

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO,
GESTÃO E CIDADANIA**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA SISTEMÁTICA DE INDICADORES DE
DESEMPENHO BASEADO NO BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA
PARA REDES DE COOPERAÇÃO DO SETOR DE MERCADO VAREJISTA DE
GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

MARIA ANDRÉA ROCHA ESCOBAR

IJUÍ (RS)

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIA ANDRÉA ROCHA ESCOBAR

**DESENVOLVIMENTO DE UMA SISTEMÁTICA DE INDICADORES DE
DESEMPENHO BASEADO NO BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA
PARA REDES DE COOPERAÇÃO DO SETOR DE MERCADO VAREJISTA DE
GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul como requisito final para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Aline França de Abreu, Ph.D

IJUÍ (RS)

2006

**UNIJIÚ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, GESTÃO E
CIDADANIA – MESTRADO**

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**“DESENVOLVIMENTO DE UMA SISTEMÁTICA DE INDICADORES DE
DESEMPENHO BASEADA NO BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA
PARA AS REDES DE COOPERAÇÃO DO SETOR DE MERCADO VAREJISTA DE
GÊNEROS ALIMENTÍCIOS”**

Elaborada por
MARIA ANDRÉA ROCHA ESCOBAR

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Banca Examinadora:

Prof^a. Aline França de Abreu, Ph.D (UNIJIÚ): _____

Prof. Dr. Antônio Cezar Bornia (UFSC) _____

Prof^a. Dra. Enise Barth Teixeira (UNIJIÚ) _____

Ijuí (RS), 19 de Setembro de 2006

*Dedico esta pesquisa as minhas filhas Amanda e
Rafaelle, cujo amor, compreensão e apoio foram essenciais
para o desenvolvimento deste estudo.*

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa é fruto de muita dedicação e empenho, da persistência e vontade de vencer as dificuldades. Várias foram as pessoas que apoiaram e deram forças para que o objetivo de realização do mestrado fosse atingido.

Meus sinceros agradecimentos:

- ◆ *A Deus pelas imensas oportunidades e força interior que me tem dado para superar as dificuldades.*
- ◆ *Às minhas amadas filhas, Amanda e Rafaele, que soube, com toda pureza de seus coraçõezinhos dar o apoio necessário nas horas que mais precisei e compreender a minha ausência na fase mais bela de suas vidas.*
- ◆ *À minha orientadora, professora Aline França de Abreu, Ph.D., pelas significativas contribuições, críticas e sugestões que foram fundamentais para efetivação deste trabalho, por ter permitido que eu me beneficiasse de seu notório saber.*
- ◆ *Aos professores do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, por suas contribuições no meu processo de formação.*
- ◆ *Aos associados e consultor da Rede pesquisada, pelo apoio prestado na obtenção dos dados, indispensáveis ao presente trabalho.*
- ◆ *Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa e do programa como um todo.*

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo e glória, mesmo expondo-se à derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece derrota nem o sabor de vitória”.

George Eliot

RESUMO

As Redes de Cooperação são organizações que, por sua forma jurídica de constituição diferenciada, procuram criar vantagem competitiva em meio à concorrência do mercado em geral. Entretanto, a constituição jurídica dessas redes de empresas, não pode ser considerada por si só uma vantagem competitiva para as associadas, sem que antes haja uma consolidação de modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos. A complexibilidade de gerir um empreendimento no contexto atual, em que as mudanças e exigências dos clientes são cada vez mais dinâmicas, despertou a necessidade de uma avaliação nos sistemas de mensuração. O presente estudo discute o desenvolvimento de uma sistemática de construção do Balanced Scorecard para as Redes de Cooperação. O objetivo geral é definir um conjunto de indicadores, de caráter estratégico, para uma rede de empresas do setor de mercado varejista do gênero alimentício no Estado do Rio Grande do Sul, e para alcançá-lo, foi desenvolvido um referencial teórico abordando, inicialmente, aspectos sobre redes de empresas, estratégia empresarial, sistema de medição de performance e indicadores de desempenho. Na seqüência, apresenta-se a sistemática de construção do Balanced Scorecard para as redes de cooperação. Seguindo o método do estudo de caso, numa abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Os dados foram coletados mediante pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas. Com a análise final do estudo, verifica-se que o modelo proposto é uma ferramenta que pode auxiliar a traduzir a estratégia de uma rede de empresas do setor de mercado varejista do gênero alimentício e, que este modelo pode ser adaptada e integrada a qualquer rede de empresas do mesmo setor, desde que sejam observadas suas peculiaridades.

Palavras-chave: Redes de Cooperação, *Balanced Scorecard*, Indicadores de Desempenho

ABSTRACT

The Nets of Cooperation are organizations that, for your juridical form of differentiated constitution, they try to create competitive advantage in general amid the competition of the market. However, the juridical constitution of those nets of companies, it cannot be considered a competitive advantage by itself for the associated ones, without before there is a consolidation of administration models efficient, effective and effective. The **complexibilidade** of managing an enterprise in the current context, in that the changes and the customers' demands are more and more dynamics, it woke up the need of an evaluation in the **mensuração** systems. The present study discusses the development of a systematic of construction of Balanced Scorecard for the Nets of Cooperation. The general objective is to define a group of indicators, of strategic character, for a net of companies of the section of retail market of the nutritious gender in the State of Rio Grande do Sul, and to reach him/it, a theoretical **referencial** was developed approaching, initially, aspects on nets of companies, managerial strategy, system of performance measurement and acting indicators. In the sequence, he/she comes the systematic of construction of Balanced Scorecard for the cooperation nets. Following the method of the case study, in an approach qualitative, descriptive and exploratory. The data were collected by he/she researches documental, bibliographical and glimpses. With the final analysis of the study, it is verified that the proposed model is a tool that can aid to translate the strategy of a net of companies of the section of retail market of the nutritious gender and, that this model can be adapted and integrated her/it any net of companies of the same section, since your peculiarities are observed.

Word-key: Nets of Cooperation, Balanced Scorecard, acting indicators.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE ABREVIATURAS.....	14
INTRODUÇÃO.....	15
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.1 Tema	19
1.2 Delimitação do Tema.....	19
1.3 Problematização da Temática em Estudo	20
1.4 Objetivos da Pesquisa	26
1.4.1 Objetivo Geral	26
1.4.2 Objetivos Específicos	27
1.5 Justificativa e Contribuição	27
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	32
2.1 Bases epistemológicas da pesquisa.....	33
2.2 Classificação da Pesquisa	35
2.3 Coleta, análise e interpretação dos dados	38
2.4 Delineamento da Pesquisa	39
2.4.1 Fundamentos conceituais.....	40
2.4.2 Definição da rede de cooperação e seleção da amostra de empresas	40
2.4.3 Definição dos sujeitos entrevistados.....	41
2.4.4 Aplicação das entrevistas.....	42
2.4.5 Validação das informações obtidas	43
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	44
3.1 Redes de Cooperação.....	44
3.2 Principais Classificações e Tipologias de Redes	48
3.2.1 Tipologia de Ernest (1994).....	49
3.2.2 Tipologia de Garofoli (1993).....	50
3.2.3 Tipologia de Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978).....	50

3.2.4	Tipologia de Lipnack e Stamps (1994).....	51
3.3	Principais Modelos de Redes de Empresas	53
3.3.1	O modelo de Miles & Snow	54
3.3.2	O modelo de Perrow	57
3.3.3	O modelo italiano de Desenvolvimento Regional	59
3.4	As Redes de Cooperação como Estratégia Empresarial	64
3.4.1	As forças competitivas no ramo de mercados varejistas	67
3.5	Sistemas de medição de desempenho	75
3.5.1	Definição e objetivos dos sistemas de mensuração de desempenho	76
3.5.2	Bases para um sistema de medição de desempenho	76
3.5.3	A relação entre o planejamento estratégico e medidas de desempenho	77
3.5.4	O processo de medição de desempenho	79
3.5.5	Os atributos das medidas de desempenho	79
3.6	Indicadores de desempenho	81
3.6.1	A abordagem de Harrington	82
3.6.2	A abordagem de Sink & Tuttle	84
3.6.3	A abordagem de Juran	85
3.6.4	A abordagem de Campos.....	86
3.6.5	Abordagem de Rummler e Brache	87
3.6.6	A abordagem da Ernst & Young	88
3.6.7	A abordagem de Hronec	89
3.6.8	A abordagem de Moreira	92
3.6.9	A abordagem de Kaplan e Norton	92
3.7	O formato de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	108
3.8	<i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica.....	112

4 SISTEMÁTICA DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA REDES DE COOPERAÇÃO

4.1	A problemática das Redes de Cooperação.....	120
4.2	Sistemática Proposta de Elaboração de Indicadores de Desempenho Baseada no <i>Balanced Scorecard</i>	122
4.2.1	Definição do Projeto e Elaboração da Estratégia	124
4.2.1.1	Apresentação dos Conceitos do <i>Balanced Scorecard</i>	125
4.2.1.2	Definição da Equipe de Trabalho	125
4.2.1.3	Definição da Missão, Visão e Estratégia da Rede	126
4.2.2	Definição dos Objetivos Estratégicos.....	128
4.2.2.1	Definição dos Objetivos da Perspectivas Financeira	128
4.2.2.2	Definição dos Objetivos da Perspectiva de Clientes	129
4.2.2.3	Definição dos Objetivos da Perspectiva dos Processos Internos	130
4.2.2.3	Definição dos Objetivos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	131
4.2.3	Desenho do <i>Balanced Scorecard</i>	131
4.2.3.1	Revisão do Projeto do BSC e Validação das suas Relações de Causa e Efeito.....	131
4.2.3.2	Definição das Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho	132
4.2.3.3	Definição das Metas de Superação	133
4.2.3.4	Alinhamento das Iniciativas Estratégicas	133
4.2.4	Plano de Implementação.....	134
4.2.4.1	Desenvolvimento e Comunicação do BSC.....	134
4.2.4.2	Elaboração do Sistema de <i>Feedback</i> do <i>Balanced Scorecard</i>	135

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	137
5.1 O Programa Redes de Cooperação	137
5.2 Histórico e Caracterização da Rede Pesquisada	140
5.2.1 A Estrutura Organizacional e Mecanismo de Coordenação	142
5.3 Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> para REDEFORT	145
5.3.1 Elaboração da Estratégia e Definição do Projeto	147
5.3.1.1 Consenso quanto a Definição da Missão, Visão e Estratégia	147
5.3.1.2 Apresentação dos Conceitos do <i>Balanced Scorecard</i>	148
5.3.1.3 Definição dos Objetivos do Projeto	149
5.3.1.4 Definição da Equipe de Trabalho	149
5.3.2 Definição dos Objetivos Estratégicos	150
5.3.2.1 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira ...	150
5.3.2.2 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Clientes ..	153
5.3.2.3 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Processos Internos	154
5.3.2.4 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento	157
5.3.3 Desenho do <i>Balanced Scorecard</i>	158
5.3.3.1 Definição das Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho .	159
5.3.3.2 Definição das Metas de Superação	161
5.3.3.3 Alinhamento das Iniciativas.....	162
5.3.4 Plano de Implantação.....	163
5.3.4.1 Comunicação do <i>Balanced Scorecard</i>	163
5.3.4.2 Elaboração do Sistema de <i>Feedback</i> do <i>Balanced Scorecard</i>	163
 CONCLUSÃO.....	 166
 REFERÊNCIAS.....	 169
 APÊNDICES	 175
APÊNDICE 01: Carta de Apresentação da Pesquisa.....	176
APÊNDICE 02: Roteiro de Entrevista.....	178
APÊNDICE 03: Declaração de Consentimento.....	183

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Roteiro de Investigação.....	39
Figura 02 - Composição de Redes de Empresas.....	54
Figura 03 - Tipos mais comuns de Redes de Interorganizacionais.....	56
Figura 04 - Redes de Pequenas Empresas	58
Figura 05 - Modelos de Subcontratação	59
Figura 06 - Modelo Geral para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local	60
Figura 07 - Tipos de Redes de Empresas	64
Figura 08 - Forças Competitivas em um Setor	66
Figura 09 - Redes de Valores.....	71
Figura 10 - Rede de Valores para Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios	72
Figura 11 - Rede de Valores para Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios Associados uma Rede de Cooperação	73
Figura 12 - Inter-relacionamento entre Critérios de Performance da Abordagem de Sink e Tuttle	85
Figura 13 - Modelo Quantum de Desempenho.....	91
Figura 14 - As Perspectiva de Negócio do <i>Balanced Scorecard</i>	95
Figura 15 - Medição dos Termos Financeiros Estratégicos.....	98
Figura 16 - Relação de Causa e Efeito entre as Perspectivas do BSC.....	106

Figura 17 - Fluxo de Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> Proposto por Kaplan e Norton.....	108
Figura 18 - Vetores Críticos do <i>Balanced Scorecard</i>	113
Figura 19 - Fluxo de Elaboração da Sistemática proposta do <i>Balanced Scorecard</i> para Redes de Cooperação.....	123
Figura 20 - Modelo Genérico de uma Proposta de Valor.....	127
Figura 21: Modelo Genérico de uma Proposta de Valor.....	129
Figura 22: Modelo genérico de uma cadeia de valor.....	130
Figura 23: Modelo de Relação de Causa e Efeito.....	132
Figura 24: Organograma da AGAME.....	143
Figura 25: Objetivo Financeiro de Longo Prazo.....	151
Figura 26: Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira.....	153
Figura 27: Proposta de Valor para os Clientes.....	154
Figura 28: Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Clientes.....	154
Figura 29: Mapeamento dos Processos.....	155
Figura 30: Objetivos Estratégicos da Perspectivas dos Processos Internos.....	157
Figura 31: Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	158
Figura 32: Desenho do <i>Balanced Scorecard</i> da Rede de Cooperação do setor de mercado varejista de gêneros alimentícios.....	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Diferenças entre os Novos e Velhos Modelos Organizacionais.....	21
Quadro 02 - Base Conceitual da Pesquisa	40
Quadro 03 - Tipologia e Classificações de Redes	49
Quadro 04 - Hierarquização dos Tipos e Formas de Redes Interorganizacionais	52
Quadro 05 - Papéis dos Atores Internos do Modelo Redes Interempresariais	55
Quadro 06 - Matriz dos Três Níveis de Rummler e as Nove Dimensões de Desempenho	88
Quadro 07 - Matriz Quantum de Medição de Desempenho	90
Quadro 08 - Fluxo de Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> Proposta por Kaplan e Norton....	146
Quadro 09 - Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho	161
Quadro 10 - Plano de Ação para Treinamento	162

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

AGAME - Associação Gaúcha de Mercados

BSC - *Balanced Scorecard*

EUA - Estados Unidos da América

EV - Empresa Virtual

EVA - Valor Econômico Agregado

OV - Organização Virtual

IAD - Instituto Alemão para o Desenvolvimento

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PME's - Pequenas e Médias Empresas

PNB - Produto Nacional Bruto

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SEBRAE RS - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Rio Grande do Sul

SEDAI - Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul

SENAI - Serviço Nacional da Indústria

SENAC - Serviço Nacional do Comércio

SESI - Serviço Social da Indústria

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

INTRODUÇÃO

A característica predominante da competição atual é o seu dinamismo. Hoje é difícil uma empresa precisar qual será a sua posição no mercado daqui a alguns anos. Por isso, as empresas estão constantemente buscando uma posição melhor no mercado, e com o ramo de supermercados não é diferente.

O sistema onde as empresas, atuam de diversos portes e dos mais diversos setores, muda freqüentemente, forçando-as a reagirem e adaptarem-se a essas mudanças. A urgência em aprimorar suas condições competitivas é permanentemente crescente. A participação dos pequenos e médios negócios na economia brasileira é muito relevante, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Porém, a falta de uma política bem definida de ajuda e incentivos ao comércio, indústria e serviços faz com que as pequenas e médias empresas disponha de pouca competitividade nos mercados em que operam.

As empresas de pequeno e médio porte, diante de um ambiente turbulento e altamente competitivo, começam, então, a buscar formas de permanecer no mercado. Notando que operar individualmente não representa mais um modelo empresarial para o futuro, estas empresas procuram mecanismos para competir, inserindo-se em redes interempresariais.

Essas redes de empresas surgem como um reforço para aumentar a competitividade mediante união em parcerias, uma vez que através da cooperação entre os vários segmentos econômicos e sociais provoca o desenvolvimento local. Diante desse cenário, uma particularidade se percebe no Estado do Rio Grande do Sul, em que o Governo do Estado mediante a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), criou em 1999, o Programa Redes de Cooperação. Com o objetivo de fomentar a cooperação entre as empresas e fornecer suporte técnico à formação e consolidação de redes, em parceria com as universidades, essa secretaria elaborou um programa para estimular as micro, pequenas e médias empresas (PME's) a formarem redes de cooperação, como parte de um projeto de políticas públicas de geração de emprego e renda.

O comércio varejista, a exemplo de vários outros ramos se caracteriza como altamente competitivo no mundo inteiro. No Estado do Rio Grande do Sul não é diferente, e isto, pode ser comprovado pelo surgimento de diversas redes, especialmente no setor do comércio varejista de gêneros alimentícios, em que até poucos anos atrás, se caracterizava pela atuação de hipermercados e supermercados convencionais. Atuando paralelamente a estes, encontram-se as pequenas empresas que se convencionou chamar de pequenos e médios mercados varejistas ou minimercados.

Os pequenos e médios mercados para sobreviver num ambiente cada vez mais disputado, têm procurado estratégias competitivas que permitam concorrer com grandes empresas do setor. Visto a importância desse novo modelo organizacional, é salutar que se busque também a avaliação do global, ou seja, da rede de cooperação em si. Por meio dessa constatação é pertinente traçar mecanismos gerenciais em que essa rede possa evoluir de forma sustentável e para isto ela deve utilizar-se de todos os recursos disponíveis. A

utilização de indicadores de desempenho é um desses recursos, que quando bem administrado e efetivamente empregado, auxilia diretamente no processo decisório que sustenta-a, até mesmo pelo fato de reduzir as chances de erros nas decisões e aumentar a vantagem competitiva. As informações fornecidas pelos indicadores de desempenho poderão ser utilizadas como recursos de avaliação de suas práticas, possibilitando o acompanhamento da evolução das mesmas, bem como dos possíveis problemas existentes. No entanto, pouco foi explorado a respeito do potencial estratégico que os indicadores de desempenho tem na competitividade das redes interempresariais.

Face à importância dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações, esta pesquisa se propõe a desenvolver uma sistemática de gestão para as redes de cooperação, que permita dar suporte e orientar as ações em direção às estratégias traçadas e assim alcançar as metas propostas.

O estudo está estruturado em seis capítulos. No primeiro é realizada a contextualização do estudo, através da delimitação do tema, seguida da problematização, do objetivo geral e dos objetivos específicos pretendidos, juntamente com a justificativa e contribuição deste. No segundo capítulo, constam os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Destaca as bases epistemológicas da pesquisa; classifica a pesquisa de acordo com sua natureza, objetivos e procedimentos técnicos; define a organização e seus atores; descreve as etapas da pesquisa; expõe os instrumentos utilizados e determina a forma como os dados foram tratados, analisados e interpretados. No terceiro capítulo, é desenvolvida a revisão conceitual sobre redes interorganizacionais, mensuração de desempenho e indicadores de performance. O quarto capítulo apresenta uma sistemática alicerçada nas perspectivas do *Balanced Scorecard* para as redes de cooperação. O quinto capítulo apresenta o Estudo de

Caso, contempla a caracterização da rede estudada e seu processo de gestão. Além disso, apresenta a sistematização dos resultados da pesquisa, relacionando os aspectos conceituais ao estudo empírico. No sexto capítulo e último, são aduzidas as conclusões e considerações finais do estudo, seguidas das referências bibliográficas que serviram de apoio ao estudo.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 Tema

O tema escolhido para a referida pesquisa foi Desenvolvimento de uma Sistemática de Indicadores de Desempenho Baseada no *Balanced Scorecard*: Uma proposta para Redes de Cooperação do Setor de Mercado Varejista de Gêneros Alimentícios.

1.2 Delimitação do Tema

Para a grande maioria das empresas é importante encontrar estratégias que as tornem mais competitivas, principalmente, em face das pressões impostas pelo ambiente mais competitivo em que atuam, as empresas estão em busca de novos e mais sofisticados instrumentos que levem em conta a preocupação com qualidade e que relacionem a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* configura-se como ferramenta de gestão alternativa aos sistemas tradicionais, possibilitando o monitoramento de todo o processo que conduz a organização ao sucesso.

Com base neste contexto, a pesquisa visa apresentar uma proposta de construção de uma sistemática de elaboração de um quadro equilibrado de indicadores de performance baseado nos conceitos do *Balanced Scorecard*, para uma rede de cooperação do setor de mercado varejista de gêneros alimentícios.

1.3 Problematização da Temática em Estudo

Os novos paradigmas resultantes da globalização e dos avanços tecnológicos destas últimas décadas, tem forçado as empresas a procurarem por melhorias contínuas de desempenho, exigindo destas competências amplas.

Esse conjunto de forças sobre as organizações caracterizadas pelas mudanças políticas, sociais e econômicas, tem alterado, substancialmente, as condições de desenvolvimento e sobrevivência das organizações levando-as a buscarem novas formas de inovação dentro desse novo cenário, ou seja, estas empresas para sobreviver têm procurado efetivamente adaptarem-se, reestruturarem-se e flexibilizarem-se a esse novo contexto.

Até meados dos anos 70, a maioria das organizações, ainda eram tratadas como um sistema mecânico fechado. As empresas estavam voltadas para uma abordagem racional, mecânica e quantitativa de gestão, com enfoque essencialmente direcionado para a especialização, a padronização, a eficiência, a produtividade e a quantificação. Estas atitudes se fundamentam por um ambiente relativamente estável, ou seja, as variáveis do ambiente aos quais as organizações estavam inseridas em pouco ou nada afetavam o seu funcionamento. Porém, com a globalização e todo o processo de mudança na economia o modelo antigo de organização passa a não mais atender as exigências que o contexto ambiental lhe impõe.

Neste contexto Galbraith e Lawler III (1995), relatam que o ambiente dinâmico e competitivo irá demandar das organizações novas políticas e estruturas organizacionais e, que essas novas formas de organização e novas abordagens serão vitais para que as organizações se tornem eficientes. Esses autores estabeleceram um comparativo entre as características do antigo e do novo modelo organizacional, como pode ser visto no quadro 01:

VELHOS MODELOS ORGANIZACIONAIS	NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS
Estável	Dinâmico, constantemente aprendendo
Escassa em informação	Rico em informação
Local	Global
Grande	Grande e Pequena
Funcional	Orientada para o produto/cliente
Orientada para o cargo	Orientada para habilidades
Orientada para o indivíduo	Orientada para equipes
Orientada para o comando/controle	Orientada para o envolvimento
Hierárquica	Horizontal em rede
Orientada para o requisito de cargo	Orientada para o cliente

Quadro 01: Diferenças entre os Novos e Velhos Modelos Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Galbraith e Lawler III (1995, p. 262).

Em face a este cenário, os modelos organizacionais baseados no compartilhamento, na complementaridade, na associação e na ajuda mútua, apresentam-se como possibilidade para o desenvolvimento empresarial. Segundo Castells (1999), as organizações em rede emergiram como resultado de uma intensa reestruturação capitalista ocorrida a partir de meados dos anos 70, caracterizada por um conjunto de novos enfoques organizacionais, dentre eles: a transição do modelo de produção em massa para a produção “enxuta” e a produção “flexível”; as dificuldades encontradas pelas grandes corporações de serem mais adaptáveis e flexíveis as demandas do seu ambiente; o aumento da produtividade e qualidade dos produtos japoneses e sua conseqüente penetração em novos nichos de mercado, como decorrência da utilização de um modelo de gestão baseado na cooperação gerente-trabalhadores, mão-de-obra

multifuncional, e estratégias baseadas numa busca permanente de redução de incertezas; a formação de alianças corporativas estratégicas, geralmente ocorrida entre empresas de grande porte; e surgimento de duas formas de flexibilidade organizacional envolvendo Pequenas e Médias Empresas (PME's), o primeiro seria o modelo das Redes Multidirecionais e o segundo as Redes de Licenciamento ou Subcontratação.

Diante das contínuas mudanças no ambiente econômico, tecnológico e institucional da empresa, surgem novas formas organizacionais para se contrapor a esse processo, visto que, a empresa isoladamente terá mais dificuldade de competir, para tanto ela tem que se associar a outras de seu porte, a fim de que, juntas, tenham escala econômica e poder para disputar em nível macro. Por motivo dessas transformações o modelo do capitalismo, em que as empresas competiam umas com as outras, vem sendo confrontado pelo modelo associativista, que é repleto com outros valores éticos e que traz consigo uma finalidade de obtenção do bem comum, que escapa à vantagem individual e egoísta dos competidores do mercado.

Os resultados desse associativismo em países como a Itália e Alemanha foram excelentes. Segundo Casarotto e Pires (2001) a experiência do consórcio de valorização da batata típica da Bologna, fez com que os pequenos produtores conseguissem agregar valor ao produto de forma a garantir uma posição diferenciada no mercado. Ainda segundo os mesmos autores, a Alemanha apresenta também uma visão da competitividade de micro, pequenas e médias empresas através do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), onde é adotada a cooperação como um dos quatro fatores que estimulam a competitividade.

Esse vasto conjunto de exigências competitivas, vez surgir então uma nova alternativa organizacional, que seria então, a união de um conjunto de empresas na forma de rede.

Embora não constitua uma idéia recente, uma vez que o conceito de rede já era empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX, apenas nas últimas décadas é que essa forma vem recebendo maior atenção dos estudiosos organizacionais. No entanto, esse novo modelo promove às PME's uma abertura maior a novos mercados e também o compartilhamento de experiência, uma vez que a união possibilita uma melhor adequação às mudanças tecnológicas, sejam estas de produto, serviços ou gerenciais.

A atuação da cooperação segundo a Sedai (2003), traz inúmeros benefícios às empresas integradas em redes, como por exemplo, a oportunidade de acesso ao conhecimento e aprendizagem; redução dos custos; ampliação da escala; diminuição dos riscos e melhoria nas condições de negociação, dentre outros.

Analisando a tendência mundial, no que diz respeito à de formação de redes empresariais, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – Sedai – implementou um programa cujo objetivo era estimular as pequenas e médias empresas do estado para a formação de redes empresariais horizontais. Este programa denominado Programa Redes de Cooperação, concretizou-se via parceria entre a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais e as Universidades de diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, visando incrementar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Tendo como objetivo promover a cooperação entre as empresas e oferecer suporte técnico e financeiro à formação e à consolidação das redes. É relevante salientar que estas redes em fase de maturação necessitam ser aperfeiçoadas através de capacitação gerencial, planejamento estratégico e acesso a novos mercados, dentre outros, e se faz necessário que os atores envolvidos – universidades, escolas técnicas, SEBRAE, SENAC, SESI e a SEDAI através do

Governo do Estado - coloquem a disposição suas competências para dar suporte a essas pequenas empresas.

