a infra-estrutura básica.

Ao longo do período seguinte, nos anos 70, o desenvolvimento focou as multinacionais, vistas como a chave para a prosperidade econômica; esta época assistiu à expansão do sistema universitário e a C&T era vista como forma de solucionar problemas.

O período sucessivo, dos anos 80 e início dos 90, caracterizou-se pela globalização da economia, baseada na competitividade industrial. As políticas públicas focaram mercados globais e finanças, sendo a C&T considerada “fonte de oportunidades estratégicas” e passando a serem desenvolvidas redes de conhecimento. Os investimentos públicos em C&T focaram o retorno para a sociedade (VEDOVELLO, PUGA, FELIX, 2001).

No âmbito nacional, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) implementou ações para priorizar o surgimento de produtos e processos inovadores e gerou programas para o desenvolvimento da inovação tecnológica; entre tais programas, destaca-se o PACTI – Programa de Apoio à capacitação Tecnológica da Indústria, com ações específicas para a difusão tecnológica. Entretanto, as ações previstas no PACTI eram adequadas para médias e grandes empresas, já com uma considerável capacitação para o uso eficiente dos recursos oferecidos (MCT, 1997).

Mais recentemente, o foco do apoio ao desenvolvimento mudou, buscando facilitar o acesso a incentivos e programas de apoio às Micro e Pequena Empresas (MPE), que apresentam fragilidades no mercado e maiores dificuldades de consolidar o conhecimento. Por outro lado, as MPE representam, hoje, a grande maioria das empresas existentes, respondem por uma porção significativa do PIB nacional e absorvem parte preponderante da mão de obra disponível, num panorama cada vez mais similar aos países fortemente desenvolvidos. Além disso, se de um lado o subsídio ao investimento pode criar condições favoráveis ao início de uma atividade empresarial, do outro a prática sistemática de subsídios à exploração pode ter efeitos negativos; não devem ser orientados para sustentar o funcionamento, mas objetivar resultados concretos.

Ao longo de meio século, assim, se assistiu a uma gradual transformação das dimensões e focos do suporte ao desenvolvimento tecnológico, passando de incentivos para as grandes empresas a auxílio estruturado para as MPE, acompanhando a crescente participação e dinâmica das MPE no cenário econômico mundial.

Paralelamente, outra mudança de foco é verificada em termos de apoio ao investimento: do âmbito nacional para o regional, do Estado para as comunidades locais, mais dinâmicas. Atualmente, muitas cidades ou municípios procuram o desenvolvimento sustentável localmente, ampliando a infra-estrutura básica, mas completando-a com parques industriais, centros tecnológicos, universidades ou instituições de ensino superior e até centros de pesquisa. É uma fórmula eficiente de oferecimento de condições completas para atrair empresas e fomentar a criação de novas atividades de produção de bens e serviços. A grande vantagem é que é possível acoplar o desenvolvimento científico e tecnológico ao desenvolvimento urbano e social,

gerando competitividade permanente, emprego e riqueza, utilizando a infra-estrutura básica para melhorar a qualidade de vida.

As comunidades locais tendem a criar a sustentabilidade do desenvolvimento agregando valor ao incentivo empresarial, instalando Parques de Ciência e Tecnologia, também chamados Parques Científicos, Parques ou Pólos Tecnológicos, ou Tecnopólos, sempre acoplados a incubadoras de empresas.

A regionalização do desenvolvimento, a criação de núcleos de tecnologia, parques tecnológicos e incubadoras acopladas a universidades, coincide com a tendência do novo modelo de inovação, o “*open innovation*”, proposto por Chesbrough em 2003. O tema da inovação como meio de geração de valor e sustentabilidade dos negócios se disseminou rapidamente nos últimos anos, sendo hoje pauta do planejamento estratégico de grande parte das empresas nacionais e internacionais. A gestão dos processos de inovação, embora reconhecida como fundamental para a geração de resultados, é ainda muito negligenciada nas empresas. O conceito de *open innovation* se caracteriza como um modelo estruturado de gestão que assume que as empresas devem usar idéias e tecnologias externas para acelerar o processo de inovação e devem buscar caminhos alternativos para trazer oportunidades internas ao mercado (MORIERA et al., 2008).

