

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -**  
**MESTRADO**

**SIOMARA MARIA PIERANGELI PASCOTTO**

**INDICADORES DE DESEMPENHO NO APOIO À GESTÃO DE**  
**EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2014**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -**  
**MESTRADO**

**SIOMARA MARIA PIERANGELI PASCOTTO**

**INDICADORES DE DESEMPENHO NO APOIO À GESTÃO DE**  
**EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS**

Material apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado – da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, sob a orientação do Prof. Dr. Milton Carlos Farina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Linha de pesquisa: Gestão de Redes Organizacionais

**SÃO CAETANO DO SUL, SP.**

**2014**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Pascotto, Siomara Maria Pierangeli

Indicadores de Desempenho no Apoio à Gestão de Empresas Associadas da Associação Nacional de Jornais / Siomara Maria Pierangeli Pascotto. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

159 p.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2014.

1. Indicadores de Desempenho    2. Indústria de Jornais    3. Redes Interorganizacionais    4. Associação de Interesse Privado. I. Farina, Milton Carlos. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração.    III. Título.

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Raquel da Silva Pereira

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS**

**INDICADORES DE DESEMPENHO NO APOIO À GESTÃO DE  
EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS**

**SIOMARA MARIA PIERANGELI PASCOTTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Linha de pesquisa: Gestão de Redes Organizacionais

Data de Defesa: 20 de fevereiro de 2014.

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

\_\_\_\_\_

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

\_\_\_\_\_

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profª. Dra. Maria Rita Pontes Assumpção Alves

\_\_\_\_\_

Universidade Metodista de Piracicaba

## **DEDICATÓRIA**

**A Deus, por colocar em meu caminho pessoas de bem.**

**Ao meu marido, Fernando, pelo incondicional apoio,  
compreensão, amor, carinho e dedicação eterna.**

**Ao meu filho, Gabriel, luz da minha vida,  
por compreender minha ausência e pelo estímulo  
para prosseguir.**

**Aos meus pais (*in memoriam*), por nos ter  
incurtido valores preciosos para  
a vida...**

**À minha irmãzinha Selma (*in memoriam*),  
cujo sonho do magistério foi brutalmente  
interrompido.**

## AGRADECIMENTOS

O período de desenvolvimento desta pesquisa trouxe mais do que conhecimento técnico-científico: contribuiu profundamente para o desenvolvimento intelectual e humano da pesquisadora. Assim, uma página para agradecer a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o desenvolvimento da presente pesquisa, bem como da conquista do título acadêmico, torna-se um espaço limitado.

Contudo, algumas pessoas necessitam ser especialmente lembradas e formalmente registradas. A elas, os meus profundos agradecimentos.

Ao meu orientador e mentor, Prof. Dr. Milton Carlos Farina, pelo seu apoio incondicional e sua eterna disposição em ajudar-me e orientar-me a trilhar os caminhos da pesquisa; pela confiança e coragem em defender meu trabalho e reconhecer meu empenho ao longo desta jornada; por compreender minhas dificuldades e limitações, motivando-me a prosseguir sempre.

Aos professores: Dr. Marco Antonio Pinheiro, pela amizade e ensinamentos; Dr. Marco Antonio Gaspar, pelo carinho e disponibilidade em ajudar; Dr. Carlos Antonio Gil e Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina de Faria, pela atenção, disponibilidade, amizade e ensinamentos passados nas disciplinas durante o mestrado.

Ao Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva, pela organização e contribuição nos *workshops* de apresentação.

Ao Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, que prontamente aceitou o convite para participar da banca examinadora, contribuindo positivamente para o processo de amadurecimento desta pesquisa.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Rita Pontes Assumpção Alves, por concordar de imediato em participar da banca examinadora, e me ensinar a ver a contribuição da pesquisa de uma forma simples, porém rica para o desenvolvimento acadêmico.

À secretária Marlene Forestieri de Melo, pela presteza no atendimento e pela compreensão das aflições dos alunos durante este processo.

À bibliotecária Vania Santos, pela presteza, atenção e ajuda aos alunos.

Aos colegas do Mestrado e Doutorado, pois juntos trilhamos esta importante etapa da vida.

Ao colega Heinz Jürgen Soboll, cujo apoio foi fundamental para a elaboração e conclusão desta pesquisa.

Aos colegas do Comitê de Gestão da ANJ, que prontamente atenderam ao meu pedido para participarem da pesquisa, bem como ajudaram no fortalecimento da solicitação junto aos outros integrantes da associação.

Aos meus amigos Carlos Henrique de Azevedo Duarte, Melissa Rêgo Duarte, Thais Perciavali e Fábio Luiz Isoldi, pelo apoio, ombro amigo, palavras de incentivo e compreensão da minha ausência em datas importantes.

Aos meus irmãos Silvana e Alessandro, por enxugarem minhas lágrimas, pelo apoio incondicional, palavras de carinho e estímulo, sempre!

*"Somos todos anjos de uma asa só... Precisamos nos abraçar para poder voar!"*

*(Mário Quintana)*

## RESUMO

A atuação por intermédio das redes interorganizacionais tem se mostrado um diferencial competitivo para as empresas. Por este meio buscam sanar dificuldades internas ou acessar recursos que percebam escassos para a sua competitividade. Dentro deste cenário, um grupo de empresas associadas à Associação Nacional de Jornais – ANJ, caracterizada como uma Associação de Interesse Privado (AIP), percebendo a dificuldade na obtenção de informações que pudessem auxiliar no processo de gestão das empresas, com ações conjuntas, desenvolveram um sistema de medidores de desempenho, capaz de fornecer parâmetros para o setor e orientar seus processos de gestão. Este trabalho analisa a importância dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ para o processo de gestão das empresas. Há um consenso entre os autores estudados de que o gerenciamento organizacional deva ser realizado utilizando-se ferramentas de medição, confirmando a máxima que “não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir” (DRUCKER, 1999). Assim, a medição de desempenho organizacional tem se mostrado importante para a definição das estratégias organizacionais, e o seu monitoramento, para a constatação do atingimento de metas propostas e correções de desvios aos planos propostos. O presente estudo busca compreender como as empresas desenvolveram os indicadores de desempenho, qual a importância dada a estes indicadores pelas empresas associadas à ANJ, e qual a abrangência destes indicadores de desempenho no atendimento dos aspectos organizacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa com utilização do método “levantamento de campo (*survey*) de corte transversal”. Como instrumento qualitativo de coleta dos dados, foi realizado um levantamento documental. Como instrumento quantitativo de coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado com 18 questões, buscando traçar um perfil das empresas participantes, dos respondentes, e a mensuração da importância dos indicadores de desempenho para as empresas. O questionário foi disponibilizado para acesso via *web* aos 140 associados à ANJ. As técnicas estatísticas aplicadas na análise dos resultados foram elaboradas pelo *software* SPSS® e planilhas eletrônicas. Em relação aos objetivos propostos nesta pesquisa, obteve-se o histórico de como foram desenvolvidos os indicadores de desempenho do setor, envolvendo a discussão de “o que medir” e “como medir” pelas empresas. Com relação à determinação da importância dos indicadores de desempenho para o processo de gestão das empresas, obteve-se nota média igual a 8,0, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), designando elevado grau de importância dos indicadores para o processo de gestão das empresas. Com relação à abrangência organizacional dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ, dentre 18 aspectos organizacionais abordados na literatura, os indicadores desenvolvidos pela ANJ abrangem apenas 8 aspectos organizacionais, principalmente voltados ao atendimento aos aspectos econômicos e financeiros e à estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Indicadores de Desempenho, Indústria de Jornais, Redes Interorganizacionais, Associação de Interesse Privado.

## **ABSTRACT**

The performance through inter-organizational networks has been a competitive advantage for companies, which hereby seek to overcome internal difficulties accessing limited resources being critical to its competitiveness. Within this scenario, a group of companies affiliated with the National Association of Newspapers - ANJ, characterized as an Association of Private Interest (AIP), realizing the difficulty in obtaining information that could assist in the management process of companies, throughout joint actions, developed a system of performance measures, able to provide parameters for the industry and guidance in their management processes. This paper analyzes the importance of the performance indicators developed by the ANJ to the process of business management. There is a consensus among the studied authors that the organizational management should be carried out using measuring tools, confirming the wording which says that "you cannot manage what you cannot measure". Thus, the measurement of organizational performance has proven to be important for organizational strategies definition, monitoring goals achievement and corrections of deviations to the proposed plans. This study seeks to understand how companies have developed performance indicators, what is the importance given to these indicators by companies associated with ANJ and what are the scope of these indicators to meet the organizational aspects. To this end, a qualitative and quantitative field survey was applied using transverse cut method. A documentary research was conducted as a tool for qualitative data collection whereas for collecting quantitative data, a structured questionnaire was prepared with 18 questions, seeking to draw a profile of the participating companies, their respondents and the measurement of the importance of performance indicators for companies. The questionnaire was made available for web access to 140 companies and securities associated with the ANJ newspaper. The statistical techniques applied to the analysis of the results were compiled using SPSS ® software and spreadsheets. Which regards to the objectives of this research, it was disclosed how this industry sector performance indicators were developed, involving the discussion of "what to measure" and "how to measure". With respect to determining the relevance of performance indicators for the process management of companies, we obtained an average score equal to 8.0, on a scale from 0 (zero) to 10 (ten), showing high degree of indicators importance to the process of business management. Concerning the organizational scope of performance indicators developed by the ANJ, among 18 organizational aspects addressed in the literature, the indicators developed by ANJ covers only 8 organizational aspects, mainly focusing to meet economic and financial aspects and organizational structure.

**Keywords:** Performance Indicators, Newspaper Industry, Interorganizational Networks, Association of Private Interest.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Desenho da Pesquisa.....	79
Figura 2 – Localização Geográfica Nacional das empresas associadas à ANJ .....	88

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 -	Resumo da pesquisa sobre indicadores de desempenho publicados na Revista Exame.....	70
Tabela 2 -	Distribuição regional dos Associados à ANJ.....	89
Tabela 3 -	Participação das empresas nos Comitês Temáticos da ANJ .....	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Pressões ambientais e fatores motivadores da formação de redes.....	38
Quadro 2 -	Atributos estratégicos da formação de redes.....	39
Quadro 3 -	Principais vantagens / benefícios da atuação em redes interorganizacionais.....	42
Quadro 4 -	Definições de Indicadores de Desempenho.....	54
Quadro 5 -	Principais tipos de indicadores definidos por diversos autores .....	58
Quadro 6 -	Principais elementos da estrutura para a definição das medidas de desempenho .....	64
Quadro 7 -	Abrangência das áreas-chave da empresa aos aspectos organizacionais .....	66
Quadro 8 -	Aspectos considerados pelos diferentes modelos de avaliação de desempenho.....	67
Quadro 9 -	Tendências e mudanças no desenvolvimento dos sistemas de indicadores de desempenho.....	69
Quadro 10 -	Matriz de Orientação teórica da pesquisa .....	72
Quadro 11 -	Condições relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	75
Quadro 12 -	Variáveis do instrumento de pesquisa – Blocos II e III .....	83
Quadro 13 -	Comparativo de obtenção de respostas por região .....	101
Quadro 14 -	Enquadramento do porte da empresa pelo número de empregados .....	103
Quadro 15 -	Comparação dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ ao atendimento aos 18 aspectos organizacionais .....	108
Quadro 16 -	Resumo da Comparação dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ no atendimento aos 18 aspectos organizacionais .....	111
Quadro 17 -	Aspectos organizacionais <b>não</b> atendidos pelos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ .....	114

Quadro 18 - Avaliação da importância do uso dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ .....	118
Quadro 19 - Determinação do grau de importância do uso dos indicadores de desempenho por porte da organização.....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAP	Associação Brasileira dos Anunciantes de Propaganda
AIP	Associação de Interesse Privado
ANJ	Associação Nacional de Jornais
ARS	Análise de Redes Sociais
BSC	<i>The Balanced Scorecard</i>
DF	Distrito Federal
EVA	<i>Economic Value Added</i>
ID	Indicadores de Desempenho
MVA	<i>Market Value Added</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
KSI	<i>Key Performance Success</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RIO	Rede Interorganizacional
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SPSS®	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1. OBJETIVO.....	22
1.2. JUSTIFICATIVA.....	22
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	23
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
1.5. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	25
1.6. CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO.....	25
1.7. VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA.....	26
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1. INTRODUÇÃO.....	27
2.2. REDES.....	27
2.3. REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	33
2.3.1. Fatores relacionados à formação das redes interorganizacionais.....	36
2.3.2. Dificuldades na atuação em redes interorganizacionais.....	44
2.4. ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO – AIP.....	45
2.4.1. As AIP's sob a perspectiva das redes.....	49
2.5. INDICADORES DE DESEMPENHO .....	51
2.5.1. O que são indicadores?.....	54
2.5.2. A importância dos indicadores de desempenho.....	56
2.5.3. Tipos de Indicadores.....	57
2.5.4. Características de um Sistema de Indicadores.....	60
2.5.5. Desenvolvimento do Sistema de Indicadores.....	62
2.5.6. Principais modelos de avaliação de desempenho e consolidação dos pontos comuns.....	65

2.5.7. Outras considerações sobre os sistemas de indicadores de desempenho	69
2.6. DIRETRIZES TEÓRICAS DA PESQUISA .....	72
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>74</b>
3.1. TIPO E MÉTODO DE PESQUISA .....	74
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA .....	76
3.3. COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	78
3.3.1. Instrumento da coleta de informação.....	82
3.3.2. Proposta da análise dos dados.....	85
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
4.1 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS.....	87
4.2. ANÁLISE DOS DADOS .....	91
4.2.1. O desenvolvimento dos indicadores de desempenho do setor .....	93
4.3. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO .....	100
4.3.1. Caracterização do setor .....	102
4.3.2. Indicadores de Desempenho desenvolvidos pela ANJ .....	106
4.3.2.1. Classificação dos indicadores e cruzamento ante os 18 aspectos organizacionais .....	107
4.3.2.2. Importância dos indicadores de desempenho no processo de gestão das empresas associadas à ANJ .....	116
4.3.2.2.1. Empresas que possuem acesso e utilizam os indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ .....	117
4.3.2.2.2. Empresas que não possuem acesso e utilizam os indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ .....	121
4.3.2.2.3. Análise do grau de importância dos indicadores de desempenho em relação ao porte das empresas.....	121

4.3.3. Indicadores de Desempenho que atendem às cinco áreas-chaves da empresa.....	123
4.3.4. Base de Comparação dos Indicadores de Desempenho .....	124
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>126</b>
5.1. SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA .....	126
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	137
5.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	139
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE B – CONVITE DA PESQUISA.....</b>	<b>159</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A Ciência da Administração atrai muitos pesquisadores pela sua possibilidade de observação em campo do objeto estudado e pela magnitude de assuntos e abordagens que a permeiam. Estes benefícios oferecem ao pesquisador a possibilidade da comprovação ou da refutação de teorias e a demonstração de suas aplicações em diversos cenários e realidades.

Este contexto favorece ao pesquisador a ilustração das teorias por intermédio das experiências ou situações reais vividas no setor empresarial, desenvolve o interesse por descrever, analisar, compreender e obter conclusões sobre os fenômenos e contribui para o desenvolvimento da Ciência, do meio acadêmico e das organizações de um modo geral.

Alguns setores econômicos são mais privilegiados ou mais atrativos para o desenvolvimento de pesquisas, como a indústria têxtil na Revolução Industrial, a indústria automobilística – partindo do modelo fordiano, do modelo da Toyota e de outros trabalhos que abrangem assuntos voltados desde a produção até os conceitos de *marketing*, como os casos da Chrysler, Mercedes-Benz, Volvo e outros (CARDOSO, 2006).

Há setores menos privilegiados nessas discussões, como ocorre na indústria de jornal, foco deste trabalho. Em levantamentos preliminares realizados nas bases de pesquisas científicas Web of Science (WoS) e Google Academic®, foram encontradas poucas pesquisas voltadas ao sistema administrativo deste setor. Em tais estudos, as principais abordagens são direcionadas às áreas de Marketing e Psicologia, como a análise do comportamento de compra do consumidor, o perfil do mercado leitor, o desenvolvimento cultural de determinada região (fator que influencia na penetração do produto no mercado), deixando à margem a discussão sobre os sistemas administrativos desta indústria.

Considerado como um setor de prestação de serviço pela natureza de sua operação de informar e atualizar o leitor, este campo apresenta em seus bastidores um processo de produção similar aos conceitos industriais-padrão, com a característica singular da alta perecibilidade do produto produzido.

A evolução da indústria de jornal mostra que o setor demonstra histórico de difícil manutenção e obtenção de meios para sua permanência no mercado, sofrendo marginalização das agências de financiamento, baixo nível de apoio governamental, pressões do mercado consumidor, surgimento de novas mídias, em especial a eletrônica, e a migração de leitores para outras plataformas. Estas dificuldades levam as empresas a um senso de urgência para o desenvolvimento tecnológico, rápida resposta ao mercado e necessidade de altos investimentos no negócio.

Este cenário agressivo favorece a união das empresas às entidades de classes. Olson (1999) classifica estas entidades como Associações de Interesses Privados – AIP's, caracterizando-as como organizações de adesão voluntária que objetivam a adoção de ações em defesa dos interesses de seus associados e do fortalecimento do ramo de atuação.

Os associados buscam nestas associações a satisfação de interesses individuais, embora nem sempre estejam perfeitamente alinhados aos interesses dos outros pares associados (MILGROM; ROBERTS, 1992). Todavia, a ação coletiva tem forte apelo a se desenvolver quando os associados percebem que o seu resultado é maior que o resultado da ação individual (SILVA, 2005, p. 7).

Nesta direção, a indústria de jornal conta com o apoio da Associação Nacional de Jornais – ANJ – cujas empresas associadas representam mais de 90% da circulação diária de jornais do País. A ANJ objetiva a promoção de estudos, debates, proposição e desenvolvimento de ações que contribuam para o fortalecimento do setor, por meio da troca de informações e experiências de suas associadas.

Dentre as ações desenvolvidas pela ANJ, há interesse deste trabalho nas atividades realizadas pelo Comitê de Gestão, em especial o estudo sobre a formulação dos indicadores de desempenho do setor, que se mostram capazes de traduzir a necessidade de controle das empresas.

Este trabalho se propõe a explicar como o setor desenvolveu os indicadores de desempenho – ID – capazes de auxiliar na condução, gestão e compreensão do seu negócio.

O desenvolvimento dos trabalhos sobre os ID propicia ainda a oportunidade de troca de informações entre os associados e a busca de melhores resultados individuais e coletivos, caracterizando assim uma ação coletiva (Olson, 1999) desenvolvida em uma rede interorganizacional.

Uma forma de colaboração entre empresas de jornal é citada por Almeida e Schlüter (2012, p. 90), quando relatam o caso de colaboração entre as empresas Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo na criação de uma terceira empresa para a distribuição nacional de suas publicações, resultando em redução de custos por ganho de escala para ambas as empresas.

No que tange ao foco deste estudo, a medição de desempenho tem apresentado relevante importância no campo da gestão de operações e da administração, servindo à análise da evolução dos processos de negócio (FRANCESCHINI *et al.*, 2008). A utilização dos indicadores teve crescimento significativo a partir das décadas de 1980 e 1990, quando diversos modelos, procedimentos e conceitos foram desenvolvidos para medir o desempenho organizacional.

Esses estudos mostram-se valiosos para esta pesquisa, uma vez que será realizada a análise da abrangência dos ID desenvolvidos pela ANJ perante os 18 aspectos organizacionais, tomando como base de comparação o trabalho de Crispim e Lugoboni (2012).

Assim, este estudo tem por objetivo discutir a proposição dos ID desenvolvidos pela ANJ como um instrumento de apoio à gestão, visando a compreender sua importância e abrangência para as empresas, respondendo às seguintes questões: Como se deu o processo de criação dos indicadores de desempenho voltados aos processos de gestão das empresas de jornais? Qual a importância destes indicadores de desempenho no processo de gestão das empresas? Qual a abrangência organizacional dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ?

O levantamento da literatura concernente aos temas desenvolvidos destaca que um ambiente eficaz de gestão e de tomadas de decisão deve ser amparado por um sistema de medidas que assegure o alinhamento das atividades empresariais com o objetivo maior da organização (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

## **1.1. OBJETIVO**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a utilização dos ID como ferramenta de apoio à gestão de empresas associadas à Associação Nacional de Jornais.

Para melhor elucidar o estudo, a análise parte do entendimento de como se deu o processo de criação dos ID do setor e avaliação sobre a abrangência organizacional destes ID, tomando como base os 18 aspectos organizacionais de Hourneaux (2005) e Netto (2007).

Para o atendimento do objetivo geral, faz-se necessário compreender o que motivou o desenvolvimento dos ID e como foram construídos os mecanismos de mensuração.

Não obstante, apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar como ocorreu o processo de criação dos indicadores de desempenho na ANJ;
2. Realizar a classificação e o cruzamento dos indicadores desenvolvidos pela ANJ com os modelos apresentados na literatura acadêmica de forma a identificar sua abrangência aos 18 aspectos organizacionais;
3. Identificar a importância dos indicadores no processo de gestão das empresas pelos associados à ANJ.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

As redes proporcionam uma visão geral do ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas, capacitando-as para uma ação/reação rápida às exigências do mercado, além de complementar suas competências (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os laços estabelecidos entre os integrantes de uma rede unem os interesses individuais, tornando-os coletivos, e estabelece vínculos baseados na troca de conhecimentos e informações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Tanto empresas como pessoas, ao se agruparem obedecendo a determinadas normas e condutas, buscam benefícios comuns e

estabelecem uma organização social gerando o capital social desta rede (ONYX; BULLEN, 2000).

Malafaia *et al.* (2007) afirmam que o capital social de uma rede estimula o surgimento de relações de confiança e colaboração; propicia o desenvolvimento de um ambiente favorável a ações conjuntas e à coletividade, podendo ainda as empresas obterem outros benefícios, como a geração de aprendizado conjunto, fluidez no fluxo de informação e economia de escala gerada pelos esforços conjuntos capazes de criar vantagens competitivas essenciais à sua permanência no mercado (EBERS; JARILLO, 1998).

Muitos autores defendem a atuação em rede interorganizacional como um diferencial para o desenvolvimento de empresas que buscam objetivos comuns, podendo, por meio dessa ação, acessar recursos importantes para a competitividade, não acessíveis quando atuantes de forma isolada (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; GRANDORI; SODA, 1995; HALL, 2004).

Ebers e Jarillo (1998), no trabalho *The construction, forms, and consequences of industry networks*, apresentam a necessidade de contínuos estudos sobre os relacionamentos interorganizacionais, devido à grande diversidade de configurações das redes e das evoluções destes modelos.

Justifica-se também a discussão sobre a atuação em rede por meio das Associações de Interesse Privado – AIP, em que Olson (1999) explora as ações coletivas e o papel destas como órgãos fomentadores das ações e desenvolvimento setorial.

### **1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa está delimitada às empresas associadas à Associação Nacional de Jornais – ANJ, que conta com 140 associados, entre títulos de jornais nacionais de circulação diária e empresas do setor que compõem o universo da pesquisa. Os dados iniciais relativos ao número de associados à ANJ estão baseados no cadastro disponível no endereço eletrônico da ANJ, com acesso em setembro de 2013.

Busca-se o maior número possível de respondentes aos formulários distribuídos, contudo, o retorno de respostas de forma parcial não inviabilizará a análise.

Este estudo deve ser considerado como um *survey* qualitativo e descritivo, em virtude de parte da coleta de dados ser de forma documental e parte por coleta de dados em campo em um determinado momento. Este tipo de estudo fornece dados transversais, isto é, os dados serão coletados em um único momento (ponto no tempo) e sintetizados estatisticamente (HAIR JR. *et al.*, 2005).

#### **1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Divide-se este trabalho em cinco partes. O primeiro capítulo situa o estudo e apresenta a introdução ao assunto, enfocando e justificando o problema de pesquisa, seus pressupostos e a delimitação do problema.

O segundo capítulo estabelece o referencial teórico que suporta o trabalho, abordando os principais conceitos sobre redes, redes interorganizacionais, associação de interesse privado e ID.

O terceiro capítulo especifica os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa e são mostradas as principais características metodológicas desenvolvidas nas pesquisas documentais e de campo, bem como apontados os procedimentos utilizados para o delineamento do instrumento da pesquisa aplicada.

No quarto capítulo são dados a conhecer os resultados obtidos pela pesquisa e a análise dos dados, que ajudam a compreender como os ID foram desenvolvidos, qual a importância destes para o processo de gestão das empresas e qual sua abrangência no atendimento às cinco áreas-chave da empresa.

No quinto capítulo estão as considerações finais, as contribuições fornecidas pela pesquisa, suas limitações e sugestões para o desenvolvimento de novos estudos ou aprofundamento de pesquisas no setor.

## **1.5. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO**

A importância deste estudo está em compreender como a rede de empresas e uma associação de interesse privado contribuíram para o processo de criação dos ID do setor.

A análise dos ID permitirá também realizar o cruzamento destes ante os 18 aspectos organizacionais citados na literatura acadêmica, visando a identificar sua abrangência organizacional.

Este estudo é relevante para despertar o interesse de pesquisadores por um setor pouco explorado na literatura acadêmica. Nas pesquisas preliminares realizadas, não foram encontradas obras nacionais pertinentes à forma de gestão das empresas do setor de jornais, sendo encontrada alguma literatura e estudos internacionais, desenvolvidos na Suécia, com especial colaboração do autor Ots (2005, 2006, 2009 e 2011).

O trabalho também ratifica as teorias de redes de empresas e enfoca a importância desta formação para o acesso, a obtenção e o compartilhamento de recursos escassos, sejam estes materiais ou imateriais, assim como a importância das associações de interesse privado no desenvolvimento de ações coletivas voltadas ao fortalecimento setorial.

## **1.6. CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO**

Este estudo apresenta a visão dos administradores de jornais participantes do comitê de gestão da ANJ no processo de criação dos ID, com foco em discutir os fatores que motivaram seu desenvolvimento.

A discussão apresentada pode contribuir para o aprendizado acadêmico, ampliando a visão do negócio de jornal em todas as disciplinas organizacionais; permite uma percepção ampla desta área e sua compreensão das interdisciplinaridades ao despertar interesse para outros estudos.

A manutenção e o fortalecimento do setor mostram-se relevantes aos interesses econômicos e sociais do Brasil, uma vez que a liberdade de imprensa e o acesso às informações lícitas

desenvolvem maior confiança da sociedade nos poderes públicos, fortalecem a democracia e atraem novos investimentos ao País.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa pode trazer contribuições úteis à: a) teoria sobre redes, ao discorrer sobre a forma de atuação entre as empresas inter-relacionadas no setor; b) teoria sobre a mensuração de desempenho, ao demonstrar os indicadores desenvolvidos para atender às necessidades do setor; c) teoria sobre as Associações de Interesse Privado, ao explicitar a importância da associação no fomento e desenvolvimento de ações coletivas.

Como resultados secundários, entende-se que a pesquisa possibilita melhor compreensão do setor, e de como empresas do mesmo segmento podem se organizar a fim de obter ganhos conjuntos, mantendo sua independência de gestão.

## **1.7. VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA**

A pesquisa está vinculada à Linha de Pesquisa 3 do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que reúne pesquisas sobre a gestão de redes organizacionais e interorganizacionais.

A pesquisa enfatiza a criação dos ID desenvolvidos pelas empresas associadas à ANJ, e a análise da abrangência destes indicadores aos 18 aspectos organizacionais citados na literatura acadêmica.

O contingente de pesquisa é composto por 140 associados da Associação Nacional de Jornais, correspondendo a títulos de jornais e empresas do setor associadas que, dispostas em uma rede interorganizacional, configuram-se no objeto de estudo da presente pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta uma contextualização dos temas decisivos para a compreensão do ambiente organizacional em estudo, retrata o momento atual do ambiente e procura associar as referências teóricas à estrutura organizacional observada.

O capítulo aborda os temas de redes, as redes interorganizacionais, associações de interesse privado e ID, com a finalidade de enfatizar as vantagens e benefícios trazidos pela organização em rede para o aprendizado conjunto, a contribuição para todos pela união de forças e a importância para o processo de gestão organizacional, com o objetivo de manter a competitividade das empresas.

As redes organizacionais são consideradas cada vez mais significativas quando se trata da forma de interação entre as empresas. Por surgir no momento da globalização e da especialização flexível, a atuação em redes propicia às empresas agilidade para adaptações às mudanças ambientais e acesso às informações e recursos mais difíceis de serem obtidos se atuantes de forma isolada.

O sistema de avaliação de desempenho é fundamental no auxílio aos processos decisórios e de gestão e avaliação das empresas, passando a constituir uma ferramenta de suporte indeclinável para o monitoramento e evolução dos processos internos e externos à organização.

### **2.2. REDES**

O trabalho em redes sociais é tão antigo quanto a história da humanidade. Porém, somente nas últimas décadas as pessoas passaram a compreender as conexões sociais entre empresas como uma ferramenta obrigatória para a análise das redes organizacionais.

Lipnack e Stamps (1992) defendem que a novidade do trabalho em rede de conexões sociais está na sua forma organizacional baseada na experiência pessoal de seus participantes. A participação individual e a independência do indivíduo na rede são reconhecidas ao mesmo tempo em que se reconhece sua interdependência.

O desenvolvimento das relações torna-se o magma que dará forma à rede, levando os indivíduos a desenvolverem funções e identidades culturais que caracterizam o tipo de rede (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p.93).

Para Marteleto (2001, p.72), as redes sociais são “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

No âmbito organizacional, as redes podem funcionar de forma presencial ou em espaços virtuais, servindo ao compartilhamento de informações e conhecimentos. A união de pessoas com os mesmos objetivos nestes espaços propicia a troca de experiências e gera importantes informações individuais e coletivas (TOMAÉL, ALCARÁ e DI CHIARA, 2005, p.94).

Para Brandenburguer e Nalebuff (1995), o conceito de redes é formado por duas hipóteses. A primeira é a ideia de que o conjunto que compõe a rede é maior que a soma dos seus componentes individuais. A segunda é o fato de ocorrerem benefícios para todos os participantes. Assim, para a formação de uma rede deve haver o entendimento por parte de seus integrantes de quais benefícios esta “organização em rede” pode lhes trazer e a que custo.

A Análise de Redes Sociais (ARS) se propõe a compreender a dinâmica da constituição e comportamento das redes, requerendo contribuições de diversas áreas das Ciências Sociais (FREEMAN, 1984) a fim de compreender como um conjunto de pessoas ou organizações interligadas de forma direta ou indireta desenvolvem inter-relações (MARCON; MOINET, 2000).

Balestrin e Vargas (2003) defendem que o conceito de rede é passível de ser aplicado em diversas áreas do conhecimento, e Cross *et al.* (2001) complementam que as organizações podem obter melhores benefícios de suas competências, de maneira mais eficiente, se ajudarem as pessoas a se tornarem melhor conectadas.

Para Serrat (2009), a revolução da informação deu origem às novas economias estruturadas em torno de fluxos de dados, informações e conhecimentos. Paralelamente, as redes sociais têm crescido rapidamente influenciadas por estes fluxos e potencializadas com o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Contudo, o autor ressalta que existem outros catalisadores das redes sociais, como a globalização, o surgimento do terceiro setor (civil e organizações não governamentais), o reconhecimento da importância do capital social e o interesse na gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (SERRAT, 2009).

Serrat (2009) complementa que as redes sociais se caracterizam por nós de indivíduos, grupos, organizações e sistemas relacionados que desenvolvem relações de interdependência, ou seja, compartilham valores, visões e ideias, contatos sociais, parentesco, trocas financeiras, relações comerciais, participação em organizações, eventos, etc.

Flecha (2010) entende que as redes se formalizam quando diferentes atores são unidos por um “propósito comum”, levando-os à ação conjunta. Em consonância com esta afirmação, Serrat (2009) assevera que as organizações em rede desfrutam de propósitos unificadores e claras estruturas de coordenação e consenso (nascidos de interesses comuns); que obtêm força pela sua representatividade; pela múltipla e interativa forma de comunicação (horizontal e vertical, abrangendo diversas dimensões) e pela riqueza de comunicações que favorece o dinamismo e a criatividade da rede.

Assim, as redes se desenham por um conjunto de informações interligadas por meio das relações desenvolvidas na rede. Estas relações devem ser claras, explícitas e estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições de responsabilidades e relações geradas entre os elementos da rede (CÂNDIDO; ABREU, 2004).

A formação e o desempenho de uma rede dependerão dos fluxos de informação entre os seus componentes e da forma de atendimento dos interesses comuns de seus atores, podendo elevar o nível da relação a patamares mais altos do que os interesses sociais específicos. Assim, o “poder dos fluxos” de informação é mais expressivo que o dos “fluxos de poder” (CASTELLS, 1999, p. 497).

As redes permitem o livre trânsito dos seus agentes devido às suas estruturas abertas, expandindo assim seus limites, integrando novos componentes, desde que estes compartilhem os mesmos códigos de conduta e comunicação e consigam fazer fluir a comunicação dentro da rede (CASTELL, 1999).

Ainda em Castells (1999, p. 498), a junção de atores para a formação de uma rede é consequência da estrutura de conectividade existente e da coerência do atendimento a seus objetivos. A conectividade relaciona-se à capacidade da rede em fazer fluir a comunicação entre seus atores, ampliando o alcance dos atores aos elementos da rede. A coerência relaciona-se ao alinhamento dos interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores (PERIM; FILHO, 2007), viabilizando a troca e o compartilhamento de informação e conhecimento (MARTELETO, 2001).

A dinâmica de uma rede é decorrente da interação entre seus integrantes. Na discussão de Marteleto e De-Oliveira-e-Silva (2004), a análise vai além, afirmando que as redes constituem “canais bidirecionais de fluxos de informações e conhecimentos”. Para as autoras, estes canais de comunicação devem ser expandidos, criando oportunidades de ligação com outros agentes e outras comunidades a fim de aumentar o “alcance de suas ações”.

