

Proposta de indicadores para análise de desempenho de um Parque Tecnológico: um estudo de caso

Leticia Antonioli, Natasha Montiel de Lima, Simone Geitenes Colombo, Daniel de David

Resumo: A busca pelo desenvolvimento científico, tecnológico e inovação na América Latina tem provocado a criação de novos parques tecnológicos para atender as demandas crescentes do mercado corporativo. Um dos grandes desafios está na gestão dos recursos humanos, financeiros e estruturais, devido à complexidade desse ambiente. O *Balanced Scorecard* criado em 1990 por Kaplan e Norton é uma ferramenta de gestão de desempenho que auxilia as organizações no alinhamento das estratégias às perspectivas relacionadas a finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. O presente estudo possui como objetivo propor indicadores para avaliar o desempenho, através da metodologia em questão, em um Parque Tecnológico localizado na cidade de Foz do Iguaçu, para que auxilie os administradores na tomada de decisão. Para isso foi proposto um modelo de *Balanced Scorecard* constituído pela elaboração do mapa estratégico para melhor visualização dos objetivos estratégicos de acordo com suas perspectivas, criação de indicadores, metas e iniciativas de acordo com os objetivos estratégicos determinados pela empresa. Os resultados obtidos foram que a organização poderia melhorar seus processos de planejamento e mensuração de resultados com a aplicação do BSC e seus indicadores, assim como auxiliar na deliberação de ações e principalmente em atingir seus objetivos estratégicos.

Palavras chave: Gestão de Desempenho, Sistema de Gestão, Objetivos Estratégicos

Proposed indicators for performance analysis of a Technology Park: a case study

Abstract: The search for scientific, technological development and innovation in Latin America has led to the creation of new technology parks to meet the growing demands of the corporate market. One of the major challenges lies in the management of human, financial and structural resources due to the complexity of this environment. The Balanced Scorecard, created in 1990 by Kaplan and Norton, is a performance management tool that helps organizations align strategies with perspectives related to finance, customers, internal processes, learning, and growth. The present study aims to propose indicators to evaluate the performance, through the methodology in question, for a Technology Park located in the city of Foz do Iguaçu, to help the managers in the decision making. For this purpose, a Balanced Scorecard model was proposed, constituted by the elaboration of the strategic map for a better visualization of the strategic objectives according to their perspectives, creation of indicators, goals and initiatives according to the strategic objectives determined by the company. The results obtained were that the organization could improve its results planning and measurement processes by applying the BSC and its indicators, as well as assisting in the deliberation of actions and especially in achieving its strategic objectives.

Key-words: Performance Management, Management System, Strategic Objectives.

1 Introdução

A vantagem competitiva faz com que as empresas busquem melhorias em seus processos, e para isso, é importante ter uma gestão clara e objetiva, utilizando ferramentas gerenciais efetivas.

Em relação às organizações do terceiro setor, de acordo com Carneiro e Silva (2015) torna-se essencial a utilização de modelos gerenciais que possibilitem a transparência em suas atividades e na realização das prestações de contas aos financiadores e para que tenham resultados mais significativos e claros perante o mercado competitivo.

O uso da gestão de indicadores na organização, segundo Soares e Runte (2012) auxiliam na tomada de decisão, por possibilitar à gerência uma visão geral do processo. Ainda, fornecem números onde indicam o estado e o estágio de diversas etapas do processo, cabendo à mesma, decidir quais ações deverão ser tomadas. Portanto, os gestores poderão direcionar seus esforços e avaliar o que realmente é relevante para seus processos de negócio.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a metodologia intitulada como *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente relacionado à falta de um processo sistemático e a obtenção de *feedback* relacionado a estratégia. A ferramenta cria indicadores de acordo com as estratégias da organização, deixando claro para todos os setores quais são suas atribuições perante os objetivos firmados, ainda, possibilita visualizar a situação em relação aos objetivos futuros através da mensuração dos resultados alcançados.

Pela metodologia em questão ser aplicável a todos os tipos de organizações, justifica-se a importância desta pesquisa para auxiliar a alta administração a gerir melhor os seus recursos e processos, por meio de ações idealizadas bem-sucedidas partindo da missão e da estratégia, fazendo com que aumentem a visibilidade perante o mercado investidor e possibilite uma visão ampla sobre o atual negócio. Neste sentido este trabalho tem como objetivo propor indicadores para avaliar o desempenho de um Parque Tecnológico localizado na cidade de Foz do Iguaçu/PR com base na metodologia *Balanced Scorecard*.