Por volta da década de 70, as pequenas e médias empresas tinham uma pequena parcela no que concerne o desenvolvimento econômico devido ao predomínio do paradigma da produção em massa. No que diz respeito ao modelo baseado na flexibilização organizacional, no qual as PME's assumem um papel relevante na economia, surgem então várias políticas de apoio às mesmas, uma vez que estas podem ser potencialmente difusoras de inovações e também estimuladoras do crescimento regional.

Lipnack e Stamps (1994) relatam que nos EUA, as pequenas empresas, quando consideradas em conjunto, realmente adquirem grandes proporções. Os 20 milhões de pequenos empresários empregam metade da força de trabalho do país, são responsáveis por 40% do Produto Nacional Bruto (PNB) e geram a maioria dos novos produtos e tecnologias surgidas no país. Além disso, as pequenas empresas são também as principais contribuintes para a criação de novos empregos: em algumas áreas chegam a gerar uma proporção igual ou superior a dois dentre cada três novos empregos.

No Brasil, grande parte da economia depende dos empreendimentos de pequeno porte, percebendo-se a necessidade de que essas empresas sejam efetivamente geridas, com vistas à manutenção e evolução do negócio, para que a economia continue contando com a significativa contribuição dada por esses empreendimentos.

O segmento para o estudo é uma Rede de Empresas do Ramo de Mercado Varejista de Gêneros Alimentícios, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, sediada em Novo

Hamburgo e foi escolhida pelo fato deste setor ser relevante para o desenvolvimento sócio-econômico do estado e/ou região ao qual está inserida, uma vez que conforme os dados do Sebrae (2004), 56% das empresas do RS são do ramo de mercados, e representam 86% de todas as empresas do comércio varejista do estado, demonstrando a relevante presença das mesmas na economia brasileira, e também no Rio Grande do Sul, na medida em que ainda conforme os dados do Sebrae este setor é responsável pela geração de 66% dos empregos diretos e indiretos.

Tomando como base o cenário supra citado, os pequenos supermercados do país estão se organizando de modo a alavancar sua competitividade e dessa maneira tentar se manter no mercado. Segundo Severo, citado por Dotto, Wittmann e Machado (2002), para o Sindigêneros-RS (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), existem três grandes grupos que controlam 60% do setor no estado do Rio Grande do Sul, que são Sonae, Carrefour e Zaffari. Em Porto alegre, o percentual de vendas de produtos alimentícios efetuado pelas três maiores redes é mais elevado, chegando a 94% do total. Para as pequenas empresas se manterem no mercado, levando em consideração a presença das grandes cadeias de lojas, se faz necessário que estas encontrem estratégias para se tornarem mais competitivas.

Nesse ambiente mutável e imprevisível, as organizações acabam sendo forçadas a buscarem novas idéias, métodos e ferramentas, a fim de aperfeiçoarem o processo de gestão e melhorar continuamente o desempenho. Este ambiente demanda uma revisão de vários preceitos, dentre eles, a forma de avaliar o desempenho, elemento básico dentro do processo de gestão.

Analisando os aspectos, em que as pesquisas específicas sobre redes de empresas ainda são recentes, e pouquíssimos estudos aventuraram-se a explorar os aspectos relativos à gestão das redes entre empresas, principalmente pela dificuldade em encontrar uma quantidade de casos que permitisse a comparação e a comprovação de hipóteses e resultados. Na medida em que, cada vez mais, iniciativas de redes estão surgindo e se consolidando, os estudos referentes à sua gestão tornar-se-ão não somente uma possibilidade, mas, acima de tudo, uma necessidade.

Na era da informação, é conveniente que as redes de empresas que quiserem prosperar, utilizem-se de sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, uma vez que estas não dispõem de tal método. Desta forma, como pressuposto básico da pesquisa a ser realizada tem-se que a definição de indicadores de desempenho podem influenciar diretamente a competitividade das empresas organizadas em redes de cooperação. Sendo assim, é oportuno levantar a seguinte questão da pesquisa:

Quais os indicadores de desempenho essenciais para formular estratégias para redes de cooperação, que contribuam para torná-las mais competitivas?

1.4 Objetivos da Pesquisa

1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma sistemática de indicadores de desempenho, de caráter estratégico, baseado no *Balanced Scorecard*, para uma rede de empresas do setor de mercado varejista de gênero alimentícios.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ◆ Levantar na literatura e sistematizar questões sobre redes de cooperação, indicadores de desempenho, *Balanced Scorecard*;
- ◆ Definir um conjunto de indicadores que atendam a proposta do *BSC*, mas que seja adequado a uma rede do setor de mercado varejista de gêneros alimentícios;
- ◆ Propor um processo de construção de uma sistemática de indicadores de performance para redes de empresas;
- ◆ Aplicar o modelo proposto do estudo de caso em uma rede de empresas do setor de mercado varejista de gênero alimentícios.

1.5 Justificativa e Contribuição

Com a evolução da economia global, as empresas viram-se obrigadas a mudar radicalmente suas estratégias de negócio, visto que, o ambiente atual destas organizações se caracteriza pela concorrência agressiva e pela grande velocidade em que as mudanças ocorrem. Devido as transformações do ambiente empresarial as organizações estão revendo suas práticas de gestão, a estratégia de unir forças vem destacando-se como uma das principais responsáveis pela permanência de diversas empresas no mercado em todo mundo. Diante desta questão, tornou-se necessário que as PME's – visto que estas representam um papel relevante na economia - tomassem uma atitude, sob pena de terem sua continuidade comprometida. Um novo diferencial competitivo surge para estas organizações: as redes de cooperação, que faz as pequenas empresas tornarem-se parceiras, atuando em conjunto com o objetivo de aumentar sua competitividade frente ao mercado e as grandes empresas.

No Brasil a formação de redes de cooperação vem crescendo a cada dia. No estado do Rio Grande do Sul, propaga-se o número de redes de empresas, em vários segmentos e áreas de atuação, onde na maioria dos municípios do estado é comum encontrar empresas que optaram por reunir-se em rede, afim de melhor competir no mercado. Essas redes de cooperação têm se apresentado como uma alternativa consistente para a sobrevivência e o crescimento das pequenas e médias empresas, fortalecendo o tecido empresarial de muitas regiões e gerando desenvolvimento.

Até poucos anos atrás, o comércio varejista de gêneros alimentícios no Rio Grande do Sul se caracterizava pela atuação de grandes empresas como hiper e supermercados convencionais. Em confronto a essas empresas contracenavam os pequenos e médios mercados que encontravam dificuldades de concorrer com essas grandes organizações. A partir desse panorama algumas empresas buscaram por soluções conjuntas com finalidade de definir estratégias para suas necessidades, ou seja, uma vez unindo-se em redes estas empresas tornar-se-iam mais forte e competitivas, potencializando suas características através da união entre parceiros.

Segundo Barcellos (2002), os pequenos supermercados estão interagindo uns com os outros de forma a aumentar a competitividade através da formação das centrais de compra. Segundo levantamento feito pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em setembro/2001, foram contabilizadas 90 dessas associações de empresas que formam redes e que representavam um faturamento de 2 (dois) bilhões de reais.

De acordo com Dotto e Wittmann (2004), a formação de redes de pequenas e médias empresas propicia um impacto positivo na região onde estão inseridas, pois o fortalecimento

individual e setorial estimula a economia regional, através: da consolidação dos vínculos de cooperação entre os atores; da ampliação de recursos, bens e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores; de condições mais adequadas para enfrentar a concorrência; e do desencadeamento de um processo com a demanda de bens e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como fornecedores de serviços.

Reconhecendo essas potencialidades e benefícios da cooperação como estratégia para o desenvolvimento empresarial e para o próprio desenvolvimento regional, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, mediante da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), criou em 1999 o Programa Redes de Cooperação, com o objetivo de fomentar a cooperação entre as empresas e fornecer suporte técnico à formação e consolidação de redes.

Com a realização deste programa no estado, em dezembro de 2001 foi criada uma associação de mercados varejistas de gêneros alimentícios, com o intuito de formar uma rede de pequenos varejistas com o maior poder de barganha frente a seus fornecedores e assim aumentar a competitividade destas pequenas empresas no mercado tendo como objetivo final fortalecer o setor, idéia base do governo estadual.

Atualmente a rede de empresas de mercados varejistas, objeto deste estudo, está presente em mais de trinta municípios do Estado, regionalmente distribuídos, com as respectivas universidades parceiras: Região Metropolitana (FEEVALE), Região Sul (UCPEL), Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari (UNISC), Região das Missões, Campanha e Noroeste (UNIJUI), Regiões do Planalto (UPF) e Regiões da Serra Gaúcha

(UCS), contando com mais de 100 associados e gerando mais de 900 empregos diretos (DOTTO; WITTMANN e MACHADO, 2002).

A observação do sucesso destas redes pode ser realizada através de diversos critérios. A apreciação inicial do funcionamento da Rede, através dos fatos, revela que existem alguns problemas de coordenação existentes nesta região. O acompanhamento de algumas informações básicas sobre o resultado global da rede pode ser configurado de modo a permitir a análise de resultados das atividades em conjunto. Desta forma, a informação, enquanto um dos recursos mais preciosos para a gestão dos negócios na atual economia, permite que os administradores dos negócios avaliem a evolução dessas redes.

De acordo com Mcgee e Prusak (1994), as empresas devem ter reações cada vez mais rápidas, sempre direcionando suas ações de forma a manter-se firme em seus objetivos estratégicos. Os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os decisores a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos de forma rápida e eficaz.

Kaplan e Norton (1997), relatam que na era da informação as empresas que quiserem se sobressair devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Um sistema de gestão baseada em indicadores estabelece um mecanismo que gera visibilidade do desempenho das empresas e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado, de modo a atrair um número maior de investidores. O novo ambiente de negócios não permite que as empresas monitorem seu desempenho baseando-se exclusivamente em indicadores contábeis e

financeiros. Dessa forma, as empresas orientadas exclusivamente por medidas financeiras tendem a se tornar menos competitivas no futuro.

Diante destas constatações as empresas de pequeno porte, quando competitivas, tem papel decisivo no crescimento da economia local, de acordo com Casarotto Filho (1998). Sendo assim, se entende ser coerente tecer um estudo visando aumentar as chances de sucesso dessa rede. Adicionalmente, a investigação pretende trazer contribuições no sentido de indicar propostas para futuras pesquisas sobre o tema e setor de mercados pesquisado. Igualmente, pode-se agregar conhecimento em torno da influência dos indicadores de desempenho na sustentação das empresas organizadas em redes de cooperação o que pode sensibilizar outros setores as para o uso de indicadores de desempenho como fator competitivo. Finalmente, pretende-se subsidiar outros segmentos na redefinição estratégica para uma possível aplicação do modelo desenvolvido.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A procura pelo conhecimento da realidade sempre foi uma preocupação constante do ser humano. E nessa busca do “real”, da explicação para os mais variados fenômenos ou problemas, o ser humano utiliza-se de referências, ou de instrumentos, conhecidos por método.

Entende-se por metodologia o estudo dos caminhos e instrumentos que o pesquisador percorre para alcançar objetivos na busca do conhecimento.

O método, de acordo com a abordagem conceitual de Oliveira (2000), deriva da metodologia e é uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, tanto para investigá-lo como para tentar explicá-lo. Lakatos e Marconi (1990, p. 83), destacam que “... não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Para essas autoras, método trata-se de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Partindo dessas definições, esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na realização desse estudo. Enfatiza a base epistemológica e a classificação da

pesquisa, define a rede estudada e seus agentes entrevistados, o delineamento das etapas da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e a forma como os mesmos foram tratados, analisados e interpretados.

2.1 Bases epistemológicas da pesquisa

As ciências naturais e as ciências sociais distinguem-se pelas concepções colidentes que as circundam. De acordo com Santos (1989), as ciências naturais parte de uma abordagem objetivista, em que o realismo, o positivismo e o determinismo predominam, assumindo que a realidade é independente do olhar do investigador, ou seja, as ciências naturais historicamente tiveram (e ainda têm) a intenção de validar apenas os métodos objetivos, ou seja, aquilo que é externo ao indivíduo e está dado com “real”, trilhado em um modelo totalitário que nega o caráter racional a todas as formas de conhecimento que não se pautarem pelos seus princípios epistemológicos e pelas suas regras metodológicas. Enquanto que, nas ciências sociais, predomina uma abordagem subjetivista em que o normalismo, o anti-positivismo e o voluntarismo prevalecem e consideram o viés do filtro cognitivo do observador.

Conforme Hughes (1980), o que distingue as ciências naturais e as sociais é que, na última, os seres humanos são tanto o sujeito quanto o objeto da investigação, o que significa que o conhecimento da sociedade é uma forma de autoconhecimento, e uma vez que a essência da interação social está nos significados individuais de agentes, toda a análise social válida deve remeter a estes agentes.

O papel do cientista social é fornecer alguma versão teórica da vida social. Isso requer pesquisa empírica a fim de obter dados que dêem conta das informações teóricas. O ponto de

partida para a pesquisa empírica da ciência social é a observação daquilo que os membros de uma sociedade fazem ou fizeram. Essa observação pode ser em forma de dados estatísticos, gravações, escritos, questionários ou entrevistas, padrões de consumo, restos arqueológicos etc.

Nesse sentido, Sausen (2003, p. 46), diz que “a opção metodológica a ser empregada num trabalho de pesquisa deve ser coerente com os fundamentos filosóficos norteadores da visão de mundo do pesquisador”.

No entanto, afirma Minayo (2000, p. 14), que não é apenas a pesquisadora que dá sentido a seu trabalho intelectual, mas os seres humanos, os grupos e as sociedades é que dão significado e intencionalidade a suas ações e as suas construções, na medida em que estruturas sociais são ações objetivadas.

Diante de tais afirmações, para a realização dessa pesquisa, a autora, como pesquisadora das Ciências Sociais, posicionou-se pela abordagem humanista, partindo do entendimento de que a realidade é fruto de um processo cognitivo dos indivíduos, e que o processo decisório e as informações que o condicionam, podem apresentar um conjunto tal de variações quanto sejam os sujeitos investigados. No entanto, não se destacaram, as contribuições do positivismo no que concerne aos meios quantitativos e aos dados reais da pesquisa. Porém, deu ênfase à compreensão e à explicação da dinâmica das relações sociais, imbuídas de crenças, de valores, de atitudes e hábitos. Essa concepção se reflete nos instrumentos de coleta e análise de dados, que serão comentados na seqüência.

Classifica-se como uma pesquisa com abordagem qualitativa por apresentar as seguintes características essenciais: tem o ambiente organizacional como fonte direta dos dados; a pesquisadora como instrumento principal na coleta dos mesmos; utiliza-se de procedimentos descritivos da realidade; preocupa-se com o processo e não simplesmente com o resultados e o produto; tende a analisar os dados indutivamente; e tem o significado como preocupação essencial (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo de uma rede de cooperação, ao envolver aspectos relacionados à percepção dos seus atores quanto ao processo de gestão envolvido como condicionante de sua sustentabilidade e competitividade, retrata uma realidade sentida por estes mesmos integrantes, evidenciando que os resultados aqui obtidos não esgotam a discussão, mas acrescentam alguns elementos para aprofundá-lo. A pesquisa parte do entendimento de que há uma realidade subjetiva acerca do processo de gestão da rede estudada, fruto da percepção dos atores pesquisados.

2.2 Classificação da Pesquisa

Para que esta pesquisa alcançasse os objetivos a que se propôs, fez necessário, além de definir a base epistemológica, classificá-la de acordo com sua natureza, objetivos e procedimentos técnicos, adotando formas apropriadas para sua realização.

Do ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, devido ao seu propósito essencial de tentar gerar conhecimento para aplicação na solução de problemas que ocorrem na realidade. A intenção da pesquisadora de elaborar uma sistemática de indicadores

de desempenho gera conhecimento para aplicação prática e é dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2000).

Dessa forma, a pesquisa aplicada se justifica devido ao interesse prático da pesquisadora de contribuir de forma significativa na solução de possíveis problemas relacionados com o gerenciamento da rede, ocasionados pela falta de uma integração entre os diferentes níveis deste arranjo organizacional, como também, entre os atores participantes. Isto pode impactar diretamente nos resultados finais, bem como no desenvolvimento efetivo da organização definida para este estudo.

Já os objetivos que busca alcançar possibilitam classificar a pesquisa como uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva, pois descreve como uma determinada rede de empresas tem configurado seu processo de gestão e como isso contribui para a performance da mesma. No estudo das redes de cooperação, a pesquisa visa descobrir a relação entre os atores envolvidos e o sistema de gestão da rede de cooperação. Essa descoberta acontece através da observação, análise e correlação com os demais fatos que cercam essa realidade, sem manipulá-los. (CERVO; BERVIAN, 2002).

Classificada como exploratória essa pesquisa permite que a pesquisadora aumente sua experiência em torno de determinado problema que envolve as redes de cooperação. Torna possível, também, que a pesquisadora aprofunde esse estudo nos limites dessa realidade específica, já que tenta contribuir para o preenchimento de uma lacuna existente no campo de tal arranjo organizacional.

Em relação aos procedimentos técnicos, caracteriza-se por um estudo bibliográfico e estudo de caso. Bibliográfica porque envolve um levantamento da bibliografia publicada até o momento a respeito do tema escolhido: rede de cooperação e mensuração de desempenho (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A bibliografia encontrada a respeito desse tema oferece à pesquisadora meios para definir e resolver o problema em questão, bem como permite explorar novas áreas que não se cristalizaram suficientemente (MARCONI; LAKATOS, 2003). Tem por objetivo proporcionar-lhe “... um esforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (FERRARI, 1974, p. 230).

Esta pesquisa se qualifica como estudo de caso por ser uma investigação empírica que procura compreender um fenômeno contemporâneo em uma rede de empresas, ou seja, busca propor um conjunto de indicadores de performance dentro de um contexto, segundo algumas dimensões funcionais, cujos limites não estão claramente definidos. Trata-se de uma questão pertinente ao momento atual vivenciado pelas redes de cooperação (YIN, 2001).

A essência desse estudo de caso encontra-se na tentativa de estabelecer o problema apresentado a partir de uma situação tecnicamente única, baseada em várias fontes de evidências que beneficiam o desenvolvimento das proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. Assim, “... o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados” (YIN, 2001, p. 33).

No caso específico das redes de cooperação, será analisado o impacto que os indicadores de desempenho causa na competitividade das redes de cooperação, isto em um grupo de empresas de um mesmo setor, configurando-se um estudo de caso.

2.3 Coleta, análise e interpretação dos dados

Toda pesquisa deve ser planejada se quiser oferecer resultados úteis e fidedignos. Este planejamento envolve também a tarefa de coleta de dados, que corresponde a uma fase intermediária da pesquisa.

Diante dessa afirmação, essa pesquisa optou por coletar seus dados por meio de entrevista semi-estruturada. A entrevista como tal foi usada em função da necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos pelos sujeitos da pesquisa. A opção por tal instrumento ocorreu em função da complexibilidade que o processo da rede apresenta. Privilegiou-se a entrevista semi-estruturada porque ao mesmo tempo em que esta “... valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

O tratamento do material coletado envolveu ordenação, classificação e análise. Isso conduziu a pesquisadora “... à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição” (MINAYO, 2002, p. 26).

2.4 Delineamento da Pesquisa

Para delinear adequadamente esse estudo, salienta-se que toda pesquisa pode ser conceituada como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo é descobrir respostas para os problemas mediante a utilização de procedimentos metodológicos distintos (TEIXEIRA, 2003).

O desenho da pesquisa apresentado na figura a seguir, contempla a coleta de dados e o plano de análise e interpretação dos mesmos, permitindo observar cada uma das etapas. A partir da definição do objetivo a que se propôs e da fundamentação conceitual, este estudo foi aplicado seguindo ordenadamente uma seqüência lógica. Para melhor compreendê-lo, é necessário detalhar cada uma das respectivas etapas executadas, evidenciando o caráter construtivo da pesquisa.

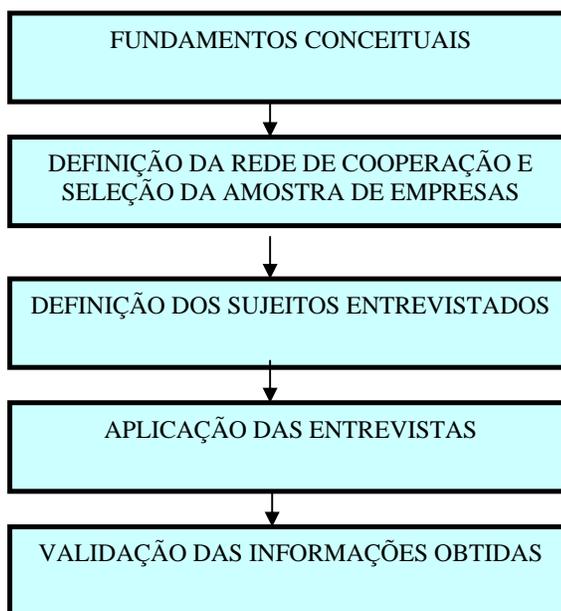


Figura 01: Roteiro de Investigação

2.4.1 Fundamentos conceituais

A presente pesquisa científica encontra-se fundamentada nos apontamentos teóricos com ênfase aos assuntos – redes de cooperação, sistemas de mensuração de performance, indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard*-em que se buscou desenvolver estas teorias com a premissa que a mensuração de desempenho permite à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e projeções de resultados futuros. E mediante a estes pressupostos teóricos tentar desenvolver meios de adaptar esse cenário literário ao modelo de redes de empresas.

O quadro a seguir sintetiza as principais produções teóricas que determinam a configuração da pesquisa:

TEMA	OPÇÃO DO MODELO
I. Redes de Cooperação	Cândido e Abreu (2001), Casarotto e Pires (1998), Nohria (1992)
II. Sistemas de Mensuração de Desempenho	Hronec (1994), Moreira (1996), Nauri (1998)
III. Indicadores de Performance	Kaplan e Norton (1997, 2000)

Quadro 02: Base conceitual da pesquisa

2.4.2 Definição da rede de cooperação e seleção da amostra de empresas

O universo dessa pesquisa contemplou uma rede de cooperação, no setor de pequenos mercados de gêneros alimentícios do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, definida por acessibilidade, conveniência e tipicidade. A rede escolhida possui um papel relevante para o desenvolvimento local e regional, cujo ambiente tem reflexos positivos da sua atuação.

Outro aspecto que justifica a investigação em uma rede de cooperação é pela ocorrência de se ter agentes organizacionais a ela vinculados, é o fato de o estudo assumir características exploratórias, dado o caráter inédito do modelo de análise adotado. Com base nesta investigação, o processo de validação mais abrangente dos resultados poderá envolver um número amplo de outras redes de cooperação.

Diante dos aspectos ora apresentados, a rede definida como objeto desta pesquisa foi a Redefort de mercados, regional de Ijuí, composta por 13 empresas, estas localizadas em quatro municípios diferentes sendo eles: Ijuí 04 empresas, Pejuçara 01 empresa, Cruz Alta 05 empresas e Tupanciretã 03 empresas. Dado o caráter complexo em reunir os associados destes municípios, optou-se por tomar como amostra as empresas localizadas no município de Ijuí, ante a dificuldade de reunir os demais envolvidos, uma vez que estes se localizam em municípios diferentes.

2.4.3 Definição dos sujeitos entrevistados

A escolha dos entrevistados não pode, segundo Haguette (2003), ser aleatória, ou seja, não pode obedecer aos parâmetros da amostragem probabilística. Em relação à determinação dos sujeitos entrevistados ou atores que podem fornecer as maiores contribuições, “sempre existem alguns personagens cuja contribuição é imprescindível, daí por que sua inclusão na lista de entrevistados é intencional” (HAGUETTE, 2003, p. 96).

Dentre os objetivos do *Balanced Scorecard*, pode-se enfatizar a busca pelo alinhamento organizacional e a vinculação das estratégias da empresa à sua

operacionalização. Diante dessa premissa, as pessoas entrevistadas foram selecionadas entre aquelas que possuem conhecimento da dinâmica da rede pesquisada.

Considerando que a rede é composta de pequenas empresas e estas geralmente são geridas por seus proprietários, a escolha dos entrevistados foi feita de forma intencional. Quanto aos sujeitos organizacionais foram entrevistados quatro (04) empresários associados a rede e o consultor da mesma, um vez que estes estão envolvidos em todos os processos da rede.

2.4.4 Aplicação das entrevistas

As entrevistas foram previamente agendadas, feitas de maneira semi-estruturadas, com a utilização de recursos de gravação e apontamento em nota.

O processo de aplicação das entrevistas foi conduzido pela própria pesquisadora em locais definidos pelos próprios respondentes, através de uma abordagem de comunicação bidirecional pessoal (face a face) com vistas a obter as informações dos respondentes (associados e consultor da rede).

As entrevistas foram todas gravadas em fitas cassete com auxílio de gravador de voz portátil, tendo cada entrevista a duração de quatro (04) horas. O conteúdo narrado pelos entrevistados foi, então, transcrito na íntegra, traduzindo em linguagem formal escrita. Os dados e informações foram organizados e registrados cronologicamente e após foram encaminhados e debatidos com os empresários para a validação dos mesmos.

Com o objetivo de construir uma relação imediata de confiança, a entrevistadora explicou o objetivo da pesquisa, como seria condicionado o estudo, como o respondente foi selecionado, como as informações seriam utilizadas e esclareceu o que se esperava do respondente.

2.4.5 Validação das informações obtidas

Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os empresários e consultor foram submetidos à validação do relato dos mesmos, com objetivo de confirmar a fidedignidade das informações que deram origem à sistematização das entrevistas e, por conseguinte, à redação final da dissertação.

Ao sistematizar um modelo que contemple indicadores de performance para a rede de empresas, esse estudo contribui significativamente para a pesquisa científica e acadêmica na medida em que perpassa questões teóricas e procura avançar em questões práticas, buscando preencher uma lacuna existente na literatura. Por trata-se de um modelo de análise exploratória, o mesmo será aprofundado em uma única rede de empresas e poderá servir de referência para futuros estudos.

Além disso, a realização dessa premissa visa a contribuir para o desenvolvimento da rede estudada e, conseqüentemente, do local e região onde a mesma está inserida.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Na presente pesquisa, a revisão da literatura teve o propósito de permitir uma compreensão teórica, levantando soluções alternativas para tratar da problemática que foi pesquisada. Parafraseando Roesch (1996, p. 96), pode-se afirmar que “permitiu levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade”.

A revisão da literatura, nesse estudo, buscou apresentar alguns conceitos e contextualizações que consistem na temática central da pesquisa. Com esse propósito, versa sobre redes interorganizacionais, estratégia empresarial, sistema de medição de performance e indicadores de desempenho.