Em contraposição à discussão de Marteleto e De-Oliveira-e-Silva (2004), Albagli e Maciel (2005) defendem que as interações locais permitem o desenvolvimento do conhecimento coletivo, que pode ser diferenciado e distribuído de forma desigual pela rede, constituindo ou não uma dinâmica para o ambiente.

As autoras explicam que os fatores de localização ou proximidade espacial dos atores facilitam a interação e a comunicação na rede, porém, não podem ser considerados como fatores determinantes para isto, pois necessitam também de condições institucionais e socioculturais que favoreçam a comunicação e interação dos atores (ALBAGLI; MACIEL, 2005).

Desta maneira, para compreender a dinâmica dos fluxos de informação em redes sociais, faz-se necessário investigar tanto as ligações e interações dos atores de uma rede quanto as inter-relações com comunidades afins, mesmo que de forma abrangente. Assim, pressupõe-se que à medida que as interações entre os atores próximos e distantes se modificam, também se

modificam os fluxos de informação e de conhecimento na rede (SUGAHARA; VERGUEIRO, 2010).

Serrat (2009) sintetiza que a análise de redes sociais centra-se na estrutura das relações entre um conjunto de atores, e que os mapas de análise de redes sociais e as medidas formais e informais de relacionamentos servem para identificar o que facilita ou dificulta o compartilhamento de informações e os fluxos de conhecimento que ligam as unidades que interagem entre si. Em resumo, identificam quem conhece quem e quem compartilha as informações e conhecimentos com quem e por quais meios.

Quando se trata do conceito de redes de empresas, Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) o conceituam como o “conjunto de empresas interlaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não a rede ser limitada a uma região”.

Schermerhorn (1975, p. 4) define rede de empresas como “a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para o sucesso conjunto de objetivos individuais”.

Ring e Van de Ven (1994), em suas pesquisas argumentam que as redes de empresas são compostas por grupos fechados de organizações, que conectados criam vantagens comparativas não acessíveis às empresas externas à rede.

Jarillo (1988) descreve as redes de empresas como acordos firmados entre empresas distintas, com foco na relação de longo prazo e o objetivo de estabelecer ou sustentar vantagens em relação às empresas de fora deste acordo.

Human e Provan (1997, p. 383) asseveram que ao participar de uma rede surgem oportunidades de relacionamentos entre as organizações como “[...] universidades locais, grandes fornecedores, agências estatais, associações de classe [...]” que, muitas vezes, atuando de forma isolada, não lhes surgiriam tais oportunidades. Estes ambientes, considerados celeiros tecnológicos, contribuem positivamente para a interação, troca de conhecimentos, acesso a tecnologias e aprendizados.

No entendimento de Lazzarini (2008), o estudo das redes de empresas pode partir de dois focos: o interorganizacional, referindo-se às redes de relacionamento entre empresas ou organizações de forma geral; e o intraorganizacional, definido pelos relacionamentos dos

indivíduos ou departamentos das organizações, que podem ser desenhados pelo conceito de grupos. A este estudo interessa a compreensão das relações interorganizacionais.

A rede de empresas também pode ser entendida como um agrupamento de empresas que decide por um apoio mútuo, objetivando favorecer a atividade de cada uma das relacionadas sem que tenham, necessariamente, laços financeiros firmados, porém, se complementem tecnicamente (meios produtivos) e comercialmente (redes de distribuição), propiciando cenários favoráveis à exploração de oportunidades (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

Serrat (2009) admite que a compreensão das redes organizacionais deve ser trabalhada e medida, monitorada e avaliada, com foco na melhoria do desempenho organizacional. Por conseguinte, os resultados da análise de rede social nas organizações podem ser utilizados para:

- a) Identificar os indivíduos, equipes e unidades que desempenhem papéis centrais nas organizações;
- b) Discernir falhas de informação, pontos de estrangulamento, buracos estruturais, bem como indivíduos, equipes e unidades isoladas;
- c) Identificar oportunidades para acelerar os fluxos de conhecimento em limites funcionais e organizacionais;
- d) Fortalecer a eficiência e a eficácia dos canais formais de comunicação existentes;
- e) Aumentar a conscientização e reflexão sobre a importância das redes informais e desenvolver maneiras para melhorar seu desempenho organizacional;
- f) Promover a alavancagem dos pares de apoio;
- g) Melhorar a inovação e aprendizagem;
- h) Refinar as estratégias.

As redes de empresas mostram-se como uma nova alternativa para o fortalecimento dessas organizações e o enfrentamento das pressões competitivas do mercado. As conexões existentes entre os atores da rede desenvolvem, além de negócios, a confiança mútua, os serviços e informações trocados (GULATI, 1998). Os resultados competitivos obtidos por

meio da atuação em rede são elementos marcantes para o fortalecimento das relações interorganizacionais.

As redes sociais influenciam também processos sociais mais amplos, acessando o capital humano, social, físico e financeiro, e o conteúdo da informação e do conhecimento existente nessas redes (SERRAT, 2009). Quando analisadas as redes com foco no desenvolvimento organizacional, elas podem impactar as políticas, estratégias, programas e projetos, incluindo a sua concepção, implementação e resultados e as parcerias que muitas vezes sustentam esses desenvolvimentos (SERRAT, 2009). Então, entender como as redes de organizações funcionam e como podem contribuir para o desenvolvimento das partes torna-se indispensável para o desenvolvimento organizacional.

### **2.3. REDES INTERORGANIZACIONAIS – RIO**

A globalização do mercado e da produção tem pressionado a competitividade das empresas, levando-as a reorganizar sua forma de atuação para que consigam sobreviver em um cenário cada vez mais competitivo (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Como consequência, as empresas têm voltado esforços à capacidade competitiva e ao aumento de suas margens de rentabilidade, e adaptando-se rapidamente às constantes alterações do mercado flexibilizam sua produção, aprimoram sua capacidade tecnológica e gerencial e mantêm acesso ao mercado, às mudanças e oportunidades internacionais (AMATO NETO, 2000).

Com o objetivo de minimizar riscos, obter sinergia produtiva e reduzir dificuldades ou limitações para uma competição isolada, as empresas têm buscado na formação de alianças recursos importantes para a sua manutenção no mercado, dada a crescente importância das relações interfirmas, levando-as à reformulação das suas estratégias de atuação (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Os estudos de Cândido (2002) concluem que as empresas podem obter vantagens competitivas quando atuam de forma associada e conjunta. Esta ação pode ocorrer por

empresas individuais que cooperam de forma autônoma, compram em conjunto matéria-prima e insumos, compartilham equipamentos, desenvolvem novos produtos e processos, ou por grupos de empresas que se unem por meio de associação de negócios, formação de consórcios de produtos, cooperativas de crédito e outros tipos de associações coletivas.

A atuação em rede interorganizacional faz convergir interesses dos participantes da rede voltados às ações que os beneficiem, como a obtenção de resultados econômicos e a constante busca da eficácia e da eficiência. Esta união agrega crenças, ideologias, ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação, conduzindo as empresas à cooperação e ao desenvolvimento de relações sociais e laços de confiança (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Oliver e Ebers (1998) e Caglio (1998), quando analisam os motivos da formação de redes interorganizacionais concluem que estas se fundamentam em diversos conceitos, como o da economia industrial, da estratégia, da dependência de recursos, das correntes marxistas críticas e institucionais de redes sociais, de custos de transação, do comportamento organizacional, da ecologia populacional, evolucionária e contingencial. A este estudo interessa ressaltar a importância da formação de redes motivadas pela dependência de recursos.

A teoria sobre dependência de recursos se desenvolve ao entender o processo pelo qual as organizações diminuem suas dependências (incertezas) ambientais, utilizando-se de várias estratégias para aumentar seu próprio poder dentro da rede. Esta teoria distingue os tipos de dependência de recursos (materiais ou não materiais) como possíveis fatores determinantes na formação de redes (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Pfeffer e Salancik (1978, p. 257) narram como as organizações se relacionam com atores sociais em seus ambientes e atuam de modo a gerenciar a dependência dos recursos que restringem suas atuações. Na busca da capacidade de ação, as empresas criam estruturas interorganizacionais e de interdependência a fim de evitar o controle e a dependência de recursos, ao mesmo tempo em que protegem sua autonomia de ação (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 262) gerando um ambiente favorável, benéfico e necessário à sobrevivência organizacional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Aldrich e Pfeffer (1976) consideram que a perspectiva da dependência de recursos relaciona-se com as condições ambientais enfrentadas pelas organizações, e as suas relações externas são importantes para a sobrevivência organizacional. E para assimilar a dependência de recursos e a incerteza ambiental, as empresas buscam as fusões de organizações, a cooperação, as parcerias ou a movimentação de pessoas entre organizações, caracterizando um fluxo em rede (PFEFFER; LEBLEBICI, 1973; ALDRICH; PFEFFER, 1976; FROOMAN, 1999).

Caglio (1998) argumenta que a teoria da dependência de recursos relaciona-se também com o comportamento organizacional ao desenvolver a confiança e a cooperação entre os atores ao se organizarem em redes. Dentro desta perspectiva, Harrigan e Newmann (1990) discutem que as organizações escolhem apoiar-se mutuamente para alcançar, de forma cooperada, benefícios comuns.

Ao discutir as vantagens competitivas das organizações sob a perspectiva da Teoria dos Recursos, conhecida como Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*), Barney (1995) defende que a busca de um posicionamento estratégico diferenciado, em relação aos demais concorrentes, pode ser conseguido pelo gerenciamento eficaz dos recursos estratégicos.

Com base na abordagem da VBR, as empresas procuram desenvolver ou adquirir as capacidades ou recursos valiosos e difíceis de imitar, portanto, raros e escassos. Empresas detentoras de recursos raros podem diferenciar-se de seus concorrentes ao oferecerem maiores benefícios a seus clientes a um determinado custo, ou ainda, oferecendo o mesmo nível de benefícios de seus concorrentes por menor custo (BARNEY, 2002).

O acesso aos recursos raros pode ocorrer pela busca de complementaridade de capacidades, habilidades organizacionais e recursos ausentes (BARNEY, 2002). O autor explica que as empresas podem manter-se competitivas, complementando capacidades, habilidades e recursos, e lembra que recursos são considerados os “ativos, capacidades, competências que a empresa possui e que assumem a forma de processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, dentre outros” (BARNEY, 2002, p. 155).

Desta forma, para compreender os fatores que levam as empresas a atuar de forma conjunta, é necessário compreender as forças motoras dos ambientes que as conduzem a esta estratégia. Com base na discussão de Balestrin e Vargas (2002), a seguir são explorados alguns fatores relacionados à formação das redes interorganizacionais.

### **2.3.1. Fatores relacionados à formação das redes interorganizacionais**

A forma de atuação por meio das redes interorganizacionais mostra-se como uma das estratégias para as empresas fazerem frente às incertezas do mercado, ou ainda obterem acesso a recursos escassos (VENTURINI, 2008).

As redes interorganizacionais são consideradas por Oliver (1990) como as transações ocorridas entre empresas que escolhem apoiar-se mutuamente, que participam de determinado grupo, com a ocorrência de fluxos de recursos e ligações de negócios com laços relativamente duradouros.

Nos estudos que sinalizam os fatores sob os quais as redes interorganizacionais são estruturadas destacam-se os estudos realizados por Balestrin e Vargas (2002). Os autores asseguram que as redes interorganizacionais são levadas a constituir-se por fatores viabilizadores e contingenciais.

Castells (1999) comenta que a formação e desempenho de uma rede dependerá da conectividade existente ou desenvolvida entre os seus elementos, que facilitam os processos de comunicação e da coerência da rede, relativos à ponderação dos interesses e dos objetivos de seus atores na rede.

Para que uma rede possa se efetivar na prática, Marcon e Moinet (2000) afirmam que devem existir instrumentos combinados que a viabilizem, como: recursos a trocar; meios que possibilitem a troca, regras de conduta e de funcionamento, e infraestrutura básica para a sua operação.

Como fatores motivadores da formação de redes interorganizacionais, Oliver (1990) elege: a necessidade de acesso aos recursos escassos do ambiente; a reciprocidade propiciada pela

cooperação; a colaboração e as ações em busca de interesses comuns; a busca da eficiência organizacional; a estabilidade competitiva; a melhoria da imagem (ou reputação) da empresa por pertencer à rede, e a desigualdade de poder das organizações pelo controle exercido sob recursos escassos.

Pereira, Venturini, Wegner e Braga (2010) consideram que a decisão de formar uma rede interorganizacional parte de dois aspectos principais: fatores exógenos e endógenos. Williamson (1985, 1995), Keil (2000), Ring e Van De Ven (1994) explicam os fatores endógenos como responsáveis pela formação de parcerias, enquanto Harrigan e Newman (1990), Ghemawat, Porter e Rawlinson (1986), Porter e Fuller (1986) defendem os fatores exógenos como motivadores da formação de alianças. Pereira (2005) classifica os fatores motivadores em cinco grupos, sendo eles: formação exigida – relacionada a atender às exigências legais e regulamentações; minimização dos custos; acesso aos recursos; aprendizagem – aqui se incluem a aquisição de novas habilidades, tecnologias e complementaridade de recursos, e posicionamento estratégico.

Do ponto de vista endógeno, Pereira, Venturini, Wegner e Braga (2010) destacam as limitações internas da empresa, como a influência dos ativos nos custos de transação pelas especificidades das empresas, as condições tecnológicas da empresa, as incertezas ambientais, a frequência das transações e o volume de agentes comprometidos, a desigualdade de informações e os compromissos contratuais envolvidos.

Outros fatores ainda relatados por Pereira, Venturini, Wegner e Braga (2010), que afetam a formação de redes interorganizacionais, relacionam-se ao tamanho das empresas, ao tempo de atividade no setor, ao posicionamento do competidor no mercado, à diversidade dos produtos e dos recursos financeiros disponíveis. Para os autores, as grandes empresas dominantes do seu segmento de mercado têm menos motivações para desenvolver ações em redes e alianças estratégicas em comparação com as pequenas empresas.

Balestrin e Vargas (2002) distinguem que outro fator crítico na formação das redes interorganizacionais relaciona-se como as organizações respondem, em tempo hábil, às demandas do mercado, da concorrência e da instabilidade ambiental, e requerem destas organizações flexibilidade, agilidade, velocidade e adaptabilidade ao ambiente. Esta questão é

corroborada por Quinn e Hilmer (1994), ao observarem que a “fragilidade das empresas à adaptação aos ambientes muito competitivos é fator condicionante das organizações em rede”.

Assim, as exposições realizadas pelos autores confirmam que as formações das redes ocorrem por motivações internas e externas às organizações, que as conduziram à formação da rede na busca de suprir as carências organizacionais e possibilitam o surgimento de benefícios coletivos aos seus integrantes (HUMAN; PROVAN, 1997, BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Nesta discussão, Mendonça e Costa (2007) sintetizam os indicadores e os elementos que geram as pressões ambientais e os fatores motivadores na formação de redes, apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Pressões ambientais e fatores motivadores da formação de rede

Variável	Indicadores	Elementos
<b>PRESSÕES AMBIENTAIS</b>	<b>Condições Tecnológicas</b>	Mudanças tecnológicas
	<b>Condições Políticas</b>	Leis, Normas, Regulamentações, Portarias
		Regulamentações
	<b>Condições Econômicas</b>	Mudanças econômicas
		Concorrência
	<b>FATORES MOTIVADORES</b>	<b>Incerteza Ambiental</b>
Concorrentes		
Fornecedores		
Agências reguladoras		
Governo		
Mercados Financeiros		
<b>Desenvolvimento de mercado</b>		Vantagem nos mercados locais
		Desenvolvimento de mercado interno
		Desenvolvimento de mercado externo
<b>Economias de Custo</b>		Custo de transação
		Transações internas
		Informações de mercado
		Compartilhamento de competências funcionais
<b>Especificidade do Produto</b>		Recursos especializados
		Tecnologias específicas

**Fonte:** Mendonça; Costa (2007).

Cada elemento levantado por Mendonça e Costa (2007), constante do Quadro 1, relaciona-se com um indicador que, por sua vez, se traduzirá em um fator das pressões ambientais ou motivador da formação das redes organizacionais. Assim, por exemplo, a concorrência acirrada de mercado leva às organizações a incerteza sobre o mercado de atuação; esta

incerteza, por sua vez, torna-se um fator motivador para que as empresas busquem forças competitivas ou complementaridade de recursos por meio do desenvolvimento de redes ou alianças estratégicas.

Além dos fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais apresentados, Castro, Bulgacov e Hoffman (2011) adicionam o poder, quando este permite a uma organização o seu exercício sobre outras organizações pela disponibilidade de recursos escassos necessários às atividades de todos os envolvidos (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; PAPADOPOULOS; CIMON; HÉBERT, 2008). Whetten e Leung (1979) acrescentam o aumento de poder pessoal que a relação em rede poderá trazer aos dirigentes (CASTRO, BULGACOV e HOFFMAN, 2011). Dentre os benefícios gerados pela atuação em rede está também o fortalecimento das relações desenvolvidas entre os seus integrantes, o que propicia a manutenção, a continuidade e a longevidade das relações que serão influenciadas pelos atributos estratégicos contidos nas redes, sintetizados no Quadro 2 por Balestrin e Vargas (2003, p.10).

**Quadro 2** – Atributos estratégicos da formação de redes

<b>Objetivos</b>	<b>Atributos</b>
Possibilitar uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos estímulos externos	Fluidez
Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade	Agilidade
Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os atores	Aprendizagem coletiva
Possibilitar economias de escala por meio da ação conjunta de várias pequenas e microempresas	Economias de escala
Possibilitar acesso aos recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra, etc.	Acessos a recursos tangíveis
Possibilitar o acesso a recursos intangíveis como: informação, habilidades, competências, conhecimentos sobre soluções de problemas, etc.	Acessos a recursos intangíveis
Reduzir os custos de transação pelo aumento da confiança entre os atores, reduzindo a incerteza e o comportamento oportunistas nas inter-relações econômicas	Redução de custos de transação
Ganhar legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada a determinada rede	Credibilidade organizacional

**Fonte:** adaptado de Balestrin e Vargas (2003, p. 10).

Na análise dos resultados e benefícios trazidos pela atuação em rede, são relatados benefícios tangíveis e econômicos, e benefícios intangíveis, como a cooperação, a troca de informação e conhecimento, o acesso às tecnologias, o desenvolvimento de laços de confiança entre os pares, entre outros (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Percebe-se que os atributos estratégicos originados pela forma de atuação em redes, em linhas gerais, objetivam benefícios relevantes para os participantes da rede, possibilitam o acesso a recursos escassos, economia de escala, aprendizado coletivo, capacidade de propiciar menores custos, maior agilidade e flexibilidade para atender às demandas internas e externas às organizações, e acesso à informação e desenvolvimento da credibilidade organizacional, pela legitimação de “pertencer” a determinada rede, incentivando a atuação em rede.

Balestrin e Vargas (2003) ressaltam a importância da flexibilidade e adaptabilidade das organizações ao enfrentarem ambientes competitivos, sendo a rede uma aliada para as organizações obterem uma melhor adaptação, flexibilização e agilidade ao atendimento das novas exigências do mercado.

Ebers e Jarrillo (1998) complementam que os benefícios de atuação em rede também acontecem pelo alcance e sustentação das vantagens competitivas obtidas por meio da rede, surgidas a partir do aprendizado conjunto, das estratégias de coespecialidades, que possibilitam a atuação das empresas em novos nichos de mercados; da melhoria no fluxo de informação e de recursos entre os atores da rede; da economia de escala obtida por meios cooperativos e da realização de esforços conjuntos, e da criação de barreiras de mercado para proteger os atores da rede.

Para as pequenas e médias empresas, a atuação em rede pode ser um diferencial para a obtenção do sucesso, devido a estas empresas muitas vezes apresentarem limitações de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), quando atuantes de forma independente (Balestrin; Vargas, 2002). A atuação em rede possibilita trocas entre firmas (de negócios, de informação, de amizade e confiança e de competências); credibilidade organizacional; acesso aos recursos existentes na rede e melhoria na *performance* financeira das empresas (HUMAN; PROVAN, 1997).

Outro benefício trazido pelas relações colaborativas desenvolvidas pelos integrantes da rede refere-se ao acesso ao volume de conhecimento circulante na rede, que Boorman (1975) e Krackhardt (1992) explicam como a oportunidade do compartilhamento de informações e conhecimento que cresce enquanto se desenvolvem as relações entre as empresas. Para Rogers e Kincaid (1981) e Marteleto e De-Oliveira-e-Silva (2004), a rede propicia a troca de

informações por ser um canal bidirecional de comunicação, sendo seus participantes, ao mesmo tempo, transmissores e receptores de informação.

Quando o assunto trata sobre a forma de colaboração entre as empresas do setor de jornal, a pesquisa realizada por Ots (2011), que compreende as empresas do setor situadas de norte a sul na Suécia, conclui que 9 entre 10 empresas do setor desta região colaboram umas com as outras, tendo como principais atividades colaborativas a busca pela eficiência administrativa, eficiência editorial e de marketing.

Ots (2011, p. 3) ressalta que a colaboração e a integração entre jornais podem ocorrer entre as diferentes unidades – criam sinergias e aumentam a eficiência global das operações.

Assim, os atributos estratégicos originados pela atuação em redes, em linhas gerais, objetivam benefícios positivos aos participantes da rede: possibilitam o acesso aos recursos tangíveis e intangíveis pelos atores, a obtenção de economia de escala, aprendizado coletivo, capacidade de propiciar menores custos e maior agilidade e flexibilidade para atender às demandas internas e externas das organizações, além do acesso à informação e ao desenvolvimento da credibilidade organizacional pela legitimação e reputação de “pertencer” a determinada rede.

O trabalho de Ots (2011) traz uma visão de que as redes entre empresas produzem outros benefícios quando quebram barreiras negociais, como o desenvolvimento de alianças colaborativas em substituição à concorrência acirrada. Neste cenário, a colaboração não será apenas de encontrar pequenos benefícios, mas encontrar manobras estratégicas para a conquista de mercados.

Diversos autores discutem os benefícios gerados e obtidos por meio da atuação em rede, sintetizados no Quadro 3. De forma geral, os autores concordam que os benefícios da atuação por meio de redes interorganizacionais estão centrados na coordenação e no desenvolvimento de ações conjuntas e cooperativas entre as empresas integrantes da rede.

**Quadro 3 – Principais Vantagens / Benefícios da atuação em redes interorganizacionais**

Autor / data	Discussão	Vantagens / Benefícios
Powell (1990)	Num ambiente onde a maioria dos fabricantes é altamente especializada e cada firma depende do sucesso da outra firma produtora que, por fim, se complementam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização das empresas;</li> <li>• Melhoria na eficiência das empresas, na produtividade e estabilidade financeira;</li> <li>• Novas oportunidades de financiamentos, credibilidade, acesso às inovações e aumento do prestígio;</li> <li>• Redução da disputa pelo consumidor, da competição, fragmentação e duplicidade de serviços e da competição por recursos escassos;</li> <li>• Aumento da participação do mercado;</li> <li>• Construção de oportunidades para captação de recursos e alianças;</li> <li>• Promove o <i>networking</i>;</li> <li>• Aproveitamento do conhecimento coletivo na resolução de problemas;</li> <li>• Identificação de lacunas de entregas.</li> </ul>
Humphrey e Schmitz (1995)	Resultado de um conjunto de fatores facilitadores que representam a eficiência coletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divisão do trabalho;</li> <li>• especialização entre produtores;</li> <li>• estipulação da especialidade de cada produtor;</li> <li>• surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas; de agentes atuantes em mercados distantes; de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; de uma classe de trabalhadores assalariados qualificados e com habilidades específicas, e de associações para a realização de <i>lobby</i> e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.</li> </ul>
Ribault <i>et al.</i> (1995)	Consideram que uma rede pode assumir vasta diversidade de forma de atuação, não podendo listar um conjunto único de vantagens de sua constituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• especialização das empresas da rede, pois é ao nível da rede que acontece o contínuo <i>know-how</i> das atividades;</li> <li>• escolha de parceiros por afinidade, constituindo uma rede original em relação às empresas concorrentes, conferindo elevado grau de exclusividade aos participantes;</li> <li>• troca de informação sobre novas oportunidades por meio de um sistema de comunicação eficaz.</li> </ul>
Wittmann <i>et al.</i> (2004)	O marketing é considerado como o principal fator competitivo da rede. As ações devem diferenciar os produtos e empresas, divulgar e fortalecer a marca, conferindo identidade e credibilidade das empresas junto aos clientes, fornecedores e mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço, atendimento e padronização conferidos aos associados, defendidos como forma de diferenciação da rede perante a concorrência. Preços mais baixos podem ser propiciados pela economia de escala em aquisições conjuntas; o atendimento pode ser uniformizado por meio de programas de treinamento aos colaboradores; e a padronização, pela adoção de rotinas comuns, <i>layouts</i>, uniformização dos colaboradores e melhoria no ambiente interno e externo.</li> </ul>

**Quadro 3** – Principais Vantagens/Benefícios da atuação em redes interorganizacionais (cont.)

Autor / data	Discussão	Vantagens / Benefícios
Fusco <i>et al.</i> (2005)	Alcance de vantagens de escala, escopo e velocidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da competitividade em mercado doméstico e internacional;</li> <li>• estímulo às oportunidades de negócios;</li> <li>• aumento das exportações (quando o caso);</li> <li>• formação de novas bases de capitais;</li> <li>• criação de novos negócios;</li> <li>• redução de custos.</li> </ul>
Zago <i>et al.</i> (2007)	Sociedade em rede potencializa a eficiência produtiva e possibilita a busca de objetivos em longo prazo e menor custo de distribuição. Empresas se tornam mais competitivas, ágeis e flexíveis para atender o mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menor custo por unidade produzida;</li> <li>• aumento da eficiência econômica;</li> <li>• redução das incertezas e riscos ambientais;</li> <li>• benefícios relacionados a preços, prazos perante fornecedores, fortalecimento da marca, ganho em marketing conjunto e de mercado.</li> </ul>
Flecha (2010)	Alianças estratégicas firmadas por meio das redes permitem às empresas maior agregação de valor ao seu produto/serviço oferecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilidade de produtos e serviços;</li> <li>• diferenciação das empresas no mercado;</li> <li>• aprendizado com os parceiros;</li> <li>• desenvolvimento de competências.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

As discussões apresentadas no Quadro 3 pelos autores sintetizam diversas vantagens e benefícios trazidos pela forma de atuação em rede de empresas, sendo estas vantagens e benefícios o liame das ações desenvolvidas pelas empresas em rede. Ribault *et al.* (1995) defendem que a rede existe simplesmente pela vontade das empresas (ou atores) envolvidas, proporcionando o desenvolvimento de laços mais profundos de relações e de bases de confiança entre os seus integrantes.

Contudo, a partir do momento em que os integrantes deixam de respeitar os compromissos assumidos de apoio mútuo, os laços relacionais e as bases de confiança ficam abalados e então surgem instabilidade e risco de descontinuidade à rede e às relações (RIBAUT *et al.*, 1995).

As contribuições de Magalhães, Daudt e Phonlor (2009, p. 58) relatam que dentre outras vantagens trazidas pelo desenvolvimento das relações interorganizacionais estão: a obtenção de maior competitividade, a geração de menores custos, o compartilhamento de recursos produtivos, maior acesso à informação e tecnologias, compartilhamento de riscos e recursos,

desenvolvimento de inter-relações de amizade ou afinidade, trocas de negócios, especialização e flexibilidade das empresas – que ampliam a competitividade e permitem a interdependência de gestão das organizações.

### **2.3.2. Dificuldades na atuação em redes interorganizacionais**

Há contradições entre a realidade do desenvolvimento das relações em redes interorganizacionais e os discursos defendidos pelos autores, valendo uma análise dos pontos negativos ou problemas trazidos por esta forma de atuação.

Klein e Pereira (2012) entendem que a cooperação entre empresas do mesmo ramo de atividade por meio de redes requer investimentos, tempo e recursos para a sua implementação, manutenção e continuidade. Sugerem que a rede deve operar a partir de uma base de confiança e reciprocidade desenvolvida entre os integrantes para prover o acesso e o compartilhamento de recursos de forma sinérgica a fim de aumentar a capacidade de complementação e competição das empresas (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

Os autores dizem que o desenvolvimento de laços de confiança entre os integrantes da rede é fundamental para a geração da possibilidade de ganhos conjuntos e da obtenção de sucesso da rede, fortalecendo-a e diminuindo a possibilidade de seus integrantes saírem dela.

Muitas empresas abandonam as redes quando percebem que as ações desenvolvidas estão sendo mal gerenciadas, e a relação entre as empresas deixam de inspirar motivação e confiança. O somatório desses fatores leva ao insucesso da aliança estratégica (SADOWSKI; DUYSTERS, 2008).

Outros fatores que levam à dissolução das redes, discutidos pelos autores, são: as dificuldades na transferência de conhecimento entre as empresas parceiras (YAYAVARM; AHUJA, 2008); a falta de aprendizagem e comprometimento das partes (PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO *et al.*, 2011), a desigualdade no acesso às informações e recursos gerados (VENTURINI, 2008); os custos envolvidos no desenvolvimento da cooperação (ADLER; KWON, 2002) e a constatação da ausência de geração de valor para os envolvidos (AHOLA, 2009).

Adicionalmente a estes fatores, Klein e Pereira (2012) frisam que a restrição de atuação dos agentes das redes em relação à área geográfica, o acesso isolado aos novos mercados, a fabricação de produtos similares aos dos parceiros e o reconhecimento da existência de desigualdade de incentivos para o investimento na relação potencializam a quebra da longevidade dos relacionamentos em rede.

Logo, objetivos que eram comuns na formação das redes podem, com o tempo, perder parte do seu valor, por motivos de saturação das metas propostas, pela modificação e alteração dos participantes na rede, e assim modificam os interesses envolvidos e reduzem o interesse das partes para a continuidade da rede (WEGNER *et al.*, 2008). Na verdade, a vantagem de uma empresa pertencer a uma rede tende a se extinguir com o tempo, quando se desfaz o diferencial para a sua manutenção e continuidade (PEREIRA, 2005, p. 183).

Outros pontos – defendidos por Park e Ungson (2001) como fatores de insucesso das redes – referem-se ao oportunismo, ou seja, atitudes tomadas por determinados integrantes da rede para atingir um fim, aproveitando-se das circunstâncias propícias a fim de tirar proveito sobre os demais integrantes. E mais um fator defendido pelos autores: a complexidade na gestão e coordenação das atividades coletivas da rede para equalizar os interesses de seus integrantes e alcançar os objetivos esperados.

Isto posto, uma maneira de minimizar os problemas e potencializar os benefícios da atuação em rede proposta pelos autores refere-se à atuação por meio de associações ou entidades representativas. Nessas redes, os associados buscam sanar as dificuldades de seus negócios, trocar informações, conseguir apoio técnico e conhecimentos, formar laços estratégicos e obter recursos capazes de ser obtidos pela atuação coletiva. A associação, por sua vez, dilui os custos de transação por meio das contribuições associativas, mantém o relacionamento, compatibiliza e defende os interesses dos associados.

## **2.4. ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO – AIP**

Associações de Interesse Privado – AIP – são organizações com interesse em desenvolver uma área específica de conhecimento, de aprendizagem ou de tecnologia, onde seus membros

cooperam para produzir soluções, apresentando-se como um grupo distinto de defesa e de pressão criado para um objetivo político, social e econômico específico (NASSAR; ZYLBERSTAJN, 2004).

Na definição de Olson (1999), as associações econômicas de interesse privado (AIP) são organizações de adesão voluntária que objetivam a adoção de ações para defender seus associados, embasadas nos preceitos de união e de interesses compartilhados.

As AIP's atuam na promoção dos seus associados, às vezes agindo como intermediárias em ações ou negociações, visando a assegurar a estabilidade e o lucro de seus membros (SAES, 1995, p. 11).

Doner e Schneider (2000, p. 261) definem as Associações de Interesse Privado como um grupo especial de interesses que busca vantagens econômicas, fortalecimento geral, mesmo que, em alguns casos, as ações sejam voltadas ao atendimento a um determinado grupo.

Algumas associações de defesa de interesses de classe podem ser classificadas com uma AIP, seguindo as orientações de Nassar e Zylberstajn (2004, p. 145), que caracterizam estas associações como um “agrupamento de indivíduos de uma determinada profissão ou empresas de determinado setor econômico” que, por possuírem interesses comuns, mas acesso a recursos escassos, se organizam com vistas a participar dos benefícios coletivos proporcionados pelas associações para obtenção de ganhos individuais, por entenderem que a atuação de forma conjunta seja mais eficiente que as ações particulares (SILVA, 2005, p. 20).

Neste contexto, Olson (1999, p. 28) busca explicar o comportamento de indivíduos (pessoas ou empresas) que se associam para a obtenção de algum benefício coletivo que se converta em vantagens individuais, apoiado no conceito de benefício coletivo como um “benefício indivisível”, a saber, aquele que uma vez gerado, obtido e consumido por um grupo, não pode ser negado a outro integrante deste grupo, mesmo que este não tenha despendido esforços para a sua obtenção.

Similarmente aos conceitos de redes interorganizacionais defendidos por Aldrich (1979), Oliver (1990), Grandori e Soda (1995) e Hall (2004) – os quais argumentam que o fator motivador para as ações conjuntas de organizações se deve à obtenção de objetivos comuns, e

por este meio são capazes de acessar recursos escassos não obtidos se operarem de forma isolada –, Silva (2005) associa a este conceito o fato de que as ações coletivas desenvolvidas por meio das AIP's são concretizadas por grupos de indivíduos com o propósito de alcançar benefícios apenas capazes de ser conseguidos por ações conjuntas, ou que se tornarão mais econômicos se assim forem obtidos.

Nassar e Zylberstajn (2004) destacam que uma entidade de classe pode ser definida como o agrupamento de empresas que apresentam interesses comuns, e acreditam que ao atuarem por intermédio de uma entidade de classe obterão benefícios de maneira mais eficiente, ou somente possíveis se realizados de forma coletiva.