2 Referencial teórico

2.1 Terceiro setor no Brasil

Para um melhor entendimento a respeito do *Balanced Scorecard* aplicado ao Terceiro Setor, faz-se necessário conhecer seu conceito e os desafios que compõe o setor.

Consideram-se como primeiro setor as entidades de poder público, tanto municipal, estadual ou federal, que juntas, constituem o Estado. O segundo setor é composto por empresas que possuem fins lucrativos, atendendo a demandas individuais, visando lucro, independentemente do tamanho da organização.

Terceiro setor, segundo Heckert (2001) é o segmento de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, que engloba organizações não-governamentais (ONGs), entidades filantrópicas e de assistência social, fundações, dedicadas as atividades de utilidade pública em prol da sociedade.

2.2 Gestão e Sustentabilidade

De acordo com Heckert (2008), a prestação de serviços realizada pelo terceiro setor tem passando por diversas mudanças, dentre elas: o aumento de demanda, propagação de oferta e o crescimento da concorrência para conseguir financiamento.

Para McKinsey e Company (2001) a organização de uma empresa do terceiro setor possui três etapas básicas para seu funcionamento:

- a) Investimento: trata-se de recursos investidos por meio de doações de organizações jurídicas ou pessoas físicas e investimento em recursos humanos;
- b) Operação: os processos da organização devem ser alinhados a geração de benefícios para a sociedade, ainda, a organização pode adotar processos que gerem resultados para contribuir com o seu custeio;
- c) Resultados: os resultados devem ser medidos através do superávit da operação e deve ser reinvestido na organização, caso a organização não consiga gerar superávit, ela dependerá de investimentos externos.

Ainda segundo o autor é perceptível que o funcionamento dessas empresas é idêntico ao das empresas privadas, tendo a distinção apenas em seus objetivos. Analisando aspectos internos, percebe-se que uma organização do terceiro setor pode ser tão ou até mais complexa de administrar, pois não possuem tanto domínio de ferramentas de administração e gerenciamento que, normalmente, são utilizadas em setores privados.

2.3 Parque Tecnológico

O conceito de Parque Tecnológico trata-se de um empreendimento implantado para abranger as entidades científicas e tecnológicas, universidades e centros de pesquisa, tornando-se unidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação. (STEINER; CASSIM; ROBAZZI, 2008)

De acordo com Gargione (2011) os Parques Tecnológicos são instrumentos de política, no qual, apoiam a inovação, transferência de tecnologia e auxiliam no desenvolvimento econômico e social. Sua criação vai de encontro com os desafios enfrentados na criação de ambientes para assessorar o avanço da sociedade.

Ainda, o autor cita diversas vantagens na sinergia que ocorre dentro de um ambiente de inovação, como: aumenta a competitividade perante o mercado por utilizar estratégias baseadas em tecnologia e inovação; aumenta a cooperação entre as universidades do país e o mercado, para juntas, promover o desenvolvimento tecnológico do país; e promove um ambiente no qual consegue reter mão de obra qualificada e de alto nível no país.

Segundo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2014) os parques e incubadoras tem apresentado eficiência quando se trata em conhecimento de base tecnológica para o setor empresarial, se caracterizam pela forte agregação de tecnologia e inovação em seus produtos, serviços e processos. Neste contexto, os parques podem ser

considerados ecossistemas com grande potencial para transformar o conhecimento científico em desenvolvimento social e econômico do país.

2.4 Balanced Scorecard - BSC

“O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade negócio em objetivos e medidas tangíveis” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9). O BSC foi criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton em 1990 com incentivo do Instituto Nolan Norton, pois acreditavam que as medidas de desempenho existentes estavam se tornando obsoletas.

Segundo Tavares (2005), os autores constataram que as medidas de desempenho deveriam ir além das medidas financeiras, utilizando também, as medidas não financeiras, pois acreditavam que uma organização poderia focar no futuro e não apenas no registro do desempenho passado. O método possibilita mensurar os ativos intangíveis, como inovação e aprendizado, por exemplo, e os ativos tangíveis, como equipamentos e instalações.