3.1 Redes de Cooperação

Nas atuais condições de concorrência do presente paradigma competitivo, terão destaque as organizações aptas a compartilhar recursos e experiências. Para tanto, elas necessitam ser democrática, deve haver ampla participação dos envolvidos tanto para tomada

de decisão, quanto nas atividades de criação e inovação; flexíveis, seja do ponto de vista do atendimento às variações de demanda, quanto do encadeamento das atividades produtivas; conectivas, instigando a troca de informações; motivadoras, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e acima de tudo igualitárias, nas quais os resultados dos esforços conjuntos sejam distribuídos de forma mais eqüitativa do que nas atuais estruturas de propriedade. As iniciativas de reorientação organizacional antes apresentadas tentam adequar as exigências da nova competição aos velhos padrões empresariais do paradigma ultrapassado.

De acordo com Miles e Snow (1992), as organizações para lidar com este amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa que surge, desde o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de rede.

O propósito central das redes é vencer as múltiplas facetas do isolamento, representadas por alguns dos problemas como a falta de recursos para desenvolver tecnologia, o que obriga as empresas a caírem na armadilha de permanecer aferradas aos processos tradicionais de fabricação e, assim, perdem posição de mercado, bem como o baixo poder de barganha que obriga as empresas a pagarem mais por matérias-primas e outros insumos que venham a utilizar.

Segundo Nohria apud Cândido (2001), embora o conceito de rede não constitua uma idéia recente, visto que este é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX, a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vêm recebendo uma maior atenção dos estudos e das práticas organizacionais nas últimas décadas.

Achrol e Kotler (1999), relatam que a organização em rede é um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos para problemas e projetos de maneira descentralizada numa perspectiva de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no contexto organizacional. Diante deste contexto o autor argumenta que, a rede caracteriza-se pelo planejamento e controle descentralizado; pelo foco nos relacionamentos laterais e pela integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigentes numa organização.

Nohria apud Cândido (2001), expõe três razões para a utilização do paradigma de redes no ambiente organizacional que são: 1) a emergência de um novo padrão de competitividade que faz com que as organizações busquem ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente; 2) os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia da informação têm proporcionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo; e; 3) o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica.

Ainda Nohria apud Cândido (2001), sugere algumas razões para estudar as organizações numa perspectiva de redes, dentre elas:

a) todas as organizações constituem-se numa importante rede social e precisa ser discutida e analisada como tal;

b) o ambiente organizacional pode ser caracterizado como uma grande rede entre outras organizações de múltiplos tipos e formatos;

c) as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser mais bem explicadas e entendidas em termos de relacionamentos.

De um modo geral, as Redes tem as seguintes formas:

1. bilateralidade/multilateralidade: quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente;
2. homogeneidade/heterogeneidade: quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da Rede;
3. formalidade/informalidade: quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos pré-estabelecidos.

Cândido (2001), definir uma rede organizacional como uma estrutura organizacional, na qual podem participar empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Podem existir simplesmente para a troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

A partir do conjunto variado de elementos supra citados, rede interorganizacional pode ser definida como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo limitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e os ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Casarotto e Pires (1998), afirmam que se pode perceber que a sociedade, na medida das dificuldades, vai adquirindo uma inteligência criativa, e a rede não é diferente porque

conseguir dar uma solidez e segurança às pequenas empresas, gera empregos, aumenta a renda da região, traz prosperidade, aumenta a competitividade empresarial e deixa a comunidade com a capacidade de gerir seu próprio destino.

As pequenas empresas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se essas pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição.

3.2 Principais Classificações e Tipologias de Redes

A dificuldade de operacionalizar um conceito sobre redes de empresas é fato de existir uma variedade de conceitos e aplicações. Cabe salientar que existem várias tipologias de redes de pequenas e médias empresas, algumas largamente pesquisadas, como é o caso das redes verticais de subcontratação, em que as PME's fornecem serviços e produtos. Diante desta problemática, surgem várias formas de classificar as redes, desde as mais genéricas até as mais específicas, destacando-se às tipologias por: Ernest (1994), Garofoli (1993), Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978) e Lipnack e Stamps (1994), todas citadas por Cândido (2001), em que ele demonstra a tipologia e classificações de redes através do quadro a seguir:

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Tipologia de Ernest	As diferentes redes podem ser classificadas de acordo com as atividades econômicas nos setores mais importantes.
Tipologia de Garofoli	Redes classificadas quanto a políticas mais adequadas de apoio, considerando dimensão espacial.
Tipologia de Laugmann, Galaskiewicz e Mardsen	Classificação das redes relacionada ao processo de formação, baseado na competição e cooperação.
Tipologia de Lipnack e Stamps	Classificam as redes em níveis de organização, obedecendo hierarquia, importância e complexidade dentro do contexto organizacional.

Quadro 03: Tipologia e Classificações de redes

Fonte: Adaptado de Cândido (2001).

3.2.1 Tipologia de Ernest (1994)

O autor ao ordenar as diversas informações sobre a formação de redes entre empresas na economia mundial argumenta que a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes, são elas:

- ◆ *Redes de fornecedores*: envolvendo a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- ◆ *Redes de produtores*: abrangendo todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus *portfólios* de produtos, assim como sua cobertura geográfica;
- ◆ *Redes de clientes*: são os contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;
- ◆ *Redes de coalizões-padrão*: são formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possíveis a seu produto proprietário ou padrões de interface,

- ◆ *Redes de cooperação tecnológica:* com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).

3.2.2 Tipologia de Garofoli (1993)

Garofoli aponta uma classificação para redes quanto a definição de políticas mais adequadas de apoio, considerando a dimensão espacial. Segundo Garofoli (1993), as redes entre empresas podem ser hierarquizadas, com rígidas relações entre elas, ou não hierarquizadas, onde a relação entre as empresas é baseada em vínculos de cooperação que podem ser alterados com o passar do tempo. O autor propõe quatro configurações possíveis de redes entre empresas, são elas:

- ◆ Redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, onde uma firma lidera um conjunto de formas dispersas;
- ◆ Redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;
- ◆ Laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas (distritos industriais);
- ◆ Laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).

3.2.3 Tipologia de Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978)

A proposta dos autores é o de uma tipologia de redes relacionadas ao processo de formação, baseadas em dois princípios, a competição e a cooperação, definindo os tipos de redes:

- ◆ Redes Formadas pelo modo Competitivo: implica na existência de um mercado competitivo onde mesmo que as empresas ponham em prática a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são consideradas como entidades que buscam seus objetivos particulares, procurando manter sua autonomia nas suas operações e estratégias;
- ◆ Redes Formadas pelo modo Cooperativo: este modo parte do pressuposto de que mesmo que as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, elas têm a percepção de que, o benefício será maior se juntas buscarem alcançar um objetivo maior e coletivo. Neste caso, os autores definem que existem duas formas de cooperação:
 - a) *Contingente*: nesta modalidade as organizações pertencentes são auto-reguladas, ou seja, elas procuram alcançar objetivos coletivos buscando elas próprias o equilíbrio entre seus interesses;
 - b) *Mandada*: na possibilidade de formas de atuação, interesses, necessidades e objetivos diferenciados, existe uma função ou órgão, dentro da própria rede, que procura conciliar estas divergências.

3.2.4 Tipologia de Lipnack e Stamps (1994)

Lipnack e Stamps ao analisarem os conceitos de Redes e as suas mais variadas abordagens, divide em níveis de organização, obedecendo a uma certa hierarquia, importância e complexidade dentro do contexto organizacional, passando de um contexto mais interno e atuação mais restrita para um contexto externo e atuação mais genérica conforme quadro abaixo:

Pequeno Grupo	Equipes com Poder Decisório Círculos de Estudo Equipes de Topo
Grande Organização	Equipes Interfuncionais Agrupamentos com Poder Decisório Sistemas Sócio-técnicos
Empreendimento	Kaizen Redes de Serviço Empresas Centrais (<i>Core Firms</i>)
Aliança	Redes Empresariais Flexíveis Alianças Estratégicas Joint Ventures
Mega grupo Econômico	Desenvolvimento Econômico (PME's) Geografias Voluntárias Keiretsu

Quadro 04 - Hierarquização dos Tipos e Formas de Redes Interorganizacionais

Fonte: adaptado de Lipnack e Stamps (1994)

No nível três, os estudiosos começam a fazer referências as redes interempresariais definindo:

- ◆ Redes de Serviços que são clássicas redes de distribuição atuando em fornecimentos variados.
- ◆ Empresas Centrais (Core Firms) podendo ser ao nível de empreendimento ou em nível de aliança, utilizando mercados externos para simplificar suas relações com um determinado número de fornecedores e distribuidores.

Já no nível quatro, encontram-se as *alianças*, que são relacionamentos entre empresas e/ou grupos de empresas, podendo ser constituídos por empresas multinacionais, equipes de empresas de pequeno porte ou por combinações formada de empreendimentos de grande e pequeno porte. As alianças mais comuns são as Joint ventures, que criam um novo negócio, criando literalmente um algo mais, correspondente a sinergia de uma aliança. As *Alianças Estratégicas*, que dão suporte a necessidades e processos internos de empreendimentos e as

Redes Flexíveis de Empresas, as quais alavancam as vantagens da escala ao mesmo tempo em que preservam o poder da pequenez organizacional.

Enquanto que no nível cinco, os Megagrupos Econômicos representam as aglomerações enormes de Redes pessoais e organizacionais de todos os tamanhos. Eles representam o poder econômico disponível para aqueles que aprendem a arte da cooperação e da competição em grande escala, com enfoque numa determinada região geográfica e num determinado setor. Os exemplo mais conhecido são os *Keiretsus* japoneses, podendo ser considerado os precursores de vastos complexos empresariais e alianças em longo prazo que estão surgindo em outras regiões. As *Geografias Voluntárias* referem-se a grandes e ativas concentrações em centenas e milhares de empresas constituindo e reconstituindo relacionamentos empresariais numa mesma e ampla região ou num mesmo setor. Para o autor, enquanto os sucessos de redes flexíveis individuais são recompensadores para as partes envolvidas, o real impacto dos mesmos é sentido apenas quando as empresas começam a se interorganizar em grande escala. As estratégias de rede para o desenvolvimento econômico de empreendimentos pequenos e médios, envolvendo múltiplos e variados setores, tem demonstrado serem capazes de reproduzir bons resultados em economias regionais e nacionais.

3.3 Principais Modelos de Redes de Empresas

Os principais modelos de organização em rede abordados na literatura são: o modelo de Miles e Snow, o modelo de Perrow e o modelo italiano de Desenvolvimento Regional, através da formação de Redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas.

3.3.1 O modelo de Miles & Snow

A proposta de Miles e Snow (1994), é a de um modelo de organizações em redes, no qual empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, tendo como essência empresas centrais como elemento de conexão de uma dinâmica de relacionamentos onde os elementos são ativados por projetos específicos, classificando suas estratégias principais como prospectoras, defensoras ou analisadoras e apontando os tipos mais comuns de redes interorganizacionais como: rede estável, rede interna e rede dinâmica que funcionariam como elemento de conexão de uma dinâmica gama de relacionamentos, cujos elementos são ativados quando necessitados por projetos específicos, cada uma delas com funções bem definidas, conforme figura a seguir:

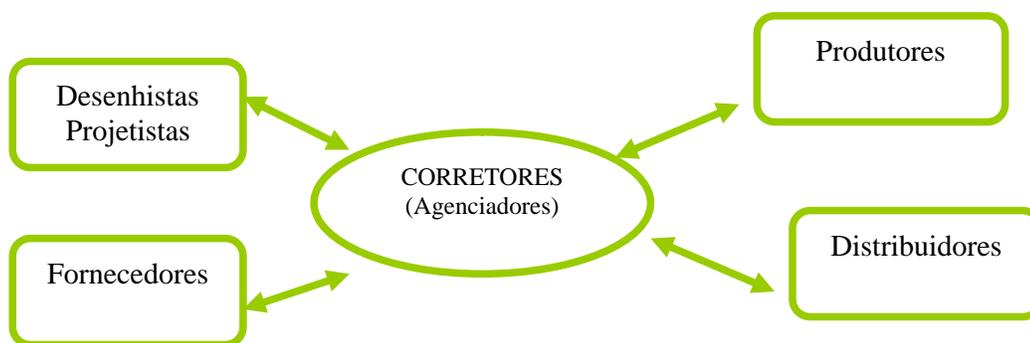


Figura 02: Composição de Redes de Empresas

Fonte: adaptado de Miles e Snow (1986)

Neste tipo de organização em rede, as empresas envolvidas procurariam a sinergia através de estratégias específicas para funções principais, quais sejam:

Estratégia Principal	Função Principal
Prospectores	Desenhistas, Projetistas
Defensores	Produção
Analísadores	Fornecedores/Distribuidores

Quadro 05: Papéis dos Atores Internos do Modelo Redes Interempresariais

Fonte: adaptado de Miles e Snow (1986)

Na estratégia do tipo prospectora, as empresas são responsáveis pelas funções relacionadas à P&D, a busca da inovação tecnológica (de produtos e processos), assim como a aplicação das novas tecnologias de gestão, desenhando e projetando os novos processos de trabalho e formas de gestão; enquanto que na estratégia do tipo defensora, as empresas se incumbiriam da produção, aplicando os conceitos da economia de escala, através da aplicação de melhorias constantes no processo de produção, com ênfase na qualidade, produtividade e custos. Já na estratégia do tipo analisadora, a função seria o fornecimento de matéria-prima e componentes para a produção e a distribuição dos produtos, sendo considerado um importante canal para captação de informações do ambiente externo da rede.

Na concepção dos autores, a atuação das organizações em rede forçaria o desenvolvimento de novas concepções e linguagens para as diversas funções e processos, com muitas das empresas participantes da rede tendo que passar por uma desagregação vertical. Estes salientam que para haver um perfeito funcionamento das redes é necessário uma disseminação das informações entre os diversos componentes da rede, numa relação de confiança entre seus atores, na qual todos devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve se dar de forma espontânea e tornar-se um novo modo de realizar negócios.

Estes mesmos autores, em 1992 propuseram novas estruturas para as organizações em rede ao analisarem as causas de fracasso nas Redes Organizacionais, mostrando que as

empresas a partir dos anos 80 passaram a atuar num ambiente de negócios altamente competitivo, o que fez com que as empresas a passarem de uma estrutura coordenada de forma centralizada com multi-níveis hierárquicos para estruturas mais flexíveis do tipo redes. Neste enfoque são caracterizadas as diversas formas de estruturas organizacionais desde o modelo funcional "taylorista", passando pelos modelos divisionais postos em prática na GM por Alfred Sloan e o modelo matricial, o qual combina elementos dos dois primeiros, até chegar o modelo de redes, surgida no início da década de 80, quando a competição internacional acentuou-se e a rapidez das mudanças tecnológica força às empresas a reestruturarem-se. As empresas deixam de ser integradas verticalmente e passam a firmar alianças independentes com fornecedores e/ou distribuidores.

Num ambiente de desagregação, os administradores ao invés de utilizar operações internas, passam a fechar contratos e acordos de troca para ligarem-se a componentes externos sob a forma de ligações de vários tipos de estrutura de redes, como ilustrado na figura 03.

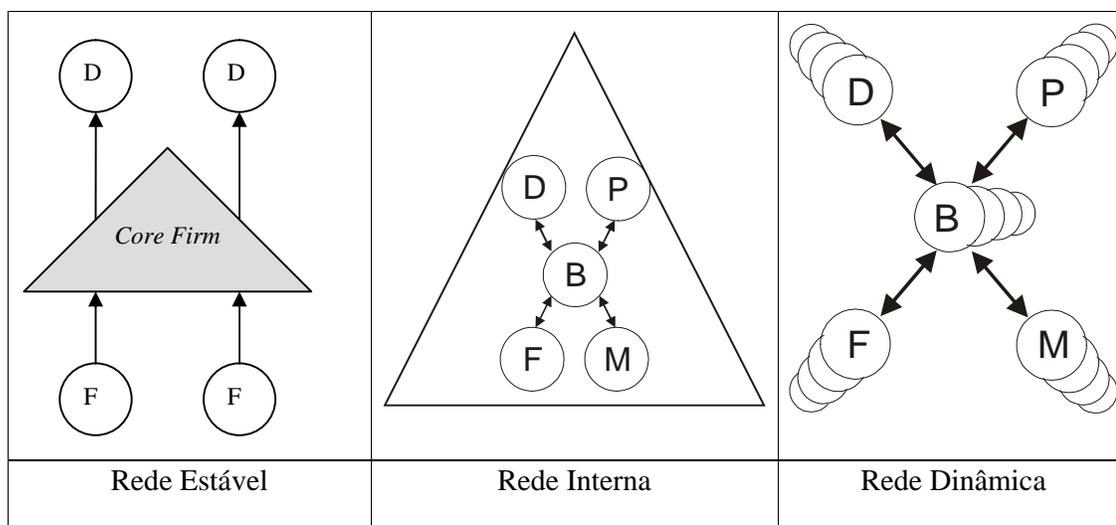


Figura 03. Tipos mais comuns de Redes Interorganizacionais

Fonte: MILES, R. E., SNOW, C. C., 1992, p. 53-72.

3.3.2 O modelo de Perrow

Perrow apud Cândido (2001), expõe os modelos de Redes de pequenas empresas e um modelo de subcontratação e as relações entre as empresas dentro de sua cadeia produtiva envolvendo: consumidores, distribuidores, produtores, serviços e finanças, fornecedores e matéria-prima.

A partir da demonstração de que as mudanças ocorridas no contexto organizacional é decorrência da descentralização das estruturas empresariais e á formação de alianças, o autor desenvolveu o seu modelo. Destacando que às grandes empresas verticalizadas e burocráticas, exercendo e/ou controlando todas as possíveis relações na sua cadeia de valor e processo produtivo, não terão condições de sobreviver e prosperar num ambiente caracterizado pela frequência e velocidade da mudança, apontando algumas razões para isto, uma delas envolvendo diretamente a participação das pequenas empresas no processo de flexibilização da produção abrangendo:

- ◆ Um mercado instável e fragmentado, pequenas empresas fornecedoras têm mais informação direta e atendem mais rapidamente às respostas às demandas do mercado do que as unidades especializadas das grandes empresas;
- ◆ Pequenas empresas têm pessoal mais hábil;
- ◆ A tecnologia de informação reduz o custo de transação, quando determinada empresa busca os melhores fornecedores entre várias empresas. As grandes empresas tinham a desvantagem de centralizar suas aquisições;
- ◆ Mudanças tecnológicas são melhor absorvidas e viabilizadas em pequenas empresas;

- ◆ Tarefas não especializadas em pequenas empresas reduzem a separação entre a concepção e execução.

Conforme Perrow (1992), o que melhor retrata o papel das pequenas e médias empresas no processo de reestruturação capitalista é o conceito de "especialização flexível" criado por Piore e Sabel apud Cândido (2001).

Diante destes conceitos primários o autor expõe o modelo de Redes de pequenas empresas e o modelo de subcontratação, mostrando o papel e às diversas relações entre às empresas dentro da sua cadeia produtiva, conforme figuras a seguir:

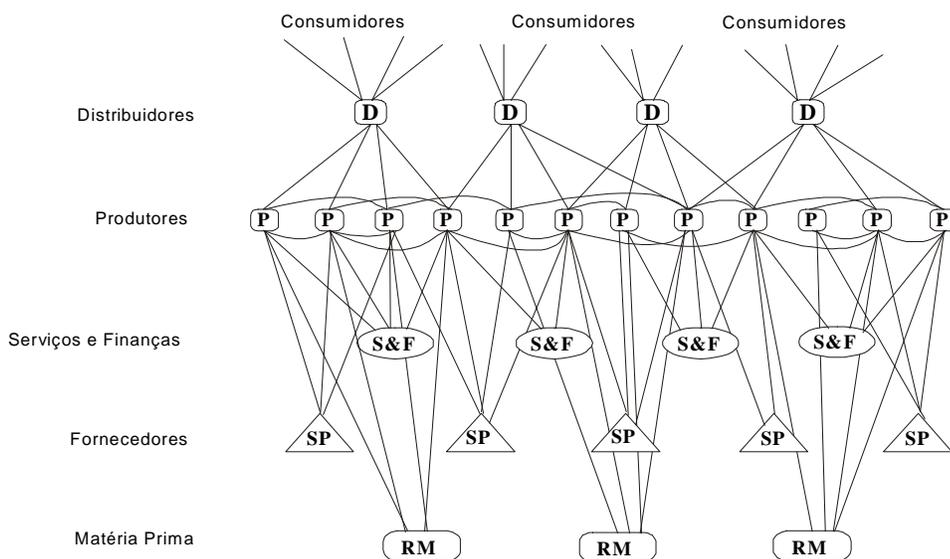


Figura 04. Redes de Pequenas Empresas

Fonte: Perrow (1992, p. 455)

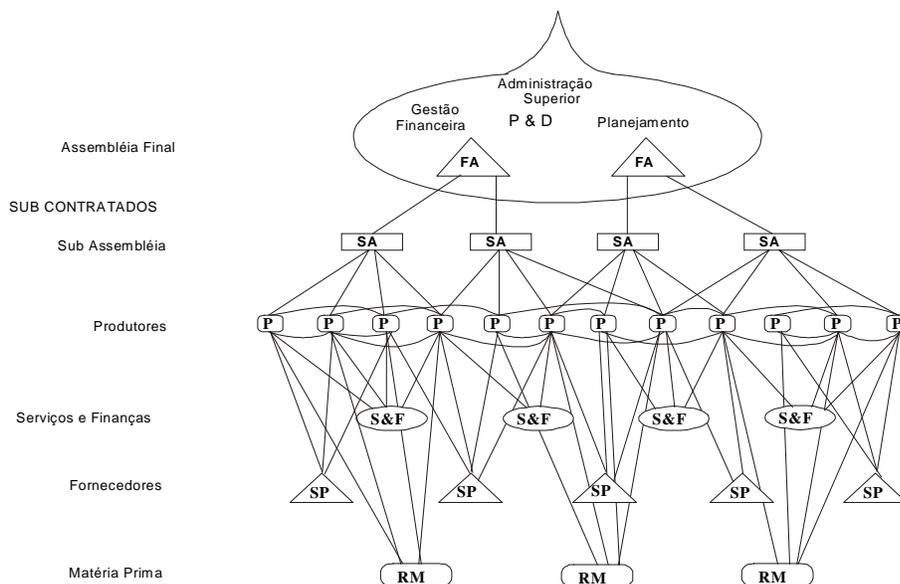


Figura 05. Modelo de Subcontratação

Fonte: Perrow (1992, p. 458).

3.3.3 O modelo italiano de Desenvolvimento Regional

Casarotto Filho e Pires (2001), apresentam um modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local, baseado no modelo italiano de desenvolvimento regional através da formação de redes interempresariais de PME's. Nesse modelo, existe uma interconexão entre atores diversos: grandes empresas, bancos, institutos de pesquisas, governos, com instrumentos de integração e pequenas e médias empresas, conforme mostra figura 06.

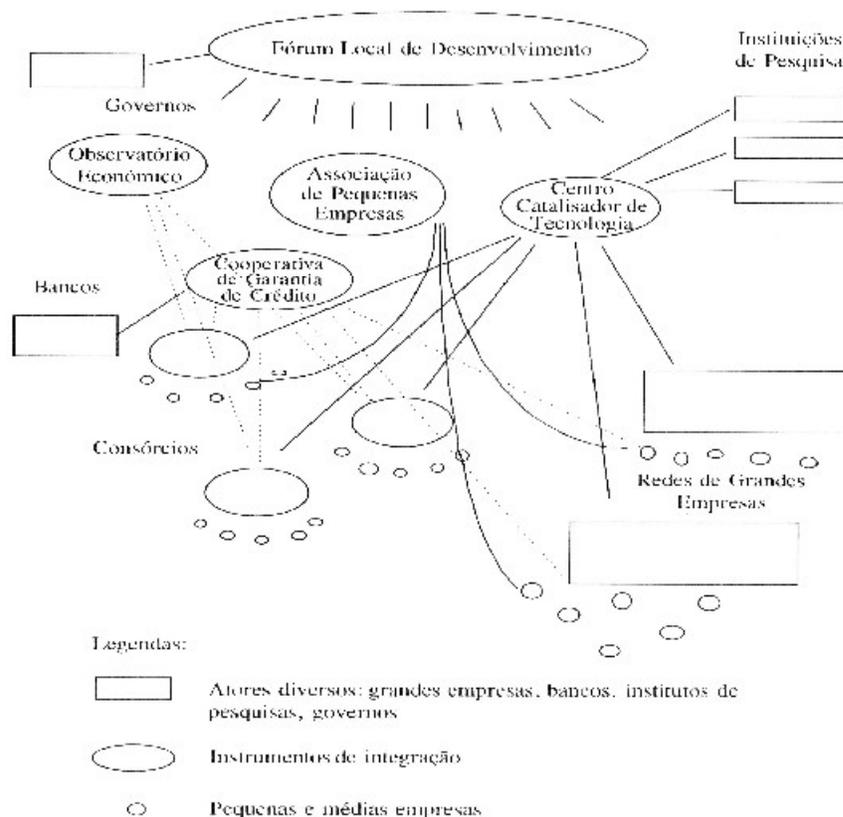


Figura 06. Modelo Geral de Rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.

Fonte: Casarotto & Pires (1998, p. 21).

Para Casarotto Filho e Pires (2001), os novos modelos de desenvolvimento local implicam participação de toda a sociedade. O fórum deverá ter estreita relação com os chamados mecanismos de articulação, quais sejam, as associações de pequenas e médias empresas, consórcios, centro catalisador de tecnologias, observatórios econômicos e cooperativas de garantia de crédito, entre outras.

Diante do exposto, pode-se afirmar que existe um consenso na literatura sobre políticas para a geração de competitividade e desenvolvimento regional e a importância da participação das PME's no processo como, fundamental. Pois a partir do modelo de desenvolvimento regional da região norte, chamada "terceira Itália", percebe-se a prática de

aprendizagem organizacional e troca de informações e conhecimentos como fatores importantes nas redes, consórcios, ou agencias, daquele país.

Neste contexto pode-se compreender a aposta do governo gaúcho no fomento às redes horizontais de cooperação como uma proposta coerente, que pode gerar grandes resultados para o desenvolvimento do Estado.

Para exemplificar claramente o modelo de redes empregado no estado do Rio Grande do Sul, trata-se de redes horizontais de cooperação, onde pequenas e médias empresas se unem, através de uma associação, com o objetivos comuns, para aumentar sua competitividade, ganhando espaço no mercado. Assim, criam uma marca única – embora mantenha sua individualidade – e compartilham conhecimentos, marcas, marketing, capacitação, processos inovadores, consultoria. Buscam reduzir os custos de transações e apostam em parcerias com outros atores como universidades, entidades de apoio, poder público e outros.