O interesse comum dos membros de um grupo pela obtenção de um benefício coletivo nem sempre é motivo suficiente para convocar todos do grupo à sua obtenção. Em certos casos, o membro individual do grupo, ao perceber que o benefício também lhe será ofertado – independentemente de sua participação na ação (por se tratar de um bem coletivo) –, poderá se esquivar das ações no grupo, deixando que os demais realizem as ações necessárias e assumam os custos de sua obtenção (OLSON, 1999).

Pesa também sobre a decisão do indivíduo, de participar ou não de uma ação para a obtenção do benefício coletivo, o volume dos custos envolvidos nas ações, devendo estes ser inferiores aos benefícios auferidos (OLSON, 1999). Contudo, a percepção de custos para a obtenção de um benefício e do seu valor gerado difere para cada participante, sendo manifestado por Nassar e Zylberstajn (2004) que este “valor” é importante para que os benefícios sejam protegidos e utilizados com exclusividade pelos participantes que o geraram.

Na visão de Silva (2005), se os benefícios gerados forem acessíveis a todos, espera-se que todos sejam responsáveis por sua produção, ou melhor, que todos contribuam para a sua obtenção, e se a valorização do benefício for considerada de maneira proporcional pelos integrantes da rede, a colaboração para a sua produção também será proporcional.

Nos estudos desenvolvidos por Olson (1999, p.14) consta que grupos com menor número de participantes tendem a ser mais eficientes e a ter maior adesão dos seus membros à ação, o que é explicado pela facilidade da identificação do não participante nestes grupos, e graças ao

fato de o benefício ser dividido por um número igualmente reduzido de participantes, torna-se a parcela do resultado obtido mais significativa para cada membro.

Em grupos de maior número de participantes, a tendência à ineficiência se tornará maior, fato justificado pela diluição do benefício adquirido a tal ponto que os custos da participação excedam os benefícios alcançados, desestimulando a participação dos integrantes destes grupos (OLSON, 1999, p. 14). Nestes grupos ocorre uma maior probabilidade da existência de indivíduos não atuantes, porém, há igualmente participantes dos resultados obtidos por tratar-se de um benefício coletivo (OLSON, 1999, p.14).

Para equacionar este dilema e não desencorajar os participantes da ação, Olson (1999, p.49) aconselha a adoção de ações de repressão aos atores que não contribuíram para a obtenção do benefício. Como estes atores não podem ser excluídos dos benefícios conseguidos, por se tratar de um bem coletivo, o autor recomenda um acesso limitado ou parcial aos benefícios por aqueles que não contribuíram para a sua obtenção.

Já para os indivíduos atuantes na ação, como recompensa pelos esforços realizados e por arcarem com os custos para a geração dos benefícios conseguidos, Olson (1999) orienta que se conceda a eles maior acesso a benefícios exclusivos.

As Associações de Interesse Privado, por natureza de sua operação, não possuem fins lucrativos; assim, para a sua sobrevivência e manutenção dos custos administrativos relacionados ao seu processo de gestão, os benefícios devem ser diluídos entre seus associados (Olson, 1999). O desafio destas associações está no monitoramento de seus gestores, pelos possíveis conflitos de interesses existentes entre os interesses de seus gestores e os de seus associados, passando a não atender aos interesses dos associados e desequilibrando a relação entre as partes (OLSON, 1999).

A heterogeneidade e a diversidade do grupo também podem levar a conflitos internos e a elevados custos de comunicação. Moe (1980) explica que é função do gestor coordenar a negociação entre os membros, mas a dificuldade na coordenação dos associados pela comunicação acaba por gerar altos custos (SILVA, 2005).

No entendimento de Moe (1980), uma comunicação eficiente envolve algo além de achar potenciais membros e informá-los sobre os benefícios oferecidos pelas associações. A articulação na busca por novos membros, propiciando-lhes e determinando-lhes vantagens pela geração dos bens coletivos providos, e o pleito da elevação do nível das contribuições oferecidas geram novos custos de comunicação. Assim, a habilidade dos gestores em fazer bom uso da informação dependerá do nível de conhecimento sobre os membros associados, em especial, conhecimento das expectativas demandadas e dos meios para atendê-las (MOE, 1980).

Embora uma AIP possa produzir benefícios coletivos aos seus associados pelas ações desenvolvidas, proporciona também ganhos por meio do capital social gerado entre seus associados, e esta configuração deve ser analisada sob a perspectiva de redes. Este ativo (capital social) torna-se um diferencial para a associação e relaciona-se à estrutura interna cultural e social desenvolvida, às normas e valores que governam as relações existentes entre seus membros, resultando na produção de ideias, informações e apoio mútuo (BANCO MUNDIAL, 2004).

#### **2.4.1. As AIP's sob a perspectiva das redes**

A capacidade de entender os relacionamentos e sua evolução é função da análise de rede social (ARS), considerada uma ferramenta aliada no auxílio à compreensão da estrutura da rede e suas ligações, que busca entender os padrões de relacionamento dentro de uma rede (LIMA, 2000).

O conceito de capital social passou a ter maior importância e interesse em sua discussão por diversos autores a partir dos anos 1990. Na literatura, em linhas gerais, os autores concordam no entendimento do capital social como a capacidade de os indivíduos interagirem uns com os outros, próximos ou distantes de suas posições, mas que possam ser conectados de alguma forma. Desta maneira, o capital social é o elemento que propicia o desenvolvimento das redes pelos indivíduos, as quais podem ser formadas pelos vínculos pessoais e profissionais desses indivíduos (COSTA, 2005).

Coleman (1990) e Putnam (1993), ao discutirem capital social, correlacionam o tema à estrutura interna, cultural e social de uma sociedade, aos códigos de conduta (normas e valores) que governam as interações existentes entre os indivíduos e as instituições com que estão envolvidos.

As instituições, por sua vez, desempenham importante papel no desenvolvimento do capital social, por atuarem como mediadoras ou articuladoras da relação social de seus membros e disseminarem valores, regularem e mediam os processos mais profundos (COSTA, 2005).

Neste contexto, o conceito de capital social pode ser empregado para a compreensão das relações estabelecidas entre os participantes das organizações coletivas, como as AIP's, por fomentarem atividades colaborativas entre seus associados, calcadas nas relações em redes sociais (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2006).

Para Barra, Oliveira e Machado (2006), o vínculo de uma organização a uma AIP aumenta a reputação desta organização, e pode influenciar nos processos de decisão dos potenciais compradores e na definição dos seus negócios. Outro ponto destacado pelos autores refere-se à reputação dos participantes da rede, que influencia diretamente nos processos e relações estabelecidas entre as organizações, funciona como um código de conduta informal, reduz a possibilidade de ações oportunistas e diminui os custos de transação nos negócios.

A exploração do capital social por meio das redes possibilita às organizações obter ganhos competitivos pelas ações conjuntas, compartilhar conhecimento, trocar informações, usar recursos compartilhados, realizar compras coletivas, produzir regras e padrões de conduta, criar selos de qualidade, treinar equipes (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2006), criando condições propícias ao desenvolvimento de espaços favoráveis à aprendizagem coletiva (BEST, 2000; LAZZARINI *et al.*, 2001; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Nesta direção, Silva (2005) afirma que o Brasil possui destacadas AIP's que atuam em rede para o desenvolvimento de estratégias de valorização de origem e de agregação de valor ao produto e/ou negócio de seus associados.

O capital social, sob a perspectiva de Putnam (2002), considera que a participação em AIP's é vital condição para o fortalecimento e desenvolvimento econômico dos associados, ao

entender que as AIP's possam impulsionar setores e negócios (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2006), com a finalidade de captar ganhos e economias de rede (SILVA, 2005).

Como mediadoras de conflitos entre os associados, as associações têm desenvolvido um código de ética e conduta a ser adotado e praticado pelos integrantes da rede (SAES *et al.*, 1998).

Na Associação Nacional de Jornais, o código de conduta abrange, além das normativas da associação, o código de ética e conduta de outras associações como a ABAP – Associação Brasileira dos Anunciantes de Propaganda, com o objetivo de regulamentar e proteger o setor da concorrência desleal e de ações nocivas ao meio impresso, e ainda defender a liberdade de expressão, tendo como regimento a Carta Magna do País.

## **2.5. INDICADORES DE DESEMPENHO**

A medição de desempenho tem sido um elemento importante no campo da gestão de operações e da administração e é usualmente aplicada para analisar a evolução dos processos de negócio (FRANCESCHINI *et al.*, 2008).

Bititci, Carrie e McDevitt (1997) asseveram que a gestão de desempenho é o processo pelo qual as empresas monitoram suas atividades baseadas em seus planos estratégicos e objetivos funcionais, por meio de um controle integrado capaz de ser gerenciado em todos os níveis de atividades.

Para os autores, o *feedback* é obtido por um sistema de medição de desempenho que auxilia nos processos de decisão e gestão adequados, com o objetivo maior de melhorar o desempenho da empresa.

Assim, uma organização pode utilizar um indicador de desempenho ou um conjunto destes para avaliar o seu sucesso, ou para avaliar o sucesso de uma determinada atividade em que esteja envolvida. Às vezes, o sucesso é definido em termos de fazer progresso em direção aos objetivos estratégicos, mas muitas vezes o sucesso é simplesmente repetir a realização

periódica de algum nível de meta operacional (por exemplo, zero defeito, a satisfação do cliente, etc.).

Desta forma, a escolha do indicador de desempenho depende da compreensão do que é determinante para a organização, que pode levar à identificação de potenciais melhorias; por isto, ID são rotineiramente associados às iniciativas de melhoria de desempenho (FRANCESCHINI *et al.*, 2008).

Flecha (2010), em seu trabalho, afirma que já não basta ser uma organização eficiente. A velocidade do avanço da tecnologia da informação e comunicação – TIC – trouxe transformações às organizações, exigindo uma maior quantidade de inovações, novos modelos de controle de processos produtivos e maior agilidade no processo de tomada de decisões (MIRANDA *et al.*, 2001). Neste contexto, os indicadores de processos e de desempenho contribuem positivamente para a agilidade nestes processos (FLECHA, 2010).

A mudança no cenário empresarial ocasionada pela globalização também contribuiu para o aumento da utilização dos ID, pela exigência de adequações nos sistemas de medição de resultados e desempenho das empresas, antes focados em medidas financeiras (Miranda *et al.*, 2001), hoje mais abrangentes, procurando entender as necessidades dos clientes e atender à sua satisfação ao prover-lhes produtos e serviços de qualidade sob o ponto de vista de cada cliente (MAFRA, 1999).

Para tanto, faz-se necessário compreender a organização como um todo, seguindo a orientação de Rummler e Brache (1992, p. 167), quando declaram que “uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando é gerenciada, e para ser gerenciada seu desempenho tem que ser medido”.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 21), a medição do desempenho organizacional deve derivar das estratégias da empresa, baseadas no relacionamento com os clientes, com as competências essenciais e suas capacidades organizacionais.

Miranda *et al.* (2001) sustentam que os principais ID, em termos práticos e de desenvolvimento estratégico, são *objetivos* a ser alvejados que irão adicionar valor ao negócio.

Em consonância com esta afirmação, Flecha (2010) ressalta que os principais ID de uma organização definem um conjunto de valores.

Em complemento, Miranda *et al.* (2001) registram que estes indicadores também são referidos como KPI – *key performance indicators* ou “indicadores-chave de sucesso”.

Os ID diferem dos *drivers* de negócio e objetivos (ou metas). A empresa pode considerar a taxa de insucesso de seus negócios como um indicador-chave de desempenho que pode ajudar a entender a sua posição no mercado (MIRANDA *et al.*, 2001).

A introdução de um sistema de medição de desempenho poderá gerar parâmetros para que as empresas monitorem, avaliem e corrijam ações e processos, visando a melhores desempenhos organizacionais, fixação de metas e determinação de meios para alcançá-las (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Os autores alertam ainda que “a medição de desempenho deve ser feita não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar”, e que os sistemas tradicionais de medição de desempenho se preocupam mais com a utilização eficiente dos recursos, voltados à produtividade, ao retorno sobre investimentos e ao custo-padrão (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Neely, Gregory e Platts (1995) definem **medição de desempenho** como o processo de mensuração de uma ação eficaz; **indicador de desempenho** como a métrica usada para mensurar a ação, e **sistema de medição de desempenho (SMD)** como o conjunto de ID utilizado para mensurar as ações implementadas eficazmente.

Assim, a medição do desempenho é uma parte essencial da gestão de desempenho. Por meio da medição, realidades complexas são traduzidas em conceitos numéricos simplificados que permitem fácil comunicação e ação (LEBAS, 1995).

A simplificação da realidade por um processo de medição de desempenho é, segundo Lebas (1995), pré-requisito de um processo de gestão bem-sucedido. Nesta mesma linha, Bititci *et al.* (1997) argumentam que a medição do desempenho é o cerne do processo de gestão de desempenho e de importância fundamental para uma gestão eficaz e eficiente.

Portanto, o entendimento dos processos organizacionais e a correta medição dos pontos relevantes destes processos podem contribuir de forma favorável para a obtenção e atingimento dos objetivos organizacionais.

### 2.5.1. O que são Indicadores?

No início do século XX, o sociólogo William F. Ogburn (1922) foi quem primeiro desenvolveu medidas estatísticas para monitorar mudanças e tendências sociais e adotou os indicadores na medida de crescimento sustentável.

As definições de indicadores de desempenho são abordadas por diversos autores, sendo chamadas também de KPI (*Key Performance Indicator*) – indicador-chave de *performance* – ou ainda de KSI (*Key Success Indicator*) – indicador-chave de sucesso, que objetivam medir os progressos obtidos nas ações organizacionais (FLECHA, 2010).

Os termos são muito adotados pela indústria, varejo, comércio, serviços, empresas do terceiro setor, e outros que adotam seus próprios indicadores, tendendo a uma profusão de métricas. Em cada segmento de negócio há algum tipo de métrica utilizado para avaliar suas atividades e julgar sucessos ou fracassos de suas ações (TARAPANOFF, 2001).

Na busca pela definição do termo indicador de desempenho, o arcabouço da literatura engloba uma profusão de autores que trabalhou o termo e procurou defini-lo de forma a auxiliar na compreensão e abrangência do assunto, como sintetizado no Quadro 4.

**Quadro 4** – Definições de Indicadores de Desempenho (ID)

Autor / data	Definição
Rodrigues (2010)	concentra características em medir e informar sobre os fatos, traduzindo informações em forma de números;
Hair Júnior <i>et al.</i> (2005, p. 24)	variável única utilizada em conjunto com uma ou mais variáveis diferentes, resultando em uma medida composta;
Santana (2005, p. 48)	unidades de medida que têm por finalidade representar uma determinada área de interesse;
Bellen (2005, p. 42)	tem por função agregar e quantificar informações a fim de deixar a significância aparente [e] simplificar as informações sobre ocorrências complexas.

**Quadro 4 – Definições de Indicadores de Desempenho (cont.)**

Autor / data	Definição
Barcellos (2002, p. 314)	há uma diferenciação entre indicadores que são usados por gestores, e índices que são, geralmente, voltados para a divulgação ao público externo;
Sink; Tuttle, (1993) , e Nelly, Richards, Mills, Platts (1997)	indicadores devem ser parte integrante do processo de planejamento e controle, capaz de prover meios de obter dados para análise e utilização como fonte de informação para a tomada de decisão;
Mousinho (2001)	instrumentos propostos para a representação da informação numericamente, permitindo organizar, sintetizar e utilizar dados para o planejamento, definição de metas e controle do desempenho, com vista às decisões estratégicas e à tomada de decisão;
Moreira (2002)	resultado de uma ou mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir de limites (referências ou metas) estabelecidos.

**Fonte:** elaborado pela autora.

Na acepção de Fernandes (2004), o processo de medição é a forma de produzir informações necessárias para a administração, que gera indicadores e produz informações para gerenciar as organizações com base em informações.

Possamai e Hansen (1998, p. 26) destacam o uso dos indicadores com o propósito de: compreender as prioridades de atuação empresarial em todas as esferas (setorial, de área e individual); fixar a objetividade de avaliação; profissionalizar o processo de tomada de decisões; derrubar as barreiras internas organizacionais; possibilitar o acompanhamento da evolução histórica da informação, permitindo o autogerenciamento.

A utilização dos ID tem por função evidenciar a necessidade de ações corretivas e de melhoria, verificar se as ações implementadas estão produzindo os efeitos desejados, além de possibilitar a análise da evolução das melhorias e suas tendências (MAFRA, 1999).

Lotta (2002) relaciona a avaliação do desempenho organizacional ao desempenho do indivíduo na organização, num cotejo entre o que é esperado da atividade e o que é realizado por meio da participação do indivíduo, ou seja, uma comparação entre a meta e o desempenho realizado.

Na vasta literatura sobre ID há um consenso entre os autores na proposição do uso de variáveis de mensuração, como: qualidade, custo, tempo, produtividade, como medidas para a elaboração de indicadores (HRONEC, 1994).

Com base nestas variáveis, Hronec (1994, pp. 16-17) conclui que a dimensão Qualidade está concentrada em quantificar a excelência do produto ou serviço oferecido sob a perspectiva do cliente; a dimensão Tempo pretende quantificar a excelência do processo; e a dimensão Custos busca quantificar o lado econômico da excelência do produto e do processo.

Na afirmação de Costa (2003), a estruturação de um indicador deve ser composta por um elemento, um fator e uma métrica. O **elemento** refere-se ao objetivo do que se quer medir; o **fator** é a combinação de elementos confrontados para obter a medição, e a **métrica** caracteriza a unidade ou a forma de mensuração dos elementos e fatores.

Moreira (2002, p.18) classifica os indicadores em qualitativos e quantitativos. Os indicadores qualitativos indicam um juízo de valor, e os quantitativos são representados numericamente por meio de um processo de medição.

Martins (1999) cita as principais características de um modelo de avaliação de desempenho organizacional: deve ser harmônico com a estratégia da empresa; mede informações financeiras e não financeiras de seus processos; induz e ampara o processo de melhoria contínua; identifica progressos e tendências dos processos; torna possível analisar e entender as relações de causa e efeito dos fatos; é de fácil compreensão para a sua elaboração; é abrangente na cadeia produtiva da organização; possibilita acessar informações em tempo real em toda a organização; é dinâmico; influencia as atitudes dos funcionários e avalia os grupos e não os indivíduos.

Desta forma, os ID apresentam: uma considerável fonte de informações históricas para as organizações; análise de desempenho; rastreabilidade de processos, e projeções de cenários baseados nas suas evoluções e tendências, o que remete a um estudo mais aprofundado de sua importância.

### **2.5.2. A importância dos Indicadores de Desempenho**

Para assegurar que as metas organizacionais e estratégias sejam realizadas, as organizações necessitam de ferramentas que possam monitorar suas ações, gerenciar o cumprimento do plano estabelecido e certificar-se de seu desempenho. Desvios do plano estratégico e de

processos podem ocasionar danos às organizações e perda da competitividade (FLECHA, 2010).

Olson e Slater (2002, p.11) assinalam que a avaliação do desempenho é fundamental para controle das atividades organizacionais em qualquer organização, podendo ser o ponto de partida para o aperfeiçoamento da empresa, por permitir demonstrar as metas, os resultados alcançados e os meios para obtê-los (HARRINGTON, 1993, p. 98).

A relevância do uso dos ID é destacada por Harrington (1993, p. 211) no aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações, por concentrar a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da organização; mostrar a eficiência da empregabilidade dos recursos; ajudar a estabelecer metas e monitorar as tendências organizacionais; fornecer dados para determinar as causas básicas e as origens dos problemas organizacionais; identificar oportunidades para o aperfeiçoamento contínuo da organização; proporcionar aos seus colaboradores a sensação de satisfação pelo feito e atingimento das metas; ser uma forma de apresentar resultados da organização e ajudar a monitorar o desenvolvimento organizacional.

Entretanto, apesar de comprovar a importância dos ID, faz-se necessário conhecer os tipos de indicadores e sua abordagem para melhor aplicabilidade dentro do cenário de cada organização.

### **2.5.3. Tipos de Indicadores**

As pesquisas mostram que existe uma grande variedade de tipos de ID porquanto estes podem ser estabelecidos e adaptados às necessidades organizacionais, empresariais e setoriais, bem como subdivididos como indicadores financeiros tradicionais, não financeiros tradicionais e não tradicionais (MIRANDA, WANDERLEY, MEIRA, 1999).

ID necessitam da definição de o que medir e como medir, e de padrões de referência que permitam a comparação dos resultados. Ademais, possuem características mensuráveis de processos, produtos ou serviços, utilizadas pela organização para acompanhar, avaliar e melhorar seu desempenho (MÜLLER, 2003).

Rummler e Brache (1992) evidenciam que o processo de medição permite não só monitorar e controlar os processos da organização, mas também aperfeiçoar o seu desempenho. Assim, objetivando fundamentar e apoiar as análises realizadas na pesquisa de campo, o levantamento das literaturas acadêmicas possibilitou a construção do Quadro 5, que apresenta os tipos de indicadores desenvolvidos por diversos autores, suas definições e predominância de medidas.

**Quadro 5** – Principais tipos de indicadores definidos por diversos autores

<b>Autor</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Definição do indicador</b>	<b>Predominância de medida</b>
Hronec (1993, pp. 14-15)	medidores de processo	controlam as atividades, permitindo a previsão e resolução de problemas, com capacidade de motivar os envolvidos	medidas não financeiras, como: tempo de ciclo e tempo de resposta ao cliente
	Medidor de <i>output</i>	apresenta os resultados de um processo	medidas financeiras, como: lucro líquido e lucro por ação, entre outras
Harrington (1993, pp. 212-219)	indicadores qualitativos ou de atributos	indicam um juízo de valor e podem contar com o auxílio de um critério de avaliação (exemplos: sim / não, passa / não passa, aceita ou rejeita)	medidas de avaliação de processos como: qualidade do produto, robustez de processo, entre outras
	indicadores quantitativos ou de variáveis	descrevem um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo em questão	medidas de avaliação de processos como: evolução quantitativa do processo, entre outras
Lantelme <i>et al.</i> (2001)	Específicos	forneem informações para o gerenciamento global da empresa e seus processos individuais	estratégias e atividades específicas da empresa, utilizadas para planejamento, controle e melhoria
	Globais	possuem caráter mais agregado que objetivam demonstrar o desempenho de uma empresa ou setor, em relação ao ambiente em que se inserem, permitindo comparações	voltados à empresa ou podem ser setoriais, contribuindo para a avaliação do desempenho do setor como um todo
Kaplan e Norton (1997)	indicadores de resultado	atendem aos objetivos relacionados ao plano estratégico	medidas de desempenho baseadas nos conceitos do BSC
	vetores de desempenho	refletem a singularidade da estratégia e fornecem informações para a empresa sobre tendências de uma determinada unidade de negócios da organização	medidas de desempenho da estratégia baseadas nos conceitos do BSC

**Quadro 5** – Principais tipos de indicadores definidos por diversos autores (cont.)

Autor	Tipo de Indicador	Definição do indicador	Predominância de medida
Alarcón <i>et al.</i> (2001)	indicadores de resultado	apontam o nível de êxito atingido pelo empreendimento	prática do <i>benchmarking</i>
	indicadores de processo	objetivam medir o desempenho dos processos mais relevantes da empresa e do empreendimento	prática do <i>benchmarking</i>
	variáveis	indicam as decisões estratégicas e decisões que não se referem aos processos, mas que afetam o desempenho da organização ou do empreendimento	prática do <i>benchmarking</i>
Souza <i>et al.</i> (1994)	indicadores de qualidade	medem o desempenho de um produto ou serviço, relativo às necessidades dos clientes internos ou externos	medidas de avaliação de processos como: qualidade do produto, robustez de processo, entre outras
	indicadores de produtividade	medem o desempenho dos processos, através de relações elaboradas a partir dos recursos utilizados e respectivos resultados atingidos	medidas de avaliação de processos como: evolução quantitativa do processo, entre outras

**Fonte:** análise da autora.

A análise realizada demonstra que é comum encontrar a classificação de indicadores como medidores operacionais, táticos e estratégicos, obedecendo à estrutura da pirâmide hierárquica da organização. Entretanto, Sink e Tuttle (1993, p. 21) propõem que a competitividade exige que todos os níveis hierárquicos da organização sejam planejados, executados ou controlados.

Costa (2003) propõe a utilização de ID para a análise da empresa como um todo, classificando-os em **indicadores estratégicos e operacionais**, que vinculam as atividades operacionais com as estratégias da empresa; **indicadores de produto ou de processo**, utilizados para vincular a avaliação do desempenho do produto da empresa ou do próprio processo gerencial; **indicadores principais ou secundários**, utilizados para classificar o nível de importância do indicador em relação ao atendimento da estratégia da empresa e aos processos gerenciais.

Kaplan e Norton (1997) especificam que os ID podem abranger uma classificação mais ampla dentro das organizações, podendo ser considerados como qualitativos, quantitativos, de eficácia, eficiência, adaptabilidade, medidores operacionais, táticos e estratégicos.

A multiplicidade de indicadores proporciona ferramentas e informações ligadas ou não às estratégias da empresa, capazes de auxiliá-la no desenvolvimento e controle de seus processos. Todavia, é importante que estes indicadores sejam adaptáveis aos sistemas e processos organizacionais, para que possam ter representatividade daquilo que se pretende medir (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na pesquisa realizada por Silva (1993, pp. 58-59), os resultados comprovam a dificuldade de se considerar a mensuração do desempenho de forma integrada e estratégica. Dentre as 350 obras estudadas pelo autor sobre o tema, apenas 22% delas tratam do desempenho global da empresa ou da unidade de negócios, enquanto a grande maioria dos indicadores foca as áreas funcionais isoladamente.

Nas palavras de Amaratunga e Baldry (2002), a gestão de desempenho por indicadores é essencial para causar mudanças positivas na cultura, nos sistemas e processos organizacionais, auxiliar na definição de metas, alocação de recursos e escolha de prioridades, resultando em informações aos gestores sobre o progresso da implementação da estratégia.

#### **2.5.4. Características de um Sistema de Indicadores**

Uma das principais características de um sistema de indicadores está na capacidade de suportar as tomadas de decisões organizacionais e as ações gerenciais. Para tanto, faz-se necessário possuir procedimentos e rotinas formais de levantamento dos indicadores e análise dos resultados (NEELY *et al.*, 1995).

Guerrini *et al.* (2002) indicam que cada sistema de ID deve ter o seu próprio conjunto de premissas e objetivos a ser alcançados, visando a atingir o mapeamento dos processos em todos os níveis da organização, envolvendo atividades e processos críticos para a conclusão bem-sucedida das atividades e obtenção dos resultados, que devem ser projetados, administrados e avaliados sistematicamente para a determinação de prioridades e motivar o progresso das ações.

Embora haja uma grande variedade de medidas de desempenho a ser utilizadas, um sistema de medidores de desempenho deve possuir sete características comuns elencadas por Maskell (1991, p. 19), a saber:

- a) estar diretamente alinhado com as estratégias da produção;
- b) ser simples e de fácil uso;
- c) poder ser utilizado em variados locais;
- d) ser flexível para atender às exigências de mudança;
- e) ser adaptável às características das várias plantas onde será aplicado;
- f) ser ágil no retorno de informações para operadores e administradores;
- g) objetivar a implantação de melhorias e não o monitoramento de equipes e pessoas.

Gil (2010) alerta que a evolução das empresas e a modificação dos cenários podem deixar os sistemas de ID desatualizados, fazendo com que deixem de retratar e atingir seus objetivos iniciais propostos. Assim, os ID apresentam um ciclo de vida e necessitam possuir características de adaptabilidade a fim de permitir correções periódicas pela evolução dos processos, da organização e do cenário em que a empresa está inserida.

Hourneaux (2005) anteriormente havia levantado tal discussão ao considerar natural a evolução dos indicadores no decorrer do tempo, motivada por uma série de fatores ou forças exercidas sobre as organizações e sobre os ambientes onde eles atuam.

Para Kennerley e Neely (2002, p. 1.242), a evolução dos métodos de avaliação de desempenho é afetada pela existência de processos para revisão, modificação e desdobramento dos indicadores; pelas disponibilidades de habilidades requeridas para o seu uso; pela disponibilidade de sistemas flexíveis que permitam a coleta, análise e reporte dos dados apropriados e pela existência de uma cultura de mensuração na organização. Estes processos asseguram o valor da mensuração e o reconhecimento de sua importância por manter indicadores imprescindíveis aos processos de gestão.

Um sistema de ID deve ainda incluir: procedimentos para coleta e processamento de dados; formatação da informação; definição da periodicidade de sua apuração; mecanismos de

aprendizagem organizacional para a melhoria do desempenho e processo sistemático de revisão (WAGGONER *et al.*, 1999).

No setor das empresas de jornal, as organizações identificaram a necessidade de desenvolver um sistema de medição por meio de ID, com a finalidade de aprimorar seus processos de gestão e estabelecer parâmetros comparativos de desempenho, visando ao desenvolvimento e sustentabilidade das organizações e do setor. Entendendo esta necessidade, as empresas, apoiadas pela ANJ por meio do Comitê de Gestão, discutiram e desenvolveram indicadores capazes de estabelecer padrões de desempenho para guiar as ações empresariais. Tais padrões são aqui denominados de indicadores.

### **2.5.5. Desenvolvimento do sistema de indicadores**

A fase de desenvolvimento do sistema de indicadores deve focar a identificação dos objetivos-chave da organização a ser medidos, e a definição das formas de sua medição. Os objetivos-chave estabelecem as ações da organização e pressupõem a identificação da importância central daquilo que deve ser medido para que o processo possa ser avaliado e monitorado (FLECHA, 2010).

Nas definições das medidas devem ser identificados: quais dados, fontes, procedimentos de coleta, método de armazenagem e recuperação de dados são necessários e importantes para o desenvolvimento do processo (LANTELME, 1994). Além disso, devem ser definidas de forma clara: qual a finalidade do indicador, a frequência da coleta e a fonte de dados (NEELY *et al.*, 1997) que integram as fases de coleta, armazenamento, tratamento e análise dos dados existentes para o seu êxito (FLECHA, 2010).

No decorrer do processo, é primordial também que a base de dados esteja organizada para permitir o tratamento dos dados e facilitar a etapa de análise, que deve ser executada por meio de mapas de controle, gráficos e planilhas eletrônicas, de modo a possibilitar o tratamento estatístico, análises de tendências e outras análises pertinentes aos indicadores (SINK, TUTTLE, 1993, p. 258).

Em consonância com a exposição de Gil (2010), quando cita que o indicador de desempenho tem um ciclo de vida, Flecha (2010) sugere que tais indicadores tenham um processo de auditoria que, periodicamente, verifique e certifique a representatividade dos dados gerados, e assegure o cumprimento dos procedimentos estabelecidos para a sua medição e a representatividade daquilo que se pretende medir.

Gil (2010) complementa que o controle estatístico por meio da análise de variabilidade dos dados é um complemento relevante que pode auxiliar na avaliação de riscos e projeções de tendências e facilitar a tomada de decisão.

Como todo procedimento sistemático nas organizações, o sistema de indicadores possui limitações para interpretações e alcance da realidade representada e depende, por vezes, de análises e justificativas para “pontos fora da curva esperada” (SINK, TUTTLE, 1993).

Sink e Tuttle (1993, pp. 60-63) verificam que o sistema de medição de desempenho pode gerar barreiras nas organizações para a sua implantação e manutenção, quando esbarra em paradigmas que precisam ser superados pelas organizações e seus colaboradores. A quebra destes paradigmas deve se pautar na conscientização da organização em seu conjunto, a fim de que esta ferramenta possa contribuir de maneira satisfatória para o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores.

Entre os paradigmas a ser vencidos, Sink e Tuttle (1993) elegem:

- a) a medição como ameaçadora, por exigir cumprimento de metas;
- b) a precisão essencial à medição útil para a organização;
- c) enfoque centrado em um único indicador;
- d) ênfase excessivamente focada em produtividade da mão-de-obra;
- e) medidas subjetivas podendo gerar desconfiança do processo;
- f) medidas-padrão funcionam como metas para o desempenho.

A superação destes paradigmas organizacionais contribuem favoravelmente para o processo de implantação e manutenção dos sistemas de medição de desempenho, evoluindo de um sistema de controle e apoio à decisão organizacional para um sistema enraizado na organização capaz de definir processos, desempenho e metas organizacionais.

Costa (2003) elaborou e propôs um conjunto de recomendações para a definição de medidas de desempenho, baseado nas propostas de Neely *et al.* (1997), demonstradas no Quadro 6.

**Quadro 6** – Principais elementos da estrutura para definição das medidas de desempenho

Elemento da Medida	Recomendações para a definição da medida
Título	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser simples de entender</li> <li>• Estar claramente definido</li> <li>• Representar exatamente o que está sendo medido</li> </ul>
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter relevância</li> <li>• Ter uma finalidade explícita</li> </ul>
Relação com o objetivo do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser derivado da estratégia</li> <li>• Estar relacionado com metas específicas</li> <li>• Focar na melhoria</li> </ul>
Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter finalidade explícita</li> <li>• Fazer parte do ciclo de revisão gerencial</li> <li>• Focar na melhoria</li> <li>• Fornecer informação relevante</li> </ul>
Periodicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer retroalimentação em tempo adequado e com confiabilidade</li> <li>• Ser reportado num formato simples e consistente</li> <li>• Fornecer informações</li> </ul>
Fórmula	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser simples de entender</li> <li>• Refletir o processo a ser medido</li> <li>• Estar claramente definida</li> <li>• Adotar taxas em vez de números absolutos</li> <li>• Representar exatamente o que está sendo medido</li> </ul>
Responsável pela coleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando possível, usar dados que são automaticamente coletados como parte do processo</li> </ul>
Fonte de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter fórmula e fonte de dados explícitos</li> <li>• Empregar taxas em vez de números absolutos</li> <li>• Quando possível, usar dados que são automaticamente coletados como parte do processo a ser reportado, num formato simples e consistente.</li> <li>• Representar exatamente o que está sendo medido</li> </ul>
Responsável pela análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar relacionado com as metas específicas</li> <li>• Ter impacto visual</li> <li>• Fornecer informações</li> </ul>
Diretrizes para análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar relacionado com metas específicas</li> <li>• Ter impacto visual</li> <li>• Fornecer informações</li> </ul>

**Fonte:** Costa (2003).

Para que as medidas sejam capazes de cumprir o seu papel e desempenho esperado, Lima (2005) propõe que os envolvidos na definição dos indicadores estejam atentos e obedeçam às premissas estabelecidas, bem como seja analisada a relevância dos indicadores escolhidos para a evolução do sistema.