Canhadas (2010) possui o entendimento de que a proposta do BSC é para dar entendimento a todos os níveis da organização em relação à missão, visão e as estratégias para norteá-los em como empenhar seus esforços e de que forma suas ações impactam no desempenho da organização.

Soares e Runte (2012) acreditam que o BSC pode ser utilizado como um sistema para dar suporte à tomada de decisão, tendo como objetivo agrupar elementos-chave para acompanhar o cumprimento da estratégia.

2.5 Mapa Estratégico

Segundo Santos (2013) o mapa estratégico é utilizado para vincular o Planejamento Estratégico ao Planejamento Operacional, nele, são definidas as medidas, as metas e ações divididas nas perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

De acordo com Soares e Runte (2012) o mapa estratégico possui como objetivo auxiliar as empresas a visualizar suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. Sua função é auxiliar o sistema gerencial para implementar as estratégias de forma rápida e eficaz.

Segundo Canhadas (2010) cada objetivo estratégico estabelecido aponta a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas que estão interligadas. Os objetivos estratégicos são medidos por meio de indicadores e apontam se o objetivo estratégico está atingindo o resultado esperado, se está em um nível satisfatório ou insatisfatório.

2.5.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros, segundo Canhadas (2010) devem ser o foco para os outros objetivos e perspectivas do BSC, as medidas selecionadas devem se relacionar de modo que acabam em melhorias no desempenho financeiro. Deve-se identificar as medidas financeiras

utilizando como base as estratégias, para que, posteriormente, sirvam de meta para as demais perspectivas.

2.5.2 Perspectiva de clientes

De acordo com Santos (2013) identificar o segmento de mercado e o mercado dos quais devem competir é uma das principais finalidades da perspectiva de clientes. Em organizações do terceiro setor, por exemplo, trata-se de ir em busca de parceiros ou instituições que possuem os mesmos ideais e objetivos para conseguir futuros investimentos.

A satisfação dos clientes relaciona o nível de satisfação de acordo com os critérios de desempenho estabelecidos. A captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, como a empresa atrai ou conquista novos clientes. E, por fim a lucratividade que mede o lucro líquido após diminuir todas as despesas necessárias.

2.5.3 Perspectiva de Processos Internos

De acordo com Soares e Runte (2012) esta perspectiva concentra-se nos processos críticos da empresa, sendo os que impactam na satisfação dos clientes e no cumprimento dos objetivos financeiros para realizar melhorias, é importante que seja identificado as necessidades atuais e futuras dos clientes e que seja desenvolvido novas soluções para atendê-las.

Santos (2013) afirma que os indicadores estabelecidos nesta perspectiva são importantes para o sucesso da organização à longo prazo.

2.5.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A quarta e última perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997) trata-se de orientação e aprendizado por meio de objetivos e medidas, que fornecem infraestrutura para a consecução dos objetivos das outras três perspectivas.

De acordo com Santos (2013), a perspectiva de aprendizado e crescimento em relação aos colaboradores analisa: a motivação ao aprendizado, gestão do conhecimento, empreendedorismo, contribuição para inovação e crescimento da empresa.

3 Metodologia

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, uma vez que, serão estudados os objetivos estratégicos da empresa e seu cenário atual. Também, optou-se pela realização da pesquisa documental, uma vez que, será consultado o material interno à organização. (GIL, 2010)

3.1 Procedimentos da Pesquisa

O mapa estratégico foi elaborado a partir dos objetivos estratégicos da empresa, para isso, foi classificado de acordo com as perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Posteriormente, foram criados indicadores, unidades de medidas e iniciativas para cada objetivo estratégico do Parque e foram criados os objetivos gerais, no qual, apresenta o que a empresa busca alcançar com o atingimento das metas. Os indicadores foram criados a partir dos critérios de: facilidade de entendimento deve ser abrangente, mensurável e fornece uma base para a tomada de decisão (DIAS, 2008).

A definição das metas ficará a cargo da empresa estabelecer de acordo com seu planejamento anual.

3.2 A empresa

A empresa estudada trata-se de um Parque Tecnológico localizado na cidade de Foz do Iguaçu, classificada como Fundação. Criado em 2003 para auxiliar no cumprimento da missão de sua mantenedora voltada ao desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico sustentável do Brasil e Paraguai, o Parque objetiva trabalhar com as capacidades existentes do território para melhoria da produtividade e competitividade do comércio local, por meio de ações voltadas a ciência, tecnologia e inovação.