A aplicação deste modelo organizacional surge na Itália, no final da década de 70, através da evolução dos distritos industriais na região de Emília Romagna, situada entre o nordeste e o centro da Itália. Nesta região os setores econômicos são compostos em sua maioria por pequenas empresas agrupadas por setor. O rápido crescimento da região é obtido pelo desenvolvimento das suas indústrias de pequeno porte, através da associação e concentração de empresas em setores e localidades específicas. Estes agrupamentos estabeleceram uma forte posição em mercados mundiais em alguns produtos tradicionais como: calçados, bolsa de couro, móveis, azulejos, instrumentos musicais e de processamento

de alimentos, ao mesmo tempo em que atua também na indústria de fornecimento de equipamentos para esses setores.

Alguns autores que pesquisaram este fenômeno como Zeitlin (1989), Goodman & Barnford (1989), Pyke, Becattini, e Sengenberger (1990), Garofoldi (1992) e outros, citados por Cândido (2001), observaram que um fator primordial do desenvolvimento destes agrupamentos estava relacionada a um conjunto específico de características do contexto do ambiente local, dentre elas:

- ◆ proximidade geográfica de fornecedores de matéria prima, de equipamentos, fabricantes de componentes, sub-empresas e fabricantes dos produtos finais;
- ◆ especialização setorial;
- ◆ predominância de empresas de pequeno e médio porte;
- ◆ íntima colaboração entre as empresas;
- ◆ competição entre as empresas baseadas na inovação;
- ◆ uma identidade sócio-cultural que facilita relações de confiança entre todos os envolvidos;
- ◆ organizações ativas de auto-ajuda e apoio do poder público, através de políticas governamentais específicas.

Como obteve êxito quando aplicado na Itália, este modelo de desenvolvimento regional e organizacional, começou a ser utilizado por outros países europeus, considerando logicamente a especificidade de cada país, onde mais tarde se estende para os Estados Unidos e para diversos países em desenvolvimento.

Os autores como Brusco e Righi (1989), Murray (1991), Brusco (1992) e Pyke (1992), argumentam que o modelo italiano de Redes é formado pela existência de um conjunto de órgãos de apoio ao conjunto das empresas localizadas na região, são elas: 1) um órgão responsável por coletar, analisar e distribuir toda a informação relevante para a comunidade local de negócios; 2) uma agência de desenvolvimento regional que é o núcleo da rede, congregando todos os atores direta e indiretamente envolvidos, desde os diversos órgãos de apoio setorial, até as de apoio. Estas agências contam com o apoio do poder público, de centros de informação e tecnologia, de associações de pequenas empresas, comerciais e industriais da região, instituições financeiras, instituições de pesquisa, etc.

As redes flexíveis de empresas constituem-se na essência do modelo italiano, no qual estas se unem por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. No caso da manufatura, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio, simulando a forma de gestão de uma grande empresa, com a diferença da maior flexibilidade e a maior capacidade para gerar economia de escala e de escopo e agregando valor nas diversas partes do processo produtivo.

A figura a seguir representa os modelos de redes propostos:

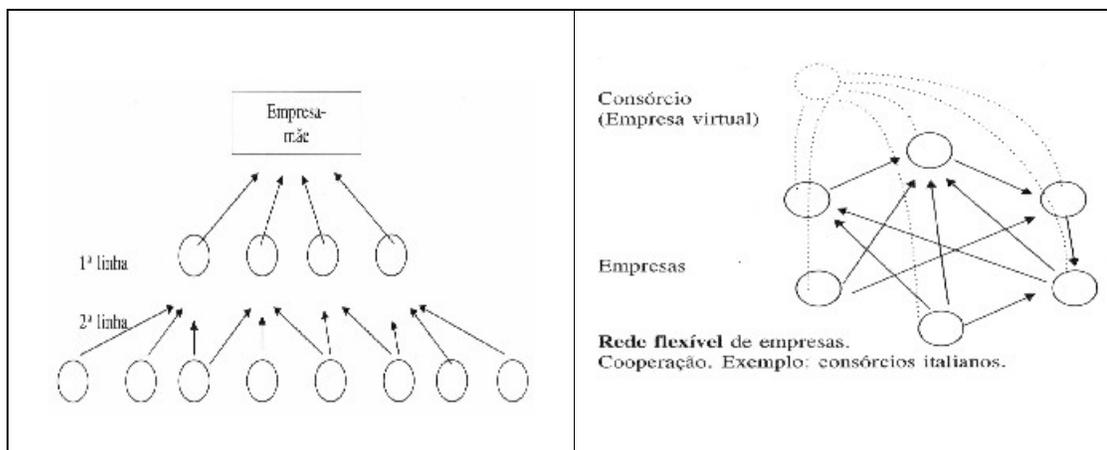


Figura 07. Tipos de Redes de Empresas

Fonte: Adaptado de IADI/FIESC apud Casarotto e Pires (1998, p. 34).

3.4 As Redes de Cooperação como Estratégia Empresarial

As redes de cooperação têm se colocado como uma alternativa consistente para a sobrevivência e o crescimento das pequenas e médias empresas, fortalecendo o tecido empresarial de muitas regiões e gerando desenvolvimento. Esta nova forma de cooperação entre as empresas tem se tornado um importante objeto de estudo tanto para a academia quanto para o meio empresarial. Em função disso surgem novos conceitos e novas idéias como a cooperação interempresarial e a noção de co-opetição, que se tornaram ferramentas importantes na gestão de empresas.

Para a grande maioria das empresas é importante encontrar estratégias que as tornem mais competitivas, especialmente se estiverem inseridas em um mercado em que as condições de competição tendam a ser bastante severas. De acordo com Oliveira (2000, p. 293), a definição de estratégia seria “ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo”. Diante desta ótica, estratégia seria um conjunto de ações administrativas básicas que definem o posicionamento da empresa diante

do mercado, indicando a direção em que ela procurará desenvolver, os instrumentos competitivos que ela deverá utilizar, a maneira como deverá alocar seus recursos, as potencialidades a serem exploradas e desenvolvidas e as fraquezas a serem evitadas ou corrigidas.

Segundo Kotler (2000, p. 86), o planejamento estratégico pode ser definido como “o processo de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”. Corroborando com o argumento acima, Sapiro (2003, p. 100), diz que “o planejamento estratégico é um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista os ambientes externo e interno da organização”.

A análise de Porter (1986), salienta que a essência da formulação de estratégias consiste em enfrentar a competição e que o estado de competição de um setor depende de cinco forças básicas, como mostra a figura a seguir:

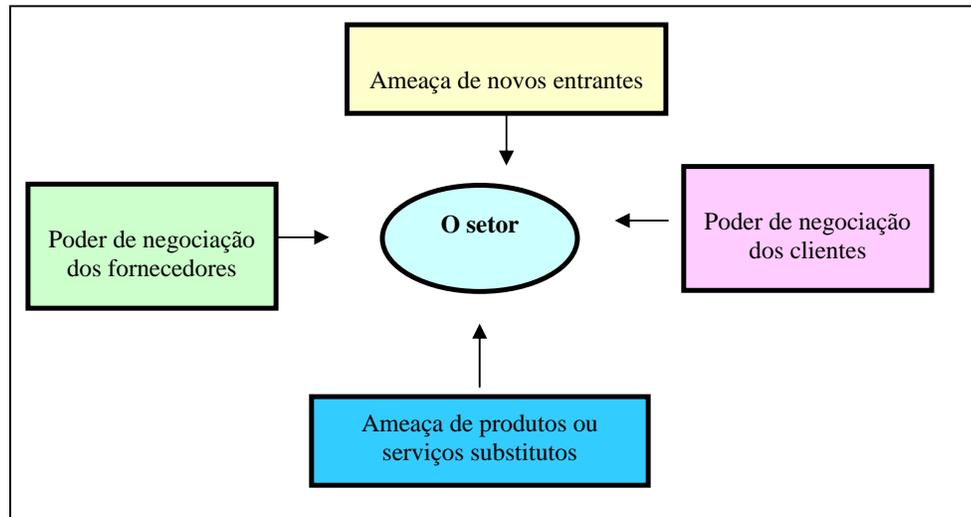


Figura 08: Forças competitivas em um setor

Fonte: Adaptado de Nalebuff e Brandenburger (1996)

De acordo com Porter (1999), é possível verificar através do esquema, a influência das forças externas em um determinado setor. Ainda conforme o autor, a primeira das forças competitivas é a ameaça de novos entrantes em um setor, o qual traz consigo novas capacidades e o desejo de ganhar participação no mercado. Em seguida vem as forças competitivas dos fornecedores e dos clientes, o qual se manifesta através do poder de negociação destes agentes. Os fornecedores exercem poder de negociação sobre as empresas de um setor através da elevação de preços ou da redução da qualidade dos produtos ou serviços. Os compradores também têm capacidade de forçar uma baixa de preços e cobrar maior prestação de serviços fazendo com que os concorrentes entrem em uma guerra, sacrificando os lucros.

O poder dos clientes e fornecedores depende das características do mercado em que a empresa está inserida e da importância relativa das respectivas compras e vendas em comparação com o negócio como um todo. Há ainda a força competitiva dos produtos e

substitutos que tem a capacidade de limitar a lucratividade de um setor, uma vez que estes produtos impõem uma espécie de “teto” aos preços.

Segundo Porter (1999), o foco central da empresa em termos de estratégia deve ser o de encontrar uma posição na qual ela seja capaz de se defender destas ou então influenciá-las a seu favor.

3.4.1 As forças competitivas no ramo de mercados varejistas

É relevante a identificação das forças competitivas para a garantia de rentabilidade de um negócio, mas se torna interessante o reconhecimento que estas forças competitivas exercem sobre o setor de mercados varejistas. No caso específico desta pesquisa, a análise se centrará apenas nos pequenos e médios mercados varejistas.

Em análise as cinco forças competitivas de Porter, no caso dos mercados varejistas, em especial entre os pequenos e médios, a ameaça de novos entrantes tende a ser relativamente forte, uma vez que praticamente não existem barreiras que realmente desestimulem a entrada de novos concorrentes. A primeira destas barreiras estaria relacionada à existência de economias de escala. Entretanto, quando se trabalha apenas com as empresas de pequeno e médio porte, cada uma delas isoladamente dificilmente conseguirá obter vantagens deste tipo em função de seu porte reduzido. Dessa forma, a escala não chega a se configurar uma barreira à entrada significativa neste setor. Outro tipo de barreira seria as vantagens de custos, ou seja, as empresas já instaladas no mercado talvez possuam vantagens de custos que não estão ao alcance das empresas entrantes. As exigências de capital também não representam uma barreira à entrada forte, uma vez que, os pequenos mercados varejistas

ao iniciar seu ponto de venda, freqüentemente os fazem na própria residência do proprietário ou em um prédio próprio, com poucos equipamentos e poucos funcionários, contando inicialmente com o trabalho dos familiares. Diante deste fato, pode-se verificar que para a instalação inicial de um pequeno mercado varejista não é necessário mobilizar um grande montante de recursos financeiros de modo que a exigência de capital também não representa uma barreira à entrada forte. Outra forma de barreira seria o acesso aos fornecedores, porém, para os pequenos e médios varejistas este não é um problema, pois não há motivos para que os fornecedores não possam, ou não queiram adicionar um novo varejista à sua relação de clientes. E finalmente, as políticas governamentais seriam outro tipo de barreira, uma vez que é através de controles legais o governo é capaz de limitar e até mesmo impedir a entrada de novas empresas em um setor, o que não é o caso do setor de pequenos e médios mercados varejistas.

Porter (1999), ainda aborda a força competitiva dos fornecedores e dos clientes que se manifesta através do poder de negociação destes agentes. Assim, com o objetivo de identificar o poder de negociação de fornecedores e clientes no setor de mercados varejistas, se fará a seguir uma breve análise das características desse mercado com base nas alocações de Porter (1999), quanto às condições que determinam o poder destes agentes.

Na concepção de Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso se é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador. O que não se configura no setor de pequenos mercados varejistas, pois neste setor existe um número grande de fornecedores.

De forma semelhante Porter (1999), argumenta que um grupo de compradores é poderoso se é concentrado ou compra grandes volumes. No entanto, os pequenos mercados varejistas é bastante desconcentrado e, isoladamente, cada loja não soma um volume de compras muito grande. Uma forma de aumentar o poder dos pequenos varejistas como compradores, seria a prática de compras conjuntas, com a participação de várias empresas, de modo que o volume negociado se torne bem maior do que quando a negociação é feita com cada empresa isoladamente.

Porter (1999), considera ainda a força competitiva dos produtos substitutos e, no caso em estudo, dos serviços substitutos. A importância de se considerar os produtos e serviços substitutos está na já salientada capacidade que estes possuem de limitar a lucratividade de um setor. Um pequeno mercado varejista, frente à concorrência não só dos demais mercados de pequeno porte, mas também dos mercados de grande porte, deve buscar promover melhorias na qualidade de seus serviços e praticar preços atrativos ou então se diferenciar de alguma outra forma, caso contrário, sofrerá conseqüências em termos de lucratividade.

Reconhecendo esta necessidade o varejista poderá adotar estratégias adequadas de competição que lhe permita enfrentar a concorrência e garantir sua lucratividade. Para isso, existem três tipos básicos de estratégias que podem ser seguidas: estratégia de custos, de qualidade ou mista. A estratégia de custos implica em reduzir ao máximo os custos da empresa de modo a permitir que o preço oferecido ao consumidor seja o menor possível. Neste tipo de estratégia a preocupação central da empresa para a ser a minimização do preço de seus insumos, sejam estes produtos ou serviços de modo a possibilitar a prática de preços de venda tão baixos quanto for possível. A estratégia de qualidade, ao contrário da estratégia de custos, está centrada na satisfação do cliente. Nesta estratégia a empresa deve valorizar a

proximidade com os clientes de forma a permitir a identificação das necessidades e das expectativas dos mesmos. Segundo Werner e Segre (2003, p. 7), “ a competência essencial nesta estratégia é a capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma proativa para agregar valor a seus serviços oferecidos”. Já a estratégia mista envolve relações de custo-benefício ou preço-qualidade. Assim, como nos casos anteriores, na adoção de uma estratégia mista é importante que a empresa seja capaz de reconhecer quais atribuições ou benefícios serão percebidos pelo consumidor de maneira positiva, influenciando sua decisão de compra.

O sucesso da estratégia competitiva a ser implementada pela empresa está diretamente ligado, portanto, à capacidade da empresa de conhecer seu mercado, ou seja, de conhecer o ambiente em que esta se insere e as preferências de seus clientes. Além disso, é necessário que a empresa seja capaz de explorar e desenvolver suas próprias competências. Conforme Werner e Segre (2003), é muito importante, portanto, que a empresa estimule o desenvolvimento e o uso das competências individuais, bem como a própria empresa desenvolver suas capacidades gerais.

Nalebuff e Brandenburger (1996), em contraponto a análise das cinco forças competitiva de Porter (1999), que tendem a ver todas as outras firmas, sejam estas competidores, provedores, ou compradores, como ameaças para rentabilidade da empresa, argumentam que existem diferentes tipos de interações entre as firmas, enfatizando as muitas interações positivas que Porter (1999), geralmente ignora.

Segundo estes autores, o modo como os negócios são administrados atualmente contraria a noção de guerra empresarial. É necessário ouvir os clientes, trabalhar em conjunto

com fornecedores e estabelecer parcerias e sociedades estratégicas, inclusive com os concorrentes.

Nalebuff e Brandenburger (1996), elaboraram um modelo que demonstra as relações interdependentes entre a empresa e os agentes diretamente envolvidos com ela. A idéia destes autores contrasta com a concepção das forças competitivas de Porter (1999), uma vez que os mesmos autores vêem o ambiente em que a empresa está inserida não somente sob a ótica da ameaça que os demais agentes representam para a empresa, mas também considerando os possíveis benefícios que a empresa pode obter destes agentes.

A figura a seguir mostra a rede de valores desenvolvida por Nalebuff e Brandenburger.

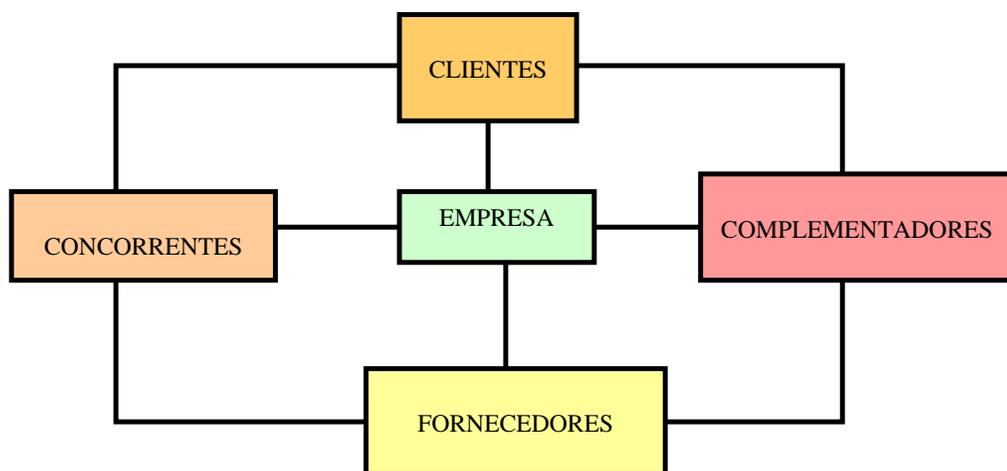


Figura 09: Rede de Valores

Fonte: Adaptado de Nalebuff e Brandenburger (1996)

A partir da rede de valores desenvolvida por Nalebuff e Brandenburger (1996), é possível esboçar uma rede de valores para a empresa do ramo de varejo. A figura a seguir

apresenta um esboço de uma rede de valores para uma empresa do ramo de supermercados ou mercados de pequeno porte.

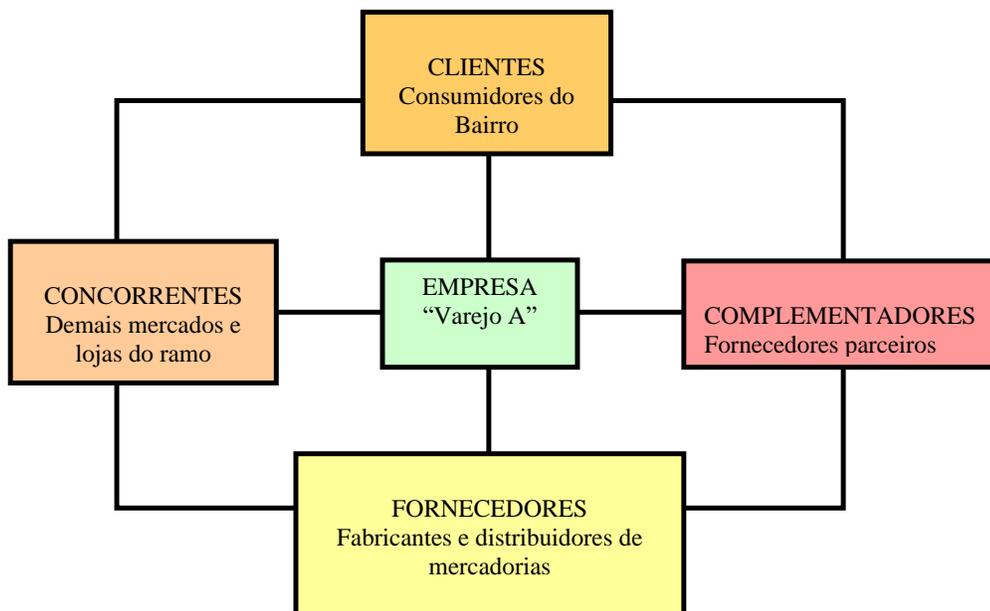


Figura 10: Rede de Valores para Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios

Fonte: Adaptado de Nalebuff e Brandenburger (1996)

Utilizando o exemplo de uma empresa “Varejo A”, que possui uma loja em um determinado bairro de uma cidade atuando no ramo de supermercados ou mercados de pequeno e médio porte: seus clientes são, essencialmente, os consumidores que residem no próprio bairro ou que aí trabalham e, eventualmente, consumidores de outros bairros da cidade. Os fornecedores de uma empresa neste ramo de negócios são os fabricantes, os atacadistas ou distribuidores de mercadorias. Os concorrentes são os demais mercados e estabelecimentos comerciais que atuam neste ramo, estejam eles localizados no mesmo bairro ou não. Os complementadores desta empresa são alguns fornecedores com os quais a empresa venha estabelecer parcerias para obtenção de vantagens mútuas. No entanto, se esta empresa participa de uma rede de cooperação, a sua rede de valores pode ser ligeiramente diferente.

Para compreender melhor como a inserção de uma empresa em uma rede de cooperação pode modificar sua rede de valores, far-se-á a seguir um novo esboço da rede de valores para a empresa hipotética que se está analisando, o “Varejo A”, porém, agora associado a uma rede de cooperação conforme demonstrado na figura 11.

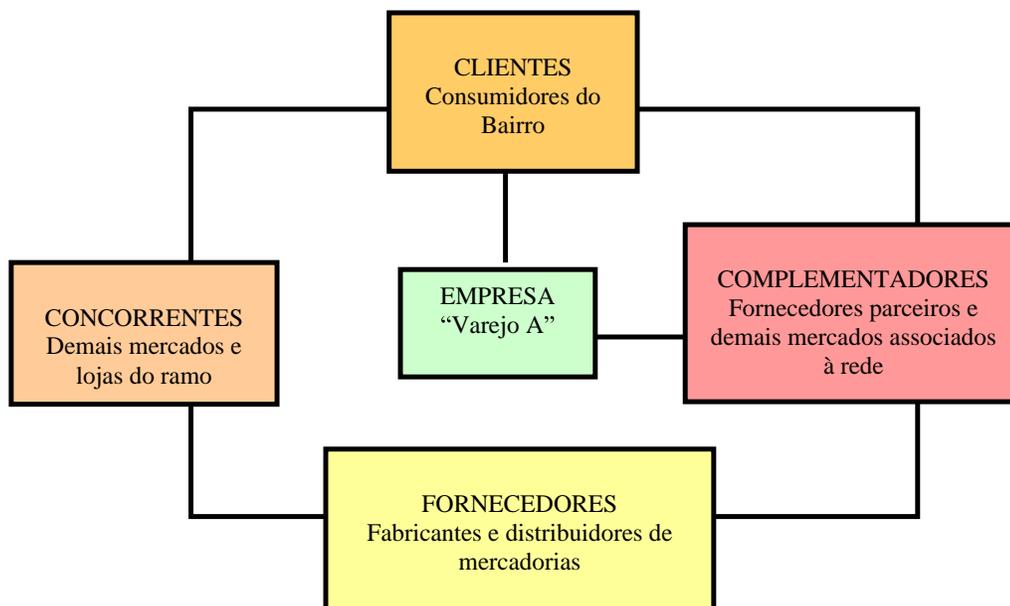


Figura 11: Rede de Valores para Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios Associados a uma Rede de Cooperação

Fonte: Adaptado de Nalebuff e Brandenburger (1996)

A estrutura da rede de valores é praticamente a mesma, entretanto, no eixo horizontal, algumas das empresas que antes apareciam somente como concorrentes passam também a ser complementadoras do “Varejo A”, uma vez que, agora, estas empresas agirão em conjunto, buscando objetivos comuns. É como se fosse criado um “espelho” no eixo horizontal da rede de valores, pois agora, alguns próprios concorrentes passam a ser complementadores da empresa, aparecendo em ambos os lados da rede.

Para compreender melhor como um agente que antes era somente concorrente passa a ser um complementar da empresa quando ambos estão inseridos em uma rede, faz-se necessário retomar o conceito de complementar: sob a ótica da metade superior da rede de valores, ou seja, sob a ótica dos consumidores e conforme visto anteriormente, um agente é considerado complementar da empresa se os clientes valorizam mais o produto da empresa quando eles têm o produto do agente que está se chamando de complementar, do que quando têm o produto da empresa isoladamente.

No entanto, é necessário ainda que se faça uma adaptação deste conceito para o caso em estudo: no caso da rede de valores para mercados varejistas, pode-se considerar que um concorrente, ao participar da rede de cooperação, torna-se um complementar da empresa, na medida que a cooperação interempresarial proporcionará benefícios para os consumidores que antes não eram possíveis. Assim, os consumidores valorizarão mais o produto ou o serviço oferecido pela empresa quando ela participa da rede de cooperação. Esta é uma adaptação do conceito de complementar que, apesar de simples, é importante, pois embora os consumidores não obtenham produtos ou serviços diretamente do agente que se está chamando de complementar, eles serão beneficiados de maneiras indiretas pela associação das empresas. Isto significa que mediante rede de cooperação, o preço dos produtos oferecidos ao cliente será menor, expandindo o benefício ao consumidor.

É possível ainda analisar a questão sob a ótica da metade inferior da rede de valores, ou seja, sob a ótica dos fornecedores. Neste enfoque, um agente pode ser considerado complementar da empresa se for mais interessante para um fornecedor proporcionar recursos para esta quando também está suprindo o agente em questão do que quando supre somente a empresa. Neste caso, a relação da cooperação com a definição de complementar

é bem mais clara: na grande maioria dos casos é mais interessante para um determinado fabricante ou distribuidor atender a várias empresas do que apenas uma isoladamente e a rede de cooperação atua exatamente neste sentido.

Esta é uma forma relativamente nova de encarar o cenário em que uma empresa está inserida, mas é uma maneira de entender as relações empresariais que parece bastante coerente com as condições de competição que as empresas vêm enfrentando nas últimas décadas. Além disso, para o caso a que se propõe o presente estudo esta é uma abordagem que colabora para a compreensão da cooperação entre empresas como uma estratégia de negócios, pois segundo Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 13-14), “o negócio é cooperação quando o objetivo é criar um bolo e concorrência quando chega a hora de dividi-lo (...) é simultaneamente guerra e paz”.

3.5 Sistemas de medição de desempenho

Num ambiente turbulento em que a competitividade é acirrada, no qual o mercado é dinâmico, há necessidade constante de acompanhamento, para atingir a sobrevivência e continuidade da organização. Diante deste contexto, a avaliação de desempenho é parte essencial do processo de gestão, porque irá evidenciar se os recursos foram eficientemente alocados e fornecerá o feedback para o gerenciamento.

Entretanto, avaliar o desempenho não é uma tarefa fácil, pois além do controle das atividades operacionais e do planejamento, um sistema de medição de desempenho eficiente permitirá criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, bem como verificar se a missão da empresa está sendo atingida, constituindo-se assim, numa poderosa ferramenta de gestão.

3.5.1 Definição e objetivos dos sistemas de mensuração de desempenho

Conforme Miranda e Silva (2002, p. 133), “avaliar desempenho refere-se à verificação da realização de um objetivo ou meta. É preciso definir quais informações são importantes para o gestor no processo de condução da organização”. Em função das especificidades de cada empresa, um dos maiores desafios para um sistema de medição de desempenho é definir quais indicadores melhor atendem às necessidades de informações dos gestores.