OBJETIVOS

Objetivo deste trabalho é gerar um quadro amplo sobre a aplicação de medidas da qualidade de serviços utilizadas nas incubadoras de serviços.

Para isso, é realizado um estudo atualizado sobre a realidade das incubadoras de serviços, entidades de “serviço para serviços”, que representam a última fronteira em termos de fomento ao desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação e até agora objeto de interesse limitado da pesquisa acadêmica.

O trabalho se desenvolve em etapas, como a seguir identificadas:

- pesquisa bibliográfica, para consolidar o embasamento teórico necessário ao entendimento dos conceitos de desenvolvimento econômico, inovação, incubadoras de empresas e qualidade em serviços; nesta fase realiza-se, também, o levantamento das incubadoras ativas no Estado de São Paulo;
- pesquisa de campo, baseada em entrevistas às incubadoras identificadas, levantando o estado da arte da metodologia de avaliação da qualidade dos serviços prestados.

AS INCUBADORAS DE EMPRESAS

A inovação tecnológica consiste em transformar o conhecimento em produtos, processos e serviços de forma comercialmente viável e adquire importância crescente no desenvolvimento sócio-econômico de um país. Para melhorar e ampliar a produção industrial e a exportação são necessárias medidas cuidadosas para estimular ciência e tecnologia ligadas às demandas da produção.

Os sistemas utilizados mundialmente para induzir a criação de empresas inovadoras são geralmente denominados Pólos, Parques, Distritos industriais, centros de Inovação, Escolas de Empreendedorismo. Cada sistema tem peculiaridades próprias e atende às diferentes fases do processo de criação de empresas, da geração da idéia à produção em escala, passando pelas etapas de pesquisa e desenvolvimento do produto ou serviço.

Entre os arranjos institucionais – empresariais que viabilizam a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços, destaca-se a incubação de empresa, pela participação ativa da comunidade que realiza pesquisa em universidades e instituições tecnológicas. O ambiente da incubadora caracteriza-se pela rapidez e

eficiência com que a inovação passa a suprir a demanda de mercado, cumprindo um papel nucleador da criação de empresas (MCT, 2000).

Incubadoras de empresas são ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infra-estrutura para amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar inovação e transformá-la em empreendimentos de sucesso.

Um aspecto marcante da incubação de empresas é possibilitar a realização de tecnologias avançadas nacionais, sem necessitar de transferência de tecnologia estrangeira. Outra característica de destaque é o potencial de geração de empregos que vem das micro e pequenas empresas e não das grandes corporações (ANPROTEC, 2009).

Pela definição do MCT, uma Incubadora de Empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequena empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufatura, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que facilita o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Tal mecanismo conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar contemporaneamente empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de serviços e facilidades, como descrito a seguir:

- espaço físico individualizado para escritórios e laboratórios de cada empresa hospedada;
- espaço físico compartilhado, compreendendo sala de reuniões, auditórios, áreas para demonstração de produtos, secretaria, serviços administrativos e laboratórios;
- recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas nas atividades de gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contatos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual;
- capacitação, formação e treinamento dos empresários nos principais aspectos gerenciais;
- acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

O MCT, ainda indica uma primeira classificação das incubadoras, baseada no tipo de empreendimento que abriga:

- incubadora de base tecnológica: abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisa aplicada, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado;
- incubadora de setores tradicionais: abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detém tecnologia largamente difundida, mas queiram agregar valor aos produtos, incrementando o próprio nível tecnológico; devem estar comprometidas com a absorção ou desenvolvimento de novas tecnologias;
- incubadoras mistas: abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Para os fins do presente trabalho, consideram-se as incubadoras de base tecnológica e mistas, que abrigam empresas operantes no setor de serviços. Não serão incluídas na avaliação as incubadoras tradicionais, por entender que se trata de um modelo não atual.