O Parque é composto por laboratórios, Instituições de Ensino, e Centros de Pesquisas que contribuem para a realização de diversas ações associadas à Educação e Extensão, Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, Inovação e Negócios.

Em relação aos projetos está sendo desenvolvido cerca de 170 (cento e setenta) projetos, dentro e fora do Parque, também, parcerias com as prefeituras dos municípios de Santa Terezinha de Itaipu, Santa Helena e São Pedro do Iguaçu. Além do trabalho na região Oeste do Paraná, o Parque está ampliando seus negócios através de parcerias com importantes países, como China, Índia, Alemanha, Áustria, Suíça e França.

O parque apresenta 6 (seis) objetivos estratégicos sendo:

- a) OE1: promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação de interesse da mantenedora e do território.
- b) OE2: contribuir para a formação de competências, qualificação técnica e valorização do ser humano no território.
- c) OE3: promover ações que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e ambiental no território.
- d) OE4: contribuir para o fortalecimento de atividades produtivas do território.
- e) OE5: aperfeiçoar continuamente a gestão da Fundação para agregar valor às suas finalidades.
- f) OE6: garantir o equilíbrio econômico e financeiro da Fundação.

4 Resultados e discussões

4.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico (ANEXO A) foi adaptado de acordo com a visão do Parque, a maioria dos objetivos específicos trata-se de ações que são voltadas e que afetam diretamente tanto economicamente, mas também a ordem social do território, por isso, na perspectiva de cliente foi adicionada o termo “desenvolvimento socioeconômico”.

De acordo com Moralles (2012) o P&D é um elo da cadeia de ações que compõem o processo do desenvolvimento socioeconômico junto ao apoio de políticas públicas, infraestrutura, comercialização e recursos humanos especializados.

4.1.1 Perspectiva de aprendizado e crescimento

O quadro 1 se refere ao objetivo estratégico OE2 que se trata de oferecer capacitações aos colaboradores e reter esses talentos dentro das áreas, assessorias, programas e projetos do Parque. Os indicadores propostos que trazem a quantia de capacitações realizadas anualmente são medidos por meio de número absoluto e horas, a quantia do público inscrito, o valor que aportado para tais capacitações e a quantia de pesquisadores capacitados que se mantém dentro dos projetos e conseqüentemente, auxilia no aumento da produtividade.

Objetivo	Indicadores	Unidade	Metas	Iniciativas
Aumento de produtividade	Nº de capacitações ofertadas pelo Centro	Número absoluto	Ofertar mínima capacitação ao ano a definir pela empresa	Aumento de treinamentos
Crescimento profissional	Nº de horas de capacitações ofertadas pelo Centro	Horas	Ofertar horas de capacitações durante o ano a definir pela empresa	Planejamento de acordo com o quadro funcional do Parque
Crescimento profissional	Nº de participantes	Número absoluto	Atrair a maior quantia de participantes possível	Incentivos por parte da gestão
Investir em qualificação	Valor investido em competências	Reais	Investir em capacitações ao ano a definir pela empresa	Elaborar relatórios de controle Obter o valor através de parcerias com empresas

Fonte: Os autores (2018)

Quadro 1 – Objetivo estratégico OE2.

4.1.2 Perspectiva de processos internos

O quadro 2 apresenta os indicadores propostos ao objetivo estratégico OE5: aperfeiçoar continuamente a gestão da Fundação para agregar valor às suas finalidades e trazer uma melhor visibilidade perante o mercado.

Objetivo	Indicadores	Unidade	Metas	Iniciativas
Processos	Quantia de processos	Número	Estruturar	Sensibilizar as áreas

eficientes	estruturados	absoluto	processos de acordo com a demanda	Aplicar controles internos nas áreas
Processos padronizados	Quantia de processos documentados/Total de processos	Percentual	Documentar todos os processos Parque	Estabelecer cronograma e planejamento Investir em corpo técnico

Fonte: Os autores (2018)

Quadro 2 – Objetivo estratégico OE5.