Em função das constantes mudanças do mercado, se faz necessário dispor de informações e dados que permitam gerenciar o presente e o futuro das organizações. Segundo Nauri (1998), um sistema de medição de performance é uma associação de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seção, et.), aos seus processos, às suas atividades organizacionais em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

O objetivo central de um sistema de desempenho é o estabelecimento do nível de evolução ou de estagnação de seus processos, assim como, da “adequação ao uso” de seus bens e serviços, fornecendo informação adequada, no momento preciso, a fim de tornar as ações preventivas e/ou corretivas que levem à conquista das metas organizacionais (NAURI, 1998).

3.5.2 Bases para um sistema de medição de desempenho

Nauri (1998), considera que o êxito de um sistema de medição de performance está baseado nos seguintes princípios:

- Medir somente o que é importante. Não medir demais; medir coisas que dêem impacto ou indiquem o sucesso organizacional. Vale lembrar que medir gera custos;
- Equilibrar um conjunto de medidas. Procurar, no momento definir medidas, considerar as perspectivas das pessoas que tomam decisões (acionistas, stakeholders e clientes), isto é, perguntar o que acham que deva ser medido.
- Oferecer uma visão, tanto vertical quanto horizontal, do desempenho organizacional. A visão vertical refere-se à gestão dos recursos da organização e a visão horizontal, à gestão dos resultados;
- Envolver os funcionários no desenho e na implantação do sistema de medidas. Proporcionar aos funcionários o senso de propriedade, o que leva a melhorar a qualidade do sistema de medição de desempenho;
- Alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais. As medidas, em todos os níveis da organização, devem dar suporte à tomada de decisões e alavanca à orientação dos esforços para o alcance das metas.

Estes princípios da medição de desempenho proporcionam o aperfeiçoamento contínuo, permitindo o acompanhamento dos processos de melhoria nas organizações.

3.5.3 A relação entre o planejamento estratégico e medidas de desempenho

As medidas de performance devem surgir da declaração de missão e estratégias organizacionais. Portanto, devem induzir as estratégias através de toda a organização, fazendo entender aos membros de uma organização como seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais.

Segundo relata Hronec (1994), para que isto ocorra, é necessário que as medidas de desempenho siga uma abordagem top-down. Assim nenhum sistema de medição de performance terá êxito se não for capaz de mostrar como as ações organizacionais estão alinhadas não somente com as estratégias, mas também com os objetivos da organização.

De acordo com Moreira (1996), o fundamento de qualquer sistema de mensuração deve partir de uma visão de futuro da organização, que tem, essencialmente, as seguintes ênfases: estabelecer limites de ação (tipo de mercado, produtos, estratégia competitiva, etc.) e dar um sentido ou uma orientação aos esforços de seus funcionários, conseqüentemente, da organização.

Nauri (1998), argumenta que as medidas de desempenho não devem ser definidas como simples conceitos como: rápido, ótimo, perfeito, etc., mas sim, como indicadores que ofereçam um dimensionamento ou uma valoração dos *outputs* (produtos e serviços) e de seus processos: percentagem, volume, número de erros, etc. sob a visão da melhoria contínua, deve-se entender que estas medidas e seus parâmetros são passíveis de mudança, por isso devem ser constantemente avaliados.

As medidas de desempenho devem ajudar a identificar desvios das metas/ dos padrões, permitindo que as pessoas comprometidas nos processos possam implementar medidas corretivas e, ainda mais, medidas preventivas.

3.5.4 O processo de medição de desempenho

A medição de desempenho, enquanto processo não se refere, simplesmente, a uma coleta de dados associada a um objetivo predefinido. Segundo Nauri (1998), as melhores medidas de desempenho são como um sistema de alerta, que envolve prevenção e identificação, direcionado à obtenção da melhor adequação ao uso dos produtos e da satisfação dos sistemas.

As medidas de desempenho e o gerenciamento de processos estão evidenciados no desenvolvimento da eficiência, eficácia e efetividade dos produtos e/ou processos pela otimização. Essa ação acontece dentro de ciclo contínuo que monitora, identifica e captura as oportunidades de melhoria desses processos, produtos e/ou serviços, através da implementação de melhores práticas. A medição de desempenho é, essencialmente, uma gestão de resultados, que procura eliminar as variações nesses processos, produtos e/ou serviços.

3.5.5 Os atributos das medidas de desempenho

Nauri (1998), argumenta que os atributos indicados como os mais relevantes para uma medida de desempenho ideal devem:

- ◆ Refletir tanto a necessidade dos clientes quanto da organização;
- ◆ Fornecer uma base adequada para tomadas de decisões;
- ◆ Ser compreensíveis;
- ◆ Ter uma ampla aplicação;
- ◆ Ser interpretados uniformemente;

- ◆ Ser compatíveis (mensuráveis) com os sensores existentes;
- ◆ Ser precisos na interpretação de dados;
- ◆ Ser economicamente aplicáveis.

Segundo Moreira (1996), algumas qualidades que devem ser consideradas no momento da escolha das medidas, para evitar que sejam inúteis:

- ◆ Confiabilidade: diz respeito à constância da medida, ao instrumento de medida (sensor) ou roteiro da medida (passos necessários para obter a medida). É a capacidade de atribuir o mesmo valor a algo intangível;
- ◆ Validade: também se refere ao instrumento de medida (ou roteiro de medida). É a capacidade de medir aquilo que realmente é o propósito da medição. É importante salientar que se pode ter confiabilidade sem se ter validade, mas, se um instrumento não é confiável, não pode ser válido;
- ◆ Relevância: uma medida é relevante para o seu usuário se tiver alguma informação útil não contida em outras medidas; essa relevância muda em função dos objetivos organizacionais, assim como do momento específico de sua aplicação;
- ◆ Consistência: diz respeito ao equilíbrio que uma medida mantém em relação a outras medidas ou ao sistema de medidas; assim a melhora de uma medida pode deteriorar outra medida do mesmo sistema, em consequência, a falta de consistência no sistema de medidas pode criar problemas de subotimização dentro das organizações. Logo, a melhora do desempenho de um processo, produto ou serviço, pode gerar prejuízos em outras áreas da organização.

De acordo com Hronec (1994), o maior benefício de um sistema de medição de desempenho é a ajuda efetiva às organizações, em qualquer processo de mudança, facilitando

a comunicação, quebrando ou evitando barreiras com a definição e recompensa do novo comportamento.

Cada organização tem a sua especificidade e em razão desse fato as necessidades são diferentes, assim, munidas de múltiplas abordagens, cada organização selecionará uma abordagem ou combinação de abordagens segundo sua realidade específica. A escolha de uma abordagem idônea para a medição de desempenho pode assegurar o êxito, mas uma adequada administração e análise dos dados dessa sua coleta tornam-se necessárias.

3.6 Indicadores de desempenho

No contexto atual toda e qualquer organização é constituída visando sempre o alcance de determinados objetivos, sejam eles sociais e/ou econômicos, para isso todas possuem algum tipo de sistema de mensuração de performance, geralmente embasado em informações econômico-financeiras. Os métodos de medição tradicionais sempre priorizavam as medições financeiro-contábeis, não considerando relevante a mensuração de desempenho não financeiros.

A necessidade de mensurar objetivos não financeiros e relacioná-los ao desempenho das organizações cresceu nos últimos anos, e um dos vetores que influenciou o surgimento de diversas abordagens relacionadas com a construção de indicadores de performance foi o movimento ligado à qualidade total e à melhoria dos processos de trabalho que trouxeram inclusas, em suas metodologias, diversas abordagens de indicadores.

Essa etapa do presente estudo pretende expor os aspectos essenciais das abordagens relacionadas aos indicadores de desempenho mais consagradas na literatura. Dentre essas abordagens, o *Balanced Scorecard* será destacado com um maior grau de detalhes por contribuir com a organização das variáveis analisadas nesta pesquisa. No que concerne às demais abordagens, uma apresentação mais detalhada pode ser encontrada em Nauri (1998).

3.6.1 A abordagem de Harrington

Segundo Harrington (1993), o gerenciamento de atividades está relacionado com a geração de dados e informações a partir das expectativas dos clientes. Essa relação de dados e informações somente pode ser gerada com a definição de medidas de desempenho, ponto de partida para o aperfeiçoamento, uma vez que permitem traçar metas e controles para os processos críticos, facilitando a observação e o monitoramento das atividades.

Segundo o mesmo autor, a medição de desempenho deve ser obtida em função de sua:

- ◆ Eficácia – são os resultados obtidos com os recursos despendidos e indicam como a saída de cada processo satisfaz as expectativas do cliente, a qual está diretamente relacionada com as dimensões do produto que agrega valor (aparência, pontualidade, exatidão, confiabilidade, custo, utilidade, receptividade, adaptabilidade). O autor elegeu alguns exemplos de medição de desempenho:

1. tempo para resolver problema;
2. porcentagem pelo prazo não cumpridos;
3. porcentagem por tempo de produção;
4. porcentagem de peças entregues com atraso;
5. rapidez de respostas a uma mudança de programação;

6. retorno sobre investimento; número de novos clientes; e
7. número de problemas descobertos antes da entrega.

◆ Eficiência - evidencia como a utilização de recursos é minimizada, incluindo a eliminação de desperdício. Alguns exemplos de medição de eficiência:

1. produtividade – volume de transações por funcionário, porcentagem por tempo gasto em atividades com valor agregado em relação ao tempo total;
2. redução de custo: gasto para processar uma transação, tempo para preencher um formulário, número de documentos usados por transação;
3. utilização de computador: minutos de processamento por cem transações; e,
4. utilização de pessoal: hora de trabalho por cem transações.

◆ Já a adaptabilidade - refere-se à capacidade do processo em suprir as expectativas dos clientes. Alguns exemplos de adaptabilidade:

1. Número de solicitações por mês;
2. Porcentagem de solicitações especiais atendidas;
3. Porcentagem por solicitações especiais atendidas diretamente com o funcionário de contato; e
4. Porcentagem de solicitações auto-geradas pelo funcionário de contato.

Segundo Harrington, as etapas para a construção de medidas de desempenho, são:

1. Estabelecer as especificações de eficácia e eficiência do processo: indicam o nível de desempenho do processo e normalmente estão baseadas em exigências de clientes internos e externos;
2. Estabelecer um sistema de medições e "feedback" em processo. As exigências de qualidade do processo só serão cumpridas se os processos de nível inferior

operarem de modo eficiente e eficaz. Portanto, deve-se concentrar a atenção nos subprocessos, nas atividades e nos departamentos que contribuem para o processo total. Estabelecer sistema de medição que monitore o desempenho dos subprocessos e atividades críticas, e sistema de "feedback", cobrindo todas as atividades dentro do processo, levando em conta as obrigações tanto dos fornecedores quanto dos clientes;

3. Estabelecer metas empresariais: a melhor maneira de estabelecer metas de eficiência interna é fazer com que as pessoas que realizam a atividade se encontrar com seus clientes e pedir que eles estabeleçam o objetivo mínimo aceitável de eficácia. As metas de eficiência devem ser estabelecidas conjuntamente entre os funcionários que executam a atividade e o gerente da área. As metas são necessárias para criar a sensação de realização, um ponto de reconhecimento. Constituem os degraus do sucesso que levam ao caminho da perfeição. As metas são um desafio para a equipe e para o indivíduo e encoraja o aperfeiçoamento contínuo.

3.6.2 A abordagem de Sink & Tuttle

O modelo proposto por Sink e Tuttle (1993), estabelece que o desempenho de um sistema organizacional é composto por um complexo inter-relacionamento de vários parâmetros ou critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade.

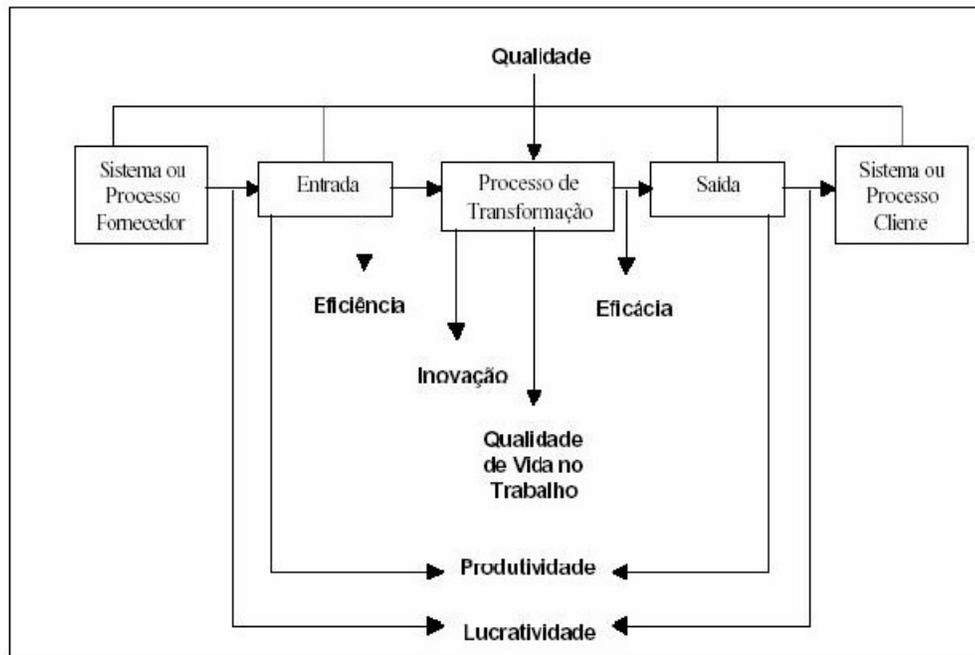


Figura 12 - Inter-relacionamento entre critérios de performance da abordagem de Sink Tuttle

Fonte: Adaptado de Sink e Tuttle (1993)

3.6.3 A abordagem de Juran

Na abordagem de Juran (1992), o monitoramento é efetuado por um sistema, denominado pelo autor de "alça de *feedback*", que tem como referência os clientes da organização a qual buscaria uma série de passos sistemáticos para manter a conformidade com as metas/os padrões, através da retroalimentação de dados de desempenho para o funcionário responsável e/ou "decisor", permitindo-lhe tomar as ações apropriadas. A premissa fundamental dessa abordagem é o conhecimento e monitoramento das atividades críticas e a busca permanente de melhorias.

Os passos, e suas inter-relações são:

- o sensor avalia o desempenho atual;

- o sensor reporta esse desempenho ao funcionário responsável;
- o funcionário responsável recebe a informação de qual é a meta/padrão;
- o funcionário responsável compara o desempenho atual com a meta; se a diferença justificar uma ação, o funcionário a reportará ao "decisor" responsável (o que poderá significar a necessidade de uma ação corretiva);
- o "decisor" responsável verifica a diferença e determina se uma ação corretiva é necessária.

3.6.4 A abordagem de Campos

A abordagem de Campos (1992), tem como referência as abordagens desenvolvidas para a qualidade total e intensamente voltado para o monitoramento das atividades, onde são identificadas relações de causa e efeito para cada processo de produção.

Este enfoque se encontra também intensamente direcionado aos clientes. O controle dos indicadores construídos é efetuado considerando-se as dimensões da qualidade, quais sejam:

- Qualidade Intrínseca: Característica essencial esperada do produto ou serviço;
- Custo: de cada produto e serviço;
- Entrega: na quantidade, local e prazo;
- Moral: nível de participação e motivação dos trabalhadores e das equipes;
- Segurança: acidentes gerados pelo produto ou no decorrer do processo.

3.6.5 Abordagem de Rummler e Brache

Rummler e Brache (1994), em sua abordagem, definem que a mensuração de desempenho consiste na quantificação de quão bem um negócio (atividades e processos) atinge uma meta específica. Os autores afirmam que para se gerenciar o desempenho é necessário o estabelecimento, a estruturação e o gerenciamento de três níveis interdependentes de desempenho. Os três níveis considerados são: organização, processos e trabalho executor.

A eficiência para cada nível depende do estabelecimento de necessidades, segundo os autores, existem três necessidades de desempenho que determinam a eficiência em cada um desses níveis: objetivos, projeto e gerenciamento.

Rummler e Brache (1994), apontaram algumas características críticas das medidas de desempenho, como: a existência de solidez, a disposição de uma base documentável e a compreensão por parte de todos.

Esses autores recomendam que as medidas sejam estabelecidas de acordo com a seguinte seqüência:

- Identificar as saídas mais significativas da organização;
- Identificar as dimensões críticas - originadas das necessidades dos clientes, externos e internos, e financeiras do negócio - do desempenho para as saídas: qualidade, produtividade e custo;
- Desenvolver medidas para cada dimensão crítica;
- Desenvolver objetivos ou padrões para cada medida.

A associação entre os três níveis e as necessidades de desempenho produz a “Matriz dos três níveis de Rummler e Brache”, resultando nas nove variáveis do desempenho, capaz de aumentar o aperfeiçoamento em qualquer nível, conforme quadro abaixo:

		As Três Necessidades do Desempenho		
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
	Nível de Organização	Objetivos da Organização	Objetivos da Organização	Gerenciamento da Organização
Os três Níveis do Desempenho	Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível de Trabalho Executor	Objetivos do Trabalho Executor	Projeto do Trabalho Executor	Gerenciamento do Trabalho Executor

Quadro 06. Matriz dos três níveis de Rummler e Brache e as nove dimensões de desempenho

FONTE: Rummler e Brache (1994)

3.6.6 A abordagem da Ernst & Young

A abordagem desenvolvida por Ernst e Young apud Nauri (1998), está embasada nos projetos de controle estratégico, cujo propósito é a melhoria das informações para a diretoria e nos projetos de mensuração de performance o embasamento é semelhante ao anterior, mas que possui uma particularidade que é estar mais voltados para os níveis organizacionais inferiores.

Os principais benefícios de um sistema de medição de desempenho estar relacionada a ajuda efetiva às organizações, em qualquer processo de mudança, facilitando a comunicação, quebrando ou evitando barreiras através da definição e recompensa do novo comportamento.

De acordo com Ostrenga et al. apud Nauri (1998), existem três processos básicos, que são utilizados de modo mais eficaz quando combinadas entre si, para documentar os aspectos importantes do desempenho:

1. Identificar os fatores críticos de sucesso: um ponto central para identificar estes fatores é fazer a pergunta: "quando nosso desempenho global foi muito bem sucedido, o que, especificamente, estávamos fazendo extremamente bem?". A seguir, faz-se a pergunta associada: "quando nosso desempenho foi fraco, o que, especificamente, estávamos fazendo mal?". Essas duas perguntas podem ser feitas em muitos níveis;
2. Analisar um modelo de negócio baseado em processos: a pesquisa dos FCS é um ponto de partida importante para a identificação dos elementos-chave de desempenho. Todavia, essa análise, algumas vezes, deixa falhas no quadro. Uma análise baseada em processos permite completar o perfil de desempenho da organização, visto que engloba o conjunto de informações de desempenho adequado aos executivos que chefiam as outras áreas da organização;
3. Analisar causas básicas: incorporar os resultados da Análise do Processo do Negócio (*Business Process Analysis - BPA*), onde se identificam as principais áreas problemáticas dos processos e suas possíveis causas.

3.6.7 A abordagem de Hronec

O modelo de desempenho Quantum defendido por Hronec (1994), considera como sinais essenciais da organização os indicadores de desempenho, gerados da declaração de missão da organização. Este modelo baseia-se em uma matriz que trabalha com três famílias de medidas de desempenho:

- ◆ Custo – mede o lado econômico da excelência;
- ◆ Qualidade – mede a excelência do produto ou serviço; e
- ◆ Tempo – mede a excelência do processo.

Segundo Hronec (1994), essas três medidas de desempenho são usadas ou movimentadas através de toda a organização, em três níveis: organização, processos e pessoas. Através desses níveis, foi desenvolvido uma matriz “três por três” – Matriz Quantum de Medição de Desempenho” abrangendo a família de desempenho do custo, qualidade e tempo, conforme o quadro 07.

DESEMPENHO <i>QUANTUM</i>			
VALOR		SERVIÇO	
CUSTO		QUALIDADE	TEMPO
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsividade de Maleabilidade
Processo	Inputs Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Pessoas	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Quadro 07: Matriz *Quantum* de Medição de Desempenho (Hronec, 1994).

FONTE: Adaptado de Hronec (1994)

Para geração das medidas de desempenho, nas das áreas estabelecidas na matriz é necessário um processo conhecido como Modelo Quantum de Medição de Desempenho, que fornece a estrutura básica para medição de desempenho, conforme evidência a figura 13.

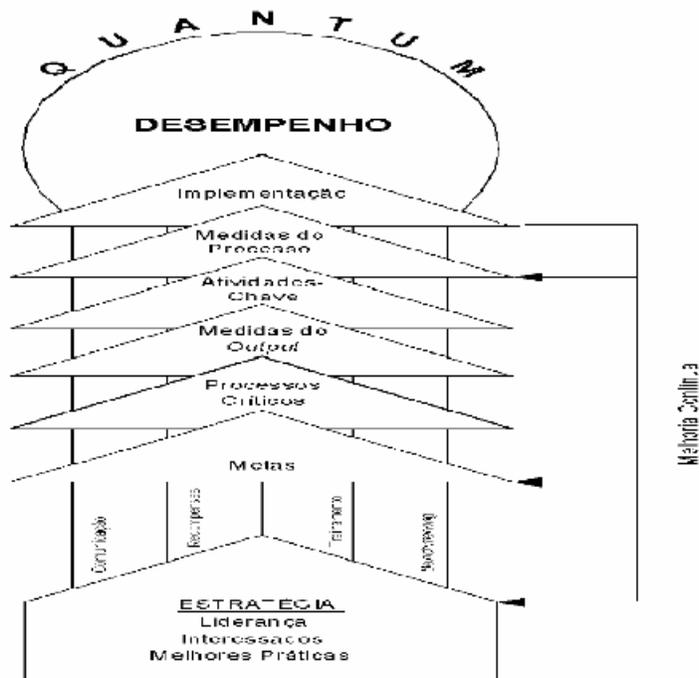


Figura 13 – Modelo Quantum de Desempenho

FONTE: Hronec (1994)

O modelo de medição de desempenho consiste em quatro elementos distintos:

1. Os geradores: cuja origem geradora de medidas é a própria estratégia da organização;
2. Os facilitadores: que dão suporte à implementação das medidas, pela comunicação e pelo treinamento, por recompensas e *benchmarking*;
3. O processo em si: persegue as metas geradas pelas estratégias, consiste na compreensão e identificação dos processos críticos da empresa, no estabelecimento de medidas de *output*, no controle e monitorização das atividades-chave, definindo as medidas de processo e sua implementação; e
4. Melhoria contínua: o modelo Quantum possibilita *feedback* para a melhoria contínua, para estabelecimento de novas metas, para o ajuste de estratégias e de

medidas de desempenho. É fundamental considerar a medição de desempenho como um processo contínuo e não como um evento.

3.6.8 A abordagem de Moreira

Conforme a abordagem de Moreira (1996), os indicadores de desempenho são desenvolvidos a partir da missão da organização, onde são estabelecidas as estratégias e identificados os fatores críticos de sucesso.

O autor identificou um conjunto de indicadores como satisfatório ao suporte da estratégia empresarial:

- utilização de recursos (ênfase para custos);
- qualidade (do processo);
- tempo (confiabilidade de entrega; velocidade de desenvolvimento e entrega);
- flexibilidade (capacidade de reação e adaptação frente às mudanças);
- produtividade (uso de um ou mais recursos em relação à produção obtida, aos serviços prestados, em um dado intervalo de tempo);
- capacidade de inovação (capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos e serviços, estrutura e sistemas gerenciais da organização às necessidades dos clientes).

3.6.9 A abordagem de Kaplan e Norton

Os sistemas tradicionais de gestão foram concebidos em outras épocas, quando poucos recursos tecnológicos existiam. Atualmente não se pode pensar em administrar empresas

como se praticava naquele tempo, haja vista a enorme diferença existente nesses cenários, hoje com mais tecnologias e mais concorrência sob todos os aspectos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), no ano de 1990 o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de aproximadamente um ano chamado “ Medindo a performance nas organizações do futuro”. Este estudo teve a participação de David Norton, executivo do Instituto e de Robert Kaplan, consultor, além de outros representantes de diversas empresas. Foi motivado pela crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estavam se tornando defasadas e que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro. O objetivo principal desse estudo era desenvolver um modelo de medição de desempenho.

Conforme ainda os mesmos autores, no início do projeto, foram analisados casos recentes de sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Um deles, da *Analog Devices*, descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo da *Analog Devices* também utilizava um recém criado *scorecard* corporativo que continha, além das várias medidas financeiras tradicionais, outras não-financeiras, relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Várias outras idéias foram apresentadas durante a primeira fase do estudo, dentre elas: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade e novos planos de compensação.

As discussões levaram a equipe a ampliar o *Scorecard* corporativo, criando o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos pela primeira vez em quatro

perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento, refletindo o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo e entre medidas financeiras e não-financeiras.

Na realidade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aprimorado para se transformar em um sistema gerencial essencial, utilizado como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, alocação de recursos, orçamento, planejamento, feedback, remuneração e aprendizado estratégicos.

A princípio, Kaplan e Norton (1997, p. 24), definiam o BSC como uma metodologia cujo a principal distinção entre o método tradicional é que este reconhece que apenas os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para avaliação do desempenho empresarial, uma vez que só mostram resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Diante da necessidade sentida pelas organizações no sentido de ter uma ferramenta gerencial capaz de avaliar desempenho e traduzir a visão e missão organizacional para comunicar e alinhar a estratégia da empresa, o *Balanced Scorecard* passou a ser utilizado como um novo sistema de gestão estratégica e, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25 e 44), passou a ter a seguinte definição:

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

Cabe ressaltar que a grande diferença entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas de mensurações que utilizam medidas financeiras e não-financeiras é que estes últimos geralmente servem para orientar melhorias localizadas, enquanto que o *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

Conforme a argumentação de Campos (1998, p. 59), o *Balanced Scorecard* permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de medidores de desempenho, inseridos nas quatro perspectivas.

A Figura 14, melhor evidencia a interligação entre as perspectivas, em que partindo da visão e da estratégia da organização contempla as medições financeiras com indicadores que direcionam o desempenho futuro, distribuídos em mais outros três campos de resultados. Formando assim a estrutura do *Balanced Scorecard*. Para estes objetivos são definidos indicadores, metas arrojadas e alinhadas as iniciativas, de forma que, se executadas irão garantir o atingimento das metas e assim o objetivo de longo prazo da empresa.