A literatura discutida leva à conclusão de que o sucesso de um sistema de ID está relacionado à forma de sua criação e à identificação clara daquilo que é importante ser medido e avaliado. Afetam também o desempenho e sucesso de um sistema de medição: as fontes de dados, os

processos de coletas e análise sistemática dos dados, a forma de armazenamento e recuperação de dados, o envolvimento da equipe em operacionalizar o processo e a continuidade de medições.

A adaptabilidade e a evolução do sistema de medição devem acompanhar a evolução das organizações. Porém, sem perder os enfoques iniciais de sua concepção e o histórico de sua evolução, permitindo a compreensão futura da evolução dos processos organizacionais.

### **2.5.6. Principais modelos de avaliação de desempenho e consolidação dos pontos comuns**

A evolução das organizações levou os processos de gerenciamento e de avaliação de desempenho a acompanhar seu processo evolutivo, agregando novas métricas ao controle de desempenho operacional e dando novos valores e dimensões às áreas financeiras e de recursos humanos; às relações de causa-efeito organizacionais; ao desenvolvimento e projeções de estudo de cenários de mercado; e à gestão do capital intelectual das empresas, entre outros.

Houve, assim, uma abundância de informações e um aumento na complexidade do gerenciamento organizacional, que favoreceram o desenvolvimento com novas formas de gerenciar e de medir o desempenho obtido pelas organizações (CRISPIM, LUGOBONI, 2012).

Entre os trabalhos que discutem e exploram as teorias sobre o processo de mensuração de desempenho, os trabalhos de Hourneaux (2005) e Netto (2007) apresentam relevância neste quesito, por consolidar os 19 principais modelos de ID comumente utilizados pelas organizações e discutir as principais características, vantagens e desvantagens de cada modelo.

Adicionalmente ao levantamento dos principais modelos de ID, Hourneaux (2005) e Netto (2007) avaliam a abrangência de cada modelo de ID na estrutura organizacional, classificando-os em 18 aspectos organizacionais demonstrados no Quadro 7.

Posteriormente, Crispim e Lugoboni (2012) consolidaram os trabalhos de Hourneaux (2005) e Netto (2007), apontaram cinco áreas-chave da empresa e reorganizaram os aspectos

organizacionais de modo a atender a essas áreas-chave, com o objetivo de compreender a abrangência dos modelos de ID nas empresas, conforme o Quadro 7.

**Quadro 7** – Abrangência das áreas-chave da empresa aos aspectos organizacionais

<b>18 Aspectos Organizacionais</b> (Hourneaux, 2005 e Netto, 2007)	<b>Áreas Chave da Empresa</b> (Crispim, Lugoboni, 2012)
Mercado	<b>Cliente e Mercado</b>
Clientes	
Econômicos e Financeiros	<b>Econômicos e Financeiros</b>
Considerações das Políticas Fiscais Existentes	
Recursos Físicos Necessários	
Acionistas	
Avaliação dos Planos e Objetivos	
Papel das Parcerias e Alianças Estabelecidas	<b>Gestão e Organização</b>
Qualidade e Eficiência na Produção	
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	
Ativos Intangíveis e Não Financeiros	
Relação Causa e Efeito	
Direção da Organização	
Estrutura Organizacional	
Desempenho dos Executivos	<b>Recursos Humanos</b>
Desenvolvimento dos Funcionários	
Capacidade de Adaptação ao Ambiente	<b>Sociedade em Geral</b>
Sociedade em Geral	

**Fonte:** adaptado de Crispim e Lugoboni (2012).

Na proposta de Crispim e Lugoboni (2012), a área Gestão e Organização concentra o maior número dos aspectos organizacionais, em virtude de contemplar atividades que englobam desde o planejamento da organização até o estudo de causas e efeitos operacionais, tendo assim uma ampla visão da organização e de seu *modus operandi*.

Como resultado do trabalho de Crispim e Lugoboni (2012), os autores sintetizaram, em um único quadro, os 19 modelos de avaliação de desempenho discutidos por Hourneaux (2005) e Netto (2007), relacionando cada modelo em sua abrangência aos aspectos organizacionais, devidamente segregados pelo atendimento às áreas-chave da empresa, segundo o Quadro 8.

**Quadro 8** - Aspectos considerados pelos diferentes modelos de avaliação de desempenho

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com																	
	Clientes e Mercado		Econômico Financeiro				Gestão e Organização						Recursos Humanos		Sociedade em Geral			
	1- Mercado	2- Clientes	3- Econômicos e Financeiros	4- Considerações das Políticas Fiscais Existentes	5- Recursos Físicos Necessários	6- Acionistas	7- Avaliação de Planos e Objetivos	8- Papel das Parcerias e Alianças Estabelecidas	9- Qualidade e Eficiência na Produção	10- Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação	11- Ativos Intangíveis e Não Financeiros	12- Relações de Causa-Efeito	13- Direção da Organização	14- Estrutura Organizacional	15- Desempenho dos Executivos	16- Desenvolvimento dos Funcionários	17- Capacidade de Adaptação ao Ambiente	18- Sociedade em Geral
Painel de Controle de Bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )			X		X		X		X		X	X	X					
Administração por Objetivos	X		X		X		X		X	X		X		X	X			X
Método das Áreas-Chave de Resultado	X	X	X				X		X	X		X	X	X	X			X
Método de Buchele			X				X		X			X		X				X
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa		X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X			X	X		X	X	X	X			X			
PMQ - <i>Performance Measure Questionnaire</i>							X		X			X		X	X	X		
SMART - <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	X	X	X		X		X				X	X	X		X			
SCD - Sete Critérios de Desempenho			X				X		X			X			X	X		
MQMD - Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho		X				X	X			X		X			X			X
O Método de Rummler e Branche			X				X		X			X	X					
IDPMSb - <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>												X		X	X			
SKANDIA NAVIGATOR	X	X	X				X		X	X		X		X	X			
SIGMA - <i>Sustainability Scorecard</i>	X	X	X			X	X		X			X			X			X
VE - <i>Value Explorer</i>	X	X	X							X		X						
IDPMSa - <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>							X		X			X	X		X			
VCS - <i>Value Chain Scorecard</i>						X			X	X		X						
PP - <i>Performance Prism</i>		X				X	X		X	X		X	X		X			
PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade		X					X		X			X	X		X			X

Fonte: Hourneaux (2005), por Crispim e Lugoboni (2012).

A análise realizada pelos autores corrobora a afirmação de Corrêa (1986, p. 33), quando este diz que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das empresas “concentra-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global”.

Percebe-se que os aspectos organizacionais mais considerados nos 19 modelos de avaliação de desempenho são: Direção da Organização – citados nos 19 modelos apresentados –, Avaliação de Planos e Objetivos e Qualidade e Eficiência na produção – encontrados em 16 dos 19 modelos apresentados, sugerindo um consenso entre os autores sobre a importância destes aspectos para as organizações.

Em contraposição, os aspectos organizacionais: Considerações das Políticas Fiscais Existentes e Papel das Parcerias e Alianças Estabelecidas não são considerados em nenhum dos modelos de avaliação de desempenho apresentados.

Entre os modelos de avaliação de desempenho que abrangem mais de 50% dos aspectos organizacionais destacam-se: o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa; Método das Áreas-Chave de Resultado; BSC – *Balanced Scorecard*; Administração por Objetivos; SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*), e SIGMA (*Sustainability Scorecard*).

Entre os modelos de avaliação de desempenho que menos abrangem os aspectos organizacionais estão: VCS (*Value Chain Scorecard*); IDPMSb (*Integrated and Dynamic Performance Measurement System*); VE (*Value Explorer*), e o Método de Rummler e Brache.

Os estudos desenvolvidos por Hourneaux (2005), Netto (2007) e Crispim e Lugoboni (2012) mostram-se necessários ao desenvolvimento deste estudo, uma vez que um dos objetivos deste trabalho é analisar a abrangência dos ID desenvolvidos pela ANJ no atendimento aos 18 aspectos organizacionais citados pelos autores.

Entende-se que o cruzamento dos indicadores desenvolvidos pela ANJ, ante os 18 aspectos organizacionais, pode propiciar uma visão geral dos aspectos mais relevantes considerados pelas empresas, que determinaram o desenvolvimento dos indicadores para sua mensuração e monitoramento, bem como indicar aspectos organizacionais não mensurados que podem ser úteis às organizações.

### 2.5.7. Outras considerações sobre os sistemas de ID

O desenvolvimento e as revisões nos sistemas de ID têm considerado tanto os critérios financeiros (relacionados a receitas, custos e produtividade) como os não financeiros (relacionados ao tempo, qualidade e flexibilidade) (DE TONI, TONCHIA, 2001).

A evolução organizacional levou ao desenvolvimento de novos sistemas de controle e mensuração de resultados, baseados na agregação de valor à empresa, ao negócio, ao cliente e aos funcionários, como demonstra Marelli (2005) no Quadro 9: as principais mudanças e tendências no desenvolvimento de sistemas de ID.

**Quadro 9** – Tendências e mudanças no desenvolvimento dos sistemas de ID

Sistemas Tradicionais	Novos sistemas
Baseado em custo e eficiência	Baseado em valor
<i>Trade off</i> entre critérios	Compatibilidade de critérios
Orientado para a lucratividade	Orientado para o cliente
Orientado ao curto prazo	Orientado ao longo prazo
Prevalecem os indicadores individuais	Prevalecem os indicadores para equipe
Uso de indicadores funcionais	Uso de indicadores de processos
Comparação com padrões	Monitorar os processos de melhoria
Direcionado à avaliação	Direcionado à avaliação e ao envolvimento

**Fonte:** Marelli, 2005.

A análise desenvolvida pelo autor mostra que os sistemas de ID, antes focados na medição interna ou individual das empresas, migram para um sistema capaz de mensurar medidas mais amplas capazes de gerar valor para a empresa e clientes, além de proporcionar uma visão de longo prazo à organização.

Neste quesito, Eccles (1991) fala sobre as preocupações com as consequências e efeitos do pensamento de curto prazo, causados pelas pressões exercidas pelas organizações por resultados imediatos.

A pesquisa realizada por Miranda, Wanderley e Meira (1999) sobre os indicadores mais utilizados pelas empresas brasileiras para avaliar o desempenho gerencial de seus negócios, publicados na revista Exame, indicam que esta é uma fonte notável na identificação de indicadores úteis para a tomada de decisões e para a implantação de processo de *benchmarking*, por meio da comparação de resultados com outras empresas, classificando os ID como: financeiros tradicionais, não financeiros tradicionais e não tradicionais.

Como resultado da pesquisa, os autores identificaram 88 indicadores financeiros tradicionais, 78 indicadores não financeiros tradicionais e 36 indicadores não tradicionais, cuja representatividade de cada grupo está consolidada na Tabela 1.

**Tabela 1** – Resumo da pesquisa sobre ID publicados na revista Exame

TIPO DE INDICADORES	NÚMERO DE INDICADORES	%	QUANTIDADE DE OBSERVAÇÕES	%
Indicadores Financeiros Tradicionais	88	43.56	431	52.7
Indicadores não Financeiros Tradicionais	78	38.61	327	40.0
Indicadores não Tradicionais	36	17.82	60	7.3
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100.00</b>	<b>818</b>	<b>100.0</b>

**Fonte:** adaptada de Miranda, Wanderley e Meira (1999).

Miranda, Wanderley e Meira (1999) confirmam que apesar da utilização predominante de indicadores financeiros tradicionais, a utilização de indicadores não financeiros também se mostra relevante, como informa outra pesquisa conduzida em 1995 pelo Grupo de Gerenciamento de Custos do Instituto de Contadores Gerenciais dos Estados Unidos, que revelou que 65% dos pesquisados utilizam medidas não financeiras para o processo de gestão.

Isto mostra que as empresas não estão apenas preocupadas com os aspectos financeiros do negócio, mas também com os fatores não monetários que afetam seu desempenho e facilitam a identificação das áreas onde ações corretivas devem ser implementadas.

Dentre os indicadores financeiros identificados por Miranda, Wanderley e Meira (1999), predominam os indicadores relacionados com o faturamento e sua evolução, justificados por ser uma medida fácil de se obter e pela representatividade do valor em traduzir o esforço da empresa para com os seus clientes, quando mais faturamento pode ser indicativo de maior participação no mercado e, possivelmente, de maiores lucros.

Quanto aos indicadores não financeiros tradicionais, Miranda, Wanderley e Meira (1999) citam a predominância de indicadores relacionados com o ambiente externo da empresa em contraposição ao ambiente interno, e revelam uma preocupação com funcionários e participação no mercado, sendo encontradas medidas modernas de avaliação da *performance* das empresas como o EVA (*Economic Value Added*) e o MVA (*Market Value Added*).

Em relação aos indicadores não tradicionais, os autores apontam indicadores ligados à qualidade do produto ou do processo, sendo encontrados ainda indicadores de inovação de produtos, de tempo médio de lançamento de novos produtos, retenção de clientes, evolução do tempo de entrega, tempo de atendimento de pedidos, tempo para o desenvolvimento de ferramentas para a produção, e outros (MIRANDA, WANDERLEY, MEIRA, 1999).

Em outra pesquisa realizada por Giroli (2010), este autor se fundamenta em levantar quantas e quais são as medidas de desempenho preferencialmente utilizadas nos artigos científicos da área de contabilidade, e como estas medidas se agrupam. Como resultado, Giroli (2010) cita que das 237 variáveis encontradas na literatura contábil, 62,4% aparecem apenas uma vez no universo de todos os trabalhos pesquisados, evidenciando a frequente criação de medidas de desempenho pelos diversos autores por ela pesquisados. Isto explica que tal fato se deva talvez às aplicações específicas de análise de desempenho e, com certeza, criadas para o contexto individual de cada empresa.

Demonstra-se então que existe uma grande diversidade de ID que leva, de maneira geral, ao monitoramento do desempenho financeiro das organizações e ao monitoramento de processos, sendo valiosas ferramentas para as tomadas de decisão de seus gestores.

O desenvolvimento dos referenciais teóricos abordados mostram-se importantes para o delineamento e desenvolvimento das questões elaboradas na aplicação dos formulários de pesquisas para as empresas associadas à ANJ. Busca-se neste estudo o entendimento do desenvolvimento dos indicadores do setor e qual a sua abrangência quando comparados aos modelos existentes.

Outra vertente de análise está em verificar a avaliação que as empresas de jornal fazem a respeito destes indicadores, identificando quais são os considerados de maior importância, e eventualmente os indicadores faltantes, ou o que as organizações buscam como indicador para o auxílio no processo de gestão de cada organização na ausência de acesso aos indicadores da ANJ.

## 2.6. DIRETRIZES TEÓRICAS DA PESQUISA

Para a progressão teórica deste estudo, foram considerados quatro eixos teóricos que suportam o desenvolvimento do tema e fundamentam os resultados encontrados: Redes, Redes Interorganizacionais, Associação de Interesse Privado e Indicadores de Desempenho. O Quadro 10 destaca as principais referências e fontes bibliográficas.

**Quadro 10** – Matriz de orientação teórica da pesquisa

Eixo Teórico	Referências	Fontes Bibliográficas
Redes	Conceitos e a organização em Redes	Balestrin e Vargas (2002), Serrat (2009)
	Desenvolvimento das Redes	Onyx e Bullen (2000), Balestrin e Verschoore (2008)
	Teoria da Dependência de Recursos	Pfeffer e Salancik (1978), Barney (1995), Madhok e Tallman (1998), Balestrin e Verschoores(2008)
	Acesso aos Recursos	Gulati, Nohria e Zaheen (2000)
	Oportunidades surgidas na atuação em Redes	Human e Provan (1997)
Redes Interorganizacionais – RIO	Conceitos e a Rede como estrutura Colaborativa	Balestrin e Vargas (2002, 2003), Ots (2011)
	Motivo das formações das RIO's	Oliver e Ebers (1998), Caglio (1998), Balestrin e Vargas (2002)
	Vantagens competitivas desenvolvidas nas RIO's	Balestrin e Verschoore (2008)
	A importância do Capital Social nas RIO's	Ebers e Jarillo (1998), Malafaia <i>et al.</i> (2007)
Associação de Interesse Privado- AIP	Conceito e forma de atuação	Olson (1999), Nassar e Zylberstajn (2004)
	AIP sob a perspectiva de Redes	Costa (2005), Barra, Oliveira e Machado (2006)
Indicadores de Desempenho	Conceitos, características e importância do sistema de medição de desempenho	Neely, Gregory e Platts (1995), Kaplan e Norton (2001), Hourneaux (2005), Netto (2007), Franceschini <i>et al.</i> (2008), Crispim e Lugoboni (2012)
	Concepção do sistema de indicadores de desempenho	Sink e Tuttle (1993), Costa (2003)
	Tipos de Indicadores	Kaplan e Norton (1997), Latelme (2001)
	Abrangência dos indicadores de desempenho	Hourneaux (2005), Netto (2007), Crispim e Lugoboni (2012)

**Fonte:** elaborado pela autora.

Nesta revisão da literatura observou-se que os temas abordados sobre redes e redes interorganizacionais contribuem para a compreensão da formação da rede de profissionais e

de empresas do setor de jornal, com objetivos comuns no desenvolvimento de uma ferramenta capaz de melhor orientá-los no processo de tomada de decisão e de adequações organizacionais de desempenho.

As abordagens sobre Associações de Interesse Privado são relevantes no desenvolvimento do estudo pela compreensão do papel da ANJ como organizadora e mediadora dos trabalhos desenvolvidos, ao aproximar os integrantes da rede e propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento das relações e dos trabalhos voltados à defesa do setor.

No desenvolvimento da literatura sobre os ID, embora se demonstre a perspectiva de diferentes autores sobre a metodologia do desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho, não há uma indicação clara sobre quais os principais pontos de controle – caracterizados na literatura como “o que medir” e “como medir”, necessitando que cada organização ou setor encontre e desenvolva seus próprios sistemas de medição de desempenho e pontos de controle organizacional.

Outro fato que chama a atenção da pesquisadora neste estudo trata do sistema de comparação de resultados encontrados no sistema de medição de desempenho, visto que a literatura analisada não ressalta como deve ser feita tal comparação. Assim, levanta-se o questionamento sobre se os resultados internos atuais seriam comparáveis com os resultados internos passados.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo. Martins e Theóphilo (2009, p. 37) afirmam que a metodologia tem por finalidade definir os procedimentos a ser adotados e a definição dos critérios para a concretização da pesquisa.

O capítulo discute ainda a estratégia de pesquisa adotada, considerada como um levantamento qualitativo e quantitativo (*survey*) de corte transversal com o levantamento de dados secundários, utilizando documentos e relatórios emitidos pela ANJ.

A unidade de análise, os instrumentos empregados na coleta de dados, as fontes de informações e os elementos de mensuração dos construtos apresentados no capítulo anterior complementam o referencial metodológico.

Para finalizar, são apresentados os procedimentos utilizados na análise dos dados e das informações coletadas em campo e as considerações das ferramentas utilizadas no tratamento dos dados, além da descrição das técnicas estatísticas para apurar os resultados.

#### **3.1. TIPO E MÉTODO DA PESQUISA**

O início do trabalho se deu pela revisão teórica sobre pontos especiais concernentes ao objeto de estudo, envolvendo conceitos de redes, redes interorganizacionais, associação de interesse privado e indicadores de desempenho. Esta revisão permitiu contextualizar o objeto de estudo, delimitar as fronteiras de análise e obter os parâmetros a ser considerados no levantamento dos dados, com o objetivo de verificar e confrontar as respectivas teorias com o ambiente em estudo.

Na sequência, o desenvolvimento refere-se à análise das estratégias de pesquisa disponíveis e à escolha adequada para atingir o objetivo proposto, e de como se deu o processo de criação dos ID, voltado à gestão das empresas de jornais; e avaliá-los quanto à sua abrangência ante os 18 aspectos organizacionais citados por Hourneaux (2005) e Netto (2007).

Yin (2010) esclarece que a pesquisa em ciências sociais pode ser realizada de várias formas, segundo diversas estratégias. Cada estratégia possui vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de questionamento realizado na pesquisa, do tipo de controle que o pesquisador exerce sobre o comportamento real dos eventos, e do foco em fatos contemporâneos ou históricos.

Para melhor elucidar esta questão, Yin (2010) apresenta um quadro que demonstra a relação entre as diversas estratégias de pesquisa, a forma da pergunta característica de cada estratégia, a existência do controle sobre os eventos e o foco de atenção do pesquisador, reproduzidos no Quadro 11.

**Quadro 11** - Condições relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da pergunta de pesquisa</b>	<b>Requer controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focado em eventos contemporâneos?</b>
<b>Experimento</b>	como; por quê	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	quem; o que; onde; quantos; quanto	Não	Sim
<b>Análise de Arquivos</b>	quem; o que; onde; quantos; quanto	Não	Sim / Não
<b>Pesquisa histórica</b>	Como; por quê	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como; por quê	Não	Sim

**Fonte:** YIN, 2010.

A análise das estratégias propostas por Yin (2010), apresentada no Quadro 11, demonstra que este estudo deve adotar o enquadramento em duas estratégias: a primeira, a análise de documentos, atas e relatórios, conhecida como um levantamento documental em dados secundários; e a segunda, um levantamento (*survey*) de característica transversal que utiliza o levantamento de dados por meio da aplicação de formulários estruturados aplicados aos 140 associados à ANJ.

O levantamento de dados secundários, pela pesquisa documental, objetiva compreender a motivação do desenvolvimento dos ID pelas empresas associadas à ANJ e como se deu este processo, utilizando os registros contidos nas atas e relatórios anuais da referida associação.

Para Gil (2010), as pesquisas podem ser classificadas, de acordo com seus objetivos, em exploratórias, descritivas e explicativas. As exploratórias proporcionam ao pesquisador maior familiaridade com o problema. As explicativas se propõem a explicar a razão ou o porquê da ocorrência dos fatos. As descritivas se propõem a apresentar as características de uma

determinada população, ou ainda, verificar relações entre variáveis em um dado momento. Este tipo de estudo fornece dados transversais, isto é, os dados serão coletados em um único momento (ponto no tempo) e sintetizados estatisticamente (HAIR JR *et al.*, 2005).

Malhotra (2001 p.102) elucida que “os estudos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez, e podem ser classificados em transversais únicos ou múltiplos”. Os estudos transversais únicos caracterizam-se pela extração de somente uma amostra de entrevistados da população-alvo, e as informações obtidas dessa amostra, uma única vez. Já os estudos transversais múltiplos referem-se a duas ou mais amostras de respondentes, e a informação de cada amostra é obtida apenas uma vez. Estes estudos transversais múltiplos permitem comparações de dados agregados.

Para esta pesquisa foi adotado o estudo transversal múltiplo, cujo corte transversal no tempo foi único e compreende o período de novembro de 2013, aplicado à população das empresas associadas à ANJ, e busca analisar o grau de importância dos ID para o processo de gestão das empresas do setor, com o intuito de atingir o objetivo proposto por meio da percepção das empresas associadas.

Para atingir o objetivo da pesquisa, buscou-se uma explicação válida para fins comparativos entre as realidades das empresas e o universo acadêmico. Serão utilizadas evidências quantitativas obtidas em formulários aplicados aos informantes-chave das empresas associadas à ANJ.

### **3.2. UNIVERSO E AMOSTRA**

O universo da pesquisa foi formado pelos 140 títulos e empresas associados à ANJ, compreendendo empresas do setor localizadas nas diversas regiões do País, cujo detalhamento e respectivo número de respondentes válidos estão descritos no capítulo 4 - Apresentação e Análise dos Resultados.

Pretendeu-se obter resultados de todas as empresas associadas à ANJ, contudo, como o porte das empresas é divergente, e conseqüentemente com estruturas organizacionais distintas, o

processo de pesquisa não garantia a obtenção de retorno da totalidade das empresas. Mas o retorno parcial do número de formulários enviados não inviabilizou a avaliação e a conclusão da pesquisa.

O sujeito desta pesquisa de campo foi um profissional de atuação na gestão das empresas de jornal, tendo como base as informações de contatos constantes no cadastro de associados da ANJ. O critério de elegibilidade para compor a amostra da pesquisa foi estabelecido na primeira pergunta do questionário: Você participa do processo de gestão na organização onde trabalha (seja como líder ou membro da equipe, representante da empresa ou da área de negócios)? No caso de resposta negativa, o participante foi encaminhado ao bloco final da pesquisa, com agradecimentos por sua participação. A pesquisadora, nesta situação, buscou junto à empresa, por meio de contato telefônico, o indivíduo apto a responder à pesquisa.

Na hipótese de resposta positiva, o respondente avançou no formulário, onde uma segunda pergunta de elegibilidade foi formulada: Você ou sua empresa participa do(s) comitê(s) de atividades mantido pela ANJ? Novamente na hipótese de resposta positiva, o respondente prosseguiu no formulário e foi encaminhado ao bloco de questões, permitindo-lhe a determinação do grau de importância de cada indicador de desempenho desenvolvido pela ANJ em uma escala de 0 (zero) – para a determinação de nenhuma importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresa – a 10 (dez) – para a determinação da total importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresa.

Os ID desenvolvidos pela ANJ foram acessados previamente pela pesquisadora por meio de contato direto com o coordenador do subcomitê de ID da ANJ, que forneceu os indicadores e sua metodologia de cálculo com o objetivo de contribuir para a pesquisa.

Porém, na hipótese de resposta negativa, o respondente foi encaminhado diretamente ao bloco de questões, que lhe permitiu informar quais os ID a empresa utiliza em seu processo de gestão, sugerindo neles as cinco áreas-chave da empresa.

Todos os respondentes foram encaminhados aos blocos de questões que permitiram caracterizar o perfil do respondente e o perfil da empresa, para posteriormente avaliar os ID desenvolvidos pela ANJ, e/ou a existência de outros ID empresariais desenvolvidos

internamente nas organizações, que possam abranger as cinco áreas-chave da empresa, conforme definidas por Crispim e Lugoboni (2012).

Ao término das questões, todos os respondentes foram levados a indicar, na mesma escala de 0 (zero) – para a determinação de nenhuma importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresa – a 10 (dez) – para a determinação da total importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresas –, e qual a sua percepção quanto à contribuição dos ID (desenvolvidos pela ANJ e/ou internamente) no processo de gestão das empresas.

Como informação complementar à pesquisa, foi inquirido a todos os respondentes sobre quais as fontes de informações e parâmetros que os gestores utilizam no auxílio comparativo do desempenho da empresa.

No final do preenchimento, os respondentes foram questionados sobre o interesse no recebimento dos resultados das análises realizadas pela pesquisadora, devendo informar seu endereço eletrônico para o recebimento dos resultados na hipótese de interesse.

A proposta de análise de resultados, evidenciada aos respondentes, foi de que seriam realizadas análises por grupos de participantes e não por participantes individuais do Comitê de Gestão ou associados da ANJ, objetivando proteger a identidade dos respondentes e das empresas.

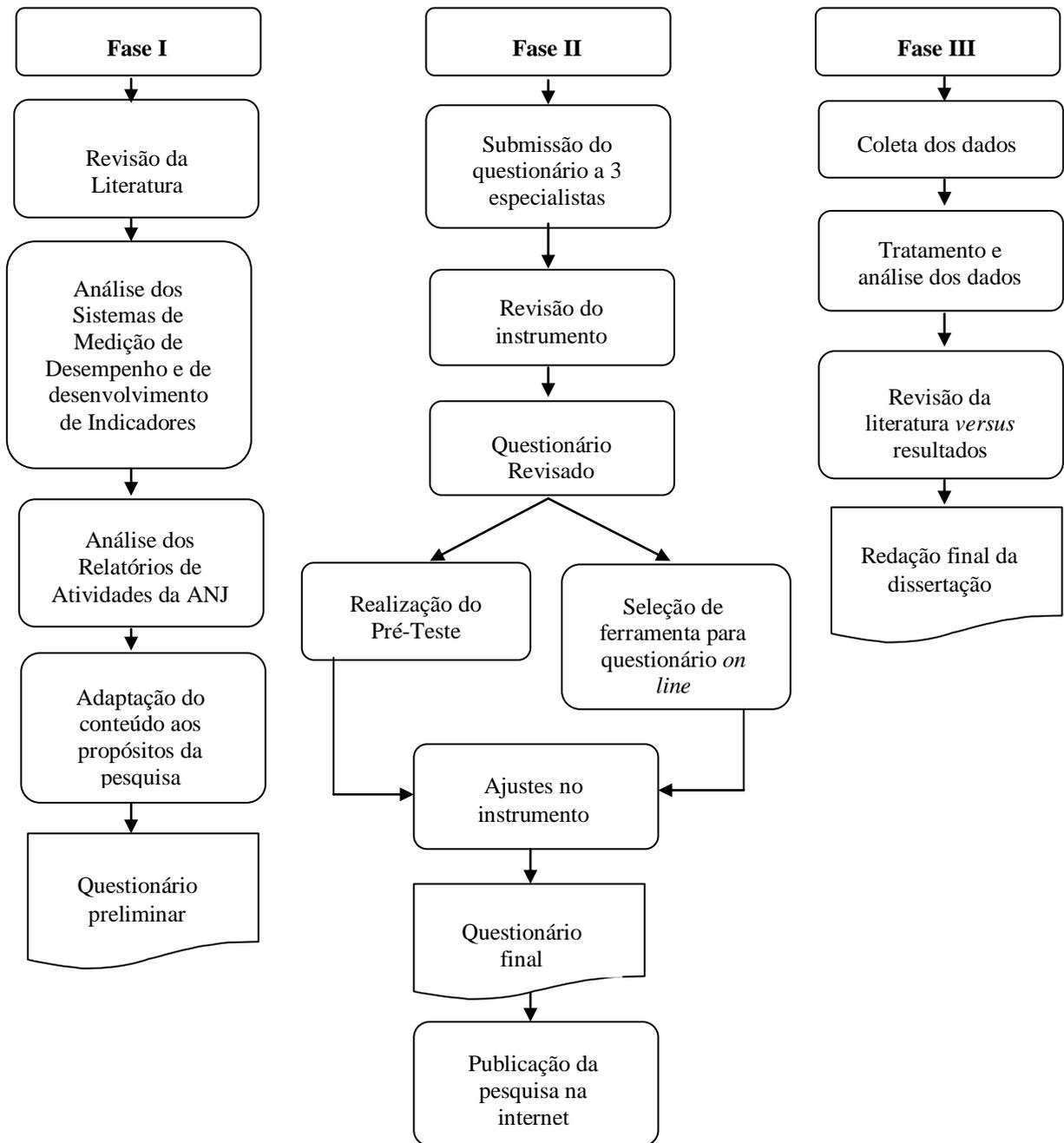
O procedimento de amostragem partiu da utilização das fontes de contatos dos registros dos associados disponibilizados na página eletrônica da ANJ. Quando o representante da ANJ não correspondia ao perfil necessário à pesquisa, a pesquisadora buscou, por contato telefônico, o representante responsável pela gestão da empresa e sua disponibilidade em responder ao formulário, e providenciou o encaminhamento da pesquisa diretamente a ele.

### **3.3. COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

O planejamento das atividades desenvolvidas na pesquisa obedece ao fluxograma do trabalho,

dividido em três fases e representado na Figura 1, respeitando-se as orientações de Pinsonneault e Kraemer (1993), que defendem que para a condução de *surveys* devem ser definidos o desenho de pesquisa, os procedimentos de amostragem e o método de coleta de dados.

**Figura 1** – Desenho da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Conforme demonstrado na Figura 1, o estudo iniciou-se pela revisão bibliográfica e documental relativa aos temas pertinentes desenvolvidos no trabalho, que puderam contribuir para o entendimento do cenário e condução das questões formuladas.

Em complementação aos estudos, também foram consultados trabalhos desenvolvidos sobre ID em outras esferas administrativas, sendo estes considerados estudos adjacentes (SLEDGIANOWSKI, 2004; GUTIERREZ *et al.*, 2006; SLEDGIANOWSKI; LUFTMAN; REILLY, 2006; LUFTMAN; KEMPAIAH, 2007; ASANTE, 2010), os quais serviram para uma melhor compreensão dos ID e das necessidades das empresas de uma forma mais ampla.

A fase I encerrou-se com a elaboração de um questionário preliminar, que totalizou 6 blocos de questões correspondendo a 18 questões principais, com desdobramento em relação aos ID desenvolvidos pela ANJ e aos indicadores relacionados às cinco áreas-chave da empresa.

Houve a preocupação e cuidado com a extensão do questionário, visando a alcançar altas taxas de respostas de qualidade, respeitando-se um mínimo de quesitos para cada construto atingir uma confiabilidade aceitável (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A fase II, após serem ouvidos três especialistas do setor, possibilitou uma melhor adequação das questões elaboradas e maior aderência destas questões aos objetivos propostos, sendo composta por:

a) Submissão do questionário à avaliação de três especialistas na área de gestão de empresas de jornal. “Os pesquisadores poderão optar pela avaliação do questionário por outros especialistas ou por indivíduos que se assemelhem o máximo possível aos funcionários que se têm como objetivo da pesquisa” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 230);

b) Realização de um pré-teste realizado com uma amostra de quatro empresas do setor. Os participantes foram selecionados a partir do cadastro de contatos da ANJ, e foram convidados via e-mail a responder ao questionário on-line por meio de um link específico para o pré-teste, ou seja, separado do questionário oficial.

A fase de pré-teste foi planejada visando a atender às orientações de Hair Jr. *et al.* (2005, p. 230), que definem a realização de um pré-teste antes da aplicação da pesquisa a uma população maior, sendo que o número mínimo de “respondentes pode ser de quatro a cinco

indivíduos e o maior não exceder a trinta”. Para o tamanho da população da pesquisa (140 associados), Hair Jr. *et al.* (1999, p. 230) recomendam a aplicação de quatro questionários para pré-teste.