4.1.3 Perspectiva de clientes

Conforme indica o quadro 3 o objetivo estratégico OE1 trata-se do atendimento do Parque nas demandas solicitadas pela mantenedora. Atualmente, o Parque desenvolve diversos programas e projetos voltados a melhorias que são aplicadas na mantenedora, principalmente com soluções tecnológicas. Também, se refere ao objetivo estratégico OE3: promover ações que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e ambiental no território e ao objetivo estratégico OE4: contribuir para o fortalecimento de atividades produtivas do território.

Objetivo	Indicadores	Unidade	Metas	Iniciativas
Qualidade no atendimento das demandas	Total de demandas atendidas/Total de demandas	Percentual	Atender todas as demandas dentro do prazo estipulado	Estruturar os processos Criar um sistema de monitoramento dos resultados
Desenvolver novas tecnologias	Nº de projetos criados a partir das demandas	Número absoluto	Criar o maior número de projetos anualmente	Aperfeiçoar o corpo técnico Investir em infraestrutura
Gerar valor econômico ao território	Nº de ações realizadas	Número Absoluto	Realizar a quantia de ações definidas pela empresa	Planejamento anual
Aumentar a relevância das pesquisas acadêmicas para a sociedade	Nº de novos projetos a partir de estudos realizados no Parque	Número Absoluto	Realizar a quantia projetos definidos pela empresa	Identificar demandas de ações necessárias para concepção de projetos
Aumentar a relevância das pesquisas acadêmicas para a sociedade	Nº de bolsas ofertadas anualmente	Número Absoluto	Ofertar o mínimo de bolsas a serem definidos pela empresa	Atrair e reter talentos voltados às áreas do Parque
Crescimento econômico da região	Nº de patentes depositadas	Número Absoluto	Depositar o maior número de patentes por ano	Investir em projetos que tragam P&D
Auxiliar os	Nº de municípios	Número	Recrutar o	Viabilizar o contanto

municípios na inclusão sócia produtiva	participantes das ações	Absoluto	máximo de municípios	entre o Parque e os municípios
Aumentar o número de negócios do Parque	Nº de negócios viabilizados	Número Absoluto	Executar a quantia de negócios a serem definidos pela empresa	Investir em ações P&D+I

Fonte: Os autores (2018)

Quadro 3 – Objetivo estratégico OE1, OE3 e OE4.

4.1.4 Perspectiva financeira

O quadro 4 apresenta os indicadores propostos ao objetivo estratégico OE6: garantir o equilíbrio econômico e financeiro da Fundação.

Objetivo	Indicadores	Unidade	Metas	Iniciativas
Obter lucro a partir dos projetos cooperados	Valor captado oriundos de projetos cooperados	Reais	Dobrar o valor captado	Elaborar relatório referente aos recursos de projetos cooperados
Expandir o faturamento	Faturamento em serviços cooperados	Reais	Aumentar o faturamento anual de acordo com as definições da empresa	Investir em novas parcerias
Oferecer infraestrutura de qualidade	Valor gasto em infraestrutura para projetos cooperados	Reais	Diminuir os gastos	Criar planilha de controle de gastos
Obter lucro a partir dos serviços especializados	Valor captado oriundos de serviços especializados/Total captado ano passado	Percentual	Dobrar o valor captado	Estabelecer novas parcerias Investir em divulgação
Expandir o faturamento	Faturamento em serviços especializados	Reais	Aumentar o faturamento anual de acordo com as definições da empresa	Estabelecer novas parcerias
Oferecer serviços de qualidade	Nº de serviços especializados realizados ao ano	Número absoluto	Aumentar a quantia de serviços realizados a ser definido pela empresa	Realizar a gestão de projetos de forma efetiva
Diminuir os gastos com operação/manutenção	Valor aplicado em operação/manutenção	Reais	Otimizar o recurso relacionado a operação/Manutenção	Plano anual de manutenção Pesquisar os melhores preços Elaborar relatório mensal

Garantir recurso financeiro para investir em projetos de P&D	Valor aplicado em P&D	Reais	Garantir a segurança financeira dos recursos	Acompanhamento mensal dos gastos e resultados do projeto
Garantir recurso financeiro para projetos de educação	Valor aplicado em ações voltadas à extensão/educação	Reais	Distribuir da melhor forma o recurso para extensão/educação	Planejamento anual de ações voltadas à extensão/educação

Fonte: Os autores (2018)

Quadro 4 – Objetivo estratégico OE6.