Do ponto de vista histórico, não há concordância a respeito da gênese da concepção de incubadoras; pela Anprotec (2009), o modelo precursor do processo de incubação de empresas surgiu em 1959, no estado de Nova Iorque (EUA), com o fechamento de uma unidade de produção da Massey Ferguson que deixou um significativo número de desempregados. Joseph Mancuso, novo proprietário das instalações da fábrica, sublocou

o espaço para pequenas empresas iniciantes, que compartilhavam equipamentos e serviços. Além da infra-estrutura física das instalações, Mancuso adicionou ao modelo um conjunto de serviços a serem compartilhados pelas empresas instaladas, como secretaria, contabilidade, vendas, marketing e outros, reduzindo os custos operacionais das empresas e aumentando a competitividade. Uma das primeiras empresas instaladas na área foi um aviário, o que conferiu ao prédio a designação de “incubadora”.

Na visão do MCT (2000), a figura da incubadora nasce, sempre nos Estados Unidos, com a experiência da Vale do Silício, a partir das iniciativas da Universidade de Stanford, na década de 50. O êxito positivo desta experiência estimulou a reprodução de iniciativas semelhantes em outras localidades, nos EUA e em outros países. Na Europa as primeiras incubadoras aparecem na Inglaterra, em áreas relacionadas com a produção de aço. A configuração atual, no entanto, se estruturou nos Estados Unidos na década de 70 e se expandiu na Europa na década seguinte, quando governos locais, universidades e instituições financeiras se uniram para alavancar a industrialização de regiões pouco desenvolvidas, após a recessão dos anos 70 e 80.

No Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1985, em São Carlos, com o apoio do CNPq. Em 1987 foi criada a ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, que articulou o movimento de criação de incubadoras de empresas no Brasil.

A ANPROTEC é a associação que representa as entidades gestoras de incubadoras de empresas, pólos, parques tecnológicos, tecnópolis e, em geral, empreendimentos inovadores no Brasil. Ela atua promovendo atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e disseminação de conhecimentos.

A situação nacional atual, após aproximadamente 20 anos de experiência em incubação de negócios, envolve cerca de 400 incubadoras de empresas e 6.300 mil empreendimentos inovadores, que juntos empregam aproximadamente 33 mil pessoas em todo território brasileiro e apresenta um crescimento anual de cerca de 30% do número de incubadoras.

Segundo dados do Panorama 2005, pesquisa anual realizada pela própria ANPROTEC, o Brasil possui 383 incubadoras, sendo 339 em operação (com empresas incubadas), 32 em implantação (em processo de estruturação) e 12 em projeto (ANPROTEC, 2005). Os dados de 2005 são os últimos consolidados pela Anprotec; em 2006 a Entidade publicou um documento contendo apenas a evolução do movimento das incubadoras, salientando um número de 359 incubadoras ativas em 2006 e uma projeção de 377 para o ano de 2007 (ANPROTEC, 2006).

Uma tratativa detalhada do percurso de desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos é disponível em Wolfarth (2004), à qual obra se faz referência para detalhes que fogem ao tema do presente trabalho.

O mapeamento das incubadoras, realizado como base para a pesquisa de campo, apóia-se na relação dos associados Anprotec (ANPROTEC, 2009), cuja lista aparece na tabela 1.