Em complementação ao pré-teste, o formulário foi analisado também por um especialista em KPI's de conceituada empresa do setor de siderurgia, capaz de realizar a análise crítica da estruturação do formulário e das questões elaboradas.

Posteriormente, todos os participantes da fase do pré-teste foram inquiridos pela pesquisadora quanto ao grau de dificuldade encontrado para a compreensão das questões formuladas, o preenchimento do formulário e a adequação das questões ao objetivo proposto, ou ainda a existência de questões duvidosas ou com duplo sentido.

c) As sugestões resultantes da avaliação dos especialistas e da análise dos dados do pré-teste foram incorporadas à versão final do instrumento de pesquisa para a realização da pesquisa de campo, conforme se apresentam na versão final do Apêndice A.

d) A pesquisa adotou o software on-line para desenvolvimento e publicação de *surveys* na Internet, fornecido de forma gratuita como ferramenta adicional aos usuários do gmail denominado Google Drive®. Esta ferramenta permite o desenvolvimento e personalização de formulários de pesquisas, convertendo as respostas em uma planilha exportável para outras ferramentas, como o SPSS® – *Statistical Package for the Social Sciences*, ou planilhas eletrônicas, como o aplicativo Excell da Microsoft Office ® – capazes de realizar as análises estatísticas.

Hair Jr. *et al.* (2005, p. 162) asseveram que a manutenção do anonimato dos participantes propicia maiores taxas de retorno das pesquisas. Contudo, para controle de recebimento das respostas, a pesquisa comporta um campo inicial de identificação que foi codificado na tabulação das informações, a fim de manter a confidencialidade das empresas e dos respondentes.

e) A pesquisa previu ainda a utilização do apoio por meio de contato telefônico realizado pela pesquisadora a todas as empresas constantes do cadastro de associados da ANJ, para a

sensibilização dos respondentes, visando a obter o maior número possível de respostas dos associados.

f) A fase III abrangeu a coleta dos dados, codificação, revisão de dados faltantes e análises dos resultados, conforme descritos na próxima seção.

As fases desenvolvidas para a elaboração deste estudo buscaram planejar e organizar sistematicamente as atividades para a sua execução.

### **3.3.1. Instrumento de coleta de informações**

Para a pesquisa com as empresas associadas à ANJ, foi elaborado um formulário com uma graduação escalonada múltipla a fim de propiciar maior agilidade de respostas aos respondentes, e de modo a possibilitar estudos estatísticos. O formulário também dispõe de espaço para complementação de respostas e expressão de opiniões dos respondentes, cuja estrutura está apresentada no Apêndice A.

O instrumento de pesquisa foi elaborado de maneira estruturada, a saber, com a especificação das respostas alternativas e com o formato das respostas por graduação, utilizando uma escala de classificação múltipla para o respondente escolher a categoria que melhor descreva o objeto analisado (MALHOTRA, 2001).

Hensley (1999) acentua que a elaboração de um questionário deve levar em consideração a sua extensão e estabelecer o mínimo possível de itens (minimamente 3) para mensurar cada construto. Com referência à alocação dos itens no questionário, não há consenso entre os pesquisadores. Alguns afirmam que a distribuição aleatória dos itens confere maior validade ao questionário. Outros alegam que a sequência lógica propicia maior facilidade aos respondentes. Para a elaboração do formulário desta pesquisa, optou-se pela utilização da sequência lógica das questões.

O instrumento de pesquisa deste trabalho foi dividido em seis partes, sendo a primeira utilizada para a elegibilidade dos respondentes, a segunda para a sua caracterização dos respondentes, a terceira para a caracterização da organização, e as três seguintes para avaliar o

conjunto de construtos formados do modelo referencial, tendo como foco primordial a avaliação dos ID e o parecer dos respondentes.

A introdução do instrumento de pesquisa informa em resumo o objetivo da pesquisa, indica como preencher o questionário e assegura aos respondentes a confidencialidade dos dados coletados, e igualmente a não explicitação dos respondentes (FREITAS *et al.*, 2000). Afora isso, a introdução orienta os informantes-chave a responder cada item sob a visão da organização, considerando as informações e necessidades de parâmetros de gestão para a gestão das organizações.

No Quadro 12 são apresentadas as variáveis de caracterização do respondente e da empresa que compõem os blocos II e III do instrumento da pesquisa.

**Quadro 12** – Variáveis do instrumento de pesquisa – Blocos II e III

	Variável	Variáveis	Escala
<b>Bloco II - Caracterização do Respondente</b>	3	Gênero	Nominal
	4	Faixa etária	Ordinal
	5	Escolaridade do respondente	Ordinal
	6	Tempo de atuação na organização	Ordinal
	7	Área de atuação dentro da organização	Nominal
	8	Papel na organização	Nominal
<b>Bloco III – Caracterização do Perfil da Organização</b>	9	Número de títulos de jornal da organização em circulação	Ordinal
	10	Número total de empregados	Ordinal
	11	Controle acionário	Nominal
	12	Comitês de que a empresa participa	Nominal
	13	Conhece os indicadores de desempenho da ANJ?	Classificação Dicotômica
	14	Utiliza os indicadores de desempenho da ANJ?	Classificação Dicotômica

Fonte: elaborado pela autora.

O Bloco IV refere-se à definição do grau de importância dos ID desenvolvidos pelo Comitê de Gestão da ANJ. Para cada indicador desenvolvido pelo Comitê de Gestão, a resposta se deu em uma escala de classificação múltipla, que permite a utilização de 0 (zero) absoluto para a definição de nenhuma importância do indicador de desempenho para o processo de gestão da organização. A escala é acrescida em uma unidade absoluta para a evolução da

importância do indicador no processo de gestão da organização, até o atingimento da escala 10 (dez), que determinará o elevado grau de importância do indicador de desempenho para o processo de gestão da organização.

O Bloco V tratou da existência de outros indicadores utilizados no processo de gestão da empresa, que podem se relacionar com as cinco áreas-chave da empresa, abordados ou não pelos indicadores desenvolvidos pela ANJ. A informação foi fornecida de forma textual para cada área-chave da empresa.

O Bloco VI referiu-se ao parecer do respondente com referência à contribuição do conjunto de indicadores no processo de gestão da empresa, cuja resposta se deu em uma escala de classificação múltipla compreendendo a utilização de 0 (zero) absoluto, para a definição de nenhuma contribuição dos indicadores no processo de gestão da empresa, e a evolução da escala em uma unidade absoluta até o atingimento da escala 10 (dez), identificando elevado grau de importância dos ID no processo de gestão da organização.

O último quesito do Bloco VI objetivou compreender onde as empresas obtêm informações ou parâmetros de desempenho do setor, na ausência do acesso aos indicadores desenvolvidos pela ANJ. A resposta se deu na forma textual.

O instrumento utilizado foi autoadministrável, isto é, o informante respondeu ao formulário de acordo com sua disponibilidade de tempo e sem a presença da pesquisadora.

O processo utilizado para distribuição do instrumento de pesquisa foi o encaminhamento do formulário por correspondência eletrônica (e-mail), juntamente com a carta-convite, apresentada no Apêndice B.

Foi estabelecido na carta-convite um prazo adequado para retorno, de forma a assegurar que o formulário fosse preenchido em um período conveniente para o informante e para a pesquisadora.

Os itens utilizados na mensuração dos construtos tiveram seus enunciados baseados na revisão da literatura, e foram adaptados de forma a abranger os objetivos propostos deste trabalho e os componentes do modelo referencial apresentado no capítulo anterior.

Os ID desenvolvidos pelas empresas associadas à ANJ, utilizados na formulação das questões, foram obtidos através de contato preliminar com o coordenador do Subcomitê de Indicadores da ANJ, que possui função centralizadora das informações das empresas e que, a pedido da pesquisadora após apresentação dos objetivos propostos pela pesquisa acadêmica, gentilmente forneceu os indicadores, o propósito de mensuração e a metodologia de cálculo de cada indicador de desempenho desenvolvido pela ANJ.

O presente estudo não se propôs a generalizar os resultados para todos os setores econômicos ou para o próprio setor em questão, mas demonstrar que a construção de parâmetros específicos de comparação pode ser desenvolvida por meio da união dos interessados, tornando-se uma importante ferramenta no apoio ao processo de gestão das organizações.

### **3.3.2. Proposta da análise dos dados**

Para atender ao objetivo proposto pela pesquisa, a análise dos dados foi realizada a partir do seguinte roteiro:

- a) Levantamento documental para compreender os motivos que levaram as empresas a desenvolverem os ID do setor e como foram desenvolvidos;
- b) A devolutiva dos formulários de pesquisa propiciou:
  - b.1. A análise da determinação da importância de cada indicador de desempenho para o processo de gestão das empresas;
  - b.2. A análise da determinação da importância do conjunto de ID para o processo de gestão das empresas, subdividida a análise em:
    - b.2.1. empresas que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ e os utilizam, e
    - b.2.2. empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, mas utilizam outros ID desenvolvidos internamente em cada empresa.

- b.3. O cruzamento da determinação do grau de importância dado aos ID em relação ao perfil da empresa;
- c) A análise dos propósitos de mensuração dos indicadores da ANJ identificou quais os aspectos organizacionais abrangidos por este sistema, seguindo o modelo de Hourneaux (2005), Netto (2007) e Crispim e Lugoboni (2012);
- d) Para as empresas que não possuem acesso aos ID da ANJ ou não os utilizam, foram analisados quais os indicadores utilizados e como estes atendem às cinco áreas-chave da empresa, conforme modelo citado no item c.

Entende-se que as análises propostas foram capazes de suprir os objetivos da pesquisa, fornecendo as informações requeridas e suficientes para uma análise e discussão ampla dos dados obtidos.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nas pesquisas documental e de campo e suas respectivas análises, de modo a traçar um perfil do setor e ajudar a elucidar as questões formuladas nos objetivos iniciais propostos.

A pesquisa utilizou o suporte do levantamento documental de atas de reuniões e relatórios anuais, contidos no acervo da ANJ, para compreender o que motivou o desenvolvimento dos ID elaborados pelo Comitê de Gestão da ANJ e como ocorreu a sua construção.

Concomitantemente a esta pesquisa documental, foram encaminhados os formulários de pesquisa por meio de correspondência eletrônica aos gestores cadastrados no banco de dados de contatos de associados da ANJ, cujo cerne da proposta da pesquisa foi buscar a percepção dos gestores sobre a importância dos ID para o processo de gestão das organizações, objetivando conceder tempo suficiente aos respondentes para a devolução eletrônica dos formulários.

As informações contidas nos formulários permitiram traçar o perfil da empresa, do gestor, e a forma de participação das empresas nos comitês da ANJ que, juntamente com as demais questões e o levantamento dos dados documentais, permitiram elucidar as questões secundárias propostas por este estudo.

### **4.1. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS - ANJ**

A pesquisa sobre a Associação Nacional de Jornais – ANJ – foi realizada com base nas informações constantes no endereço eletrônico ([www.anj.org](http://www.anj.org)) da associação.

A ANJ é uma entidade de classe voltada à defesa e liberdade de propaganda, de pensamento e de imprensa dentro dos princípios éticos. O estatuto da ANJ apregoa também a defesa dos direitos do ser humano, a livre iniciativa, a liberdade para o desempenho da profissão. Fazem parte desta associação: editoras de jornais impressos, jornais *on-line* e editoras e jornais de

circulação gratuita em língua portuguesa. Como formalização das atividades desenvolvidas e código de conduta, a ANJ dispõe de estatuto social que rege suas ações, objetivos e deveres para com os associados, bem como os deveres e a responsabilidade de seus associados para com a associação.

Fundada em 17 de agosto de 1979, a ANJ possui sede em Brasília – DF, porém realiza encontros com seus associados nas sedes dos jornais ou em seus escritórios regionais. Seu quadro de associados é composto por 140 títulos de jornais e empresas do setor de associados, que juntos respondem por mais de 90% da circulação brasileira de jornais.

A Figura 2 demonstra a localização geográfica nacional das empresas associadas à ANJ, respeitando os endereços constantes no cadastro de associados, disponíveis no endereço eletrônico da associação e localizados geograficamente com a ajuda do recurso Google Maps ® 2014 – Geosistemas SRL.

**Figura 2** – Localização Geográfica Nacional das empresas associadas à ANJ



Fonte: elaborado pela autora com recurso do Google Maps ® 2014 – Geosistemas SRL.

A participação associativa por região geográfica do País é apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2** – Distribuição regional dos associados à ANJ

Região	Número de Associados	Participação %
Norte	15	11%
Nordeste	23	16%
Centro-Oeste	09	6%
Sudeste	66	47%
Sul	27	20%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** elaborada pela autora.

Numericamente, conforme demonstrado na Tabela 2, os associados da ANJ são predominantemente das Regiões Sudeste, com 47% de participação, e Sul, com 20% de participação. A Região Nordeste conta com 16% de participação no quadro de associados da ANJ, seguida pelas Regiões Norte e Centro-Oeste, com participação de 11% e 6%, respectivamente.

A participação dos associados na Região Sudeste conta com 66 títulos associados, estando assim distribuídos: 40 associados no Estado de São Paulo, 15 no Estado do Rio de Janeiro, 7 no Estado de Minas Gerais e 4 localizados no Estado do Espírito Santo.

Já a Região Sul conta com 27 associados, sendo assim distribuídos: 11 associados no Estado do Rio Grande do Sul, 10 no Estado do Paraná e 6 localizados no Estado de Santa Catarina.

As demais regiões apresentam menor participação, porém são consideradas importantes para a ANJ para marcar sua presença regional, disseminação das suas atividades, integração das empresas associadas, difusão e compartilhamento do conhecimento, das barreiras e dificuldades regionais enfrentadas pelos associados nessas regiões com as demais empresas associadas.

Dentre os associados da ANJ (140 títulos), 69 localizam-se nas capitais dos Estados Federativos do País, representando aproximadamente 49% do total dos associados, e 51% deles estão localizados em cidades interioranas dos Estados.

Para a manutenção financeira da ANJ, os associados pagam uma contribuição individual, credenciando-se ao acesso aos serviços disponibilizados pela ANJ, e ainda à agregação em comitês e projetos desenvolvidos coletivamente.

A ANJ está bem estruturada organicamente: dispõe de Assembleia-Geral, configurada como órgão soberano da associação com função normativa e deliberativa; de Conselho de Administração, com funções executivas; de Conselho Fiscal, com função fiscalizadora; e de Diretoria, que desempenha funções executivas e operacionais. Os cargos diretivos são eletivos com mandatos de dois anos.

Entre os serviços prestados aos seus associados estão: respaldo jurídico e político em questões relacionadas ao exercício da liberdade de expressão; representação dos jornais brasileiros junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em Brasília; contatos com entidades congêneres no País e no exterior; assessoria jurídica e legal; estatísticas e pesquisas sobre o segmento; orientação e sugestões sobre questões específicas por meio de seus comitês; estudos sobre evoluções tecnológicas, mercadológicas e fatores-chave de sucesso das empresas jornalísticas; ações para o desenvolvimento dos Recursos Humanos dos jornais; apoio no aperfeiçoamento da Gestão Empresarial; auxílio na implantação de programas de Jornal e Educação (projeto em prol da leitura voltado a alunos de quaisquer níveis, ou para outro tipo de público que participe de alguma ação educativa, de atuação conjunta com mediadores de leitura, objetivando formar leitores críticos numa perspectiva efetiva de cidadania e participação social); publicações; encontros; congressos; seminários e workshops (ANJ, 2011).

As principais ações desenvolvidas pela ANJ destinam-se à consolidação dos Comitês de Assuntos Estratégicos voltados ao atendimento das mais expressivas questões que permeiam a indústria, dentre eles: Comitê Editorial, Comitê de Gestão, Comitê de Assuntos Jurídicos e Tributários, Comitê de Liberdade de Expressão, Comitê de Mercado Anunciante, Comitê de Mercado Leitor, Comitê de Estratégias Digitais, Comitê de Relações Governamentais, Comitê de Relações Internacionais, Comitê de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas e Comitê de Tecnologia e Operações.

Cada Comitê de Assuntos Estratégicos é aberto à participação das empresas associadas, onde cada um deles é dirigido por um diretor com mandato de dois anos, o qual assume a atribuição de coordenação das atividades do referido comitê.

Os assuntos discutidos em cada comitê são levantados de acordo com sugestões de seus participantes e em consenso entre o grupo. A agenda de reuniões bimestrais é organizada de modo a cobrir a pauta aprovada. Dependendo da abrangência dos assuntos discutidos ou da complexidade do tema a ser desenvolvido, os comitês podem ser subdivididos em subcomitês, o que possibilita maior enfoque ao propósito em questão.

Dentre os comitês se destaca o de Gestão, que objetiva desenvolver atividades pertinentes aos processos de gestão das empresas, e auxiliá-las na busca de soluções de problemas organizacionais.

Neste estudo interessa focar o trabalho desenvolvido no Comitê de Gestão, especificamente no Subcomitê de Indicadores na formulação de ID, na padronização e forma de sua mensuração e na avaliação da importância desta ferramenta como apoio ao processo de gestão das empresas.

Os indicadores desenvolvidos pela ANJ têm por objetivo traçar métricas financeiras e não financeiras para mensuração de atividades específicas do setor, proporcionar uma parametrização de indicadores capazes de propiciar a comparação de resultados obtidos entre as empresas, e provocar discussões e ajustes de operações de forma a tornar cada empresa mais adaptada e competitiva no mercado.

## **4.2. ANÁLISE DOS DADOS**

O relatório de atividades elaborado pela ANJ apresenta um resumo das atividades desenvolvidas pela associação e por seus associados, auxiliando no acompanhamento e evolução histórica dos eventos realizados.

A ANJ define que os comitês temáticos da associação estão entre suas principais ações, por entender que estes se dedicam a promover estudos e debates, propor e desenvolver atos e

ações que contribuam para o fortalecimento da indústria jornalística brasileira e a defesa dos interesses do setor nos diversos campos de atuação organizacional.

A análise documental – por meio dos registros das reuniões da ANJ e dos relatórios anuais de atividades, estes últimos disponíveis para consulta no endereço eletrônico da associação – compreende informações históricas das atividades elaboradas que se complementam para atender aos objetivos propostos por este estudo.

Nos registros das reuniões do Comitê de Gestão da ANJ está explícito que haja consenso entre os participantes dos comitês sobre a agenda que deve ser realizada durante cada exercício. São eleitos pelos participantes, de forma democrática, os temas e assuntos a ser tratados nos comitês no decorrer do exercício. Isto ocorre após um levantamento prévio dos assuntos de interesse e sugestões de pautas expostas pelas organizações e gestores participantes.

As reuniões dos comitês acontecem bimestralmente e suas datas são agendadas previamente para todo o exercício em vigência e disponibilizadas no endereço eletrônico da associação, com livre acesso para consulta de seus associados. A ANJ assegura a possibilidade de participação de seus associados em todas as reuniões dos comitês, que ocorrem, geralmente, nas sedes dos jornais participantes.

A rotatividade nos locais da realização das reuniões propicia ao grupo maior aproximação e conhecimento aprofundado das empresas associadas, e possibilita o desenvolvimento de novos contatos e acesso a gestores de diversos departamentos, que podem ser considerados de grande valor para a troca de informações, de conhecimentos e de experiências entre as empresas parceiras.

Para este estudo são de particular interesse as ações desenvolvidas pelo Comitê de Gestão, especificamente no Subcomitê de Indicadores, com vistas à compreensão da motivação das empresas para o desenvolvimento dos ID do setor e saber como estes foram construídos.

#### **4.2.1. O desenvolvimento dos ID do setor**

Foram analisados os relatórios anuais de atividades da associação e as atas de reunião do Comitê de Gestão a partir do exercício de 2003, que relatam que o desenvolvimento dos ID do setor nasceu da discussão sobre a dificuldade das empresas em mensurar o desempenho de suas atividades, devido à falta de informações e parâmetros da área disponíveis no mercado que pudessem servir como orientadores e bases comparativas de dados pelas empresas.

As escassas informações específicas do setor, sendo as existentes muitas vezes oriundas de fornecedores – como a produtividade de algum equipamento ou a medição do consumo de tinta pela sua impregnação em determinada gramatura de papel –, não apresentavam consenso de aceite entre as empresas por não considerarem outras variáveis internas das organizações, como a idade do equipamento de rodagem, o processo utilizado de impressão e outros fatores que influenciam no desempenho produtivo.

Outro ponto destacado no levantamento documental refere-se à diversidade de controles realizados pelas organizações, que chegavam a gerar um retrabalho nas atividades de controle interno das organizações, e algumas vezes os resultados encontrados não eram representativos para o processo de gestão do negócio por não haver parâmetros comparativos.

Uma preocupação pertinente, também relatada nas atas de reuniões, centra-se na disparidade do tamanho de negócio de cada organização, onde o desempenho de organizações maiores poderia não ser comparável com o desempenho das menores, em virtude de existirem participantes no Comitê de Gestão com atuação no mercado nacional e empresas de atuação no mercado regional.

Os levantamentos iniciais demonstraram a existência de ID que as empresas já desenvolviam, porém, apresentavam disparidades nas formas de apuração aplicadas pelas empresas. Assim, um mesmo indicador podia apresentar várias formas de cálculo e interpretação, não representando um valor ou informação comparável com os resultados obtidos pelas demais empresas.

Um bloqueio inicialmente existente na participação das empresas, para sua contribuição no processo de desenvolvimento dos indicadores, focalizava a preocupação das empresas na

proteção das informações financeiras e confidenciais de cada organização. Buscou-se, então, uma forma de garantir a participação das empresas, sem contudo realizar a exposição dos resultados financeiros e estratégicos.

Para atender aos objetivos propostos pelo grupo, a decisão recaiu sobre o desenvolvimento de indicadores que pudessem representar a veracidade do objetivo a ser mensurado, traduzindo-o na forma de índices e percentuais, atendendo de maneira satisfatória às expectativas das empresas e do grupo.

Assim, sete empresas atuantes no Comitê de Gestão da ANJ, representantes de 15 associados, propuseram-se a discutir e desenvolver um sistema de medição de desempenho por meio de indicadores, que pudesse controlar os pontos críticos das empresas do setor e gerar informações e parâmetros para comparações de resultados inicialmente entre as empresas do grupo.

Os documentos levantados apontaram a discussão dos integrantes do Comitê de Gestão no desenvolvimento dos ID do setor, levando-os ao compartilhamento de informações e ações adotadas pelas empresas que proporcionavam ID melhores que os obtidos individualmente pelas empresas do grupo.

Por conseguinte, no decorrer do exercício de 2003, os participantes do Comitê de Gestão se debruçaram nas discussões sobre **“o que medir”**, representando os principais pontos de controle da indústria de jornal.

Tal discussão levou a uma relação dos pontos que seriam controlados pelas empresas, dando origem a ID financeiros (ligados ao desempenho econômico-financeiro das empresas) e a ID não financeiros (ligados, por exemplo, ao tamanho do quadro de funcionários departamentais, ao consumo de papel-imprensa, à quantidade de papel inutilizado, ou à produtividade do jornalista por página produzida) caracterizados como objetivos-chave do negócio.

A segunda fase do desenvolvimento dos trabalhos se deu nas discussões de **“como medir”** cada indicador. As uniformizações das informações e das metodologias de cálculo a ser adotadas mostravam-se de primordial importância para o alinhamento das informações, de modo que cada empresa pudesse utilizar a mesma metodologia a fim de tornar o resultado do

indicador comparável com os resultados obtidos pelas outras empresas, independentemente do tamanho da organização ou do volume de circulação de cada produto.

O trabalho realizado pelo Comitê de Gestão foi batizado como Mapa de Indicadores, contemplando desde a dimensão humana até os resultados operacionais das empresas, com o objetivo de prover uma ferramenta capaz de nortear as organizações quanto à sua *performance*.

Desta maneira, atendendo ao proposto por Costa (2003) para a definição de um sistema de indicadores, a estruturação do Mapa de Indicadores da ANJ foi composta segundo a definição de:

- a) Elementos, representados pela definição de cada indicador (o que medir), seu nome e seu objetivo de controle;
- b) Fator, representado pela definição da fórmula a ser utilizada para apuração de cada indicador, ou seja, a confrontação e combinação de dados capazes de gerar uma informação inteligível;
- c) Métrica, representada pela dimensão de abrangência de cada indicador, por exemplo, apuração por produto, por público-alvo, por linha de receita de mercado, etc.

Em complementação ao modelo proposto por Costa (2003), a estruturação do Mapa de Indicadores da ANJ contempla ainda o propósito de mensuração de cada indicador, que tem por finalidade explicar e esclarecer o objetivo específico de cada indicador de desempenho desenvolvido como, por exemplo, a maximização da produtividade operacional, ou a representatividade do *headcount* entre áreas-fins e áreas-meio do setor.

Tomando como base as definições dos elementos da estrutura para a definição das medidas de desempenho desenvolvidas por Costa (2003), apresentadas no Quadro 6 com base nas recomendações de Neely *et al.* (1997), os ID desenvolvidos pela ANJ atendem praticamente à totalidade das recomendações dos autores, exceto pela necessidade da existência de metas para estes indicadores, conforme relatado nas atas de reuniões, uma vez que os indicadores desenvolvidos pela ANJ não se propuseram inicialmente a determinar metas de desempenho

para o setor, mas criar uma base de parâmetros de comparação a fim de auxiliar as empresas nos processos de gestão.

Todavia, no decorrer e na evolução dos trabalhos desenvolvidos, e pela percepção das empresas na obtenção de resultados melhores, como os das outras empresas participantes do Comitê de Gestão, os ID desenvolvidos pela ANJ passaram a desempenhar um papel mais relevante, despertando nas empresas o interesse pela busca de melhores resultados e alcance de melhores ID, como os obtidos pelas demais empresas do grupo.

Nesse sentido, os ID obtidos pelas empresas do Comitê de Gestão – ou mesmo as médias apuradas dos indicadores de todas as empresas participantes no Comitê de Gestão – passaram a desempenhar o papel de direcionadores de desempenho ou de metas a ser atingidas pelas demais organizações.

As atas de reuniões do Comitê de Gestão relatam que, por vezes, o atingimento de um melhor desempenho por uma empresa e a busca por melhores resultados são favorecidos pelas interações ocorridas entre os participantes do Comitê de Gestão, pela troca de informações, de experiências e de aprendizados das empresas.

Com relação às dimensões organizacionais abrangidas pelos ID desenvolvidos pela ANJ, a construção do Mapa de Indicadores da ANJ teve por princípio atender a quatro dimensões específicas:

**Resultados:** comportam cálculos da Receita por empregado, EBITDA por empregado, Remuneração por empregado, Benefícios por empregado e Custo de pessoal operacional.

**Pessoal:** comporta a análise da proporção de pessoal nas áreas de Redação, Comercial, Circulação, Distribuição, Industrial e *Back-office* (entendidas como áreas de apoio ao setor administrativo da empresa), em relação à produtividade, vendas e resultados organizacionais, rotatividade de empregados e representatividade dos processos trabalhistas por empregado.

**Mercado:** comporta a análise da Receita por tonelada de papel, Receita de publicidade centimetrada por exemplar vendido, Receita de publicidade-linha por exemplar vendido, *Churn* de assinaturas. Entende-se por *Churn* a métrica que avalia a quantidade dos clientes que deixam de fazer parte da carteira de assinantes da empresa em um determinado período.

Na indústria de jornal, seu cálculo avalia a quantidade dos assinantes que deixaram a base de clientes e o número de conquistas de novos assinantes.

**Eficiência operacional:** comporta o cálculo do Custo Operacional por exemplar vendido, Receita de Circulação por quilograma de papel consumido, Custo-Redação concernente à Receita Líquida, Quantidade de páginas standard editadas por jornalista, Custo da redação por página editada, Quantidade de exemplares vendidos por quantidade de funcionários da redação, Custo de pré-impressão por página *standard* editada, Custo de Impressão por página impressa, Percentual de papel-imprensa inutilizado na impressão em relação ao total utilizado, Gastos totais de impressão por página impressa, Custo *Back-office* em relação à Receita Operacional Total.

Nota-se neste levantamento que os ID desenvolvidos pela ANJ apresentam características intrínsecas de gestão administrativa organizacional, que Ots (2011) ressalta como os processos colaborativos nas empresas de jornal que possuem ênfase na busca da eficiência administrativa. Os ID do setor vão além dos processos de gestão organizacional; buscam também a eficiência operacional, como no controle dos recursos de produção e na utilização da matéria-prima, nos processos de impressão, na quantidade de mão-de-obra empregada para a confecção do produto.

Estes controles apresentam sua principal motivação na busca da excelência produtiva, na maximização e otimização dos recursos disponíveis em prol da qualidade e desenvolvimento do produto.

A consolidação dos ID se deu no final do exercício de 2003, quando foi acordada entre as empresas a realização de uma rodada inicial de cálculos e apuração dos ID como teste-piloto, tomando como base os resultados do exercício anterior.

Esta rodada inicial teve por objetivo testar a aplicação das métricas e premissas adotadas, a ordenação das informações internas em cada empresa, a apresentação dos resultados obtidos e o *feedback* das empresas quanto às dificuldades encontradas, bem como propiciar os ajustes necessários aos levantamentos futuros.

Os resultados gerados foram importantes para equalizar as informações e sanar dúvidas quanto à consideração ou não de determinadas alíneas ou contas contábeis internas de cada empresa, uma vez que o plano de contas contábeis e a forma de contabilização podem divergir entre as empresa e causar distorções nos resultados apurados. A realização deste teste-piloto também foi relevante para a geração de uma base de dados e de comparação para os resultados a ser apurados no exercício seguinte.

Embora o grupo de empresas tenha foco no levantamento anual dos ID do setor, as medidas e métricas adotadas permitem a aplicação em períodos menores, atendendo à necessidade de cada organização.

O desenvolvimento dos ID pela ANJ e a sua continuidade na apuração e consolidação das informações entre as empresas propiciaram a estas, conforme consta nos relatórios da ANJ, o benefício do acompanhamento e evolução de desempenho das empresas por meio de números relativos, resguardando as informações absolutas de cada empresa em relação:

- a) às demais empresas do grupo;
- b) aos resultados por segmento de produto (*quality* ou *popular*);
- c) às empresas de características semelhantes;
- d) ao setor;
- e) aos resultados médios apurados provenientes do conjunto de indicadores fornecidos por todas as empresas participantes do Comitê de Gestão.

Como forma de gestão e proteção dos recursos gerados pelo Comitê de Gestão, a postura adotada pela ANJ e pelo próprio comitê está consoante com as explicações de Olson (1999), ao apoiar a adoção de medidas restritivas ao acesso a benefícios por aqueles associados que não participam da ação coletiva. Esta restrição funciona como forma de recompensa pelo esforço realizado pelos participantes do Comitê de Gestão, cedendo a estes o acesso diferenciado aos resultados conseguidos pelo trabalho coletivo.

Assim, cada empresa participante do Comitê de Gestão tem acesso a todos os ID apurados pelo grupo de forma detalhada, seja por segmento de produto *quality* (definição utilizada para o jornal impresso geralmente em papel nos formatos *standard* ou *belinder*) e *popular*

(definição utilizada para o jornal impresso geralmente em papel no formato tabloide), seja por empresa.

Um relatório específico consolida o resultado de todas as empresas em detalhes por produto, o que permite o levantamento do indicador médio do setor, comparações entre resultados de empresas por portes semelhantes, por características regionais, por produtos assemelhados, ou qualquer outra opção de comparação de resultados gerada pelas empresas.

Para as empresas associadas à ANJ, mas não participantes do Comitê de Gestão na consolidação dos ID, o acesso aos resultados apurados pelos indicadores se dá de forma limitada, sendo divulgada a estes associados a média dos resultados apurados pelas empresas participantes.

Nos relatórios de atividades da ANJ consta que o desafio da Associação e do Comitê de Gestão tem sido também o de motivar mais empresas a participar das ações – como no fornecimento de dados para apuração do Mapa de Indicadores –, por considerarem que a diversidade das empresas participantes e das informações pode fortalecer e traçar um perfil mais consistente do desempenho setorial.

Como complemento das análises realizadas, no desenvolvimento deste estudo buscou-se demonstrar a importância do desenvolvimento do trabalho em rede, fomentado pela busca de complementaridade, compartilhamento e acesso a recursos escassos, aqui entendidos pela falta de informações consistentes do setor, como citados na teoria da dependência dos recursos. Os autores Madhok e Tallman (1998) observam que uma das quatro possibilidades de acesso aos recursos escassos é pela atuação cooperada com outras empresas, entendida neste estudo como a atuação das empresas em conjunto por meio do Comitê de Gestão da ANJ na geração e acesso às informações de desempenho do setor.

Em síntese, o desenvolvimento dos ID do setor foi favorecido pela união das empresas por intermédio da ANJ, caracterizada como uma AIP. Estas empresas compartilhavam as mesmas dificuldades e anseios para melhorias no processo de gestão de seus negócios, devido à ausência de informações e recursos comparáveis relativos ao setor.

O fato de o Comitê de Gestão manter a apuração dos ID do setor desde 2002, leva ao entendimento de que os resultados atenderam de forma satisfatória às expectativas das empresas na geração dos parâmetros de desempenho, auxiliando no processo de gestão organizacional.

Ao longo dos anos, a continuidade da apuração das informações do setor, a consistência na geração de resultados e a diversidade de empresas participantes deste processo geraram um importante banco de dados, capaz de traçar o perfil de comportamento de cada indicador, contribuindo para a análise e para o processo de gestão das organizações.

Embora os ID sejam valiosos para as empresas, cabe ressaltar as orientações de Kennerley e Neely (2002), Hourneaux (2005) e Gil (2010), quando alertam que os sistemas de ID podem com o tempo ficar desatualizados pela própria dinâmica das organizações e evolução dos processos, assim como mudanças nos cenários nos quais as empresas atuam. Assim, cabe a estes ID o desenvolvimento de um processo de auditoria para a verificação e validação de sua representatividade para seus usuários.