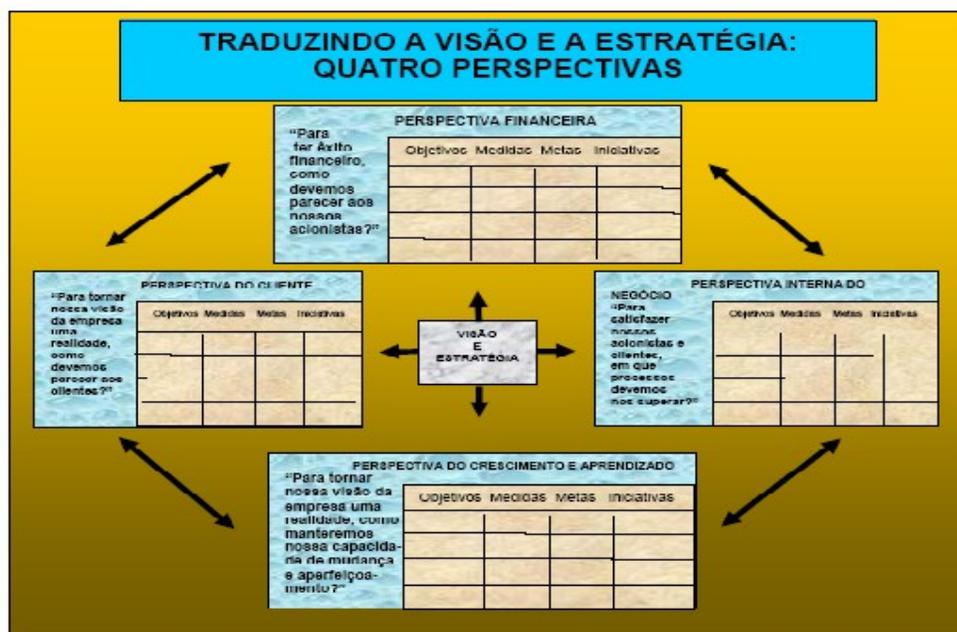


Figura 14 – As perspectivas de negócio do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1999).

As perspectivas do *Balanced Scorecard*, quando possuem como alicerce a missão e visão organizacionais, trazem equilíbrio interno e externo para a empresa e ajudam-na a traduzir suas estratégias em ações. A seguir será feita uma descrição crítica das quatro perspectivas básicas que compõem o *Balanced Scorecard*.

Perspectiva Financeira

Kaplan e Norton (1997), ressaltam que a importância das medidas financeiras está na capacidade de sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros, normalmente, estão relacionados à lucratividade e são medidos pela receita operacional, sobre o capital empregado ou pelo valor econômico agregado. É importante ressaltar que os objetivos financeiros divergem, conforme o ciclo de vida da empresa, e por essa razão, as estratégias adotadas devem ser diferentes, desde a fase inicial até a fase de consolidação. Em outras palavras, as empresas definirão melhor seus objetivos financeiros e a estratégia a ser adotada, se antes de tudo, identificarem em que fase se encontram.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 50), no ciclo de vida de uma empresa, identificam-se três fases:

Crescimento – uma empresa na fase de crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui alto grau de potencial para expandir seus negócios, e precisa aproveitar esse potencial para investir seus recursos em gerar novos produtos e serviços, e aperfeiçoá-los; ou talvez gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura; enfim, os investimentos devem estar direcionados às capitalizações internas e aos ativos

intangíveis que produzirão valor futuro. Os gastos nessa fase não serão inferiores aos recursos gerados operacionalmente, porém, todos os esforços estarão centrados no crescimento da receita e aumento das vendas.

Sustentação – as empresas na fase de sustentação estão mais preocupadas com a lucratividade. E por esse motivo, os seus objetivos financeiros estão diretamente relacionados com a receita operacional e a margem bruta, a fim de aliviar possíveis estrangulamentos, incrementar a capacidade e melhorar os processos continuamente. Retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado (EVA), este último sendo obtido pela diferença entre a remuneração mínima exigida pelos acionistas e o lucro apurado pela empresa, são exemplos de medidas que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho dessas empresas.

Colheita – nesta fase as empresas esperam colher os frutos dos investimentos feitos nas fases anteriores, e assim, têm como foco principal aumentar o fluxo de caixa, e diminuir a necessidade de capital de giro. Os investimentos nessa fase, terão de ter retorno garantido e de curto prazo.

Sendo assim, os objetivos e, conseqüentemente, as medidas financeiras, nas três fases apresentadas são totalmente diferentes entre si, e é por isso que, todas as empresas devem analisar periodicamente seus objetivos financeiros.

Existem três temas estratégicos à perspectiva financeira. Eles são:

- Crescimento do mix da receita – que diz respeito à expansão da oferta de produtos e serviços que serão combinados de diversas maneiras e serão vendidos em novos mercados de maior valor agregado.
- Redução de custos e melhoria da produtividade – referem-se à esforços para redução dos custos diretos e indiretos de produtos e serviços, e compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios.
- Utilização de ativos e estratégia de investimento, que visam um maior retorno sobre ativos físicos e financeiros, seja por usar ao máximo os ativos existentes, ou melhorar a eficiência dos recursos.

Em resumo, a determinação dos objetivos financeiros agregados de organizações pode ser feita a partir da combinação das fases de crescimento, sustentação e colheita com os três temas apresentados. Na figura 15, estão relacionados os temas estratégicos com as três estratégias: crescimento, sustentação e colheita.

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatias de clientes e contas alvo Percentual de receitas gerados por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos Vendas cruzadas	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Despesas indiretas (percentual de vendas) Taxa de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Figura 15 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

A empresa deve ter o cuidado de sempre que for definir uma medida de desempenho, não prejudicar seu desenvolvimento, ou seja, no conjunto de medidas ela deve sempre visar o crescimento. Por exemplo, se uma das medidas for à redução dos custos, esta deve ser contrabalançada por uma outra que garanta a qualidade dos produtos e conseqüentemente satisfação dos clientes.

A Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), os clientes representam as fontes de receita para atingir os objetivos financeiros da empresa, desta forma, é necessário que as empresas identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, alinhando medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos de clientes e mercado. Por meio dessa perspectiva os gerentes traduzem a declaração de missão em serviço ao cliente e medidas específicas que refletem os fatores que realmente são valorizados pelos clientes. Nesta linha de raciocínio, o cliente, normalmente, tende a se enquadrar em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e atendimento, custo. Portanto, para que o *Balanced Scorecard* seja posto em prática, as empresas devem expressar claramente, metas relacionadas a prazo, qualidade, desempenho e atendimento.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) chamam a atenção das empresas que ignoram a importância da segmentação e afirmam que: “as empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam definir os diversos segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais pretendem atuar. Após a empresa deve identificar quais os objetivos e indicadores relacionados aos clientes para cada segmentos que pretende atuar. Em

seguida, as empresas devem escolher a proposta de valor a ser representada aos clientes, que segundo Kaplan e Norton (1997, p. 77) representam os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmento-alvo. Após, elas devem selecionar objetivos e medidas essenciais nas classes de atributos de produtos e serviços, relacionamentos com os clientes e imagem e reputação. Assim, poderão reter e alavancar os negócios com seus segmentos-alvo. Portanto, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização. O *Balanced Scorecard* deve identificar, como descrição da estratégia da empresa, os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos. E o que nunca se deve ignorar, é que a natureza da estratégia não é apenas escolher o que fazer, mas também, escolher o que não fazer.

Portanto, em linhas gerais, a perspectiva do cliente, no BSC, sugere a adoção de medidas que possam gerar valor futuro para o cliente, que partam do seguinte questionamento: para satisfazer as expectativas dos acionistas, o que precisamos fazer com relação à perspectiva dos nossos clientes?

Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, conforme Kaplan e Norton (1997), os executivos devem identificar os processos mais críticos que conduzirão à realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos que a empresa deve alcançar a excelência. Cada empresa usa um conjunto específicos de processos, a fim de criar valores para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas

possam adaptar e construir as perspectivas do processo interno. Esse modelo inclui três processos principais:

- Processo de Inovação – algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas aplicando o *Scorecard* na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico. A eficácia, eficiência e a oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes do que os de excelência em processos operacionais existentes. Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: indústria farmacêutica, equipamentos eletrônicos de alta tecnologia, entre outras, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem se tornar bastante altas e as oportunidades de redução de custos podem se tornar limitadas, razão pela qual é necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados. O processo de inovação é considerado a onda longa, em que a princípio se define novos mercados e clientes e se estudam as necessidades dos clientes atuais. Em seguida são projetadas e desenvolvidos novos produtos e serviços que satisfaçam estas necessidades recém identificados e permitam conquistar os novos mercados e clientes.

- Processo de Operações – é estabelecido como sendo o segundo passo na cadeia de valor interna da perspectiva em estudo, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 110), “representa a onda curta de criação de valor nas empresas.” Tem início com o recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As medidas do processo de operações são normalmente referentes a tempo, custo e qualidade. Além

destas, as empresas devem também procurar utilizar medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

- O terceiro e último estágio da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda, que inclui todo o relacionamento feito com o cliente após a entrega do produto ou serviço. O conjunto de serviço pós-venda será como um termômetro que determinará se o cliente se tornará uma receita financeira que terá retorno ou não em função de sua satisfação. O serviço de pós-venda normalmente pode ser responsável pela área de cobrança, verificação da satisfação do cliente. A empresa para controle dessa cadeia de valor utiliza as seguintes medidas:

- tempo de ciclo – desde a solicitação do cliente até a resolução final;
- custo dos serviços utilizados (no serviço pós-venda);
- percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviço;
- prazo de pagamento do cliente.

Otimizando os processos internos a empresa conseguirá atender muito mais fácil e adequadamente as exigências dos seus clientes. Acolhendo a essas exigências com rapidez e precisão a relação de causa e efeito das perspectivas incide sobre os resultados financeiros. Assim, as empresas identificam e focalizam os processos mais críticos visando atender os objetivos dos clientes-alvo e acionista.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Na concepção de Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizado e crescimento fornece a infra-estrutura necessária para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e assim gerar o crescimento e a melhoria desejada.

Esta perspectiva parte da provável suposição que as organizações dificilmente atingirão suas metas de longo prazo para clientes e processos internos com a infra-estrutura atual. Estas terão que investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento de seus sistemas e informações e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 132), o enfoque em empresas tem direcionamento para “capacidade dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e a motivação, *empowerment* e alinhamento”.

O aspecto de capacidade do funcionário, conforme Kaplan e Norton, está ligado diretamente a cada indivíduo da organização. O papel dos funcionários mudou muito e, atualmente, sua função não é apenas de fazer esforço físico, e sim contribuir com idéias para melhoria de processos e de desempenho para clientes. Manipular informações para melhorias, exige dos membros das empresas um nível bom de conhecimento. Normalmente as idéias que permitem esta melhoria contínua são geradas pelos funcionários, que se encontram mais próximos dos clientes e processos da empresa.

Como destaca Mâsih (1999), cada funcionário deve conhecer profundamente os processos internos da organização, bem como os produtos e serviços oferecidos por essa, de forma a ser um ativo colaborador do processo de mudanças. As empresas estão mudando seus processos, e seu foco está voltado cada vez mais ao atendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes existentes e que serão conquistados. Por isso, é necessário que haja também uma capacitação dos colaboradores para que eles possam se mobilizar frente aos novos desafios, e se engajarem no alcance dos objetivos organizacionais. Kaplan e Norton

(1997, p. 134) elegem três grupos de medidas essenciais para este aspecto: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

- Satisfação dos funcionários: esse objetivo reconhece que funcionários satisfeitos com seus trabalhos são capazes de atender a clientes de uma maneira especial que também os deixarão satisfeitos. Manter funcionários satisfeitos é uma forma de garantir o aumento da produtividade, prestabilidade, qualidade dos serviços aos clientes. Para maximizar o nível de satisfação dos funcionários, o objetivo é fazer com que eles encontrem significado e realização naquilo que fazem. As pessoas querem assumir responsabilidades por seus próprios recursos, por isso é necessário criar as condições certas, o clima certo, para seu crescimento e a oportunidade. Precisa identificar-se com a missão da organização, caso contrário a ignorarão (ROCHA, 2000).

- Retenção dos funcionários: refere-se a objetivos que promovam a retenção de funcionários, cuja saída da empresa significaria uma grande perda de capital intelectual para a organização.

- Produtividade dos funcionários: para Kaplan e Norton (1997, p. 136), “a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”.

Quanto à capacidade dos sistemas de informação, em análise a atual realidade competitiva, é necessário que os funcionários da linha de frente tenham a seu alcance um

nível adequado de informações a respeito de seus clientes, processos internos, e das consequências financeiras de suas ações.

O terceiro e último aspecto é a motivação, *empowerment* e alinhamento, enfoca o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários. Mesmo que estes tenham acesso à capacitação dos sistemas de informação, eles podem ainda assim não estar exercendo suas atividades como deveriam se não estiverem motivados para isso, se seus objetivos pessoais não estiverem alinhados com os da empresa, ou até mesmo se não tiverem poder para tomarem determinadas decisões. Medir a motivação, o *empowerment* de funcionários e seu alinhamento com os objetivos da empresa é possível de diversas maneiras, por exemplo, por meio do número de sugestões de funcionários que foram implementadas. A divulgação das melhorias implantadas, quem fez a sugestão, e a associação de uma estrutura de remuneração às implementações feitas, são capazes de mostrar aos funcionários que suas idéias são levadas a sério, e ao mesmo tempo prover o reconhecimento para aqueles que estão cooperando com o alcance de objetivos.

Geralmente as quatro perspectivas são base suficiente para desenvolver um *Balanced Scorecard* equilibrado e representativo da estratégia da empresa. Porém, algumas organizações ou situações podem requerer uma ou mais perspectivas. As medidas que irão compor cada perspectiva do BSC devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, conforme demonstrado na figura a seguir.



Figura 16 – Relações de Causa e Efeito entre as Perspectivas do BSC

Fonte: Lopes (2002).

O BSC é um conceito de gestão de negócio que correlaciona informações financeiras e não-financeiras num quadro de análise e medição de desempenho, mas não é a simples combinação dessas medidas que irá torna o *Balanced Scorecard* bem sucedido, mas sim a integração destas com os objetivos estratégicos da empresa de longo prazo e a definição dos mecanismos para alcançar estes objetivos. O BSC deve contar a história da estratégia da empresa através das várias relações de causa e efeito que integram as medidas de resultado com os vetores de desempenho.

Cada medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento em uma cadeia de relações de causa e efeito, que comunica o significado da estratégia da unidade do negócio para organização. Esta relação de causa e efeito pode ser definida como uma

seqüência de hipóteses estratégicas interdependentes ao longo das perspectivas do BSC, considerando que a perspectiva financeira está ligada principalmente aos resultados (efeitos) e as demais perspectivas aos condutores de resultado (causas). Por exemplo, para o alcance de um objetivo financeiro, como aumento da receita da empresa, deve-se analisar as hipóteses da perspectiva dos clientes que poderão conduzir ao desempenho financeiro. Do mesmo modo para o alcance dos objetivos relacionados aos clientes, devem ser analisadas as hipóteses e mudanças necessárias nos processos internos que poderão conduzir ao desempenho com clientes. Para a melhoria dos processos internos, analisam-se as hipóteses estratégicas em relação às competências do pessoal necessárias para conduzir a performance dos processos internos.

Conforme Kaplan e Norton (1997), as medidas genéricas de resultados tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Por outro lado, os vetores de desempenho são indicadores de tendências (*leading indicators*) são específicos para uma determinada unidade de negócios; por exemplo, os vetores de lucratividade, os segmentos de mercado escolhidos pela unidade de negócios, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento. As medidas do Balanced Scorecard devem resultar da combinação adequada de indicadores de resultados e vetores de desempenho. Os vetores de desempenho comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados e se a estratégia adotada está sendo bem sucedida, enquanto as medidas de resultados podem até permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com os clientes existentes e os novos e em conseqüência levar a empresa à melhores resultados financeiros.

3.7 O formato de Implementação do *Balanced Scorecard*

Na construção do *Balanced Scorecard*, como de qualquer outro projeto, deve-se ter algumas premissas básicas a serem consideradas em sua formatação. Kaplan e Norton (1997), sugerem um formato de implementação do BSC. A implementação, para seus mentores, pode ser realizada através de dez (10) tarefas, a seguir descritas:

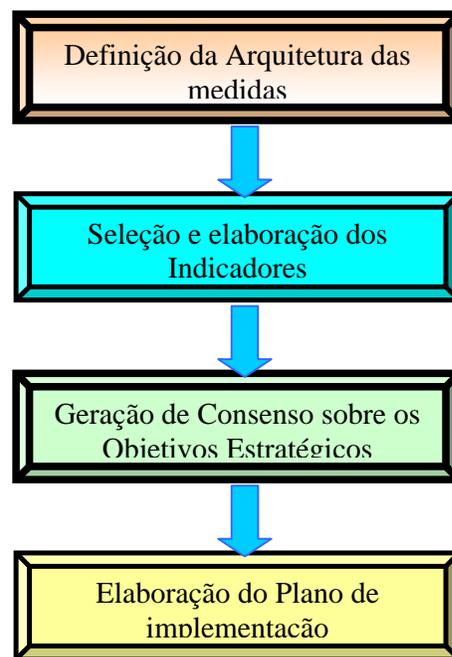


Figura 17 – Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton

Definição da Arquitetura de indicadores

Na definição da arquitetura de indicadores, as tarefas abaixo são importantes:

Tarefa 1 – Seleção da unidade organizacional mais adequado - para aplicação de um *Balanced Scorecard*, ideal será escolher uma unidade de negócios de preferência que tenha todas as atividades da cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços, além de possuir (ou deveria possuir) uma estratégia para realizar sua missão;

Tarefa 2 - Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação - após a seleção da unidade, deve-se analisar o relacionamento dela com as demais unidades, inclusive a corporação. Objetiva-se manter a sintonia entre a estratégia corporativa e a da unidade de negócios definida, bem como alinhar os objetivos individuais dessa unidade ao global da organização.

Consenso em função dos Objetivos Estratégicos

Tarefa 3 – Realização da primeira série de entrevista – o líder da equipe elabora um material básico do *Balanced Scorecard*, ou seja, o relatório do planejamento estratégico em que constam a visão, a missão e a estratégia da organização e da unidade em particular; informações sobre o ambiente competitivo da unidade, inclusive sobre tendências de tamanho e crescimento de mercado, empresas e produtos concorrentes, bem como de outros fatores que poderão afetar a organização. Após, este material é distribuído, entre os componentes da equipe que deverão ser analisados cada detalhe. Em seguida, o líder prepara uma entrevista com cada um deles para estabelecer os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *BSC*, abrangendo as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Essas entrevistas servem ainda para esclarecer dúvidas conceituais sobre o *BSC*, obter informações gerais, além de esclarecer possíveis dúvidas e identificar conflitos potenciais entre os participantes.

Tarefa 4 – Sessão de síntese – uma vez realizada a primeira entrevista, é feita uma síntese das respostas obtidas, destacando questões importantes e prepara-se uma relação preliminar de objetivos e medidas classificados por perspectiva que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. Também são discutidas as possíveis resistências

pessoais e organizacionais com relação ao *BSC*, e às mudanças gerenciais que seguirão ao lançamento do mesmo.

Tarefa 5 – Workshop Executivo – objetiva dar início ao processo de consenso em relação ao Scorecard. O líder marcará uma reunião com a participação da alta administração, em que será estabelecido um consenso entre os participantes sobre os temas objetivos, indicadores, ação e relações entre essas informações e o *BSC*. Do debate, sairão as principais idéias que nortearão a sua construção, sendo dividido o grupo em quatro subgrupos, um de cada perspectiva, que, ao final deverão ter identificado de três a quatro objetivos para cada perspectiva, com uma descrição detalhada e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. O líder da equipe geral deverá preparar, ao final, um documento sintetizando as conclusões.

Seleção e Elaboração dos Indicadores

Tarefa 6 - Reunião dos Subgrupos - cada subgrupo montados na fase anterior, juntamente com o líder deverá realizar diversas reuniões, sendo que os objetivos essenciais dessa etapa são: a) a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia; b) refinamento da descrição dos objetivos estratégicos definidos no *workshop* executivo; c) identificação dos indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção do objetivo; d) identificação das fontes das informações necessárias e as ações que possam ser necessárias para torná-las acessíveis; e) identificação das relações de causa e efeito entre as perspectivas, tentando identificar como uma influencia a outra. Ao final dessas reuniões com os subgrupos, espera-se: a) uma lista de objetivos para cada perspectiva, b) uma descrição dos indicadores para cada objetivo, c) uma forma de como cada indicador pode ser quantificado e

apresentado, d) modelo gráfico da relação de causa e efeito entre esses indicadores e as perspectivas.

Tarefa 7 – Workshop Executivo, segunda etapa – em discussões com os subgrupos debate-se a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *Balanced Scorecard*. Os resultados dos subgrupos são apresentados. O participantes comentam os indicadores propostos e começam a criar as metas de superação e o início do plano de implementação.

Elaboração do Plano de Implementação

Tarefa 8 – Desenvolvimento do Plano de Implementação – a nova equipe deverá formalizar as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*, além das formas de ligação entre os indicadores e os bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *BSC* com toda a organização e permitindo a participação de todos;

Tarefa 9 – Workshop Executivo - a equipe executiva reúne-se pela terceira vez para chegar a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops* e para validar as metas de superação propostas pela equipe constituída na etapa anterior. Espera-se nesta etapa que todos tenham chegado a um consenso em relação a um programa de implementação que possibilite comunicar o *Scorecard* aos funcionários, integrando-o à filosofia gerencial, além de desenvolver um sistema de informações que permita a sua sustentação.

Tarefa 10 – Finalização do Plano de Implementação – nesta fase deve-se integrar o BSC ao sistema gerencial da organização. Deverá ser elaborado um cronograma de trabalho em que será comunicado todas as etapas de implementação e acompanhamento. No início com as melhores informações disponíveis, até ter sido totalmente implementado, e os sistemas de informações gerenciais terem sido ajustados ao processo.

Até aqui foi realizado o estabelecimento de um aparato teórico para a construção de indicadores de desempenho e definição do BSC. A partir de agora se faz necessário observar o *Balanced Scorecard* como ferramenta que se integra à gestão da empresa, alicerçando um sistema de avaliação de desempenho.

3.8 *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

O *Balanced Scorecard* oferece um sistema de gestão que introduz quatro novos processos que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. O *scorecard* fornece uma estrutura para o sistema de gestão estratégico no qual cada um de seus componentes está ligado a objetivos estratégicos, e no qual os objetivos dos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento buscam interagirem de forma a atingir os resultados financeiros de longo prazo. Dentro dessa linha de raciocínio, o BSC passa a ser peça fundamental do sistema de gestão organizacional ao alinhar e sustentar processos-chave, incluindo seguintes vetores críticos identificados por Kaplan e Norton (2000), são eles demonstrados na figura 18.

OS VETORES CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD

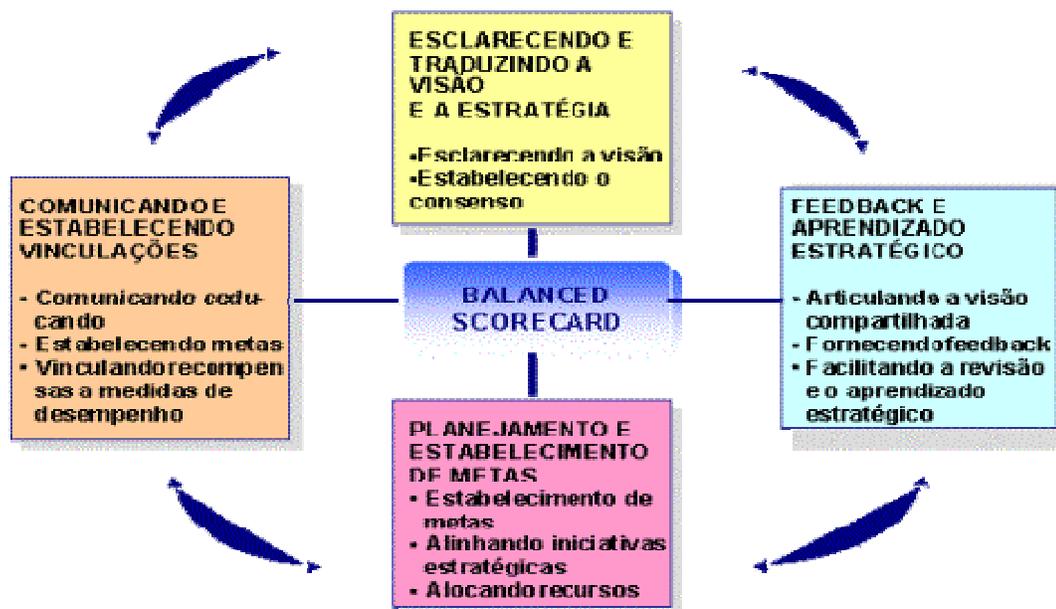


Figura 18 – Vetores Críticos do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Os processos e suas principais funções podem ser assim sintetizados:

√ **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia** – os executivos em um trabalho de equipe traduz a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos específicos, estabelecendo metas, identificando objetivos e medidas para seus processos internos;

√ **comunicação e conexão** – para a implantação da estratégia da empresa, o primeiro passo deve ser o de comunicar a todos os funcionários os objetivos e as medidas estratégicas, cada um sabendo da sua importância no processo, poder influenciar e ser influenciado, melhorando assim o resultado. Normalmente, para comunicar os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard*, utilizam-se três mecanismos:

1. Programa de comunicação e educação;
2. Programas de estabelecimento de metas;
3. Vinculação dos sistemas de compensação.

√ **Planejamento de negócios** – este processo busca definir metas, a partir dos desdobramento estratégico, as organizações poderão desenvolver seus planos específicos alinhando aspectos relacionados a atividades fim de atividades meio incluindo marketing, finanças, recursos humanos e outros; e

√ **feedback e aprendizado** – este processo pretende promover uma articulação compartilhada da visão e, pelos retornos permanentes, facilitar a revisão da estratégia e do aprendizado organizacional.

Com o BSC no centro do sistema gerencial, a empresa é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Assim, essa ferramenta cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

Diante deste contexto, o BSC pode ser considerado uma ferramenta de desdobramento da estratégia da empresa em ações, de forma a garantir o seu cumprimento. A sistemática do BSC gira em torno de um processo gerencial de desdobramento da visão estratégica de cima para baixo, pela identificação dos fatores chaves de desempenho organizados conforme as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), ligados entre si por relacionamentos de causa e efeito, e pela identificação dos indicadores e medidas que expressem adequadamente o *feedback* necessário para identificar o cumprimento da estratégia.

No presente estudo, a contribuição do *balanced scorecard* dá-se na definição das perspectivas sob as quais a efetividade organizacional seria monitorada numa rede de

cooperação. Isto se fez necessário, pois, conforme já mencionado, as finalidades desse tipo de organização não conseguem ser contempladas apenas na dimensão financeira.

O dinamismo no mercado globalizado tem exercido forte pressão sobre as empresas que na ânsia de sobreviver, procuram a melhoria contínua do seu desempenho. A tomada de decisões dentro das organizações cresce em complexidade e exige informações mais precisas, mais rápidas e mais completas sobre as condições internas e externas das organizações.