5 Considerações finais

Com os resultados obtidos é possível visualizar a eficácia quanto à metodologia BSC criada por Kaplan e Norton, pois fornece apoio na condução e alinhamento das estratégias e principalmente das ações por meio dos indicadores de desempenho.

Através da metodologia verificou-se a possibilidade de melhoria nos processos ligados à gestão, por estar embasado nas quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento que possuem ligação direta e refletem nos resultados que a empresa apresenta na prestação de contas aos parceiros.

Após análise dos objetivos estratégicos, possibilitou-se a projeção de um modelo de BSC possível de ser aplicado e ajustado conforme as necessidades da empresa, o método auxiliará a empresa a rever seu planejamento e principalmente, ter maior direcionamento quanto à delegação das atividades. Também, foi possível visualizar melhor os pontos estratégicos importantes para direcionar os esforços ampliando a visibilidade e os negócios do Parque.

A aplicabilidade dos indicadores engloba os objetivos específicos estipulados pela empresa e auxilia a empresa a melhor verificar como está o seu desempenho de acordo com seus processos internos.

Para futuros trabalhos nesta área, sugere-se um estudo com maior riqueza de detalhes dos processos internos do Parque, desenvolvendo um plano de ação específico para cada processo.

Referências

- CANHADAS, L.S. **Implantação do *Balanced Scorecard* por uma operadora logística e sua integração com a empresa contratante**. 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica)- Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos - SP, 2010.
- CARNEIRO, L.C; SILVA, D.M. **Balanced Scorecard no Terceiro Setor: uma aplicação prática**. In: I Congresso UFU de Contabilidade, 2015, Curitiba - PR. **Educação Contábil pós-IFRS ...** Campinas: [s.n.], 2015. p. 1-18.
- DIAS, Thiago Ferraz. **Avaliação de indicadores operacionais: estudo de caso de uma empresa do setor ferroviário**. 2008. 52 p. Monografia (Engenheiro de Produção)- Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora - MG, 2008.
- GARGIONE, Luiz Antonio. **Um modelo para financiamento de Parques Tecnológicos no Brasil: explorando o potencial do fundo de investimentos**. 2011. 345 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. [S. l.]: Atlas, 2010. 200 p.
- HECKERT, C.R. **Qualidade de serviços nas organizações do Terceiro Setor**. 161 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- HECKERT, C.R. **Redes no Terceiro Setor: Condições favoráveis à transferência de conhecimento**. 253 p. Tese (Doutorado em Engenharia)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360 p.
- MCKINSEY; COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar plano de negócios para organizações sociais**. Peirópolis: Fundação Peirópolis, 2001. 142 p.
- MORALLES, Herick Fernando. **Desenvolvimento socioeconômico, infraestrutura de transportes e inovação**. 2012. 189 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.
- SANTOS, R. **O *Balanced Scorecard* aplicado em um ateliê de calçados**. 67 p. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção)- Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2013.
- SOARES, C.C; RUNTE, G.F. **Aplicação do *Balanced Scorecard* numa estrutura de Centro de Serviços Compartilhados**. 95 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção)- Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.
- STEINER, João; CASSIM, Marisa Barbar; ROBAZZI, Antonio Carlos. **Parques Tecnológicos: Ambientes de inovação**. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 1-41, jan. 2008.
- TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 142 p.

ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO

Missão: "Promover o desenvolvimento territorial sustentável por meio da educação, ciência, tecnologia, inovação, cultura e empreendedorismo".

<p>PERSPECTIVA FINANCEIRA</p>	<p>OE6: garantir o equilíbrio econômico e financeiro da Fundação.</p>
<p>PERSPECTIVA DE CLIENTES</p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento Socioeconômico</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="383 577 705 712"> <p>OE1: promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação de interesse da mantenedora e do território.</p> </div> <div data-bbox="734 577 1034 712"> <p>OE3: promover ações que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e ambiental no território.</p> </div> <div data-bbox="1066 577 1340 712"> <p>OE4: contribuir para o fortalecimento de atividades produtivas do território.</p> </div> </div>
<p>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</p>	<p>OE5: aperfeiçoar continuamente a gestão da Fundação.</p>
<p>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</p>	<p>OE2: contribuir para a formação de competências, qualificação técnica e valorização do ser humano no território.</p>