1. Lista dos Associados Anprotec do Estado de São Paulo

Nº	ASSOCIAODS ANPROTEC – SP	Tipo
1	CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO - SP	Mista
2	CIATEC – CIA. DE DESENVOLVIMENTO DO PÓLO DE TECNOLOGIA DE CAMPINAS	Tecnológica
3	CIEM - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS DE MARÍLIA - SP	Mista
4	CIETEC - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS - SP	Tecnológica
5	CINET - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS – SP	Tecnológica
6	IEBM- INCUBADORA DE EMPRESAS DE BARÃO DE MAUA - SP	Mista
7	IEJ - INCUBADORA DE EMPRESAS JARDINOPOLIS - SP	NR
8	INAGRO INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS - PIRAJÚ	Agronegócio
9	INAGRO INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS – JABOTICABAL	Agronegócio
10	INAGRO INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS – JABORANDI	NR
11	INCAMP - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UNICAMP - SP	Tecnológica
12	INCEJ - INCUBADORA DE EMPRESAS DE SÃO JOAQUIM DA BARRA - SP	NR
13	INCUBADORA ACELERADORA DE EMPREENDIMENTOS – Inst. Tecnologia de SW - SP	Inativa
14	INCUBADORA CULTURAL DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA - SP	Cultural
15	INCUBADORA TECNOLÓGICA AGRONEGÓCIOS, AMBIENTE E BIOTECNOLOGIA - BOTUCATU -SP	Tecnológica
16	INCUBADORA DE EMPRESA DE NOVO HORIZONTE - SP	Tradicional
17	INCUBADORA DE EMPRESAS - INCUBAERO - SP	Tradicional
18	INCUBADORA DE EMPRESAS DE ASSIS - SP	Mista
19	INCUBADORA DE EMPRESAS DE BATATAIS - SP	Tradicional
20	INCUBADORA DE EMPRESAS DE BIOTECNOLOGIA EM SAÚDE -INBIOS - SP	Saúde
21	INCUBADORA DE EMPRESAS DE GUAÍRA - SP	NR
22	INCUBADORA DE EMPRESAS DE LEME - IEL – SP	Mista
23	INCUBADORA DE EMPRESAS DE LINS - SP	Mista
24	INCUBADORA TRADICIONAL DE EMPRESAS DE OLIMPIA - SP	Tradicional
25	INCUBADORA DE EMPRESAS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - IESBEC - SP	Tecnológica
26	INCUBADORA DE EMPRESAS DE SERTÃOZINHO - SP	Mista
27	INCUBADORA DE EMPRESAS DE VOTUPORANGA – SP	Mista
28	INCUBADORA DE GARULHOS - SP	Mista
29	INCUBADORA DE MATAO -ACEMATAO - SP	NR
30	INCUBADORA EMPRESARIAL DE BEBEDOURO - SP	Mista
31	INCUBADORA EMPRESARIAL DE FERNANDOPOLIS - SP	Tradicional
32	INCUBADORA EMPRESARIAL DE SANTA FÉ DO SUL – SP	Tradicional
33	INCUBADORA MISTA DE PINDAMONHAGABA - SP	NR
34	INCUBADORA PARA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO - SP	NR
35	INCUBADORA SOFTEX CAMPINAS - SP	Tecnológica
36	INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SOROCABA - SP	NR
37	INCUBADORA TECNOLÓGICA REVAP-PETROBRAS - SP	Tecnológica
38	INCUBADORA TRADICIONAL DE ARAÇATUBA - SP	Tradicional
39	INCUBADORA TRADICIONAL DE ARARAQUARA - SP	NR
40	INCUBADORA TRADICIONAL DE ARARAS - SP	Tradicional
41	INCUBADORA TRADICIONAL DE BARIRI - SP	NR
42	INCUBADORA TRADICIONAL DE BARRA BONITA - SP	Tradicional
43	INCUBADORA TRADICIONAL DE BAURU - SP	Tradicional
44	INCUBADORA TRADICIONAL DE BIRIGUI - SP	NR
45	INCUBADORA TRADICIONAL DE BOTUCATU - SP	Tradicional
46	INCUBADORA TRADICIONAL DE DOIS CORREGOS - SP	Tradicional
47	INCUBADORA TRADICIONAL DE FRANCA - SP	Tradicional
48	INCUBADORA TRADICIONAL DE GARÇA - SP	Tradicional
49	INCUBADORA TRADICIONAL DE ITU - SP	Tradicional
50	INCUBADORA TRADICIONAL DE JACAREÍ - SP	Tradicional
51	INCUBADORA TRADICIONAL DE JAÚ - SP	Tradicional
52	INCUBADORA TRADICIONAL DE JUNDIAÍ - SP	Mista