Neste cenário, cabe o enfoque do significado de competitividade para justificar a crescente relevância de mensuração de desempenho das organizações nos dias de hoje. Segundo Moreira (1996), a competitividade de uma empresa resulta do maior ou pior desempenho que ela apresenta em seus mercados internos e externos. Neste caso, a competitividade, além de sofrer a ação daqueles fatores sistêmicos fora de seu controle, dependerá de um conjunto de fatores internos, os quais pode, em grande parte ser gerenciados pela própria companhia.

Para Kaplan e Norton (1997), ao contrário da era industrial, quando o sucesso das organizações dependia das economias de escala e escopo, na era do conhecimento, a capacidade das empresas de mobilizar e explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Na visão tradicional ainda praticada em muitas organizações, as medidas de desempenho não são alinhadas as estratégias da empresa e buscam tão somente melhorar os processos existentes através de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de respostas, não sabendo identificar os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho superior para que a estratégia da organização seja bem sucedida.

Na visão moderna, observa-se que as medidas de desempenho não são meros elementos de controle de processos dentro das empresas, mas sobretudo representam vetores impulsionadores da melhoria contínua dos processos organizacionais dentro do novo enfoque estratégico de globalização da economia. Neste contexto, portanto, é fácil deduzir a indiscutível relevância da mensuração do desempenho das organizações especialmente na atualidade.

E como afirmam Luitz e Rebelato (2003), dentro de uma série de motivos que levam as empresas a medirem seu desempenho está a possibilidade de compara seu desempenho com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a possibilidade de verificar se as estratégias organizacionais de curto, médio e longo prazo estão sendo cumpridas e estão gerando resultados. Além disso, poder-se-ia acrescentar ainda que a medição de desempenho permite à organização analisar seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e projeção de resultados futuros.

Os métodos tradicionais de mensuração sempre priorizaram as medições financeiro-contábeis que não consideram os ativos intangíveis, elementos essenciais no ambiente competitivo atual. Kaplan e Norton (1997), desenvolveram um instrumento para mensuração de performance, o que vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e que tem despertado enorme interesses em empresas brasileira. Esse sistema de gestão estratégica utiliza-se de indicadores de desempenho organizados em forma de quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos ou de marketing, dos processos internos ou de produção, de aprendizado e de crescimento ou inovação e talento humano.

Na sistemática do *Balanced Scorecard*, as perspectivas de todos os *stakeholders* são contemplados, proporcionando o alinhamento estratégico da organização e de suas unidades de negócios e promovendo uma visão do negócio ao mesmo tempo sintético e abrangente.

Na consulta à literatura está repleta de casos de sucesso das empresas que adotam o BSC ou modelos semelhantes adaptados às características próprias de cada uma. Diante a este ponto de vista, existem razões suficientes para justificar o crescente interesse das empresas e organizações de um modo geral por este novo modelo de gestão que sinaliza um novo caminho para a disputa dos mercados globalizados.

Neste cenário é relevante considerar que embora haja um desempenho coletivo da rede, as empresas participantes se mantêm autônomas e sem laços financeiros, também não existem medições contábeis para a coletividade, ou seja, a rede apenas para as empresas individuais, muito embora a participação da rede sempre tenha por objetivo o benefício final, a medida do sucesso da rede precisa envolver fatores qualitativos.

Diante desse contexto, a construção do modelo de gestão, inclui nuances participativos/negociais e não pode ocorrer numa lógica *top-down* estrita como no caso de uma empresa, por exemplo. Uma vez que a participação da rede é decidida por cada um das organizações individuais.

De forma global, tanto organizações individuais como as próprias redes de empresas, têm se utilizado exclusivamente de indicadores financeiros de desempenho, a maioria deles proveniente de informações contábeis nem sempre exatas ou completas. Como resposta a essa dificuldade algumas empresas já estão utilizando o BSC como ferramenta para avaliação de

desempenho, utilizando medidas financeiras e não-financeiras. Mesmo assim, é importante destacar que essas ferramentas (inclusive o BSC) estão formatadas para organizações individuais – com seus próprios dados e indicadores e não para redes de empresas como as que estão surgindo em número cada vez mais crescente.

Mediante a investigação dentro da literatura consultada sobre indicadores de desempenho e redes de cooperação, não foi encontrado qualquer processo formal de identificação de indicadores de desempenho de caráter estratégico para esse tipo de arranjo organizacional, resolveu-se levantar a intenção de uma proposta de modelo que tenciona contribuir para sanar esta lacuna.

4 SISTEMÁTICA DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA REDES DE COOPERAÇÃO

Em princípio, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido como um sistema de indicadores que visava a tradução e implementação de estratégias. A partir do momento em que os empresários deixaram de utilizá-lo apenas para esclarecer e comunicar a estratégia da empresa e passaram a usá-los para gerenciar essas estratégias, o BSC deixa de ser um sistema de medição para se transformar em um sistema gerencial. Para a implementação do *Balanced Scorecard* são impreteríveis duas fases: a elaboração e a implementação.

A fase de elaboração compreende todo processo de construção do BSC, a definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas que permitirão seu alcance. Fazem parte desta fase também o desenvolvimento do programa de implementação que garantirá a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informação, programa de divulgação aos funcionários e integração do *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial.

Já na fase de implementação acontece a execução dos programas de ação desenvolvidos na fase de elaboração. É quando o *Balanced Scorecard* começa a ser

incorporado aos processo gerencial da empresa. Ela compreende a comunicação do BSC para toda a organização, o alinhamento das metas individuais, das iniciativas estratégicas, dos investimentos e orçamento com o *Scorecard* e o processo de *feedback*, como um mecanismo de aprendizagem contínua.

4.1 A problemática das Redes de Cooperação

O programa redes de cooperação, foi desenvolvido com intuito de promover estratégias empresárias conjuntas, através do agrupamento de empresas com interesses comuns reunidas em uma entidade juridicamente estabelecida. Tendo em seus objetivos específicos o fomento e sensibilização da sociedade e, em especial dos empresários, quanto à auto-organização regional ou setorial como forma de ampliar a eficiência dos pequenos empreendimentos; a identificação das potenciais redes empresariais de cooperação; a prestação de suporte técnico para a formação e consolidação das possíveis redes de cooperação previamente identificadas, fornecendo, inclusive, capacitação dos gestores das empresas envolvidas para a adequada estruturação administrativa, gerencial e criação de oportunidades futuras.

Porém, é evidente que, quando se trata com redes de empresas, na verdade, está se tratando com a ação conjunta de diversos agentes que, embora tenham objetivos comuns, sem dúvida têm também interesses, opiniões, culturas e recursos diferentes entre si. Em observações feitas em algumas redes de cooperação, verificou-se que a maioria destas dispõem de um grande problema de coordenação e gestão. No caso específico da rede em estudo, notou-se que teoricamente a rede apresenta uma estrutura de processo bem delineada, mas na prática este pensamento configura-se contrária. Existe ainda um agravante, que é a

falta de uma cultura voltada para o planejamento estratégico, conceito que deveria está bem sedimentado neste tipo de arranjo organizacional, no entanto, não foi possível visualizar ações voltadas para isto.

Segundo pesquisas realizadas em algumas redes de cooperação constatou-se que a maioria destas:

- a) Não costuma elaborar um planejamento quantitativo formal das empresas associadas;
- b) Não desenvolve um processo de planejamento que acompanhe a evolução da empresa associada a rede;
- c) Possui expectativas de vendas e compras, na sua maioria sem fundamentação;
- d) Não auxilia os empresários quando estes se encontram em dificuldades com seus negócios;
- e) Não possui conhecimento para análise financeira das associadas;
- f) A central desconhece quais associadas entraram e saíram da rede.

No entanto, acredita-se, ser possível tornar a realidade das redes de cooperação mais favorável, através da aplicação de um modelo de administração estratégica que possibilite estabelecer um posicionamento estratégico e implantar mudanças planejadas.

Todavia, é necessário enfatizar que as redes são formadas geralmente por pequenas e médias empresas, que enfrentam dificuldades por terem que conviver com a falta de recursos humanos qualificados, recursos financeiros e até mesmo de planejamento. Devido a estes problemas, algumas barreiras foram encontradas quando se quis utilizar os métodos de Kaplan e Norton na íntegra. Isto gerou a necessidade de desenvolver uma sistemática de elaboração

de indicadores de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*, que fosse fácil de ser aplicada e levasse em consideração a escassez de recursos das redes.

4.2 Sistemática Proposta de Elaboração de Indicadores de Desempenho Baseada no *Balanced Scorecard*

A sistemática exposta a seguir foi desenvolvida paralelamente à aplicação prática. Foi esquematizado um modelo sob medida para o caso das redes de cooperação do setor de mercados varejistas de gêneros alimentícios, levando em consideração sua característica e recursos disponíveis, e os ajustes foram realizados na medida em que os impasses ocorriam.

Quando se trata com uma rede de empresas deve-se levar em consideração que esta é composta por um conjunto de pequenos empreendimentos, que embora tenham objetivos comuns, sem dúvida têm também interesses, opiniões, culturas e recursos diferentes entre si, diferentemente de uma organização individual, em que o consenso se torna mais fácil de se conseguir. Partindo, dessa premissa se fez necessário elaborar uma sistemática própria para a rede. A sistemática proposta é muito semelhante ao método sugerido por Kaplan e Norton, apesar de existir algumas nuances quanto a semântica, seus passos são basicamente os mesmos.

No entanto, para melhor entendimento e facilidade na leitura, chamar-se-á o método desenvolvido por Kaplan e Norton de sistemática geral, voltada particularmente às grandes empresas e a sistemática desenvolvida neste estudo, para as redes de cooperação, de sistemática proposta. Assim, como a sistemática geral, a metodologia proposta também se apresenta dividida em quatro fases conforme a figura 19.

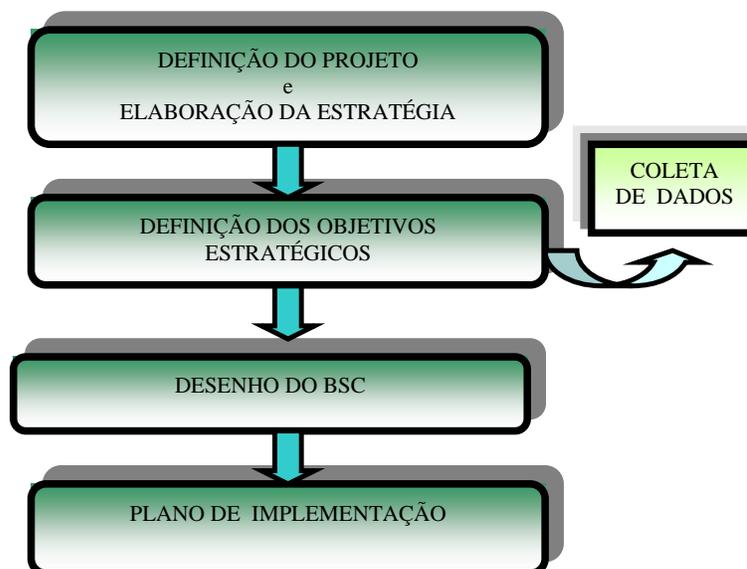


Figura 19: Fluxo de Elaboração da Sistemática Proposta do *Balanced Scorecard* para Redes de Cooperação.

1. Definição do Projeto e Elaboração da Estratégia - diz respeito a definição da missão, visão e estratégia da rede, ou o consenso dos atores envolvidos quando estas estão definidas, e, compreende também as informações necessárias para iniciar o projeto e definir como ele será conduzido.

2. Definição dos objetivos estratégicos - compreende a definição das perspectivas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas.

3. Desenho do *Balanced Scorecard* - compreende a construção do BSC, a definição das perspectivas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas.

4. Plano de Implementação - compreende a definição dos planos de ação para a comunicação do BSC ao demais funcionários, levantamentos das medidas faltantes, alinhamento das metas individuais, desenvolvimento de sistema de informações e sistema de *feedback*.

Na seqüência será explicadas de forma mais detalhada as fases da sistemática proposta.

4.2.1 Definição do Projeto e Elaboração da Estratégia

É relevante que haja um argumento consistente para elaboração do *Balanced Scorecard*, pois aplicá-lo baseado apenas em seu apelo conceitual não se configura uma razão plausível. Um dos motivos que pode levar uma rede de pequenas empresas a adotar o BSC, é a questão da geração do consenso do que se configura realmente esse tipo de arranjo organizacional, Ter claro qual o seu propósito de atuação e qual a direção que a rede pretende atingir. A rede precisa definir uma estratégia e estabelecer metas a serem cumpridas, pois somente assim ela poderá focar as ações no rumo que ela almejar ir, uma vez que sem uma orientação de onde, quando e como quer chegar, a rede permanecerá em seu estado passivo.

Porém, para o sucesso do projeto do BSC, é vital a obtenção do comprometimento e credibilidade dos agentes envolvidos, pois a menos que essa equipe esteja totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem sucedido. No modelo geral, a obtenção do comprometimento e credibilidade da alta administração é imprescindível para o êxito do projeto. no caso específico das redes de empresas, em que não existe uma equipe executiva semelhante às encontradas nas empresas de grande porte, uma vez que a equipe é formada pelos associados pertencentes a esta rede – a tarefa de conseguir o comprometimento e principalmente a credibilidade quanto à eficácia da ferramenta não é fácil. Um outro ponto difícil é que as maiorias dos empresários associados à rede não possuem formação que permita compreender a importância de um planejamento estratégico e de sistemas de mensuração. Estão acostumados a utilizar suas experiências para resolver os problemas e

normalmente acreditam que “até hoje esta experiência foi suficiente”. Todavia, sem a liderança e o comprometimento desses agentes, o fracasso será inevitável.

4.2.1.1 Apresentação dos Conceitos do *Balanced Scorecard*

Diante deste contexto, é salutar que o facilitador domine bem os conceitos básicos e a sistemática ao apresentar os motivos para a elaboração do BSC. Ao introduzir os conceitos do *Balanced Scorecard*, sugere-se que se faça uma apresentação para os associados e consultor da rede de empresas, dos seus principais conceitos, de como seria conduzido a importância, e alguns resultados obtidos em empresas que utilizaram a ferramenta.

4.2.1.2 Definição da Equipe de Trabalho

A definição da equipe de trabalho deve ser formada por um grupo de pessoas, apoiadas por um facilitador, o qual pode ser interno ou externo à empresa, mas, no entanto, deve dominar os conceitos e a sistemática de elaboração do BSC. As redes de cooperação normalmente são formadas por pequenas empresas, e estas geralmente não possuem em seu quadro funcional uma pessoa que tenha estes requisitos, e neste caso, normalmente o facilitador será uma pessoa externa a rede.

Como mencionado anteriormente, para o bom desempenho do projeto é relevante que a alta administração esteja comprometida. Por isto, é necessário que o grupo do projeto seja formado pelos proprietários das empresas associadas e consultor da rede, uma vez que estes detêm um alto conhecimento do negócio da rede e/ou ambiente onde ela está inserida. Como a

essência da rede é a composição de agrupamento de pequenas empresas, o grupo do projeto varia de acordo com a amostra da pesquisa.

4.2.1.3 Definição da Missão, Visão e Estratégia da Rede

Ao se pensar em estratégia competitiva de uma empresa, independentemente de seu porte, sabe-se que esta possui estratégia seja ela implícita ou explícita. As redes de cooperação não fogem a essa regra. De acordo com Porter (1986), a estratégia pode Ter se desenvolvido explicitamente através de um processo de planejamento estratégico como Ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais. Embora a rede em estudo tenha definida esta etapa, ela foi incluída na sistemática proposta, por que poderá haver alguma rede em que estas definições não estejam explícitas, e isto é necessário para nortear e delimitar o *Scorecard*. Caso a rede já tenha estas definições estabelecidas, deve-se nesta etapa obter o consenso dos envolvidos quanto a elas.

Caso a rede não disponha de um plano estratégico, o primeiro passo para se elaborar uma estratégia é a definição da missão. Esta visa definir a base competitiva da mesma. É a intenção da rede – o que ela deseja atingir no ambiente maior. Após são definidos seus valores, ou seja, aquilo que a rede acredita que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da mesma no cumprimento da sua missão. São seus ideais e os alicerces para seus planos e ações. Outro item é a visão, pois esta define como a rede quer ser reconhecida, qual sua ambição, o que ela quer ser. A visão é os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar num determinado período de tempo.

A próxima etapa é a análise dos fatores internos e externos que podem influenciar a rede no cumprimento de sua missão e objetivos. A análise interna engloba o levantamento dos pontos fortes e fracos da rede. Os fatores externos são determinados pelo meio ambiente, onde a rede encontra-se inserida, são compostos pelo conjunto das ameaças e oportunidades e das expectativas da sociedade.

A elaboração de uma estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a rede irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais políticas são necessárias para alcançar estas metas. As estratégias são decisões que a rede resolve tomar, considerando a missão, valores, fatores internos e externos, para atingir sua visão de longo prazo. Estas definições podem ser melhor explicadas através da figura 20.

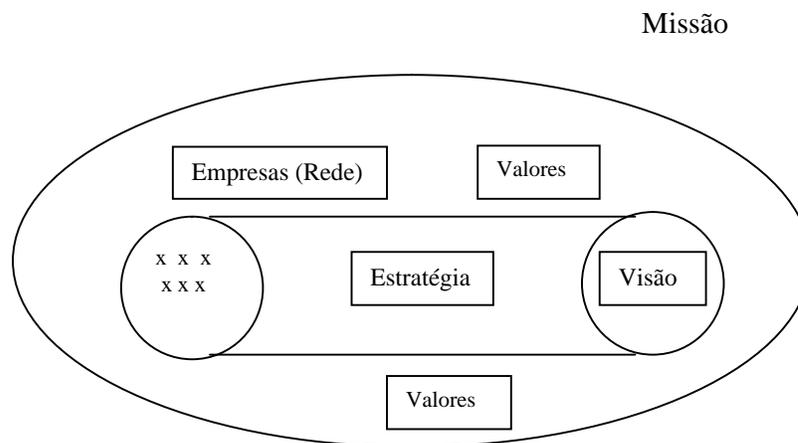


Figura 20: Definição de missão, valores, visão e estratégia

Fonte: Muller (2000)

As empresas atuam dentro do escopo da missão da rede. A visão é a definição de onde se pretende chegar no futuro, as estratégias indicam o caminho escolhido para alcançar esta visão e os valores são os limitadores da estratégia.

4.2.2 Definição dos Objetivos Estratégicos

4.2.2.1 Definição dos Objetivos da Perspectivas Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *Scorecard*. Em uma rede de empresas, a seqüência pode ser bem semelhante, ao modelo geral, porém pode exigir uma pequena adaptação. As redes de cooperação a princípio se configuram como uma associação sem “fins lucrativos”, no entanto, esse tipo de estrutura organizacional permite dois tipos de raciocínio, o primeiro seria de adquirir recursos para o suporte estratégico da rede como todo, o segundo é que os associados em suas empresas individuais buscam objetivos semelhantes a uma empresa com fins lucrativos, portanto estas particularidades devem ser levantadas.

Geralmente nesta perspectiva os objetivos são referidos em valores financeiros e devem ser uma meta arrojada, para que se possa estabelecer a diferença de onde está situada a rede hoje e a posição que se quer alcançar no longo prazo. Como estes devem ser norteados pela fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa, sugere-se então que haja primeiro uma discussão para verificar o posicionamento de, em que ciclo de vida se encontra a rede (crescimento, sustentação e colheita), pois para cada fase do ciclo de vida os objetivos financeiros devem ser diferenciados. A partir da classificação são definidos então os objetivos financeiros.

4.2.2.2 Definição dos Objetivos da Perspectiva de Clientes

No modelo geral, neste estágio, a rede avalia os segmentos de mercado existentes e escolhe em qual pretende atuar. Semelhante processo deve ser direcionado para identificar os segmentos de clientes e definir para quais deseja direcionar seus produtos e serviços e após define-se a proposta de valor. No caso específico das redes, estes segmentos encontram-se já definidos. Na sistemática proposta, nesta fase, define-se as propostas de valor com a qual deseja satisfazer e reter os clientes, pois são estas que formam o alicerce para a elaboração dos objetivos estratégicos na perspectiva dos clientes e pode ser dividido em três categorias: atributo de valor: atributo dos produtos/serviços, relacionamento, imagem e reputação, conforme demonstra a figura 20.

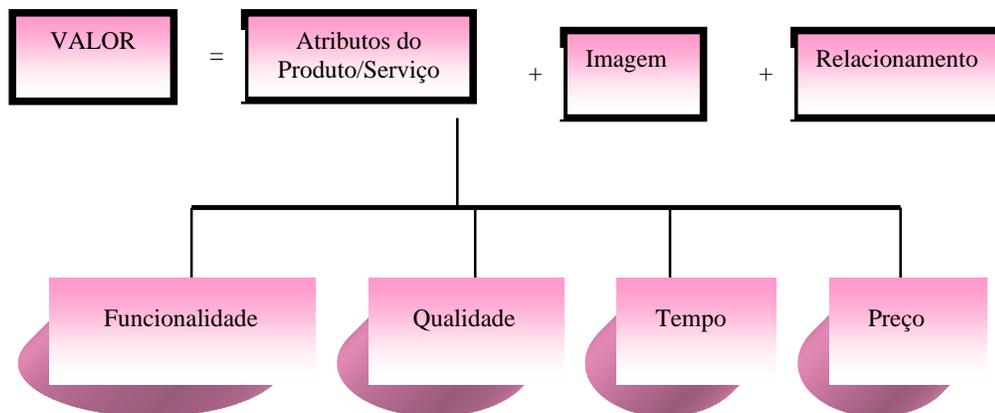


Figura 21: Modelo Genérico de uma Proposta de Valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79)

Pode ocorrer desta fase necessitar de mais do que um encontro, pois como a rede é constituída por várias empresas, e algumas destas localizadas em ponto distintos e com clientes diferentes (exemplo: pode existir associadas da rede localizada numa região mais

central e outras no subúrbio, com clientela bem discrepante), neste caso é importante estabelecer um consenso e conscientização, pois os objetivos são ser conjunto.

4.2.2.2 Definição dos Objetivos da Perspectiva dos Processos Internos

Nesta etapa procura-se identificar os processos da rede que são críticos, aqueles nos quais a rede precisa buscar a excelência para a realização dos objetivos dos associados, fornecedor-parceiro e clientes.

Define-se nesta fase a cadeia completas dos processos internos. Após a identificação dos processos chaves, são definidos então os objetivos desta perspectiva. Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um modelo genérico de cadeia de valor dos processos internos, e este pode servir como modelo, sendo que as redes podem fazer adaptações ao concluir esta perspectiva. Essa metodologia inclui três processos principais, conforme a figura 21.

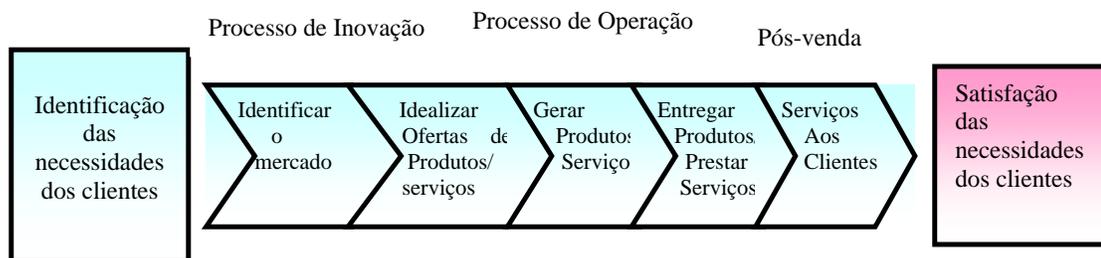


Figura 22: Modelo genérico de uma cadeia de valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 103)

As melhorias nos processos internos devem focar a rede como um todo e não as empresas como partes isoladas, para assim garantirem melhorias significativas e criar vantagem competitiva.

4.2.2.3 Definição dos Objetivos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a rede deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Tal infra-estrutura provém de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, que tem como objetivo preencher a lacuna deixada pelas outras três perspectivas.

Ao se lidar com uma rede deve-se avaliar três categorias: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. Para que se possa definir os objetivos estratégicos para as redes de cooperação, além dessas categorias deve-se analisar a capacidade dos associados da rede.

4.2.3 Desenho do *Balanced Scorecard*

4.2.3.1 Revisão do Projeto do BSC e Validação das suas Relações de Causa e Efeito

Uma vez feito o esboço do *Balanced Scorecard*, é necessário que se verifique a estrutura dos seus objetivos para cada uma das perspectivas, analisando as relações de causa e efeito, conforme demonstra a figura 22.

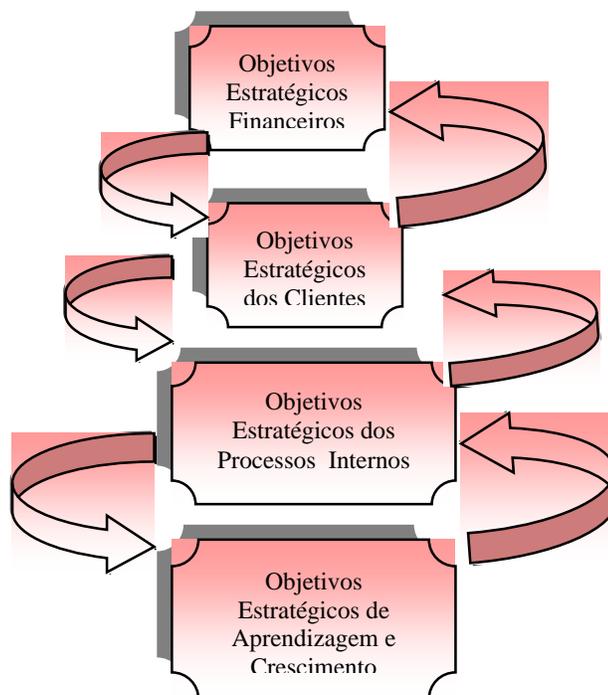


Figura 23: Modelo de Relação de Causa e Efeito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.178)

É impreterível que cada objetivo faça parte de uma cadeia de causa e efeito. Ou seja, os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento propicia suporte aos objetivos dos processos internos, que por sua vez, se forem alcançados, esses garantem a satisfação, retenção e aquisição de clientes, o que gerará mais receitas e dividendos à rede e seus associados e assim garantir-se-á o atingimento dos objetivos financeiros de longo prazo.

4.2.3.2 Definição das Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho

Para cada um dos objetivos estratégicos, devem ser definidas uma ou mais medidas de ocorrência, que indicam a realização ou não das metas propostas para o objetivo e, caso necessário, vetores de desempenho, que indicam se a rede está no caminho certo, uma vez que pode haver contraste entre a ação e o seu resultado.

Ao estabelecer as medidas deve-se considerar a viabilidade de sua operacionalização. Sendo necessário que se possua um sistema de informação adequado, uma vez que a ausência deste pode encarecer a coleta de dados. Não adianta definir medidas que não poderão ser acompanhadas porque sua relação custo x benefício pode não ser inviável.