### **4.3. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo foi desenvolvida com o objetivo de mensurar o grau de importância dos ID para o processo de gestão das empresas do setor. Deste modo, foi desenvolvido, com o auxílio da ferramenta Google Drive®, um formulário contendo 18 questões, que foi encaminhado aos 140 associados da ANJ por meio de correspondência eletrônica, obedecendo ao cadastro dos gestores e contatos existentes na referida associação.

Do total de 140 formulários distribuídos a todos os associados da ANJ, 73 empresas efetuaram a devolução dos formulários, correspondendo a 101 associados da ANJ. Esta diferença entre o número de respostas obtidas e o número de associados justifica-se pela associação à ANJ, por vezes, pelo número de títulos de jornais detidos pelas empresas.

Assim, as respostas serão tabuladas considerando o número de títulos de jornais associados à ANJ, que totalizaram 101 respostas, representando 72% de sucesso em relação ao número de

associados abordados. Todos os formulários recebidos foram considerados válidos, uma vez que o formulário de pesquisa não permitia o avanço das questões e o envio de respostas parciais.

O cômputo da obtenção das respostas devolvidas está apresentado resumidamente no Quadro 13, pela distribuição regional das respostas obtidas em relação à totalidade dos associados abordados.

**Quadro 13** – Comparativo de Obtenção de Respostas por Região

<b>Região</b>	<b>Número de Empresas/ Títulos Associadas</b>	<b>Número de Respostas por Empresas/Títulos</b>	<b>% de Sucesso</b>
Norte	15	12	80%
Nordeste	23	14	61%
Centro-Oeste	09	5	56%
Sudeste	66	49	74%
Sul	27	21	71%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>101</b>	<b>72%</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as regiões geográficas do País, a Região Norte apresenta o maior volume de devolutivas, com obtenção de 80% das respostas dos associados. Dos 15 associados à ANJ situados nesta região, 12 efetuaram a devolução dos formulários da pesquisa de forma adequada.

Na Região Sul, que conta com 27 associados à ANJ, 21 deles responderam ao formulário adequadamente, efetuando sua devolutiva, representando 78% de adesão à pesquisa.

Na Região Sudeste, que conta com o maior número de associados à ANJ, totalizando 66 associados, 49 questionários foram devolvidos adequadamente, representando uma adesão de 74% dos associados da região.

Já na Região Nordeste, dos 23 associados à ANJ, 14 responderam à pesquisa de forma adequada, correspondendo a 61% de obtenção de respostas nesta região.

Por fim, na Região Centro-Oeste, que conta com 9 associados à ANJ, 5 efetuaram a devolutiva de forma adequada, correspondendo à participação de 56% dos integrantes desta região.

Embora os resultados obtidos sejam considerados parciais, não podendo assim os resultados ser generalizados para o setor, o volume obtido de formulários devolvidos é considerado suficiente para uma visão geral do setor e obtenção das respostas aos objetivos iniciais propostos por este estudo.

#### **4.3.1. Caracterização do setor**

A pesquisa propiciou uma melhor compreensão do setor, fornecendo um perfil geral das organizações, da característica do controle societário, do tamanho das empresas, do perfil de seus gestores, como a especialização, faixa etária, tempo de atuação na empresa, a predominância da área de atuação dos gestores participantes da pesquisa, além do levantamento do número médio de títulos de jornais por organização e, por fim, a forma de atuação das empresas junto à ANJ.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que as empresas pesquisadas são predominantemente de controle acionário familiar, correspondendo a 95% das empresas pesquisadas, característica dominante neste setor econômico.

Nas empresas cujo capital acionário se dá de forma não familiar, representadas por 5% das empresas participantes da pesquisa, o controle acionário ocorre pela participação de outras empresas na organização ou pela participação acionária de um grupo econômico na empresa.

Para a determinação do porte das empresas, duas medidas são comumente utilizadas no mercado para o enquadramento delas ao seu porte. A primeira medida é o volume de faturamento anual obtido pelas empresas, e a segunda é o enquadramento das empresas ao seu porte, segundo o número de empregados efetivos.

Nesta pesquisa adotou-se a segunda medida para enquadramento das empresas ao seu porte, tomando como base as orientações do IBGE e SEBRAE, que convergem seus dados, apresentados no Quadro 14.

**Quadro 14** – Enquadramento do porte da empresa pelo número de empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados
	Indústria
Microempreendedor Individual	Até 2
Microempresa	Até 19
Empresa de pequeno porte	20 a 99
Empresa de médio porte	100 a 499
Empresa de grande porte	>499

Fonte: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – Pesquisa Nacional Anual da Indústria – **Demografia das Empresas**, 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2011/default.shtm>

De acordo com as orientações mostradas no Quadro 14 e as informações sobre o número de empregados na indústria do setor, a análise constata que entre as empresas respondentes da pesquisa existem 18 empresas consideradas de grande porte (com 500 funcionários ou mais), que possuem em média 917 funcionários, e 55 empresas consideradas de médio porte (com 100 a 499 funcionários), que possuem em média 302 funcionários.

Considerando a média aritmética geral do número de funcionários empregados nas empresas, apura-se o resultado de 454 colaboradores, sugerindo que as empresas do setor se enquadrem como empresas de médio porte.

Com relação ao perfil dos gestores das empresas, a pesquisa mostra que 82% dos respondentes são do sexo masculino. A média de idade dos gestores é de 45 anos e meio, e com relação à sua formação, 68,5% afirmam possuir grau de instrução superior completo e 27,4%, especialização ou pós-graduação completa. Estes resultados sugerem a existência de uma predominância de gestores do sexo masculino tecnicamente especializados no setor, com idade considerada economicamente ativa.

A pesquisa propiciou também a análise do tempo de serviço ou de atuação dos gestores nas organizações, resultando em uma média de 13 anos de atuação, sugerindo haver certa

estabilidade de atuação dos gestores em suas organizações, o que pode favorecer o conhecimento dos processos e trâmites internos organizacionais.

Com referência à área de atuação dos respondentes, 61,6% deles são atuantes na área administrativa das organizações, e 13,7% na direção geral do negócio, com menor representatividade na participação de gestores nas áreas Industrial, de Redação e Circulação. Estes resultados se justificam porque no cadastro de contatos da ANJ são requeridos os dados dos gestores ou representantes das empresas ou títulos associados. Logo, os formulários de pesquisa foram encaminhados para esses contatos, favorecendo certa predominância de representantes administrativos em relação à participação dos gestores das demais áreas.

Quanto ao número médio de produtos (títulos de jornais ou tipos de jornais) existentes em cada empresa, há certa variação nas organizações. Empresas que atuam de forma regional podem possuir vários produtos (ou títulos de jornais), preferindo, muitas vezes, manter títulos diferentes para cada região, com o objetivo de criar uma maior identidade do leitor, podendo ser encontrados até 12 títulos de jornais publicados por uma mesma organização.

Contudo, esta situação se torna pouco pontual, tendo a maioria das organizações um número reduzido de produtos (títulos de jornais), mas que se destinam a cobrir várias cidades periféricas de sua região por meio de poucos ou de um só produto.

A análise das atas de reunião do Comitê de Gestão evidencia que houve uma clara tendência das empresas na segmentação do mercado, pelo desenvolvimento de produtos para atender a nichos diferentes de público, com vistas à conquista de um maior número de leitores.

Esta evidência encontrada e a forma de apuração dos ID desenvolvidos pela ANJ, a qual contempla diferentes produtos, mostram que as empresas, em sua maioria, possuem ao menos dois títulos de jornais, sendo um para o segmento *quality* e outro para o segmento popular, que concorrem nos mesmos espaços regionais. Esta concorrência local por leitores de uma mesma região é denominada por Ots (2011) de “concorrência de cidade”.

Os resultados da pesquisa confirmam que a média do número de produtos (ou títulos de jornais) de circulação diária que as empresas possuem é de 1,97 títulos, ou seja, as empresas

possuem em média dois títulos de jornais de circulação diária, confirmando as discussões sobre a tendência de segmentação de mercado.

Quanto à questão sobre a forma de atuação das empresas junto à ANJ, a mensuração foi calculada considerando a declaração das empresas em relação à sua participação nos vários comitês temáticos desenvolvidos pela associação. Os resultados apontam que 54,5% das empresas pesquisadas não participam dos comitês desenvolvidos pela ANJ.

Este resultado contradiz as teorias de rede, que defendem que estas se formalizam pela união de diferentes atores por um “propósito comum”. Embora as empresas se relacionem com a ANJ, menos da metade delas participam das ações desenvolvidas pela associação e, por conseguinte, com as demais empresas da rede.

Uma pesquisa específica pode ser aplicada para compreender os motivos da adesão parcial dos associados aos comitês desenvolvidos pela ANJ, e compreender se os motivos relacionam-se à conectividade (capacidade de comunicação) ou à coerência (alinhamento dos interesses dos participantes) da rede, conforme explanam Perim e Filho (2007).

Entre os participantes dos comitês da ANJ, 16,8% dos respondentes afirmam participar de todos os comitês desenvolvidos pela ANJ, e 28,8% dos respondentes afirmam participar somente de alguns comitês, cuja preferência de participação dos gestores nos comitês está apresentada na Tabela 3.

**Tabela 3** – Participação das Empresas nos Comitês da ANJ

Comitê Temático da ANJ	Total de Empresas que declararam participar dos Comitês	Total de Participante por Comitê	% Participação das empresas pesquisadas em relação aos participantes
Mercado Leitor	46	41	89%
Editorial	46	35	76%
Mercado Anunciante	46	32	70%
Tecnologia e Operações	46	32	70%
Negócios Digitais	46	29	63%
Associados	46	28	61%
Recursos Humanos	46	27	59%
Jurídico	46	26	57%
Gestão	46	25	54%

**Tabela 3** – Participação das Empresas nos Comitês da ANJ (cont.)

Comitê Temático da ANJ	Total de Empresas que declararam participar dos Comitês	Total de Participante por Comitê	% Participação das empresas pesquisadas em relação aos participantes
Responsabilidade	46	25	54%
Relações Internacionais	46	25	54%
Mercado Publicitário	46	22	48%
Relações Governamentais	46	22	48%
Liberdade de Expressão	46	22	48%

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 3 demonstra que as empresas têm maior participação nos Comitês: Mercado Leitor, Editorial, Mercado Anunciante, Tecnologia e Operações e Negócios Digitais. Relacionando os resultados com o contexto da indústria de jornal, pode-se concluir que o interesse dos associados-empresas na participação destes comitês é fundamentado pela preocupação das empresas em melhor entender seu público leitor e anunciante, e como o conteúdo editorial (conteúdo e matérias jornalísticas) e as tecnologias influenciam diretamente no desempenho da empresa e na satisfação do seu público.

Nos demais comitês – embora apresentem participação média aproximada de 50% das empresas participantes da pesquisa –, não se pode afirmar que haja uma concentração de participantes em alguns deles, estando pulverizada a participação dos associados. Parece que os associados procuram participar dos comitês para fortalecer os pontos mais fragilizados da empresa, ou pela busca de aprofundamento em discussões de determinados temas pontuais.

A pesquisa proporcionou ainda uma análise quanto ao uso de ID para o processo de gestão das empresas pesquisadas. A análise dos resultados indica que as empresas, em sua maioria, desenvolvem e utilizam os ID no processo de gestão das empresas do setor. Assim, a análise dos resultados encontrados pode elucidar as questões formuladas para a resposta aos objetivos propostos por este estudo.

#### **4.3.2. Indicadores de Desempenho desenvolvidos pela ANJ**

Com relação aos ID desenvolvidos pela ANJ, a pesquisa teve dois objetivos específicos:

- a) Realizar a classificação e o cruzamento dos ID desenvolvidos pela ANJ com os modelos apresentados na literatura acadêmica, de forma a identificar a abrangência dos ID ante os 18 aspectos organizacionais, e
- b) Identificar a importância dos ID no processo de gestão das empresas, na percepção dos gestores das empresas associadas à ANJ.

Como complementação das análises, será avaliado o comportamento do grau de importância conferido aos ID pelos gestores em relação ao porte das organizações, de conformidade com o apresentado na proposta de análise dos dados.

Para organizar as informações, a autora optou pela subdivisão da análise segundo os objetivos propostos, visando a facilitar a leitura e compreensão das fases analisadas.

#### **4.3.2.1 – Classificação dos ID e cruzamento ante os 18 aspectos organizacionais**

O cruzamento dos ID desenvolvidos pela ANJ ante os 18 aspectos organizacionais definidos por Hourneaux (2005) e Netto (2007), tem por objetivo identificar quais são as áreas organizacionais abrangidas pelos ID desenvolvidos pela ANJ, identificando assim as áreas de maior preocupação dos gestores das empresas de jornal que os levaram ao desenvolvimento de pontos de controle, bem como as áreas que não são monitoradas ou de menor relevância para o monitoramento dos gestores do setor.

Os trabalhos de Hourneaux (2005) e Netto (2007), dentre os disponíveis na literatura, foram escolhidos como base de comparação para este trabalho, por apresentar os 19 principais modelos de ID, suas características e abrangência organizacional, sintetizados em 18 aspectos organizacionais, atendendo aos objetivos iniciais traçados neste trabalho.

Os registros de Crispim e Lugoboni (2012) tornam-se igualmente interessantes neste trabalho, pelo fato de os autores reorganizarem os 18 aspectos organizacionais citados por Hourneaux (2005) e Netto (2007), em cinco áreas-chave da empresa, facilitando a compreensão da abrangência dos ID nas organizações.

Para facilitar o desenvolvimento do trabalho e atender ao primeiro objetivo proposto, a autora optou pela construção de um quadro que trouxesse nas colunas os 18 aspectos organizacionais, e nas linhas, os ID desenvolvidos pela ANJ. Em seguida, a autora realizou a classificação da abrangência organizacional de cada um dos ID desenvolvidos pela ANJ, de acordo com o propósito de mensuração de cada indicador, resultando no Quadro 15.

A fim de melhor organizar as informações apresentadas, a autora tomou emprestada, como base para a construção do Quadro 15, a alocação das áreas-chave da empresa e dos aspectos organizacionais, conforme desenvolvimento realizado por Crispim e Lugoboni (2012), Hourneaux (2005) e Netto (2007).

Possibilitando melhor apresentação do Quadro 15, a autora optou ainda pela supressão dos aspectos organizacionais não abrangidos pelos indicadores desenvolvidos pela ANJ, sendo estes apresentados e discutidos separadamente.

O Quadro 15 faculta uma visão ampliada dos ID desenvolvidos pela ANJ e sua abrangência organizacional.

**Quadro 15** - Comparação dos ID desenvolvidos pela ANJ ao atendimento aos 18 aspectos organizacionais

Indicadores de Desempenho desenvolvidos pela ANJ	Aspectos relacionados com							
	Mercado e Clientes		Econômico e Financeiro		Gestão e Organização		RH	Sociedade em Geral
	Mercado	Clientes	Econômicos e Financeiros	Recursos Físicos Necessários	Qualidade e Eficiência na Produção	Direção da organização	Estrutura Organizacional	Sociedade em Geral
Receita por Empregados			X				X	
EBTIDA por Empregados			X				X	
Remuneração Anual Média por Empregados			X				X	
Custo Total de Pessoal nas Despesas Operacionais			X				X	
Custo Anual de Benefícios Médios por Empregados			X				X	

**Quadro 15** - Comparação dos ID desenvolvidos pela ANJ ao atendimento aos 18 aspectos organizacionais (Cont.)

Indicadores de Desempenho Desenvolvidos pela ANJ	Aspectos relacionados com							
	Mercado e Clientes		Econômico e Financeiro		Gestão e Organização		RH	Sociedade em Geral
	Mercado	Clientes	Econômicos e Financeiros	Recursos Físicos Necessários	Qualidade e Eficiência na Produção	Direção da Organização	Estrutura Organizacional	Sociedade em Geral
Quantidade de Empregados por Área				X			X	
Rotatividade ( <i>turnover</i> ) de Empregados Exceto Área de TLMK				X			X	
Rotatividade ( <i>turnover</i> ) de Empregados Exclusivos da Área de Telemarketing (Assinaturas e Classificados)				X			X	
Indenização Trabalhista Paga no Ano			X				X	
Indenização Processo Cível Paga no Ano	X		X					
Total de Receita Líquida Gerada por Tonelada de Papel Consumido			X		X			
Receita de Publicidade de Noticiário por Exemplar Vendido	X	X	X				X	
Receita de Publicidade em Classificados por Exemplar Vendido	X	X	X				X	
<i>Churn</i> de Assinaturas	X	X	X					
Custo Operacional do Mercado Leitor por Exemplar Vendido	X	X	X				X	
Receita de Circulação (Assinaturas, Venda Avulsa e Inservíveis) por Quilograma de Papel-Imprensa Consumido		X	X				X	
Custo da Redação sobre as Receitas Líquidas			X		X		X	
Número de Páginas <i>Standard</i> Editadas por Jornalista					X		X	
Custo da Redação por Página <i>Standard</i> Editada			X				X	
Número de Funcionários da Redação por Quantidade de Exemplar Vendido			X		X		X	
Custo da Pré-Impressão por Página <i>Standard</i> Editada			X		X			
Custo da Impressão por Página <i>Standard</i> Impressa			X		X			

**Quadro 15** - Comparação dos ID desenvolvidos pela ANJ ao atendimento aos 18 aspectos organizacionais (Cont.)

Indicadores de Desempenho Desenvolvidos pela ANJ	Aspectos relacionados com							
	Mercado e Clientes		Econômico e Financeiro		Gestão e Organização		RH	Sociedade em Geral
	Mercado	Clientes	Econômicos e Financeiros	Recursos Físicos Necessários	Qualidade e Eficiência na Produção	Direção da Organização	Estrutura Organizacional	Sociedade em Geral
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel-Imprensa para Terceiros			X	X	X			
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel Imprensa para Impressão do Produto Principal (Jornal)			X	X	X			
Gasto Total de Fabricação por Página <i>Standard</i> Impressa			X		X			
Custo do <i>Back-Office</i> nas Receitas Operacionais			X	X			X	
Custo da Área de Comercial nas Receitas de Publicidade		X	X	X			X	
Custo da Área de Circulação nas Receitas de Publicidade		X	X	X			X	
Receitas de Publicidade <i>On Line</i> em Relação às Receitas Brutas de Publicidade e Classificados	X	X	X	X			X	
Receitas de Circulação <i>On Line</i> em Relação às Receitas de Circulação	X	X	X	X				
Participação de Publicidade, Redação e Uso Institucional em Relação à Quantidade de Páginas-Leitor	X	X	X		X	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os ID desenvolvidos pela ANJ, embora confrontem em sua fórmula de apuração dois elementos específicos, são capazes de resultar em informações importantes que podem abranger mais do que um aspecto organizacional.

Para melhor visualização dos resultados e análise realizada, o Quadro 16 consolida o resumo dos ID desenvolvidos pela ANJ que atendem aos aspectos organizacionais.

**Quadro 16** – Resumo da Comparação dos ID desenvolvidos pela ANJ no atendimento aos 18 aspectos organizacionais

Áreas-Chave da Empresa	Aspectos Organizacionais	Quantidade de Indicadores de Desempenho da ANJ	Quantidade de Indicadores que Abrangem o Aspecto Organizacional	Representatividade % sobre o Total
Mercado e Clientes	Mercado	31	8	26%
	Clientes	31	10	32%
Econômico e Financeiro	Econômico e Financeiro	31	27	87%
	Recursos Físicos Necessários	31	10	32%
Gestão e Organização	Qualidade e Eficiência na Produção	31	10	32%
	Direção da Organização	31	1	3%
Recursos Humanos	Estrutura Organizacional	31	22	71%
Sociedade em Geral	Sociedade em Geral	31	1	3%

Fonte: elaborado pela autora.

Dos 31 ID desenvolvidos pela ANJ, 87% deles relacionam-se com o aspecto organizacional Econômico e Financeiro, e 71% se relacionam ao aspecto organizacional Estrutura Organizacional. Estes resultados parecem demonstrar certa preocupação centralizada das empresas do setor no dimensionamento da sua estrutura organizacional para atingir os objetivos econômicos e financeiros das organizações.

Os aspectos organizacionais Qualidade e Eficiência na Produção, e Clientes e Recursos Físicos Necessários são atendidos por 32% dos ID desenvolvidos pela ANJ, enquanto o aspecto organizacional Mercado é atendido por 26% destes indicadores. Isto sugere que, embora as empresas monitorem estes aspectos, apresentam menor ênfase e presença nos indicadores desenvolvidos.

Já os aspectos organizacionais Direção da Organização e Sociedade em Geral possuem um único indicador de desempenho para monitoramento destes aspectos.

Embora o indicador seja específico para a mensuração de uma determinada atividade dentro da indústria de jornal, seu resultado pode ser utilizado para a compreensão de outros aspectos organizacionais.

A abrangência dos ID desenvolvidos pela ANJ sugere que eles podem ser utilizados para diversas análises como, por exemplo, qual a influência da quantidade de mão-de-obra empregada na empresa sobre o comportamento das receitas, possibilitando ampliar a visão do gestor referente à organização e reduzir a necessidade de outros ID, maximizando a utilidade de um indicador e reduzindo a complexidade das medições, controles e análises.

A análise do cruzamento dos ID desenvolvidos pela ANJ ante os aspectos organizacionais facultou ainda a compreensão dos principais aspectos monitorados pelas empresas do setor.

Dos 18 aspectos organizacionais citados por Horneaux (2005) e Netto (2007), os ID desenvolvidos pela ANJ atendem a 8 aspectos organizacionais, sendo eles, segundo sua ordem de apresentação: Mercado, Clientes, Econômicos e Financeiros, Recursos Físicos Necessários, Qualidade e Eficiência na Produção, Direção da Organização, Estrutura Organizacional e Sociedade em Geral.

As áreas-chave de Mercado e Clientes, que englobam os mesmos aspectos organizacionais, buscam mensurar a relação de receitas geradas por Publicidade, Classificados, Venda Avulsa, Assinaturas, em relação à quantidade física de produto vendido.

A área-chave Econômica e Financeira, que comporta os aspectos organizacionais econômicos e financeiros e recursos físicos necessários, busca uma mensuração mais ampla, envolvendo não só as receitas obtidas, mas a geração de custos, o volume de remuneração e a rotatividade dos funcionários, e a relação com os seus recursos disponíveis como, por exemplo, a dimensão do quadro de funcionários, a quantidade de papel utilizado, o relacionamento destes itens com o volume do produto vendido, ou ainda com o volume de páginas editadas ou impressas.

A área-chave Gestão e Organização, que contempla os aspectos organizacionais qualidade e eficiência na produção e direção da organização, relaciona, por exemplo, as receitas ou

recursos disponíveis concernentes ao consumo de papel, ao custo da redação, da pré-impressão, do papel consumido e inutilizado.

A área-chave de Recursos Humanos refere-se ao aspecto organizacional Estrutura Organizacional, que relaciona a obtenção de receitas, geração de custos, produtividade da empresa e dos colaboradores e benefícios com os recursos disponíveis, em especial, com o tamanho do quadro de colaboradores da empresa.

No detalhamento deste levantamento, considerando o número total de ID desenvolvidos pela ANJ (31 indicadores), 29 destes predominam na abrangência ao atendimento da área Econômica e Financeira da empresa, 21 estão focados em atender à área de Recursos Humanos, 11 abrangem a área de Mercado e Clientes, 10 focam a área de Gestão e Organização da empresa, e apenas um indicador de desempenho atende aos requisitos da área Sociedade em Geral.

Estes números podem divergir do total apontado no Quadro 16, devido a um mesmo indicador estar presente em dois ou mais aspectos organizacionais relacionados à mesma área-chave da empresa, por exemplo, na área-chave da empresa denominada Econômico e Financeiro, e embora a soma dos seus ID totalize 37 indicadores, 7 deles são comuns a dois aspectos organizacionais, reduzindo assim a quantidade para 30 indicadores que atendem à referida área-chave da empresa.

Como atestam Sink e Tuttle (1993) e Neelly *et al.* (1997), os indicadores devem ser considerados parte integrante de um processo de planejamento e controle, provendo meios de obtenção de dados que possam ser analisados e utilizados como fontes de informação nas tomadas de decisão. Os resultados encontrados na análise dos ID, desenvolvidos pela ANJ, demonstram a existência de uma grande quantidade de indicadores para a mensuração dos resultados econômicos e financeiros das empresas e do dimensionamento da estrutura organizacional, em detrimento das demais áreas-chave das empresas.

A análise dos ID desenvolvidos pela ANJ e do propósito de mensuração dos ID sugere haver certa preocupação das empresas com a geração das receitas, nas suas diversas fontes no setor (como receitas de publicidade, de venda avulsa, de assinaturas, de classificados, de publicidade *on-line*, receitas com impressão de serviços para terceiros, venda de fotografias e

de material editorial) e com a sua estrutura organizacional relativa ao tamanho do quadro de funcionários. Parte desta preocupação se fundamenta na geração do produto de venda (informação) do setor centrada na produção do conteúdo intelectual do seu corpo de colaboradores.

Embora a análise realizada sobre os ID desenvolvidos pela ANJ apresentar o atendimento a 8 aspectos organizacionais, como discutido, outros 10 aspectos organizacionais deixam de ser atendidos e mensurados por estes ID, conforme apresentados no Quadro 17.

**Quadro 17** – Aspectos organizacionais **não** atendidos pelos ID desenvolvidos pela ANJ

<b>Área-Chave</b> (Crispim, Lugoboni, 2012)	<b>Aspecto Organizacional</b> (Hourneaux, 2005 e Netto, 2007)
<b>Econômicos e Financeiros</b>	Considerações das Políticas Fiscais Existentes
	Acionistas
<b>Gestão e Organização</b>	Avaliação dos Planos e Objetivos
	Papel das Parcerias e Alianças Estabelecidas
	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
	Ativos Intangíveis e não Financeiros
	Relação Causa e Efeito
<b>Recursos Humanos</b>	Desempenho dos Executivos
	Desenvolvimento dos Funcionários
<b>Sociedade em Geral</b>	Capacidade de Adaptação ao Ambiente

Fonte: elaborado pela autora.

A consolidação dos aspectos organizacionais não atendidos pelos ID desenvolvidos pela ANJ apresentam características voltadas ao planejamento estratégico das organizações, objetivo não abordado pelos indicadores e pelas empresas que os propuseram.

Dentre os aspectos organizacionais não considerados pelos ID da ANJ, cabem algumas observações encontradas nos relatórios e atas de reunião da ANJ:

- a) Considerações das Políticas Fiscais Existentes – as empresas de jornal, por força de legislação do País, são imunes a determinados impostos que poderiam onerar o produto e as empresas. Assim, como os impostos incidentes são, na sua maioria, de cunho municipal, ocorrem grandes distorções de alíquotas que afetam as empresas, sendo decidido pelas empresas não contemplarem esta dimensão em seus indicadores, por não apresentar uniformidade regional e perder seu poder de comparação e geração de informações úteis ao setor.

- b) Acionistas e Desempenho dos Executivos – 95% das empresas são compostas por capital familiar, onde, muitas vezes, os acionistas desempenham o papel de gestor executivo das organizações. Assim, para resguardar informações confidenciais e viabilizar a elaboração dos indicadores, esta dimensão não foi considerada individualmente, mas incorporada ao indicador relacionado ao *Back-Office* das organizações.
- c) Avaliação de Planos e Objetivos – embora esta dimensão não seja contemplada nos ID avaliados, as devolutivas das pesquisas demonstram que as empresas realizam a confrontação de resultados realizados e planejados em relação ao orçamento anual, plano de investimentos e desempenho de fluxo de caixa internamente.
- d) Papel das Parcerias e Alianças Estabelecidas – não foram encontradas evidências nos relatórios e atas da ANJ sobre esta dimensão. Contudo, os documentos levam ao entendimento de que as parcerias se desenvolvem em nível informacional, principalmente entre os participantes dos comitês, porém, mantendo a autonomia de gestão e de decisão de cada organização.
- e) Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – a ANJ dispõe de um comitê específico para a discussão de assuntos relacionados à Tecnologia e Inovação, porém, os ID desenvolvidos pela ANJ não abordam tal aspecto.
- f) Ativos Intangíveis e Não Financeiros e Relação Causa e Efeito - não foram encontradas evidências nos relatórios e atas da ANJ sobre estes aspectos organizacionais.
- g) Desenvolvimento dos Funcionários – o histórico de desenvolvimento dos ID da ANJ mostra que inicialmente houve a proposição da mensuração da quantidade de horas de treinamento concedidas aos colaboradores. Mas, ao longo do tempo, percebeu-se que o maior volume considerado como treinamento dos funcionários pelas empresas estava relacionado à concessão de bolsas de estudo, gerando conflito com o indicador relacionado aos benefícios concedidos aos funcionários.

Assim, as empresas decidiram pela extinção desta mensuração, e incorporação desta dimensão aos benefícios concedidos.

- h) Capacidade de Adaptação ao Ambiente – não foram encontradas evidências nos relatórios e atas da ANJ sobre estes aspectos.

Os resultados encontrados nas análises realizadas constata as explicações de Corrêa (1986, p. 33), de que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das empresas concentra ID em algumas áreas, sem o controle da empresa como um todo.

Estes achados também corroboram a pesquisa realizada por Miranda, Wanderley e Meira (1999), ao demonstrar que a preocupação das empresas em geral centra-se nos indicadores financeiros principalmente relacionados ao faturamento e sua evolução, não sendo diferente nas empresas do setor de jornal, que concentram seus indicadores na apuração de resultados econômicos e financeiros.

Em razão de a abrangência dos ID desenvolvidos pela ANJ centrar-se em atender aos aspectos Econômicos e Financeiros e Estrutura Organizacional prioritariamente, cabe analisar o cerne da questão desta pesquisa, que trata da identificação do grau de importância dos ID para o processo de gestão das organizações sob a percepção de seus gestores.

#### **4.3.2.2 – Importância dos ID no processo de gestão das empresas associadas à ANJ**

A realização da pesquisa teve por objetivo central a mensuração do grau de importância dos ID para o processo de gestão das organizações do setor de jornal.

Para tanto, o formulário da pesquisa foi construído de modo a contemplar questões específicas para a mensuração do grau de importância dos ID desenvolvidos pela ANJ, e o grau de importância dos ID em geral para o processo de gestão das organizações.

As devolutivas dos formulários e as análises dos dados realizadas mostram que os ID desenvolvidos pela ANJ, por meio do Comitê de Gestão, são pouco difundidos e utilizados pelas empresas do setor.

Entre as empresas respondentes da pesquisa, que representam 101 associados à ANJ, 60,3% afirmam conhecer os ID desenvolvidos pela ANJ. Contudo, apenas 26% das empresas respondentes afirmam efetivamente utilizá-los.

Em análise, percebe-se que as empresas que efetivamente utilizam os ID desenvolvidos pela ANJ estão presentes no Comitê de Gestão e contribuem diretamente para a geração dos ID do setor.

Como os pesquisados não apresentam uniformidade no conhecimento e utilização dos ID desenvolvidos pela ANJ, com o intuito de evitar distorções na análise dos resultados, a pesquisadora dividiu a análise em dois grupos, sendo eles:

- a) empresas que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ e os utilizam, e
- b) empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, mas utilizam outros ID desenvolvidos internamente em cada empresa.

Esta divisão se fez necessária devido à visão de cada grupo de empresa divergir em relação à importância dos ID para o processo de gestão organizacional, e a análise conjunta pode, por vezes, distorcer os resultados obtidos.

Desta forma, cada grupo de empresa apresenta um conjunto de análises de resultados realizados separadamente sem, no entanto, invalidar os resultados globais.

#### **4.3.2.2.1 – Empresas que possuem acesso e utilizam os ID desenvolvidos pela ANJ**

No grupo das empresas que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, afirmando que os utilizam, buscou-se uma avaliação da importância de cada indicador de desempenho desenvolvido para o processo de gestão organizacional.

A avaliação do grau de importância se deu por meio de uma escala de graduação de 0 (zero) – para indicar nenhuma importância do indicador de desempenho no processo de gestão da

empresa –, e 10 (dez) – para indicar total importância deste indicador de desempenho no processo de gestão da empresa.

A determinação das notas atribuídas pelas empresas que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, e que efetivamente os utilizam, foi calculada utilizando-se a média da pontuação obtida em cada indicador de desempenho construído, possibilitando o desenvolvimento do Quadro 18.

Com o objetivo de facilitar a leitura e a compreensão do leitor com relação à avaliação de cada indicador de desempenho realizada pelos gestores das empresas, o Quadro 18 foi construído de forma a mostrar, nas primeiras posições, os indicadores melhor avaliados, decrescendo gradativamente as pontuações obtidas.

**Quadro 18** – Avaliação da importância do uso dos ID desenvolvidos pela ANJ

<b>Indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ</b>	<b>Avaliação média</b>
<i>Churn</i> de Assinaturas	9,0
Custo da Redação sobre as Receitas Líquidas	8,8
Custo Total de Pessoal nas Despesas Operacionais	8,7
Gasto Total de Fabricação por Página <i>Standard</i> Impressa	8,7
EBTIDA por Empregados	8,6
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel-Imprensa para Impressão do Produto Principal (Jornal)	8,6
Custo da Impressão por Página <i>Standard</i> Impressa	8,4
Receita de Publicidade em Classificados por Exemplar Vendido	8,3
Custo Operacional do Mercado Leitor por Exemplar Vendido	8,3
Custo da Área de Circulação nas Receitas de Publicidade	8,3
Receitas de Publicidade On Line em Relação às Receitas Brutas de Publicidade e Classificados	8,3
Participação de Publicidade, Redação e Uso Institucional em Relação à Quantidade de Páginas-Leitor	8,3
Quantidade de Empregados por Área	8,2
Receita de Publicidade de Noticiário por Exemplar Vendido	8,2

**Quadro 18** – Avaliação da importância do uso dos ID desenvolvidos pela ANJ (cont.)

<b>Indicadores de Desempenho Desenvolvidos pela ANJ</b>	<b>Avaliação média</b>
Receitas de Circulação <i>On Line</i> em Relação às Receitas de Circulação	8,2
Remuneração Anual Média por Empregados	8,1
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel Imprensa para Terceiros	8,1
Receita por Empregados	8,0
Rotatividade ( <i>turnover</i> ) de Empregados Exceto Área de Telemarketing	8,0
Total de Receita Líquida Gerada por Tonelada de Papel Consumido	8,0
Custo da Redação por Página <i>Standard</i> Editada	7,9
Custo <i>do Back-Office</i> nas Receitas Operacionais	7,9
Custo Anual de Benefícios Médios por Empregados	7,8
Rotatividade ( <i>turnover</i> ) de Empregados Exclusivos da Área de Telemarketing (Assinaturas e Classificados)	7,8
Receita de Circulação (Assinaturas, Venda Avulsa e Inservíveis) por Quilograma de Papel-Imprensa Consumido	7,8
Custo da Pré-Impressão por Página <i>Standard</i> Editada	7,8
Número de Páginas <i>Standard</i> Editadas por Jornalista	7,7
Número de Funcionários da Redação por Quantidade de Exemplar Vendido	7,1
Indenização de Processo Cível Paga no Ano	6,5
Indenização Trabalhista Paga no Ano	5,7
<b>Média Geral</b>	<b>8,0</b>

Fonte: elaborado pela autora.