53	INCUBADORA TRADICIONAL DE LENÇÓIS PAULISTA - SP	Tradicional
54	INCUBADORA TRADICIONAL DE LIMEIRA AGRONEGÓCIOS - SP	Agronegócio
55	INCUBADORA TRADICIONAL DE MOCOCA - SP	Tradicional
56	INCUBADORA TRADICIONAL DE MOGI DAS CRUZES - SP	Mista
57	INCUBADORA TRADICIONAL DE PENÁPOLIS - SP	Tradicional
58	INCUBADORA TRADICIONAL DE PIRACICABA - SP	Tradicional
59	INCUBADORA TRADICIONAL DE PIRAPOZINHO - SP	Tradicional
60	INCUBADORA TRADICIONAL DE PORTO FERREIRA - SP	Tradicional
61	INCUBADORA TRADICIONAL DE PRAIA GRANDE - SP	Tradicional
62	INCUBADORA TRADICIONAL DE PRESIDENTE PRUDENTE - SP	Tradicional
63	INCUBADORA TRADICIONAL DE RIO CLARO - SP	Tradicional
64	INCUBADORA TRADICIONAL DE SANTA BARBARA D'OESTE - SP	Tradicional
65	INCUBADORA TRADICIONAL DE SANTANA DO PARNAÍBA - SP	NR
66	INCUBADORA TRADICIONAL DE SANTOS - SP	NR
67	INCUBADORA TRADICIONAL DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA - SP	Tradicional
68	INCUBADORA TRADICIONAL DE VOTORANTIM - SP	Tradicional
69	INCUBADORA UNIVAP - SP	NR
70	INCUBADORA TRADICIONAL DE SÃO CARLOS - SP	Tradicional
71	INNOVA - INCUBADORA DE SANTO ANDRÉ - SP	NR
72	ITJ - INCUBADORA DE EMPRESAS DE JABOTICABAL - SP	NR
73	NÚCLEO DO PARQUE TECNOLÓGICO DE SÃO PAULO-CIETECII - SP	NR
74	PROCULTURA- INCUBADORA CULTURAL - SP	Cultural
75	SUPERA - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - SP	NR

Nota: NR = não respondeu à pesquisa ou não foi identificada.

A QUALIDADE EM SERVIÇOS.

A realidade das incubadoras deve considerar a presença de financiadores e os objetivos do serviço prestado à comunidade social e empresarial. É assim cada vez mais necessário ter um sistema de avaliação da qualidade, que determine parâmetros e métodos de medição para definir níveis objetivos de avaliação e que garantam a transparência necessária.

Se, por um lado, a qualidade é objeto de estudo e aplicação no campo industrial e da engenharia de produção desde os anos 50 e 60, salienta-se que não existe uma conceituação unívoca e homogênea, mas uma multiplicidade de visão, com funções complementares, que avalia os vários vetores da qualidade.

Inicialmente, a definição de qualidade passou pela “adequação aos padrões estabelecidos”, com enfoque técnico; sucessivamente, pela influência dos japoneses, passou a ser considerada a “adequação ao uso”, envolvendo a avaliação dos consumidores e a “adequação ao custo”, focando a melhoria do processo. A última etapa foi a passagem para a “adequação às necessidades latentes”, procurando antecipar as necessidades dos consumidores (HECKERT, 2001).

A grande maioria do conhecimento acumulado na gestão da produção tem origem na manufatura, ao passo que uma pequena porção foi desenvolvida especificamente para operações de serviço (SANTOS, VARVAKIS, 2002).

As atividades de serviços apresentam características que se afastam, naturalmente, da definição de rígidos padrões de mercado ou estabelecidos por normas técnicas, mas avançam no território da avaliação individual de cada cliente ou consumidor, complicando de forma severa a possibilidade de desenvolver metodologias unívocas de medição de resultados.

O atendimento das necessidades dos consumidores depende do desempenho do serviço em seus diversos atributos e a identificação da relação entre desempenho dos

atributos e satisfação do consumidor é chave para o sucesso em um mercado competitivo. Por outro lado, as necessidades dos consumidores mudam constantemente devido a costumes, à dinâmica dos competidores e à oferta de produtos substitutos (TONTINI, SANT'ANA, 2007), assim os conceitos de avaliação apresentam uma forte evolução e transformação em tempos breves, que dificulta o estabelecimento e a aplicação de modelos de avaliação.

O conceito é reforçado por Siqueira (2007), que afirma a necessidade de avaliar o desempenho das organizações para suportar o processo de tomada de decisão; por outro lado, para o setor de serviços, não existe atualmente uma metodologia para o estabelecimento das métricas necessárias.

O histórico de desenvolvimento das teorias sobre qualidade em serviços já é tema de ampla bibliografia, à qual o presente texto se apóia, não considerando produtivo realizar uma nova análise histórica que repetiria, com menor qualidade, ou copiaria trabalhos de alta qualidade acadêmica, já desenvolvidos por muitos autores. Apenas por referência, citam-se os trabalhos de Salomi e Cauchick (2004), de Salomi, Cauchick e Abackerli (2005), Meirelles (2005).

No caso específico das incubadoras em parques tecnológicos, a aplicação dos conceitos desenvolvidos para o setor de serviços aparenta ser falha ou imprecisa. Alguns conceitos de gestão de empresa não podem ser diretamente aplicados a esta realidade, pela existência de financiamentos, subsídios e a intervenção do Poder Público, que a colocam em uma posição intermediária entre a realidade do livre mercado e a de um ambiente do terceiro setor, assim como definido por Heckert e Silva (2008).

PESQUISA COM AS INCUBADORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO.

A pesquisa, que foi realizada entre as incubadoras de base tecnológica e mistas do Estado de São Paulo afiliadas à Anprotec, tem caráter exploratório, baseado em pesquisa de campo; é de tipo estudo de caso, de natureza qualitativa. Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semi-estruturada para dados primários, estimulando os entrevistados a discorrer sobre o sistema de avaliação de qualidade utilizado pela incubadora. Para os dados secundários, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental.

As incubadoras constantes do cadastro Anprotec são 88; uma análise apurada identificou alguns elementos do cadastro com duplicidade ou o caso de mais incubadoras geridas pelo mesmo ente; desta forma, o número das incubadoras efetivamente consideradas caiu para 75.

Das 75 instituições, foram descartadas outras 31, por serem classificadas como tradicionais ou culturais. Uma das incubadoras de base tecnológica declarou de estar temporariamente desativada, por falta de demanda. Outras 5 entidades não foram corretamente identificadas, inviabilizando o contato.

A lista das incubadoras de base tecnológica e mistas se reduziu a 38.

A pesquisa foi realizada no período de 02 à 27 de maio de 2009, com base em entrevistas telefônicas, geralmente efetuadas com os coordenadores ou gerentes das incubadoras escolhidas. Dentro do horizonte das 38 instituições contatadas, em 16 casos a entrevista não foi finalizada, por indisponibilidade ou ausência do responsável.

22 incubadoras foram entrevistadas, verificando a presença de atividades com empresas do setor de serviço e questionando a existência e utilização de algum sistema formal de avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Os resultados indicam que 17 incubam empresas de serviços, por um total de 110 empresas incubadas.

Todas as instituições respondentes declararam utilizar algum método de avaliação da qualidade na prestação de serviço, mas:

- 10 utilizam um sistema formal, baseado em metodologia ou documentação específica;
- 1 não soube responder;
- 11 utilizam um sistema informal.

Ainda, 3 se encontram em fase de implantação de algum sistema; 14 utilizam um sistema proprietário, desenvolvido internamente; 3 utilizam um sistema baseado em plataformas informáticas e desenvolvidos pelas universidades que participam da gestão (USP e UNICAMP); outras 12 utilizam o sistema denominado SGI do Sebrae.

A respeito do sistema Sebrae, deve ser salientado que tal plataforma consiste numa rede de coleta de dados gerenciais; cada incubadora afiliada ao Sebrae tem obrigação de enviar mensalmente as informações gerenciais que são sucessivamente elaboradas e consolidadas pelo próprio Sebrae, para a geração de relatórios semestrais, utilizados para a divulgação dos dados estatísticos. Este sistema, em nenhum momento, fornece retorno das informações específicas de cada incubadora, mas apenas publica os dados obtidos por via estatística.

Entre as outras informações colhidas na pesquisa, vale realçar que quase todos os sistemas de avaliação são baseados apenas em indicadores de tipo econômico das empresas incubadas, como faturamento, investimentos externos e de fomento, empregos, taxa de incubação, n° de empresas graduadas, n° patentes registradas, etc.; apenas 3 entidades declararam utilizar algum sistema de pesquisa de satisfação com as empresas incubadas; outras 2 incubadoras informaram contratar, periodicamente, uma consultoria externa para a elaboração e avaliação de resultados gerenciais, unicamente de base estatística.