O resultado da pontuação média obtida em cada indicador de desempenho desenvolvido pela ANJ sugere que as empresas, de um modo geral, consideram importantes estes ID para o processo de gestão das organizações, obtendo uma pontuação média geral de importância igual a 8,0 (oito), designando assim que os ID possuem elevado grau de importância para o processo de gestão das empresas, na percepção de seus gestores.

Entre os indicadores mais bem avaliados, destaca-se o indicador “*Churn* de Assinaturas”, ao apresentar pontuação média igual a 9,0 (nove), sugerindo elevada preocupação das empresas

na manutenção da carteira de seus assinantes, uma vez que a valorização do espaço publicitário está intimamente relacionada à força de penetração do veículo em sua região e à valorização dos esforços na manutenção e elevação do número de leitores.

Outro ponto relevante a ser destacado sobre este indicador é que, independentemente da área de atuação do gestor na organização, há o reconhecimento da importância do gerenciamento da carteira de clientes para a valorização do produto, do espaço publicitário e do sucesso geral da organização.

Em contraposição ao indicador de desempenho mais bem avaliado, o indicador que apresenta menor pontuação em relação à sua importância no processo de gestão da organização é a mensuração do volume de indenização trabalhista paga no ano, que apresenta pontuação média igual a 5,7 (cinco inteiros e sete décimos).

Este *score* leva a uma análise de que a baixa importância do indicador de mensuração do volume de indenização trabalhista pode ser influenciada pela baixa rotatividade da mão-de-obra no setor, tendo em vista que o tempo médio de permanência dos gestores nas empresas resultou em um tempo elevado, com média de 13 anos de atividade na organização. Estes dados analisados juntamente sugerem haver a possibilidade de certa estabilidade de emprego com baixa rotatividade da mão-de-obra.

Ainda com relação à rotatividade da mão-de-obra, o indicador de mensuração deste item atingiu a pontuação média de 8,0 (oito), levando a considerar que existe certa preocupação das empresas pesquisadas no monitoramento da rotatividade e na retenção de seus talentos.

Para melhor análise sobre a determinação do grau de importância dos ID no processo de gestão das organizações, uma segunda pergunta foi formulada às empresas pesquisadas no final do formulário de pesquisa, com o objetivo de que estas pontuassem, utilizando a mesma escala de graduação de 0 (zero) a 10 (dez), uma nota geral referente a quanto o conjunto dos ID contribui para o processo de gestão das organizações.

Para esta questão, o grupo de respondentes que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ concedeu pontuação média igual a 7,3 (sete inteiros e três décimos), sugerindo o reconhecimento da importância do conjunto de ID para o processo de gestão das

organizações; contudo, o conjunto de ID para este grupo apresenta nota menor do que a média atribuída pelo conjunto de ID desenvolvido pela ANJ, que obteve pontuação média igual a 8,0 (oito).

Em complementação a esta análise, cabe a avaliação da percepção dos gestores das empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ.

#### **4.3.2.2.2 – Empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ**

Para o grupo de empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, a análise partiu unicamente da questão de quanto o conjunto de ID contribui para a gestão da empresa, na percepção de seus gestores, utilizando a mesma escala de graduação de 0 (zero) a 10 (dez).

A tabulação das respostas obtidas neste grupo de empresas resultou em uma pontuação média igual a 6,2 (seis inteiros e dois décimos), com nota máxima registrada igual a 9,0 (nove) e a nota mínima igual a 3 (três). Este resultado parece indicar uma diferença de percepção dos gestores entre o grau de importância concedido pelas empresas que possuem acesso aos indicadores da ANJ.

Para dirimir eventuais questões sobre a variação do grau de importância dos ID para o processo de gestão em relação ao perfil da empresa, desenvolveu-se a análise a seguir.

#### **4.3.2.2.3 – Análise do grau de importância do uso dos ID em relação ao porte das empresas**

A proposta da análise do grau de importância dos ID em relação ao porte das empresas busca compreender se empresas maiores e mais estruturadas valorizam mais os ID no processo de gestão, ou se empresas menores, por possuírem menores recursos, estruturas e disponibilidade de informações, dão mais valor a esta ferramenta como auxílio ao processo de gestão das organizações.

Para esta análise, a definição do porte das empresas obedecerá às diretrizes divulgadas pelo IBGE, que determina o porte das empresas por meio do número de colaboradores nelas inserido.

A partir desta diretriz, a mensuração do grau de importância dos ID para o processo de gestão das organizações foi calculada pelo valor médio obtido em cada faixa do quadro de colaboradores, devidamente apresentado no Quadro 19.

**Quadro 19** – Determinação do grau de importância do uso dos ID por porte da organização

Porte da Empresa / Porte	Número de Colaboradores	Quantidade de Empresas	Número de Associados na Faixa	Número Médio de Colaboradores na Faixa	Grau de Importância dos Indicadores de Desempenho (Média)
Microempresa	Até 19	-	-	-	-
Pequeno	De 20 a 99	-	-	-	-
Médio	De 100 a 499	55	70	302	6,3
Grande	Acima de 499	18	31	929	7,2
<b>Total</b>		<b>73</b>	<b>101</b>		

Fonte: elaborado pela autora.

A seleção das empresas por tamanho, seguindo as premissas do IBGE, determina que as empresas pesquisadas se enquadrem em dois portes distintos, sendo eles: médio porte e grande porte, não sendo encontradas microempresas e empresas de pequeno porte.

Com relação às empresas consideradas de médio porte, ou seja, que contemplem em seu quadro de funcionários entre 100 e 499 colaboradores, foram encontradas 55 empresas que representam 70 associados e possuem em média 302 colaboradores. Para estas empresas, a importância dos ID para o processo de gestão atinge um grau de 6,3 (seis inteiros e três décimos), sugerindo haver relativa importância dos ID para o processo de gestão destas empresas.

Já para as empresas consideradas de grande porte, que contemplam mais do que 499 colaboradores em seu quadro de funcionários, foram encontradas 18 empresas que representam 31 associados e juntas possuem em média 929 colaboradores. Para estas empresas, os ID para o processo de gestão atinge um grau de importância de 7,2 (sete inteiros

e dois décimos), sugerindo que estas empresas consideram importantes os ID para o processo de gestão da organização.

A análise realizada demonstra que empresas de maior porte valorizam mais os ID como ferramentas de auxílio no processo de gestão, em comparação com as empresas de médio porte. Contudo, estes resultados são específicos para as empresas analisadas, não podendo ser generalizados para todo o setor ou para outros setores.

Embora o foco da pesquisa não tenha sido discutir os ID que as empresas do setor utilizam, como complementação das informações e da pesquisa foi solicitado às empresas respondentes que relacionassem outros ID que porventura fossem utilizados no processo de gestão das organizações, sugerindo as cinco áreas-chave da empresa, conforme definições de Crispim e Lugoboni (2012), que determinam os achados abaixo discutidos.

#### **4.3.3. Indicadores de Desempenho que atendam às cinco áreas-chave da empresa**

Embora o foco da pesquisa não englobe a análise sobre o desenvolvimento de indicadores internos que as empresas de jornal, associadas à ANJ, possam desenvolver em complementação aos ID desenvolvidos pela ANJ, a pesquisa permitiu que as empresas relacionassem os ID que utilizam, classificando-os nas cinco áreas-chave da empresa, conforme definidos por Crispim e Lugoboni (2012).

A análise dos resultados encontrados apontou, mais uma vez, elevada preocupação das empresas com relação à utilização de indicadores econômicos e financeiros, clientes e mercado, com especial atenção ao controle do faturamento por linha de produto (publicidade, classificados, venda avulsa, assinaturas e impressão de produtos de terceiros), rentabilidade e lucratividade das empresas.

As demais áreas-chave da empresa apresentam menor preocupação por parte das empresas no desenvolvimento de ID internos, novamente confirmando as explicações de Corrêa (1986, p. 33) e de Miranda, Wanderley e Meira (1999), quando afirmam que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho focam determinadas áreas organizacionais, sem considerar a

empresa como um todo, e que estes ID geralmente centram-se em indicadores focados na apuração de resultados econômicos e financeiros.

#### **4.3.4. Base de Comparação dos ID**

A pesquisa possibilitou também a identificação de “como” ou “com o que” as empresas comparam seus resultados obtidos, uma vez que estas organizações podem não possuir acesso aos indicadores desenvolvidos pela ANJ.

A análise das respostas obtidas conclui que as comparações se dão, em sua maioria, com os resultados históricos internos obtidos em cada organização. Este fato convoca à reflexão sobre dois pontos em especial:

- a) As frequentes comparações de resultados atuais com resultados passados, que porventura possam apresentar alguma distorção, tenderão a replicar estas distorções para períodos futuros, podendo assim não ser uma fonte segura de comparação;
- b) O grupo de empresas participantes do Comitê de Gestão, percebendo que a comparação de resultados com os seus próprios resultados obtidos no passado não se mostrava confiável, por não ser representativa do desempenho do setor, aboliu esta metodologia para a adoção de comparação de parâmetros do setor.

Desta forma, para as empresas que embora não participem do Comitê de Gestão, porém sejam igualmente associadas à ANJ, a associação possibilita o acesso aos resultados médios de cada indicador de desempenho por ela desenvolvido, e obtidos pelas empresas participantes do Comitê de Gestão. Tais informações podem ser uma importante fonte de informações e bases comparativas que potencialmente possibilitem melhores análises para estas empresas.

Por fim, as análises realizadas contribuíram para o atendimento dos objetivos propostos, além de explorar a relevância do desenvolvimento do trabalho em rede e a importância da AIP para o desenvolvimento dos ID do meio Jornal, suprimindo as necessidades e expectativas das empresas do setor.

Trata-se do reconhecimento pelos benefícios alcançados e pela busca da eficiência administrativa, favorecidos pela geração de recursos, caracterizados pelos ID desenvolvidos pela ANJ, havendo a possibilidade da troca de informações, de experiências e de conhecimento entre os integrantes do Comitê de Gestão que consolidam a continuidade dos trabalhos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo são apresentados os desdobramentos dos resultados encontrados que respondem aos objetivos propostos por esta pesquisa, as limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

### **5.1. SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA**

As escassas informações sobre o setor de jornal e as dificuldades compartilhadas pelos gestores das empresas associadas à ANJ, os levaram ao desenvolvimento de um trabalho conjunto e ao consenso para a criação de uma ferramenta que fosse capaz de atender às necessidades das empresas em encontrar parâmetros confiáveis para auxílio, orientação e direção nas tomadas de decisões adequadas à gestão das organizações.

Na percepção dos gestores das empresas, para o desenvolvimento de parâmetros consistentes haveria a necessidade do consenso de uma metodologia única a ser adotada pelas empresas para a mensuração dos indicadores e a participação de uma diversidade de empresas do setor, correspondendo à participação de empresas de atuação nacional e empresas de atuação regional. Esta diversidade de empresas se mostrava importante para caracterizar o setor.

A união das empresas foi proporcionada por intermédio da ANJ, entidade de classe caracterizada, segundo Olson (1999), como uma Associação de Interesses Privados – AIP, possuindo características de rede por apresentar um conjunto de participantes autônomos que unem ideias, trabalhos e recursos em torno de interesses compartilhados (MARTELETO, 2001, p.72).

A ANJ demonstra neste estudo o papel fundamental dos trabalhos desenvolvidos pelos comitês na consolidação e união das empresas que identificam interesses comuns. Nota-se, na pesquisa realizada, que é por meio desta associação que as empresas iniciaram suas aproximações, exposições de ideias, de dificuldades, e o compartilhamento de ações e recursos, ressaltando assim a importância das Associações de Interesses Privados na economia, conforme defende Olson (1999).

Flecha (2010) explicita que as redes se formalizam quando diferentes atores se unem por um “propósito comum”, levando-os ao desenvolvimento de ações conjuntas, como visto na união das empresas do Comitê de Gestão para o desenvolvimento dos ID do setor, que se mostravam essenciais para a evolução dos processos de gestão das organizações.

Este cenário corrobora a teoria de Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 94), de que a união de pessoas ou empresas, com os mesmos objetivos em um mesmo espaço, favorece a troca de experiências e gera oportunas informações individuais e coletivas.

Dentre as atividades da ANJ, a associação zela por propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos trabalhos dos comitês, que são incentivados por ela. A união das empresas nestes espaços favorece o desenvolvimento dos laços negociais, de trocas de informações, do desenvolvimento de vínculos de amizade e confiança entre os seus integrantes, potencializados pela manutenção e longevidade das relações e dos trabalhos desenvolvidos.

Seus associados reconhecem que o convívio, a seriedade e o profissionalismo de seus parceiros possibilitam a abertura para a apresentação de ideias, desenvolvimento, discussão e equalização de interesses de cada empresa com as demais participantes dos comitês.

Afora isso, este ambiente favorece a troca de informações e ações de sucesso entre as empresas, assim como o compartilhamento de ações frustradas ou que não resultaram no alcance dos objetivos propostos, beneficiando as empresas pelo aprendizado conjunto, como lecionam Ebers e Jarillo (1998). Neste mesmo contexto, Balestrin e Vargas (2002) ressaltam que o aprendizado conjunto é um dos atributos estratégicos que fomentam o desenvolvimento das ações em rede.

As empresas associadas, ao perceberem que os resultados obtidos pelo trabalho conjunto no Comitê de Gestão seriam mais consistentes e menos custosos do que seus esforços individuais, corroborando com a afirmação de Ebers e Jarillo (1998), Olson (1999), Wittman *et al.* (2004) e Silva (2005, p.7), que postulam que a atuação conjunta gera economia de escala, as empresas atuantes no Comitê de Gestão aderiram ao desenvolvimento dos ID do setor, tendo por objetivo a obtenção de resultados para auxiliar essas empresas, que obteriam ganhos individuais, caracterizando assim a ação coletiva defendida por Olson (1999).

Na mesma direção, Olson (1999), Balestrin e Verschoore (2008) asseguram que os laços estabelecidos entre os integrantes de uma rede unem os interesses individuais, tornando-os coletivos, e estabelecem vínculos baseados na troca de conhecimentos e informações, como visto no Comitê de Gestão.

Onyx e Bullen (2000) defendem que tanto empresas como pessoas, ao se organizarem e obedecerem às normas de conduta, estabelecem uma organização social e geram o capital social desta rede com rico fluxo de informações (CASTELL, 1999).

O capital social estimula o surgimento de outras relações entre os integrantes da rede, com o desenvolvimento da confiança entre seus participantes e o desenvolvimento do espírito de colaboração; propicia um ambiente favorável às ações coletivas, gera aprendizado conjunto, fluxo de informações e economia de escala, resultantes de esforços comuns (EBERS; JARILLO, 1998).

Não obstante as empresas terem sido aproximadas por intermédio da ANJ, a união delas em torno de um objetivo comum deu-se voluntariamente pelas empresas que compartilhavam os mesmos objetivos, conforme apresentado na teoria de Human e Provan (1997), de que as redes interorganizacionais podem ser formadas intencionalmente por empresas que compartilham conhecimentos e desenvolvem relações com outros participantes, segundo objetivos exclusivos de negócios.

Nas discussões de Marcon e Moinet (2000) para que a intenção da ação se concretize, três elementos devem existir e ser combinados, sendo analisados neste texto:

- a) Existência de recursos a trocar – configurados neste estudo pela necessidade dos parâmetros de comparação de desempenho para o auxílio da gestão das empresas, oferecidos pelos ID do setor, além das informações, experiências e conhecimentos acumulados pelas empresas, que são trocados entre os participantes da rede.
- b) Existência de um código de conduta ou de regras de funcionamento – definido neste estudo pelo código de conduta adotado pela própria ANJ, bem como pelo acordo tácito realizado entre as empresas participantes do Comitê de Gestão na proteção das informações e no compartilhamento parcial das informações para as outras empresas

associadas, porém não participantes do Comitê de Gestão, objetivando assim atrair novas empresas ao grupo de trabalho, fortalecendo o comitê pela participação dos associados e resultados obtidos.

Sobre esta questão, Olson (1999, p.49) apoia a adoção de ações repressivas sobre os não participantes da ação, ou o acesso limitado a benefícios, como forma de recompensa pelo esforço realizado pelos participantes da ação. O autor conclui que, afinal, aqueles que não “contribuem” para a obtenção dos benefícios coletivos não podem ser impedidos de participar de seus resultados, contudo, defende que devem fazê-lo de forma proporcional para não desencorajar os participantes da ação.

- c) Existência de meios práticos para a sua ocorrência – configurado neste estudo pelos mecanismos de infraestrutura e de suporte para o desenvolvimento dos trabalhos e reuniões do grupo, como espaço físico disponibilizado pela associação e empresas de jornal que dispõem seus espaços para a realização das reuniões, infraestrutura de comunicação, equipamentos, e apoio operacional.

Neste contexto, o acesso aos resultados gerados pelos ID desenvolvidos pela ANJ, com troca de experiências e informações entre as empresas, torna-se um diferencial para o processo de gestão das empresas participantes do comitê, oferecendo-lhes recursos não disponíveis no mercado que lhes possibilitem melhor desempenho.

Uma das vertentes da discussão de Barney (1995) sobre a Teoria dos Recursos aponta que um posicionamento diferenciado em relação aos demais concorrentes pode ser obtido pelo acesso aos recursos ou capacidades de valor, considerados raros e escassos.

Nesta mesma linha, Balestrin e Verschoore (2008) prescrevem que a busca de complementaridade de competências e compartilhamento e acesso aos recursos escassos – neste estudo entendidos pela falta de informação consistente sobre o desempenho do setor – são fatores que fomentam a formação da rede.

Sob a perspectiva das empresas participantes do Comitê de Gestão, o acesso às informações sobre o desempenho do setor tornava-se um recurso importante para as empresas, porém, raro pela sua inexistência no mercado. Assim, prover este recurso às empresas tornou-se o

amálgama motivador dos trabalhos propostos e desenvolvidos pelas empresas participantes do Comitê de Gestão.

A teoria sobre dependência de recursos explica também o processo pelo qual as organizações diminuem suas dependências ou incertezas ambientais (BALESTRIN; VARGAS, 2002) por meio da atuação em rede, acessam recursos que podem colocar uma empresa em posição estratégica privilegiada em relação às demais concorrentes (BARNEY, 1995), e buscam a atuação em rede para diminuir sua dependência dos recursos escassos pela complementaridade das competências e compartilhamento dos recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 262).

Constata-se neste estudo que, embora as empresas atuem conjuntamente no sentido de disponibilizar suas informações e construir um parâmetro de desempenho para o setor e troquem informações importantes com vistas à sua manutenção no mercado, conseguem resguardar suas autonomias de gestão quanto à implementação ou não das melhores práticas discutidas e apresentadas pelo grupo.

Em complementação a este contexto, Caglio (1998) diz que a teoria da dependência de recursos relaciona-se também com o desenvolvimento da confiança e da cooperação entre os atores da rede. Harrigan e Newmann (1990) complementam que as organizações escolhem apoiar-se mutuamente para alcançar os benefícios comuns, como visto no desenvolvimento dos ID do setor e no compartilhamento das informações e experiências de cada empresa com as demais empresas participantes do Comitê de Gestão.

Nos estudos desenvolvidos por Gustafsson e Hadenius (1976, p. 58, *apud* OTS, 2011), focados nas empresas de jornais, os autores defendem o incentivo à colaboração entre as empresas do setor, por entenderem que existem vantagens na utilização de recursos compartilhados. Todavia, o foco de discussão dos autores recai sobre o compartilhamento de recursos materiais.

Nesta pesquisa, o incentivo ao compartilhamento se dá sobre os recursos não materiais, configurados pela informação, conhecimento e experiências compartilhados entre os atores, porém tão importantes quanto os recursos materiais para o setor. Ots (2011) ressalta que as

atividades colaborativas entre as empresas do setor buscam desenvolver, entre outros fatores, a eficiência administrativa das empresas.

Oliver (1990) pondera que nas transações entre duas ou mais empresas, os fluxos e ligações de recursos apresentam laços relativamente duradouros, constatados pela evolução dos trabalhos que se originaram em 2003 e persistem até esta data, sem registrar a desistência das empresas iniciantes neste processo.

Ao longo do tempo, outras empresas – compreendendo a importância destas informações para o desempenho das organizações – agregaram-se ao grupo, trazendo novas realidades e favorecendo o compartilhamento de informações e oportunidades entre todos os integrantes do Comitê de Gestão, corroborando com a teoria de Boorman (1975) e Krackhardt (1992), de que a oportunidade do compartilhamento de informações e conhecimentos cresce na medida em que se desenvolvem as relações entre as empresas.

Neste processo, a ANJ, sob o aspecto de Associação de Interesse Privado, tem sido importante na defesa dos interesses de seus associados, provendo-lhes um ambiente que propicie a geração de recursos capazes de ser obtidos somente por meio destas interações (NASSAR; ZYLBERSTAJN, 2004).

Nesta pesquisa, os recursos são configurados pelo fornecimento de parâmetros de desempenho do setor, que se tornaram possíveis somente pela ação conjunta das empresas motivadas pela ANJ. Essas organizações demonstram valiosa condição para o fortalecimento e desenvolvimento econômico dos associados (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2006) por captar ganhos e economias de rede (SILVA, 2005).

A proposta do desenvolvimento dos ID teve como premissa tratar-se de uma ferramenta capaz de ser aplicada individualmente em cada empresa, porém, que permitisse a comparação com os resultados das demais empresas do setor, além de criar um parâmetro de desempenho e de comparação entre os resultados obtidos pelas empresas que pudesse auxiliar no processo de sua gestão. Os resultados secundários mostrados pelos ID possibilitaram ajustes e a busca de melhores resultados para as empresas, atendendo ao que defendem Franceschini *et al.* (2008), que os ID são associados às iniciativas de melhoria de desempenho.

Como resposta ao objetivo proposto sobre como foram desenvolvidos os ID do setor, o ambiente favorável à união das empresas e as necessidades comuns entre elas, as discussões centraram-se na definição sobre “**o que medir**” e “**como medir**”, que representariam os objetivos-chave e principais pontos de controle da indústria de jornal, defendidos por Flecha (2010), como os pontos centrais daquilo que deve ser medido para que o processo possa ser avaliado e monitorado.

Outro ponto relevante detectado neste processo está no surgimento de uma metodologia única e no alinhamento das informações entre os participantes do Comitê de Gestão, de modo que cada empresa possa desenvolver seus indicadores individualmente e estes possam ser comparáveis com os resultados obtidos pelas outras empresas, apesar do tipo de organização e tamanho ou volume de circulação de seus produtos, atendendo ao que orientam Neely *et al.* (1997) na definição de forma clara da finalidade do indicador e de como deve ser medido.

A definição dos indicadores do setor teve como objetivo atender a quatro dimensões para as empresas do setor: resultados, pessoal, mercado e eficiência operacional, confirmando estas abrangências na confrontação com os 18 aspectos organizacionais defendidos por Hourneaux (2005) e Netto (2007). A análise da comparação da abrangência dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ, ante os aspectos organizacionais, indica que apenas oito destes aspectos são atendidos: aqueles voltados aos aspectos econômicos e financeiros e à estrutura organizacional das empresas.

A análise realizada com relação ao cruzamento entre os ID desenvolvidos pela ANJ e os 18 aspectos organizacionais defendidos por Hourneaux (2005) e Netto (2007), reorganizados nas cinco áreas-chave da empresa por Crispim e Lugoboni (2012), sugere a excessiva preocupação das empresas com os aspectos econômico-financeiros, atendendo também, embora em menor escala, aos aspectos: Mercado, Clientes, Recursos Físicos Necessários, Qualidade e Eficiência na Produção, Direção da Organização e Sociedade em Geral.

Na mesma análise, detecta-se que os ID desenvolvidos pela ANJ deixam de contemplar 10 dos 18 aspectos organizacionais, que são: Considerações das Políticas Fiscais Existentes; Acionistas; Avaliação dos Planos e Objetivos; Papel das Parcerias e Alianças Desenvolvidas; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; Ativos Intangíveis e Não Financeiros; Relação Causa

e Efeito; Desempenho dos Executivos; Desenvolvimento dos Funcionários, e Capacidade de Adaptação ao Ambiente.

Embora os ID desenvolvidos pela ANJ não tenham sido concebidos com o objetivo de determinar metas para as empresas, eles passaram, com o tempo, a despertar as empresas para a busca de melhores resultados ou alcance de melhores indicadores obtidos pelas empresas parceiras, evoluindo sua função para algumas empresas, de parâmetros de desempenho para *targets* de metas a ser atingidas, constatando as orientações de Rummler e Brache (1992) de que a medição de desempenho pode monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho da organização.

Este fato corrobora as afirmações de Human e Provan (1997), Gulati (1998), Casarotto Filho e Pires (2001), Balestrin e Vargas (2003), Balestrin e Verschoore (2008), Serrat (2009), que enfatizam os benefícios trazidos pela atuação em rede e a flexibilidade e agilidade que as organizações ganham em se adaptarem às mudanças de ambientes em busca de melhores resultados.

O desenvolvimento deste estudo teve como ponto de apoio a análise da importância do desenvolvimento do trabalho em rede, fomentada pelo acesso a recursos escassos, aqui entendidos pela falta de informações do setor. Na teoria da dependência dos recursos, Madhok e Tallman (1998) defendem que uma das formas de acesso a recursos escassos se dá pela atuação cooperada com outras empresas, entendidas neste estudo pela atuação das empresas em conjunto por meio do Comitê de Gestão da ANJ.

A análise da pesquisa de campo teve como objetivo principal mensurar o grau de importância dos ID no processo de gestão das organizações associadas à ANJ. Para Franceschini *et al.* (2008), os ID têm se mostrado indispensáveis para monitorar e gerenciar as organizações, sendo eficientes em traduzir dados em informações numéricas importantes e permitir análises, compreensão dos fatos e adequadas tomadas de decisão.

A pesquisa de campo desenvolvida obteve 72% de retorno de respostas efetivamente válidas, sendo analisadas sob três focos principais:

- a) empresas que possuem acesso e utilizam os indicadores desenvolvidos pela ANJ;

- b) empresas que não possuem acesso aos indicadores desenvolvidos pela ANJ; e
- c) análise comparativa entre o porte das empresas e a determinação do grau de importância dos ID no processo de gestão.

Para as empresas que possuem acesso aos indicadores desenvolvidos pela ANJ, a pontuação sobre o grau de importância dos ID desenvolvidos pelo setor foi classificada, em média, com pontuação igual a 8,0, sugerindo que as empresas consideram importantes os ID desenvolvidos pela ANJ para o processo de gestão organizacional.

O mesmo grupo concedeu nota média igual a 7,3 para a avaliação de quanto o conjunto de ID é importante para o processo de gestão das empresas. Embora a pontuação seja ligeiramente inferior à pontuação média obtida por cada indicador de desempenho desenvolvido pela ANJ, o resultado ainda sugere que o conjunto de indicadores é relevante para a gestão das empresas.

Para as empresas que não possuem acesso aos indicadores desenvolvidos pela ANJ, a análise partiu unicamente sobre a questão de quanto o conjunto de ID desenvolvido internamente pelas empresas é importante para o processo de gestão, sendo encontrada uma pontuação média igual a 6,2, sugerindo que os ID apresentam relativa importância para o processo de gestão destas empresas.

Como visto na teoria, os ID ajudam a empresa a avaliar como as suas ações se refletem em seu desempenho, ajudam na compreensão do estado atual do negócio, e em quais são as principais melhorias que podem ser implementadas (FRANCESCHINI *et al.*, 2008). Flecha (2010) compreende que os ID são uma forma de sintetizar os resultados obtidos na empresa com o intuito de avaliar seu desempenho no mercado.

O grau de importância dos ID para o processo de gestão das organizações varia em relação ao porte das organizações. Para a definição do porte das empresas foi adotado o número de colaboradores existente em cada organização, seguindo as orientações do IBGE. As informações encontradas resultaram que o grau de importância dos ID para o processo de gestão das organizações para as médias empresas é igual à média de 6,3 e de 7,2 para as grandes empresas, sugerindo que empresas maiores e mais estruturadas valorizam mais os ID no processo de gestão de seus negócios do que as médias empresas.

Nos resultados da pesquisa observou-se que apesar do tamanho da empresa, há o desenvolvimento e utilização de ID internos próprios em cada organização, e sugerem o reconhecimento da sua importância no processo de gestão dos negócios. Contudo, há uma centralização dos ID desenvolvidos para o atendimento do eixo econômico e financeiro das empresas.

A pesquisa proporcionou também uma avaliação com relação aos parâmetros de comparação de resultados utilizados pelas empresas, quando estas não possuem acesso aos resultados gerados pelos ID desenvolvidos pela ANJ. Na grande maioria das empresas, a comparação se dá com os resultados históricos internos das organizações, podendo esta medida ser mais bem estudada em pesquisas futuras.

A importância dos ID está em ser um instrumento proposto para a representação da informação de forma numérica, que permite organizar, sintetizar e utilizar dados úteis ao planejamento, ao estabelecimento de metas e ao controle do desempenho, viabilizando a análise de decisões estratégicas e as tomadas de decisão (MOUSINHO, 2001).

Cabe ressaltar que os registros dos relatórios de atividades da ANJ apontam a grande dificuldade do setor, bem como do Comitê de Gestão, em agregar novos associados aos grupos de trabalho, o que poderia fortalecer a entidade, as empresas e a própria geração e fluxo de informações existentes nestas redes.

A iniciativa das empresas participantes do Comitê de Gestão foi além do desenvolvimento de medidas de desempenho capazes de auxiliar no processo de gestão de suas organizações; gerou parâmetros de medidas comparáveis entre as empresas do setor, excelentes para retroalimentá-las, reposicioná-las, corrigir desvios e adotar melhores práticas de gestão organizacional.

Entretanto, verificou-se no levantamento dos dados que aproximadamente 40% das empresas associadas à ANJ, participantes da pesquisa, não conhecem os ID desenvolvidos pela ANJ. Dos participantes que responderam conhecer estes indicadores, 43% afirmam utilizá-los efetivamente no processo de gestão de suas organizações, enquanto 57% afirmam não utilizá-los.

Este resultado chama para uma reflexão sobre o desempenho da rede, principalmente em relação à sua conectividade e coerência. Parece que os ID são importantes à geração de informações para os participantes do Comitê de Gestão. Porém, as empresas que não participam deste Comitê de Gestão, não percebem os benefícios gerados por estes indicadores para seus processos gerenciais, da mesma forma que os participantes do Comitê de Gestão.

Outro ponto a ser avaliado refere-se à conectividade da rede, ou seja, o poder de fluidez dos processos de comunicação da rede. Embora a ANJ divulgue o resultado médio dos ID tanto para seus associados como em seus relatórios de fechamento anuais, não ficou evidenciada a compreensão da importância destes indicadores para os integrantes não participantes do Comitê de Gestão.

Este pode ser um possível obstáculo na adesão de novos associados para se integrarem aos comitês, e gerar novas demandas, informações e fortalecer as ações desenvolvidas por todos os comitês.

A presente pesquisa buscou avaliar o grau de importância dos ID para o processo de gestão das empresas associadas à ANJ, tendo como base a avaliação dos ID desenvolvidos pela ANJ, e de outros ID que venham a ser utilizados pelas empresas. A análise dos resultados sugere o reconhecimento da importância desta ferramenta para o processo de gerenciamento dos negócios, como suporte à gestão organizacional.

A pesquisa considera também a preocupação das empresas com a geração de indicadores econômicos e financeiros, que refletem resultados sobre o faturamento da empresa e a lucratividade alcançada, confirmando as afirmações de Costa (2003) e de Miranda, Wanderley e Meira (1999), de que os ID desenvolvidos pelas organizações centram-se em determinadas áreas e, em sua maioria, concentram indicadores financeiros.

Relativamente à difusão dos ID para as empresas associadas à ANJ, nota-se que há um esforço conjunto, tanto da ANJ quanto do Comitê de Gestão na agregação de novas empresas aos comitês. Contudo, ambos percebem a resistência de novas empresas aderirem aos grupos, muitas vezes por receio na exposição de seus resultados e bloqueio pela participação de empresas regionais concorrentes já inseridas nos comitês.

Os ID constituem uma parte significativa das informações necessárias para determinar e explicar como as empresas avançam em relação aos seus negócios, e ajudá-las a se centrarem em objetivos comuns e assegurar-lhes que estes objetivos permaneçam alinhados (FLECHA, 2010). Este enfoque pode ajudar as empresas na comprovação do atingimento dos objetivos ou na adoção de ações corretivas para atingir os objetivos propostos.

Esta pesquisa traz contribuições tanto teóricas quanto práticas ao contexto analisado. A discussão teórico-acadêmica amplia a visão do negócio de jornal em todas as esferas organizacionais e discute como empresas do mesmo setor conseguiram se organizar para sanar deficiências vividas por elas. Por meio desta junção de objetivos e trabalhos, que consigam desenvolver uma ferramenta que possa fortalecê-las e orientá-las no processo de gestão organizacional.