Outra informação importante se refere ao fato que todos os entrevistados declararam desconhecer qualquer metodologia de avaliação da qualidade e especificamente o “Servqual”.

CONCLUSÕES.

O estudo realizado permitiu avaliar o estado da arte em termos de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras de empresa de base tecnológica e mistas do estado de São Paulo. Esta avaliação, pelo que foi detectado, raramente apresenta uma estrutura formal e direcionada especificamente para o objetivo pesquisado; embora todos os responsáveis das instituições incubadoras se mostrem sensíveis a este tema relevante, a preocupação não se traduz, exceto alguns poucos casos, no desenvolvimento de projetos consistentes.

Um outro aspecto relevante indica que apenas as incubadoras ligadas a universidades de grande porte e públicas (USP e UNICAMP) desenvolveram sistemas de avaliação mais sofisticados e informatizados e demonstraram preocupação com a avaliação e atitude pro ativa.

No caso das outras incubadoras, diretamente geridas pelo Sebrae, identificou-se desconforto pela falta de retorno das informações da avaliação em tempo breve e de forma individualizada.

Esta situação confirma a opinião do autor que a atuação do Sebrae para o auxílio ao desenvolvimento das MPE, atualmente, tem validade limitada à primeira fase de pré-incubação, para desenvolver atividades de “alfabetização” dos novos empresários, e apenas para incubação de tipo tradicional, não se demonstrando adequada às exigências dos empreendimentos baseados em inovação tecnológica. O acompanhamento das fases

central (incubação) e final (pós-incubação) do processo necessita de uma presença marcante e da colaboração de Instituições de Ensino Superior, que foquem a própria atuação na pesquisa avançada e que possam dispor de estruturas e recursos adequados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPROTEC. *Panorama, 2005*. Disponível em: www.anprotec.org.br; Acesso em: 16/05/2009.
- _____. *Evolução do movimento brasileiro de incubadoras – 2006*. Disponível em: www.anprotec.org.br; Acesso em: 16/05/2009.
- _____. Homepage, 2009. Disponível em: www.anprotec.org.br; Acesso em: 16/05/2009.
- HECKERT, C. R. *Qualidade de serviços no terceiro setor*. 2001, 150 p. Dissertação (Mestrado) - USP, São Paulo, 2001.
- HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. *Qualidade de serviços Nas organizações do terceiro setor*. Revista Produção, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 319-330. 2008.
- MEIRELLES, D. S. *O conceito de serviço*. Revista de economia política, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan-mar. 2006.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *PACTI - Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria*. Brasília, MCT, 1997.
- _____. *Manual para a implantação de incubadoras de empresas*. Brasília, MCT, 2000.
- MOREIRA, B. et al. *As oportunidades e desafios do Open Innovation no Brasil*. 2008. Disponível em: www.institutoinovacao.com.br; Acesso em: 15/05/2009.
- SALOMI, G. G. E.; CAUCHICK, P. A. M. *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*. Revista Produção, São Paulo, v. 14, n.1, p. 12-30. 2004.
- SALOMI, G. G. E.; CAUCHICK, P. A. M.; ABACKERLI, A. J. *Serviqual x Serviperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos*. Gestão & Produção, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 279-293, mai-ago. 2005.
- SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. *Servpro: uma técnica para a gestão de operações de serviços*. Revista Produção, São Paulo, v. 12, n.1, p. 34-45. 2002.
- SIQUEIRA, M. *Metodologia pra estabelecimento de métricas para empresas de serviços*. 2007. 179 p. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2007.
- TONTINI, G.; SANT’ANA, A. J. *Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria*. Gestão & Produção, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 43-54, jan-abr. 2007.
- VEDOVELLO, C; PUGA, F. P.; FELIX, M. *Criação de infra-estruturas Tecnológicas: a experiência brasileira de incubadoras de empresas*. Revista do BNDES, V. 8, Nº 16, p. 183-214. RJ, 2001.
- WOLFARTH, C. P. *Parques tecnológicos: uma proposta de modelo de gestão a partir do estudo de caso do pólo de informática de são Leopoldo*. 2004. 211 p. Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Porto Alegre, 2004.