Com relação ao papel da ANJ como Associação de Interesse Privado, a ação da entidade mostra-se imprescindível no fomento e desenvolvimento de ações coletivas, no surgimento de relações entre as empresas que leva, por fim, ao desenvolvimento de laços negociais, de amizade, de confiança e fluxo de informações entre elas, propiciando o possibilidade de ações conjuntas.

Do ponto de vista prático, a manutenção e o fortalecimento do setor são relevantes aos interesses econômicos e sociais do País, que defende uma imprensa forte e livre, com a população bem informada.

Como resultados secundários, entende-se que a pesquisa proporciona melhor compreensão do setor e de como empresas do mesmo segmento podem se organizar a fim de obter ganhos conjuntos, mantendo sua independência de gestão.

## **5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser explicitadas com a finalidade de auxiliar no entendimento dos resultados obtidos.

Considerando que o levantamento de campo partiu de uma amostra não probabilística, os resultados alcançados, embora representativos, não podem ser generalizados para todo o setor.

Houve cuidado na elaboração do questionário, de forma a facilitar a exposição da percepção dos entrevistados sobre a utilidade dos ID desenvolvidos pela ANJ e pelos indicadores desenvolvidos internamente em cada empresa, sugerindo aos pesquisados as cinco áreas-chave da empresa definidas por Crispim e Lugoboni (2012). Mas notou-se pelas devolutivas da pesquisa que os aspectos relacionados às áreas de Mercado e Clientes e Econômico e Financeiro não há entendimento conceitual destas áreas-chave, chegando a confundir o entendimento por parte dos gestores das empresas.

Nas devolutivas da pesquisa, algumas empresas relacionaram que a medição do incremento do faturamento é entendida relacionando-se com a dimensão Mercado e Clientes, enquanto nos conceitos de Crispim e Lugoboni (2012), este indicador refere-se ao atendimento da dimensão Econômica e Financeira da empresa.

Assim, para a replicação desta pesquisa, a autora sugere uma prévia explicação da abrangência de cada área-chave da empresa, objetivando elucidar os respondentes sobre suas abrangências e possibilitando retornos mais consistentes.

Outra limitação a esta pesquisa refere-se à percepção dos gestores na definição da importância dos ID no processo de gestão, podendo esta percepção ser alterada ou influenciada pelo cenário vivido pelos gestores no momento da pesquisa. Assim, a realização de pesquisa em outro momento do gestor, ou em outro cenário da empresa poderá apresentar resultados diversos dos obtidos.

Ressalta-se também uma limitação natural dos estudos descritivos de corte transversal, cujos formulários foram encaminhados aos contatos registrados na lista de associados da ANJ. Muitas vezes, estes formulários foram redirecionados aos gestores respondentes sem a exigibilidade de pertencer a um cargo específico, bastando que participassem do processo de gestão da empresa. Assim, a replicação da pesquisa em outro momento poderá abranger outras esferas administrativas, com decorrente obtenção de resultados diferentes dos obtidos.

Com relação ao referencial teórico, os estudos realizados buscaram um vasto referencial pertinente ao assunto, que pudesse correlacionar a teoria com o ambiente do objeto estudado e suportar o desenvolvimento da pesquisa e a evolução da teoria, sem contudo esgotar os temas abordados.

### **5.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Para pesquisas futuras, recomenda-se buscar novos estudos para o desenvolvimento da teoria, mais aprofundados nos temas abordados, ou ainda temas adjacentes, como gestão por ID, análise comparativa de resultados de desempenho e ganhos nas atividades em rede.

Quanto à pesquisa empírica, sugere-se uma análise mais aprofundada dos ID desenvolvidos internamente pelas organizações, e apontados pelas empresas para atender às cinco áreas-chave da empresa, segundo Crispim e Lugoboni (2012), ora em complementação aos indicadores desenvolvidos pela ANJ, ora como ferramentas de suporte às empresas que, embora associadas à ANJ, não possuem acesso a estes indicadores.

Cabem ainda estudos mais aprofundados sobre o sistema de parâmetros comparativos adotados pelas empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, para certificar a aderência e a validade destes parâmetros às reais necessidades comparativas das empresas.

Sugere-se também uma investigação mais minuciosa sobre como ocorrem as trocas de informações, conhecimento e experiências entre as empresas do setor, que se tornam uma rica fonte de dados para a pesquisa, com enfoque no desenvolvimento das relações e ações interorganizacionais.

Outros estudos podem ser desenvolvidos na busca de compreender as atividades realizadas pelos demais Comitês Temáticos da ANJ: como estes desenvolvem as relações com a entidade, sendo uma associação de interesse privado, e como se desenvolvem as relações entre as empresas participantes nestes comitês.

Novas pesquisas podem ser realizadas ainda para entender os motivos da adesão parcial dos associados aos comitês desenvolvidos pela ANJ, buscando evidenciar os motivos alegados pelos seus associados.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P.; KWON, W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.23, n.1, pp.15-22, 2002.
- AHOLA, T. **Efficiency in Project Networks: the role of inter-organizational relationships in project implementation**. Unpublished Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland, 2009.
- ALARCÓN, L. F. *et al.* Learning from collaborative benchmarking in the construction industry. In: **Annual Conference of Lean Construction**, 9, 2001, Singapura. Singapura: IGLC, National University of the Singapore, 2001, pp. 407-415.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, n. 33, jun. 2005. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/587/533>. Acesso em: 15 de maio de 2013.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALMEIDA, C. M. P. R.; SCHLÜTER, M. R. **Estratégia Logística**. Curitiba, PR: IESDE, 2012.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. Moving from performance measurement to performance management. **Facilities**, v. 20, n. 5-6, pp. 217–223, 2002.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANJ – **Associação Nacional de Jornais**. Relatórios de Atividades. Disponível em <[www.anj.org.br](http://www.anj.org.br)>. Acesso em: 22-jan-2012.
- ASANTE, K. K. **Information technology (IT) strategic alignment: a correlational study between the impact of IT governance structures and IT Strategic Alignment**. Tese (Doutorado) – School of Business & Technology. Capella University, Minneapolis, 2010.
- BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial. O Desafio do Desenvolvimento. Nova York: **Oxford University Press for the World Bank**, 2004. (Edição em português distribuída pela Fundação Getúlio Vargas – FGV).
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – BNDES – Manual de Apoio Financeiro. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html) - Acesso em 13/jan./2014.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2, 2002, Recife. Recife: PROPAD/UFPE, 2002.

\_\_\_\_\_. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorização e evidências. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégia**, Curitiba, PR, Brasil, n.1, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação inteorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, pp. 52-64, jul./set. 2005.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE J. **Redes de Cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARCELLOS, C. Constituição de um sistema de indicadores socioambientais. In: MINAYO, M. C. S.; MIRANDA, A. C. de. **Saúde e Ambiente: estreitando nós**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Looking insight for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, pp. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002.

BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. da S.; MACHADO, R. T. M. Associações de Interesse Privado em Canais de Distribuição de Produtos Diferenciados: a Promoção de Laços Sociais sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação, da Teoria de Redes e do Capital Social. In: **EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX**, Salvador, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, pp. 1-16.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BEST, M. **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge: Polity, 2000.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, 17(5), pp. 522-534, 1997.

BOORMAN, S. A combinatorial optimization model for transmission of job information through contact networks. **Journal of Economics**, v.6, pp. 216-249, 1975.

BRANDENBURGUER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Cover Story**, v. 73, n. 4, pp. 57-71, 1995.

CAGLIO, A. Networks and information technology: competing through extranets. In: **III CEMS – Community of European Management Schools**. Louvain-la-Neuve, May 7-9, 1998.

CÂNDIDO, G. A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: o Papel do Estado e das Políticas Públicas neste Cenário. **READ – edição 28**, v. 8, n. 4, jul.-ago. 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, XXIV, Florianópolis, 2004. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, pp. 1-15.

CARDOSO, M. **Design industrial como fonte de vantagem estratégica** – estudo de caso na indústria moveleira. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura** – A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, pp. 25-46, jan./fev. 2011.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, pp. 95-120, 1988.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. Tese (Doutorado em Administração). FEA-USP, São Paulo, 1986.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), São Paulo, 2001.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COSTA, R. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. **Interface: Comunic., Saúde, Educ.**, v.9, n.17, pp. 235-48, mar./ago. 2005.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas instituições de ensino superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n.1, jan. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642012000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 2-setembro-2013.

CROSS, R. *et al.* Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. In: **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, pp.100-120, 2001.

DE TONI, A.; TONCHIA, S. Performance measurement systems: models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, pp. 46 – 70, 2001.

DONER, R. F.; SCHNEIDER, B. F. Business associations and economic development: why some associations contribute more than others. Berkley: University of California; **Business and politics**, v. 2, n. 3, 2000, pp. 261-288.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, pp. 3-21, Winter 1998.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, Jan.-Feb. 1991.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, pp.1-18, jan./jun. 2004.

FLECHA, A. C. **Alinhamento competitivo dos componentes de uma rede de atores do turismo**. Tese (doutorado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (coords.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCESCHINI, F. *et al.* Properties of performance indicators in operations management: a reference framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 2, pp. 137–155, 2008.

FREEMAN, L. C. Turning a profit from mathematics: the case of social networks. **Journal of Mathematical Sociology**, n.10, pp. 343-360, 1984.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n.3; pp. 105-112, jul./set. 2000.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy or Management Review**, v. 24, n. 2, pp. 191-205, 1999.

FUSCO, J. P. A. *et al.* (org.). **Redes produtivas e cadeias de fornecimento**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

GHEMAWAT, P.; PORTER, M.; RAWLINSON, R. Patterns of international coalition activity. In: M. Porter (ed.). **Competition in global industries**. Boston, MA: Harvard Business School, pp. 345-366, 1986.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. Atlas: São Paulo, 2010.

GIROLI, L. S. **Análise do uso de medidas de desempenho de empresas presentes na pesquisa em contabilidade no Brasil**. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP. Ribeirão Preto, 2010.

GOOGLE DRIVE (2013). **Formulário e Planilha de Respostas da Pesquisa**. Disponível em: [https://docs.google.com/forms/d/1nR\\_UBzN2iMGHKxmkJQCWb9VbAy-6Gp11BGGcZIUwFDw/formResponse](https://docs.google.com/forms/d/1nR_UBzN2iMGHKxmkJQCWb9VbAy-6Gp11BGGcZIUwFDw/formResponse) - Acesso em 7-dez.-2013.

GOOGLE MAPS (2014). **Localização Geográfica dos Associados da ANJ** - Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/preview#!data=!1m4!1m3!1d24880315!2d-48.6355227!3d-22.5461407> – Acesso em 3-jan.-2014.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. **Organization Studies**, n.16 (2), pp.183-214, 1995.

GUERRINI, F. M.; SACOMANO, J. B. Alianças Estratégicas como forma emergente de organização de produção. In: **Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção.V.1**. Organizador: FUSCO, J. P. A. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 19, pp. 293-317, 1998.

GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21(3), pp. 203-215, 2000.

GUTIERREZ, A.; OROZCO, J.; SERRANO, A. Using tactical and operational factors to assess strategic alignment: an SME study. In: **European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS)**, 2006, Alicante, Spain, 2006.

GUSTAFSSON, K. E. Utvecklingen av svensk dagspress until 2005 [The development of Swedish daily newspress until 2005]. In: **Presskommittén-2004** (ed.), Mångfald och räckvidd: slutbetänkande (pp. 485-544). Stockholm: Fritzes, 2006.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRIGAN, K. R.; NEWMANN, W. H. Bases of inter-organization co-operation: propensity, power and persistence. **Journal of Management Studies**, v. 27, pp. 417-434, 1990.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron, 1993.

HENSLEY, R. L. A review of operations management studies using scale development techniques. **Journal of Operations Management**, v.17, pp. 343-358, 1999.

HOURNEAUX JR., F. **Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2005. INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2009), Sinopses estatísticas da educação superior – Graduação, INEP, Brasília. Disponível em: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em:23-maio-2013.

HRONEC. S. M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, pp. 368-403, 1997.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters and networks of SMEs**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) Discussion Paper n. 1, Vienna, 1995.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – Pesquisa Nacional Anual da Indústria – **Demografia das Empresas**, 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2011/default.shtm> - Acesso em 10-jan.-2014.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9 (1), pp. 31-41, 1988.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 17.<sup>a</sup> ed., Campus, Rio de Janeiro, 1997.

\_\_\_\_\_. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, **American Accounting Association accounting Horizons**, v. 15, n. 1, pp. 87-104, March 2001.

KEIL, T. **Strategic alliances: a review of the State of the art**. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series, 2000.

KENNERLEY, M. P.; NEELY, A. D. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, pp. 1.222-45, 2002.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. **Por que as Empresas Saem de Redes?** Encontro na ANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro, 22-26 de set.-2012.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In: Nohria, N. and Eccles, R. **Networks and Organizations**. Boston: Harvard Business School, 1992.

LANTELME, E. M. V. **Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação, Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

LANTELME, E. M. V., TZORTZOPOULOS, P; FORMOSO, C. T. **Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil**. Porto Alegre: Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. (Relatório de Pesquisa).

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: CENGAGE, 2008.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R., COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, pp. 13-22, 2001.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: Managing differentiation and integration** (new ed.). Homewood, Ill., 1969.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management: Proceedings of the 12th International Conference on Production Research. **International Journal of Production Economics**, n. 41(1-3), pp. 23-5, 1995.

LEHTINEN, U. Subcontractors in a partnership environment: a study on changing manufacturing strategy. **International Journal of Production Economics**, n. 60-61, pp. 165-170, 1999.

LIMA, H. M. R. **Concepção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

LIMA, J. B. **Teoria das organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Networks, redes de conexão: pessoas conectando-se com pessoas**. São Paulo: Aquarela, 1992, p.19.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-Eletrônica**, v. 1, n. 2, jul.-dez., 2002.

LUFTMAN, J. N.; KEMPAIAH, R. An update on business-IT alignment: a line has been drawn. **MIS Quarterly Executive**, v. 6, n. 3, pp. 165-177, 2007.

MADHOK, A; TALLMAN, S. B. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. **Organization Science** n.9, pp. 326–339, 1998.

MAFRA, A. T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.

MALAFAIA, G. C. *et al.* Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamento na Pecuária de Corte. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

MAGALHÃES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital – **RAC Curitiba**, v. 13, n. 4, art. 4, pp. 583-603, out./dez. 2009 - Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> - Acesso em: 11-fev.-2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCON, M. ; MOINET, N. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARELLI, A. G. **Avaliação de Requisitos Para o Desenvolvimento de Sistemas de Indicadores de Desempenho em Obras de Construção Civil sob o Recorte Analítico de**

**Redes de Empresas.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2005.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n.1, pp.71-81, jan./abr. 2001.

MARTELETO, R., DE OLIVEIRA E SILVA, A. Redes e Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 33, jun. 2005. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/518>. Acesso em: 15 maio, 2013.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, 1998, pp. 298-311.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho:** um modelo para estruturação de uso. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASKELL, B. H. **Performance Measurement for World Class Manufacturing.** Productivity Press, Cambridge, MA, 1991.

MENDONÇA, V. C.; COSTA, R. S. da. A Influência das pressões ambientais e dos fatores motivadores na formação e atuação de redes: Estudo de Caso da Rede Maringá Modamix. In: **III Encontro de Estudos Estratégicos.** ANPAD. São Paulo, SP. 9 a 11 de maio, 2007. CD-ROM.

MILGON, P. R.; ROBERTS, J. **Economics, Organization, and Management.** University of California, CA. Prentice-Hall, 1992, p. 126.

MIRANDA, L. C. W.; MEIRA, J. M. Garimpando na Imprensa Especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS**, 6, 1999. Braga (Portugal), Universidade do Minho, 1999. CD-ROM.

MIRANDA, L. C. *et al.* **Olhando para Fora da Empresa:** Combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para Considerar o Fornecedor na Medição de Desempenho. Recife-PE, 2001. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod\\_edicao\\_sub-secao=50ecod\\_evento\\_edicao=5ecod\\_edicao\\_trabalho=2846](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod_edicao_sub-secao=50ecod_evento_edicao=5ecod_edicao_trabalho=2846). Acesso em: 25-maio-2013.

MOE, Terry. **The organization of interests:** incentives and the internal dynamics of political interest groups. Chicago: Midway Reprint, The University of Chicago, 1980.

MOREIRA, E. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho.** Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, julho de 2002.

MOUSINHO, P. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: modelos internacionais e especificidades do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) CNPq/IBICT-UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 2001.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NASSAR, A. M.; ZYLBERSTAJN, D. Associações de Interesse privado. São Paulo: **RAUSP: Revista de Administração**, v. 39, n. 2, abril, maio, junho 2004.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n. 4, pp. 80–116, 1995.

NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations e Production Management**. Bradford, v.17, n.11, pp. 1.131-1.152, 1997.

NETTO, F. S. Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmicas e de práticas de mercado. In: **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, CD-ROM, 2007.

OGBURN, W. F. Bias, Psychoanalysis, and the Subjective in Relation to the Social Sciences. **Publications of the American Sociological Society**, n. 17, pp. 62-74, 1922.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2001000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300006&lng=en&nrm=iso)>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>. Acesso em 30-maio-2013.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, pp. 241-265, Apr. 1990.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, n.19 (4), pp. 549-583, 1998.

OLSON, M. **The logic of collective action** – public goods and the theory of groups; Harvard: Harvard University, 1982.

\_\_\_\_\_. **A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais.** Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. Título original: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The Balanced Scorecard, competitive strategy and performance. **Business Horizons**, maio-junho 2002, n. 45 (3), pp. 11-17.

ONYX, J; BULLEN, P. Measuring social capital in five communities. **Journal of Applied Behavioral Science** n. 3(1), March, pp. 23-42, 2000.

OTS, M. Strategic Direction and Control of Portfolios: can Standard Models Create Cross-Media Benefits? In: R. G. Picard (ed.). **Media product portfolios: issues in management of multiple products and services**, pp. 167-190. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2005.

\_\_\_\_\_. Samarbete och strukturaffärer på tvåtidningsorter [Structural adjustments and collaborations in communities with two papers]. In: **Presskommittén-2004** (ed.), Mångfald och räckvidd: slutbetänkande, pp. 545-623. Stockholm: Fritzes, 2006.

\_\_\_\_\_. Competition and collaboration between Swedish newspapers – an overview and case study of a restructuring market. **School of Education and Communication - Jönköping University**, 2011.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, pp. 37-65, jan./mar. 2003.

PAPADOPOULOS, A.; CIMON, Y.; HÉBERT, L. Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: organizing the theoretical landscape. **International Journal of Organizational Analysis**, n.16 (2), pp. 152-165, 2008.

PARAST, M. M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v.114, n.2, pp. 820-829, 2008.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, pp. 37-53, 2001.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2005.

\_\_\_\_\_, *et al.* Desistência da Cooperação e Encerramento de Redes Interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI - Revista de Administração e Inovação** [on-line] 2010, 7. Acesso em 1-set.-2013 – Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97317009005>>.

PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no Estado do Espírito Santo. In: **EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, XXXI, Rio de Janeiro, 2007.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: Nohria, N.; Eccles, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. **Social Forces**, v. 52, pp. 268-279, 1973.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**, New York: Harper and Row, 1978.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, 1993.

PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: M. E. Porter (ed.), **Competition in global industries**, pp. 315-344. Boston, MA: Harvard Business School, 1986.

POSSAMAI, O.; HANSEN, G. L. **Uma abordagem funcional para a concepção de novos produtos, utilizando a metodologia de Engenharia e Análise do Valor**. Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos exigidos para o concurso de Professor Titular, na área de Engenharia do Produto. Florianópolis: UFSC, 1998.

POWELL, W. Neither Market for Hierarchy network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, pp. 295-336, 1990.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. **Sloan Management Review**, v. 35, Summer, 1994, pp. 43-55.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, pp. 90-118, jan. 1994.

RODRIGUES; Z. M. R. **Sistema de Indicadores e Desigualdades Socioambientais intraurbanas de São Luís – MA**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

ROGERS, E. M.; KINCAID, D. L. **Communication Networks: toward a New Paradigm for Research**. New York: Free Press, 1981.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma Visão Complementar. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, janeiro-junho, 2005.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron, 1992.

SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: an empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, pp. 305-320, 2008.

SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café** (Doutorado em Economia). São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, USP, 1995.

SAES, M. S. M. *et al.* ABIC: ações conjuntas e novos desafios frente à reestruturação do mercado. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS**, 8, 1998, São Paulo, FEA/USP, 1998.

SANTANA, P. **Geografia da Saúde e do Desenvolvimento**: evolução e tendências em Portugal. Coimbra-Portugal: Almedina, 2005.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 11, 1975.

SERRAT, O. **Social Network Analysis**. Manila. Available in: [www.adb.org/documents/information/knowledgesolutions/social-network-analysis.pdf](http://www.adb.org/documents/information/knowledgesolutions/social-network-analysis.pdf) - ADB. 2009. Acesso em: 28-jul.-2013.

SILVA, P. R. **Mensuração de desempenho estratégico e operacional na excelência de manufatura de classe mundial**: integração para a vantagem competitiva em empresas selecionadas. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutoramento, 1993.

SILVA, R. S. **Dinâmica do desenvolvimento de associações de interesse privado**: o caso da Associação Brasileira de Criadores de Zebu. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo - FEA, 2005.

SINK D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SLEDGIANOWSKI, D. **Identification of factors affecting the maturity of IT-business strategic alignment**. Tese de Doutorado, Stevens Institute of Technology, 2004.

SLEDGIANOWSKI, D.; LUFTMAN, J. N.; REILLY, R. R. Development and validation of an instrument to measure maturity of IT business strategic alignment mechanisms. **Information Resources Management Journal**, v.19, n.3, pp.18-33, July-September 2006.

SOUZA, R. *et al.* **Indicadores da qualidade e produtividade**. In: \_\_\_\_\_. Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras. São Paulo: PINI, 1994, mód.11, pp. 219-230.

SUGAHARA, C. R.; VERGUEIRO, W. Aspectos conceituais e metodológicos de redes sociais e sua influência no estudo de fluxos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, pp. 102-117, 2010.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília, UnB, 2001.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, ago. 2005.

WAGGONER, D. B.; NEELY, A. D.; KENNERLEY, M. P. The forces that shape organisational performance measurement system: an interdisciplinary review. **International Journal Production Economics**, Amsterdam, vs. 60-61, pp.53-60, Apr. 1999.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. **O Último que Sair Apaga as Luzes**: motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas. XI SEMEAD – Seminário de Administração, 2008.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, n. 22 (2), pp. 325-344, 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and organization theory. In: Williamson, O. (ed.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. Oxford: Oxford University, 1995.

WITTMANN, M. L; VENTURINI, J. C; SCHMITT, P. A **Influência das Redes Empresariais na Competitividade de Micro e Pequenas Empresas**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis – SC, Brasil, 3 a 5 de Nov., 2004.

VENTURINI, J. C. **Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores**. Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2008. (Dissertação de Mestrado).

YAYAVARAM, S.; AHUJA, G. Decomposability in knowledge structures and its impact on the usefulness of inventions and knowledge-base malleability. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, pp. 333–362, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAGO, C. A. *et al.* Redes Associativas como Inovação Organizacional: Estudo de Caso de uma Rede Supermercadista. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.4, n.1, pp. 57-70, 2007.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Apresentação da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa fundamenta minha dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

O objetivo da pesquisa é contribuir para o melhor entendimento da atuação em rede de empresas e avaliar o processo de construção dos indicadores de desempenho que auxiliam o processo de gestão das organizações.

O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Cabe ressaltar o sigilo das informações obtidas e o uso restrito para fins acadêmicos. As informações serão analisadas de forma agregada, ou seja, não será possível a identificação de nenhuma empresa ou participante da pesquisa. Caso o respondente manifeste interesse, fica assegurado o direito de receber os resultados da pesquisa, assim que os dados forem analisados pela pesquisadora.

Para mais informações, entre em contato pelo e-mail: siomara.pascotto@uscs.edu.br

Agradeço sua colaboração antecipadamente,

Siomara Maria Pierangeli Pascotto

Mestranda e pesquisadora responsável

### ELEGIBILIDADE

Para avançar no questionário, use os botões de navegação “Próxima” e “Anterior” localizados no final da página.

**1. Você participa do processo de gestão na organização onde trabalha? (Seja como líder ou membro de equipe, representante da empresa ou da área de negócios)**

Sim  Não

**2. Você ou sua empresa participa do(s) comitê(s) de atividades mantidos pela ANJ? (Seja como representante da empresa ou da área de negócios)**

Sim  Não

### BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE

O bloco I consiste na coleta de dados pessoais que servirão para análise estatística.

**3. Gênero**  Feminino  Masculino

**4. Faixa etária (Informar em números de anos a sua idade)**

anos

**5. Escolaridade**

Ensino médio incompleto / cursando  Ensino superior completo  
 Ensino médio completo  Pós-graduação incompleto / cursando  
 Ensino superior incompleto / cursando  Pós-graduação completo

**6. Tempo de atuação na organização. (Informar há quantos anos está na organização)**

anos

**7. Você faz parte de qual área dentro da organização?**

Direção-Geral  Circulação  Mídia Digital  
 Administração  Comercial  
 Redação  Industrial

**8. Qual o seu papel na organização?**

Executivo (CIO, CEO, CFO, etc.)  
 Diretor de área

<input type="radio"/> Gerente de área <input type="radio"/> Coordenador de área <input type="radio"/> Líder de equipe <input type="radio"/> Outros (especificar) <input type="text"/>		
<b>BLOCO II – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</b>		
<b>9. Quantos títulos de jornais sua organização mantém em circulação diária?</b> <input type="text"/> <b>Títulos</b>		
<b>10. Indique o número total de funcionários da organização (incluindo matriz e filiais).</b> <input type="text"/>		
<b>11. Quanto ao controle acionário, qual a predominância do controle da organização?</b> <input type="radio"/> Controle familiar <input type="radio"/> Controle não familiar		
<b>12. Quais comitês de que você ou sua empresa participa? (Escolha quantos necessários)</b> <input type="radio"/> Associados <input type="radio"/> Editorial <input type="radio"/> Gestão <input type="radio"/> Jurídico <input type="radio"/> Liberdade de Expressão <input type="radio"/> Mercado Anunciante <input type="radio"/> Mercado Leitor <input type="radio"/> Negócios Digitais <input type="radio"/> Recursos Humanos <input type="radio"/> Relações Governamentais <input type="radio"/> Relações Internacionais <input type="radio"/> Responsabilidade <input type="radio"/> Tecnologia e Operações		
<b>13. Você ou sua empresa conhece os indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ e consolidados no Comitê de Gestão?</b> <input type="radio"/> Sim, conheço. <input type="radio"/> Não conheço.		
<b>14. Você ou sua empresa utiliza os indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ e consolidados no Comitê de Gestão?</b> <input type="radio"/> Sim, utilizo. <input type="radio"/> Não utilizo.		
<b>BLOCO III – GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO</b>		
<b>15. Com relação aos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ abaixo relacionados, classifique o GRAU DE IMPORTÂNCIA de cada um deles para a gestão da sua organização. A nota 0 (zero) significa que o indicador não é importante e a nota 10 (dez) significa que o indicador é muito importante para o processo de gestão de sua organização.</b>		
<b>INDICADOR DE DESEMPENHO</b>	<b>PROPÓSITO DA MENSURAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
Receita por Empregados.	Maximizar a produtividade operacional.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
EBTIDA por Empregados.	Maximizar o resultado operacional do negócio.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Remuneração Anual Média por Empregados.	Adequar os custos operacionais de pessoal à estrutura do negócio e reter talentos.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo Total de Pessoal nas Despesas Operacionais de Pessoal.	Adequar os custos operacionais à estrutura do negócio.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo Anual de Benefícios Médios por Empregados.	Adequar os custos operacionais de pessoal à estrutura do negócio e reter talentos.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quantidade de Empregados por área.	Acompanhar a representatividade do <i>headcount</i> entre áreas-fim e áreas-meio.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Rotatividade ( <i>turnover</i> ) de empregados exceto da área de Telemarketing.	Reter talentos e oxigenar o contingente (não inclui área de Telemarketing).	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Rotatividade ( <i>turnover</i> ) de empregados exclusivos da área de Telemarketing (Assinaturas e Classificados).	Reter talentos e oxigenar o contingente.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Indenização Trabalhista paga no ano.	Avaliar o custo de processos trabalhistas em relação à folha de pagamentos.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Indenização de processo cível paga no ano.	Avaliar o custo de processos cíveis em relação à receita líquida da organização.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Total de receita líquida gerada por tonelada de papel consumido.	Maximizar resultados da receita líquida em relação à quantidade de insumos consumidos.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Receita de Publicidade de noticiário por exemplar vendido.	Maximizar e garantir a atratividade no mercado publicitário.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Receita de Publicidade em Classificados por exemplar vendido.	Maximizar e garantir a atratividade no mercado publicitário.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Churn de Assinaturas (rotatividade da carteira de assinantes).	Otimizar o custo de manutenção da carteira de assinantes.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo Operacional do Mercado Leitor por exemplar vendido.	Maximizar a receita de circulação por quantidade de insumo consumido.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Receita de Circulação (Assinaturas, Venda Avulsa e Inservíveis) por Quilograma de Papel-Imprensa Consumido.	Maximizar e garantir a atratividade no mercado publicitário.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo da redação sobre as Receitas Líquidas.	Racionalizar os custos fixos do negócio.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Número de páginas <i>Standard</i> editadas por jornalista.	Maximizar a produtividade operacional dos profissionais da área de conteúdo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo da redação por página <i>Standard</i> editada.	Racionalizar a produtividade operacional da área de conteúdo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Número de Funcionários da Redação por quantidade de exemplar de vendido.	Dimensionamento do quadro pessoal da Redação em função da circulação do produto.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo da pré-impressão por página <i>Standard</i> editada.	Racionalizar o custo de fabricação do jornal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo da impressão por página <i>Standard</i> impressa.	Racionalizar o custo de fabricação do jornal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel Imprensa para Terceiros.	Racionalizar consumo de papel imprensa.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel Imprensa para impressão do Produto Principal (Jornal).	Racionalizar consumo de papel imprensa.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gasto Total de Fabricação por Página Standard Impressa.	Racionalizar o custo fixo de produção do jornal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo do <i>Back-Office</i> das áreas de apoio nas Receitas Operacionais.	Racionalizar o custo fixo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo da área Comercial nas Receitas de Publicidade.	Racionalizar o custo comercial do jornal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Custo da Área de Circulação nas Receitas de Publicidade.	Racionalizar o custo de circulação do jornal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Receitas Brutas <i>On Line</i> em relação às receitas brutas de Publicidade, Classificados e Circulação.	Acompanhar a evolução da Receita Total <i>on line</i> .	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Receitas de Publicidade On Line em relação às Receitas de Classificados.	Acompanhar a evolução das Receitas de Publicidade <i>on line</i> .	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Receitas de Circulação On Line em relação às Receitas de Circulação.	Acompanhar a evolução das Receitas de Circulação <i>on line</i> .	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participação de Publicidade, Redação e Uso institucional em relação à quantidade de páginas-leitor.	Análise da Composição do jornal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**BLOCO IV – INDICADORES DE DESEMPENHO RELACIONADOS ÀS ÁREAS-CHAVE DA EMPRESA**

**16. Com relação às áreas organizacionais abaixo relacionadas, indique a existência de outros indicadores de desempenho utilizados por sua organização.**

Áreas Organizacionais	Quais?(relacione)
Clientes e Mercado	
Econômico Financeiro	
Gestão e Organização	
Recursos Humanos	
Sociedade em Geral	

**BLOCO V - PARECER DO RESPONDENTE**

**17. Dê uma nota geral para quanto o conjunto dos indicadores contribuem para a gestão da sua empresa.**

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**18. Na ausência do acesso aos indicadores de empresas do setor, onde a empresa busca parâmetros de**

**controle e gestão?**

---

---

**FIM ...**

Sua contribuição é muito valiosa para o desenvolvimento acadêmico.

Obrigada pela sua participação!

**Caso tenha interesse em receber os resultados finais da pesquisa, favor informar o seu endereço de e-mail.**

e-mail: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – CONVITE DA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

Gostaria de convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa direcionada a profissionais que atuam na gestão de empresas de jornais que são associadas à ANJ, que tem como tema: “A Importância dos Indicadores de Desempenho no Processo de Gestão das Empresas Associadas à ANJ.” A pesquisa fundamenta minha dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, sob a orientação do Prof. Dr. Milton Carlos Farina.

O objetivo da pesquisa é contribuir para o melhor entendimento da atuação em rede de empresas e avaliar o processo de construção dos indicadores de desempenho que auxiliam o processo de gestão das empresas.

Cabe ressaltar o sigilo das informações obtidas e o uso restrito para fins acadêmicos. As informações serão analisadas de forma agregada, ou seja, não será possível a identificação de nenhuma empresa ou participante da pesquisa. Caso o participante manifeste interesse, fica assegurado seu direito de receber os resultados da pesquisa, assim que os dados forem analisados estatisticamente pela pesquisadora.

O questionário eletrônico foi desenvolvido em um site confiável e o tempo previsto para o preenchimento é de aproximadamente 10 minutos. O prazo de retorno desta pesquisa é de até 20 dias do seu recebimento. Para acessá-lo basta clicar no endereço:

[https://docs.google.com/forms/d/1nR\\_UBzN2iMGHKxmkJQCWb9VbAy-6Gp11BGGcZIUwFDw/formResponse](https://docs.google.com/forms/d/1nR_UBzN2iMGHKxmkJQCWb9VbAy-6Gp11BGGcZIUwFDw/formResponse)

O formulário contém algumas questões de resposta obrigatória, o que impede o avanço das fases de pesquisa. Caso ocorra o bloqueio da evolução do formulário, busque por questões que eventualmente deixaram de ser respondidas.

Para mais informações, entre em contato pelo e-mail: [siomara.pascotto@uscs.edu.br](mailto:siomara.pascotto@uscs.edu.br)

Agradecemos sua colaboração antecipadamente,

Siomara Maria Pierangeli Pascotto

Mestranda e pesquisadora responsável

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Orientador