4.2.3.3 Definição das Metas de Superação

Para cada medida de ocorrência e indicador de tendência, deve ser estabelecida uma meta de superação. Estas metas devem ser arrojadas, de forma a impulsionar mudanças organizacional expressivas, e assim atingir os objetivos almejados.

4.2.3.4 Alinhamento das Iniciativas Estratégicas

Nesta fase, deve-se alinhar as iniciativas estratégicas existentes na rede, e no caso elas não garantirem o atingimento das metas, novas iniciativas deverão ser definidas. No caso das redes de cooperação, geralmente não existem muitas iniciativas em andamento, por isso deve-se avaliar cada meta e definir ações para atingi-las. Vão existir também algumas medidas que no momento não podem ser quantificadas por falta de dados, para cada uma delas devem ser estabelecidos planos de ação que viabilizem a coleta destes dados. Programas de melhorias são recomendados e podem ajudar no acompanhamento das metas.

4.2.4 Plano de Implementação

4.2.4.1 Desenvolvimento e Comunicação do BSC

Após a esquematização do *Balanced Scorecard*, é necessário que se elabore planos de ação que incluam a sua divulgação aos demais associados e funcionários e a associação das medidas aos bancos de dados. O plano de ação é um processo indispensável para ser desempenhado por circunstância da efetiva implantação do BSC em cada empreendimento da rede de cooperação.

Neste estágio é necessário que se defina um programa para divulgação do *Balanced Scorecard*, uma vez que este procedimento proporcionará a conscientização, motivação e influência no comportamento dos associados e funcionários em direção às metas. São levantados, também, os dados que devem ser coletados mensalmente, para o cálculo e acompanhamento das medidas.

Para a comunicação do BSC, deve-se observar a maneira mais adequada, podendo partir de reuniões semanais (a princípio) e após mensais para o caso específico das redes, que no caso contém integrantes de vários municípios e ao mesmo tempo funcionários das empresas associadas. Outro ponto seria a utilização de *folders* explicativos, impressos, jornais, vídeo entre outros.

É necessário que se atente para a coleta de informações para que nenhuma ação necessária deixe de ser integrada à rotina prevista. É relevante que na fase de implantação as metas individuais deva ser priorizadas, uma vez que neste momento é feita a sedimentação

dos principais objetivos e conceitos do *Balanced Scorecard*. A comunicação com os associados e empregados deve ser efetuada de maneira contínua, prevendo planos de ações para garantir que não haja interrupção do processo de educação.

4.2.4.2 Elaboração do Sistema de *Feedback* do *Balanced Scorecard*

É nesta fase que se elaboram os planos que definirão a rotina de avaliação periódica dos resultados atingidos. Essas avaliações do BSC não visam buscar os responsáveis pelos desvios, mas analisar se as premissas utilizadas na elaboração dos objetivos são válidas ou não. O sistema de *feedback* pode ser desenvolvido em planilhas *Excel*, sendo disponibilizado de maneira sistemática, podendo ser efetuadas adaptações e correções necessárias ao longo de seu uso. Estabelece-se, com este procedimento, uma cultura de acompanhamento e necessidade.

Para verificar se a rede está indo à direção de suas metas de longo prazo e na velocidade planejada é fundamental que se definam os relatórios de avaliação de desempenho das medidas do *Balanced Scorecard*. É importante que estes relatórios para serem compatíveis com as redes de cooperação, sejam simples, acessíveis e que sua execução seja fácil, rápida e pouco dispendiosa. Este procedimento viabilizará, inclusive, a revisão das iniciativas quando for o caso.

Algumas vezes, as ações serão realizadas conforme o planejado, mas os resultados não são atingidos. Nestes casos, devem-se fazer uma revisão das teorias implícitas na elaboração das inter-relações dos objetivos e reafirmar ou não a estratégia inicial. Devem ser planejadas também as revisões periódicas do *Balanced Scorecard*, estas devem ocorrer independente do

alcance das metas. Para ser eficaz, a revisão estratégica deve ser dissociada das reuniões de análise operacional.

Neste capítulo foi apresentada a sugestão de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para uma rede de empresas. No próximo capítulo será discutida em detalhe a sistemática proposta.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma proposta de construção de indicadores de desempenho baseado no BSC, para uma Rede de Cooperação do setor de mercado varejista de gêneros alimentícios. Para atingir tal intento, foi necessário fazer a caracterização, inicialmente, do Programa Redes de Cooperação por tratar-se de uma política pública estadual do Rio Grande do Sul, o qual deu origem a Rede pesquisada. Em seguida, será apresentado um breve histórico e caracterização da rede em estudo. Na seqüência é disposto os parâmetros gerais para proposição dos indicadores de desempenho da Rede de Cooperação. Finalmente, é apresentado a sistemática, alvo da presente pesquisa.

5.1 O Programa Redes de Cooperação

O Programa Redes de Cooperação foi desenvolvido na gestão de 1999-2000, no governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) em parceria técnica com Universidades gaúchas. O objetivo central do governo, ao desenvolver o programa, foi o de estabelecer a união entre micro e pequenos empresários gaúchos para aumentar a força e garantir competitividade para os

empreendimentos, aumentar a colaboração entre instituições e fomentar uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade (Rio Grande do Sul, 2001, p. 1).

Para a Sedai (2001, p. 2-3), o programa foi desenvolvido levando em consideração:

1. As dificuldades de sobrevivência entre as empresas de pequeno porte e micro empresas encontradas no mercado local e regional;
2. A importância de elaboração de políticas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Estado;
3. A relevância da parceria entre o poder público e a iniciativa privada para a estruturação de mecanismos de apoio aos pequenos empreendedores;
4. A fundamental importância da elaboração de um programa que sirva de efeito multiplicador e que gere o desenvolvimento das empresas e das regiões em que estejam inseridas;
5. A criação de formas de cooperação entre pequenos empreendimentos que viabilizem seu melhor posicionamento no mercado em que atuam;
6. A possibilidade de incremento dos resultados dos negócios, gerando, ao mesmo tempo, melhor distribuição de renda e geração de empregos no Estado.

A formação de Redes de Cooperação agregam empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. As empresas associadas a rede buscam a redução dos custos, a divisão dos riscos, a conquista de novos mercados, a qualificação dos produtos e serviços e acesso a novas tecnologias.

É possível mencionar, ainda, sete itens que traduzem os benefícios das empresas que operam em redes:

- ◆ permite a definição de estratégias conjuntas;
- ◆ preserva a individualidade e protege os dados das empresas;
- ◆ valoriza marcas e possibilita marketing compartilhado;
- ◆ reduz custos de produção e riscos de investimentos;
- ◆ intensifica a comunicação e o acesso à informação;
- ◆ amplia a escala produtiva e as dimensões de mercado;
- ◆ facilita o acesso ao crédito e a capacitação.

Já para a coordenação atual do programa, os benefícios das redes constituem troca de informações e aprendizagem, marketing compartilhado, oferta de serviços e melhoria nas negociações.

Em março de 2004, o Programa Redes de Cooperação foi estruturado para atuar em três áreas:

- a) Formação de Novas Redes de Cooperação: com metodologia específica comprovadamente eficaz; disponibilização em tempo integral de assessoria técnica; infra-estrutura de apoio; sistema de gestão de redes informatizado; assessoria jurídica aos aspectos do associativismo; instrumentos de apoio à consolidação da rede;
- b) Expansão do número de empresas associadas: plano para extensão da rede; estrutura regionalizada; assessoria jurídica aos aspectos de expansão; e
- c) Suporte para as redes de cooperação estabelecidas: o apoio à elaboração do planejamento da rede, acompanhamento das assembléias mensais; assessoria para

integração entre as redes; atualização de informações e; instrumentos de apoio ao desenvolvimento da rede.

Este tipo de arranjo vem tomando proporções cada vez maiores, tanto no interesse acadêmico como na prática, as redes de cooperação têm servido como objeto de profunda análise, por estarem fazendo parte de um projeto de políticas públicas, no Estado do Rio Grande do Sul que busca o fomento ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas, para ativar o potencial de crescimento em cada região, em parceria técnica com universidades.

5.2 Histórico e Caracterização da Rede Pesquisada

A Associação Gaúcha de Mercados (AGAME), foi constituída em novembro de 2001, originou-se de um programa desenvolvido entre a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e seis universidades do Rio Grande do Sul - UNISC, FEEVALE, UCS, UCPEL, UPF e UNIJUÍ.

Os empresários do ramo de mercados se reuniram com o objetivo de buscar mais competitividade num mercado cada vez mais exigente. Iniciaram, então, a formação da associação baseados na relação de cooperação e confiança mútua entre os associados.

Em termos jurídicos, a Associação Gaúcha de Mercados constitui uma sociedade civil, com estatuto, ata de constituição, código de ética, sem fins lucrativos e de duração indeterminada, com sede e foro na cidade de Novo Hamburgo, região metropolitana do Estado do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo a congregação dos integrantes do ramo de mercados varejistas, proporcionando-lhes melhores condições para o exercício de suas

atividades comerciais e aprimoramento dos serviços prestados aos seus consumidores, sem qualquer finalidade lucrativa.

A AGAME é uma união de empresas formada inicialmente por 22 empresas do ramo de mercados varejista de gêneros alimentícios, sendo que as regionais foram instaladas nos municípios de: Ijuí, Pelotas, Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul, Lajeado e Seberi.

A AGAME é uma associação de lojas varejistas do setor de gêneros alimentícios em que cada uma destas lojas mantém a sua individualidade legal. Esta associação está presente em 40 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, em toda a rede existem 145 empresas associadas. A Rede é subdividida por regiões, sendo estas: Vale dos Sinos, Vale do Taquari, Região Noroeste, Pelotas e Rio Grande. Na região noroeste encontra-se a regional de Ijuí, que conta com 13 empresas localizadas nos municípios: Ijuí, Pejuçara, Cruz Alta e Tupanciretã e, juntas, somavam 60 empregos diretos.

Os objetivos iniciais da rede era a competitividade, a união. A organização resultou na formação de um considerável aumento na qualidade e variedade do mix de produtos, o que gerou mais competitividade. Em um segundo momento surge o marketing compartilhado, a inovação e a aprendizagem e o processo de expansão, que é a prospecção de novas empresas que tenham interesse e perfil de fazer parte da rede.

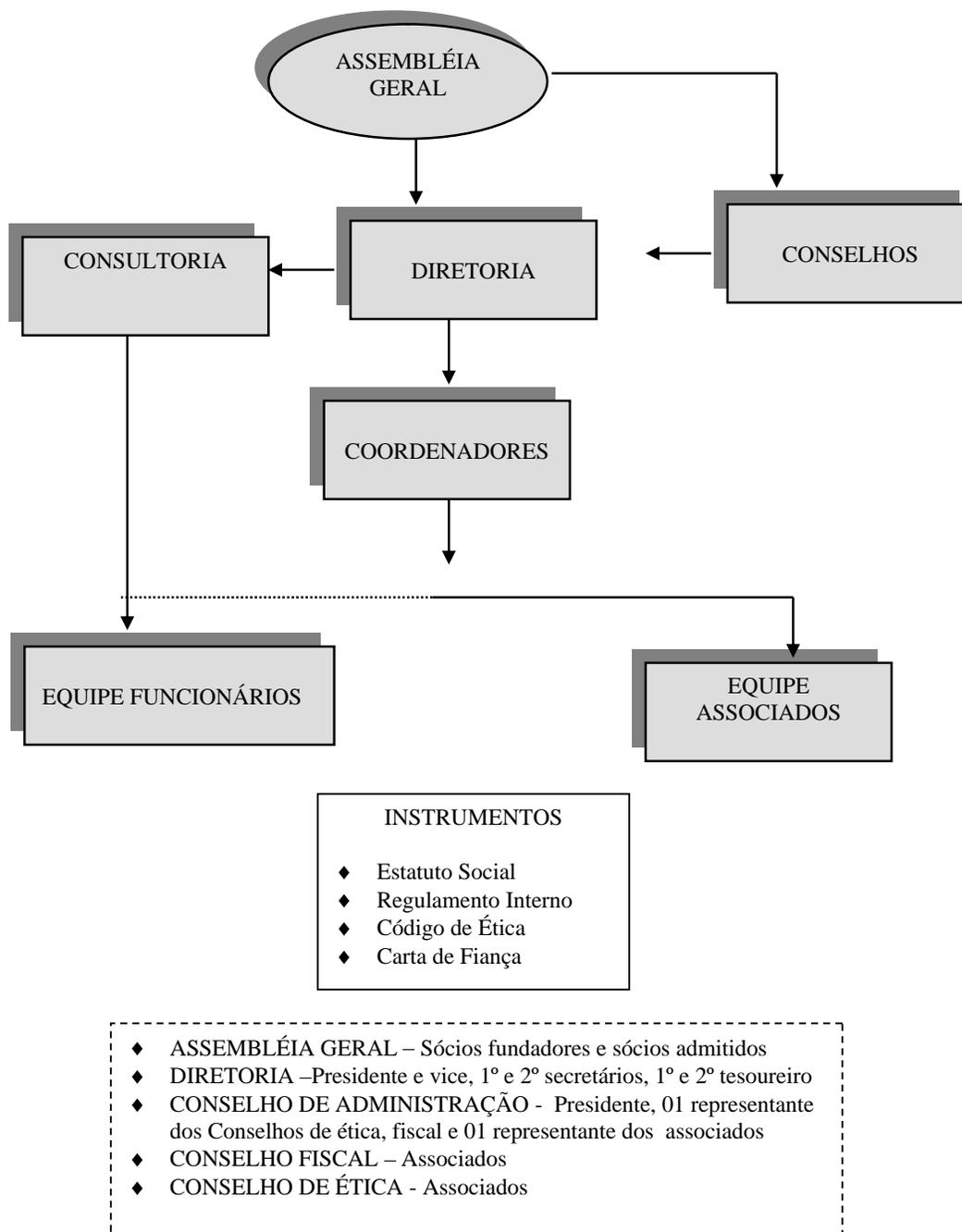
A rede possui hoje, 59 fornecedores-parceiros. Estes fornecedores são indústrias com as quais a mesma mantém um contrato que estabelece que 3% do valor total das compras efetuadas pela rede junto a este fornecedores deverão ser revertidos para a própria, o qual serve para a manutenção desta, juntamente com o valor das mensalidades. A rede é mantida,

principalmente, pelas receitas oriundas das mensalidades das empresas associadas. Como fonte alternativa, existe a verba de mídia financiada pelos fornecedores, que é voltada para as atividades de marketing. Os panfletos, por exemplo, onde constam os produtos promocionais da rede, são bancados pelos fornecedores, ou seja, as verbas de representação concedidas pelos fornecedores destinam-se à veiculação de campanhas publicitárias, geralmente de divulgação de ofertas e promoções de produtos encontrados em todas as associadas da rede para o mercado consumidor. O valor das mensalidades normalmente é destinado para despesas da parte administrativa e de infra-estrutura da associação, tais como despesas com fax, telefone, luz, água, viagens e outros custos com as empresas contratadas.

5.2.1 A Estrutura Organizacional e Mecanismo de Coordenação

A arquitetura organizacional de uma rede de cooperação é um tanto peculiar. Cada rede pode desenvolver um desenho semelhante ou distinto, vai depender do ramo em que atua, da forma como vai manter relações com o ambiente externo, que inclui os associados de um lado e os demais atores (fornecedores, clientes, entidades de apoio, universidades, poder público e outros) do outro. Conhecer como cada rede se estrutura, para atuar, é um fato relevante para compreender esse processo.

A estrutura da rede em estudo, está definida conforme organograma apresentado na figura 23:



* depende da continuidade do Programa Redes de Cooperação

Figura 24: Organograma da AGAME

Fonte: Manual da AGAME (2001, p. 6)

A rede mantém uma estrutura administrativa formada por uma diretoria composta por um presidente, um vice-presidente, 1º e 2º secretário e 1º e 2º tesoureiro. Para dar suporte às

ações da rede, existe, também um Conselho Administrativo, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética. Além da diretoria e dos conselhos a rede conta com uma secretária e um consultor. Quando o governo do Estado mantém o Programa Redes de Cooperação em funcionamento a rede também conta com o apoio técnico de consultoria pública e cursos, proporcionados pelo Programa. O órgão soberano de decisão é a assembléia, onde cada associado tem direito a um voto.

As reuniões da diretoria acontecem a cada 30 dias em caráter presencial, na sede da rede. Esta mantém três equipes de trabalho, todas constituídas por associados. A seguir são descritas as principais atribuições e atividades desenvolvidas em cada equipe:

a) Negociação – a equipe de negociação faz o contato com fornecedores, em nome da rede, para conseguir descontos, prazos especiais e verbas de representações. As negociações são Estaduais e Regionais. Estaduais são negociações realizadas pela equipe de Negociação da Sede Central – Novo Hamburgo. Regionais são as negociações realizadas pelas equipes de Negociação das Sedes Regionais. Cada equipe de Negociação é formada por associados e sempre é organizada por um Coordenador. A equipe de negociação é a que mais trouxe resultados para os associados da rede, até então. As verbas de representação concedidas pelos fornecedores, que geralmente ficam em torno de 3% sobre o valor das compras, são utilizadas para a manutenção da rede, juntamente com o valor das mensalidades.

b) Marketing – é a equipe que atua em conjunto com a empresa de Publicidade “Nitro”, onde todas as ações relacionadas a imagem e divulgação da rede, tais como: Fachada Padrão; Criação de Materiais (Uniforme, Bonés, Sacolas, Banners, Plotagem de Carros, Folders, Panfletos Promocionais, CD Jingle, Bandeirolas, Relógios, Chaveiros, Imãs de Geladeiras, Abridores de Garrafas...); Divulgação na TV; Divulgação nas Rádios; Divulgação

em Jornais; Divulgação em Revistas; Participação em Feiras e outros eventos. Destaca-se que todas as atividades inerentes ao marketing, sempre devem ter a participação da empresa de Publicidade “Nitro” e da equipe da Sede Central ou Regional. Ainda, todos os investimentos a serem realizados em nome da AGAME, devem ter seus orçamentos aprovados pela Diretoria da Associação.

c) Prospecção e expansão – a atribuição desta equipe de expansão é a prospectar novas empresas, para expandir a rede e, com isso, aumentar sua força competitiva no setor e o poder barganha com fornecedores. No entanto, para fazer parte da associação alguns critérios exigidos pelo rede, como zoneamento, tamanho na loja, faturamento e de cadastro seja satisfatório.

5.3 Aplicação do *Balanced Scorecard* para REDEFORT

O objetivo de se propor uma sistemática de indicadores de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* para Redes de Cooperação é o de verificar se os resultados alcançados corroboram com a estratégia adotada pela rede e alcançam os objetivos desejados, necessário se faz que haja um modelo de avaliação de desempenho que impulse as ações da rede rumo a otimização de sua performance empresarial.

O modelo de pesquisa baseado no *Balanced Scorecard* é direcionado para o âmbito das Redes de Cooperação do setor de mercados varejistas de gêneros alimentícios. A princípio tentou-se utilizar o método proposto por Kaplan e Norton (1997), mas logo foi surgindo as dificuldades de segui-lo. A construção de uma metodologia própria para a rede de empresas se deu a partir da literatura existente e de reuniões realizadas, em que foi possível observar a ausência de um consenso dos atores no entendimento sobre o processo de

coordenação e gestão da rede de cooperação pesquisada. Foi necessário apresentar a sistemática proposta para a rede e discutir todas as etapas de sua elaboração, conforme abordado detalhadamente no fluxo de elaboração do *Balanced Scorecard* conforme quadro 08:

ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DEFINIÇÃO DO PROJETO	❖ Consenso quanto a definição da Missão, Visão e Estratégia
	❖ Apresentação dos conceitos do <i>Balanced Scorecard</i>
	❖ Definição dos objetivos do projeto
	❖ Definição da equipe de trabalho
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	❖ Definição dos objetivos da perspectiva financeira
	❖ Definição dos objetivos da perspectiva de clientes, proposta de valor
	❖ Definição dos objetivos da perspectiva dos processos internos
	❖ Definição dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento
DESENHO DO BSC	❖ Definição das medidas de ocorrência e vetores de desempenho
	❖ Definição das metas de superação
	❖ Alinhamento das iniciativas
PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	❖ Comunicação do <i>Balanced Scorecard</i>
	❖ Elaboração do sistema <i>de feedback</i> do <i>Balanced Scorecard</i>

Quadro 08: Fluxo de elaboração do *Balanced Scorecard* proposto para REDEFORT

O consentimento para aplicação desse estudo foi obtido por meio de um contato inicial com o consultor da rede com o intuito de agendar uma reunião com os associados para explanar a idéia principal desta pesquisa. O consultor ficou encarregado por sensibilizar os demais membros da rede para concordarem e autorizarem a sua realização.

Ao lidar com uma empresa individual, o consentimento é dado pela cúpula, quando se há o interesse pelo projeto. No caso da rede, o consentimento é obtido mediante de vários

atores envolvidos, todos com idéias e culturas diferentes, o que torna o processo mais árduo. Por várias vezes o consultor agendou reunião com os associados e a pesquisadora, porém a tentativa foi em vão, como estratégia a pesquisadora apresentou a proposta para o consultor da rede, o qual se manifestou positivamente. Verificando que a reunião não se concretizava a autora procurou os demais associados e apresentou a proposta a estes, que se interessaram e por conta agendaram um próximo encontro, tendo como objetivo a explanação da sistemática.

5.3.1 Elaboração da Estratégia e Definição do Projeto

5.3.1.1 Consenso quanto a Definição da Missão, Visão e Estratégia

Foi feita uma reunião inaugural com o consultor e os associados da rede, em que foram expostos a proposta e o objetivo do estudo, elucidando questões sobre a pesquisa para estes. Algumas características relacionadas com os associados entrevistados, no que diz respeito a rede, pode ser observadas, como por exemplo, estes não se enxergam como rede, mas sim como pequenos mercados que se beneficiam da associação para ganhar vantagem em compras conjuntas. Explicar que a rede de cooperação se configura como algo muito maior que isto e que a sistemática proposta pode servir como uma ferramenta de suporte de grande valia, não foi uma tarefa fácil, no entanto, chegou-se ao consenso de que valeria investir no projeto.

Compreendida a importância de se pertencer a uma rede e também, participar do seu processo de gestão, possibilitou o entendimento sobre o consenso quanto a definição da missão, visão e estratégia da rede. Esta etapa ocorreu antes da apresentação dos conceitos do

Balanced Scorecard, por estas definições já serem existentes. Coube então, uma apresentação geral dos conceitos do *BSC* e a importância de cada uma dessas definições para a rede.

A Missão de uma organização refere-se a sua razão de existir. No caso da Rede em estudo a missão está definida como “ Unir e fortalecer as empresas do ramo de mercados, através de parcerias com fornecedores, obtendo qualidade, tecnologias e competitividade, buscando a satisfação de seus associados.

A Visão é a ambição da rede no longo prazo, ou seja, a imagem daquilo que o pessoal da rede aspira que ela seja ou se torne. A visão da mesma é definida como: “Ser reconhecido como a rede de mercados que possua a melhor relação custo benefício junto a comunidade, garantindo crescimento e rentabilidade aos associados”.

A Estratégia está definida como “Suprir as expectativas dos clientes combinando qualidade em atendimento e produtos com melhores preços ao mesmo tempo, em busca de melhores lucros”. A prática de preços atrativos combinados com atendimento cordial e uma boa infra-estrutura certamente atrairá mais consumidores, e um conseqüente aumento do lucro.

5.3.1.2 Apresentação dos Conceitos do *Balanced Scorecard*

Na mesma reunião inaugural, foi desenvolvida uma avaliação da rede, com o consultor e associados, foram debatidos os problemas que a mesma vinha enfrentando. Como uma das opções para auxiliar a rede a amenizar seus problemas e a falta de estratégias para enfrentar a nova realidade e assim garantir sua continuidade foi proposta uma sistemática de

indicadores de desempenho, baseado no *Balanced Scorecard*. Preliminarmente foi feita uma apresentação deste para o consultor e associados da rede.

Foram discutidos seus principais conceitos, como traduzir a estratégia em objetivos dentro das quatro perspectivas (financeira, de clientes, de processos internos e aprendizagem e crescimento), e como utilizar os indicadores de desempenho baseados no *BSC* para gerenciar a rede. Foram ainda apresentados alguns resultados obtidos por empresas, com a utilização deste instrumento.

5.3.1.3 Definição dos Objetivos do Projeto

Ainda na reunião inaugural, foram definidos os objetivos da implantação do *Balanced Scorecard*, e além disso, também foi debatido a importância do engajamento total da equipe administrativa no processo, e neste caso específico, dos associados e do consultor da rede. Ou seja, é necessário que se obtenha o comprometimento da alta administração, caso contrário, é improvável um resultado bem sucedido. Buscou-se, nesta fase, atrair o interesse coletivo no *Balanced Scorecard* e como ele passa a ser um modelo gerencial relevante para o contexto organizacional. Ao final, os envolvidos detinham em linhas gerais, os principais conceitos do *BSC* e a credibilidade de que era este o caminho a ser seguido.

5.3.1.4 Definição da Equipe de Trabalho

Quanto a definição da equipe de trabalho foi decidido que o grupo ficaria formado pelos associados e consultor da rede, que somavam cinco pessoas. O facilitador seria externo, no caso a autora deste trabalho.

5.3.2 Definição dos Objetivos Estratégicos

Na estrutura usual do *BSC* para empresas com fins lucrativos, são definidos inicialmente os objetivos financeiros, após são identificadas as proposições de valor para os clientes, que permitirão o alcance dos objetivos financeiros. Depois, são identificados os processos críticos para o alcance dos objetivos dos clientes (perspectiva dos processos) e, finalmente, são identificadas as categorias de ativos necessárias para sustentar a melhoria do desempenho (perspectiva de aprendizado e crescimento). Em uma rede de cooperação, a seqüência pode ser bem semelhante, porém pode exigir uma pequena adaptação. No caso, específico da Redefort de mercados, que princípio se configura como uma associação sem “fins lucrativos”, segundo a argumentação de Kaplan e Norton (1997), o sucesso dessa deveria ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem as necessidades de seus participantes. Entretanto essa estrutura é formada basicamente por empresas de pequeno porte, em que os associados representam a rede em si. E sendo assim, estes buscam, particularmente, objetivos semelhantes como uma empresa com fins lucrativos, por esta particularidade foi esquematizado um modelo adaptado as necessidades das redes de cooperação.

5.3.2.1 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros servem de meta principal para as outras três perspectivas, as relações de causa e efeito e os vetores de desempenho que levam a integração do *BSC* à estratégia da rede. O objetivo financeiro na perspectiva financeira é: maximizar o lucro em torno de 15% ao ano.

O objetivo de longo prazo pode ser alcançado se a rede, conseguir aumentar o número de associados, que por sua vez proporcionará uma redução nos custos, tornando a rede mais competitiva, e em consequência trás o aumento das vendas.

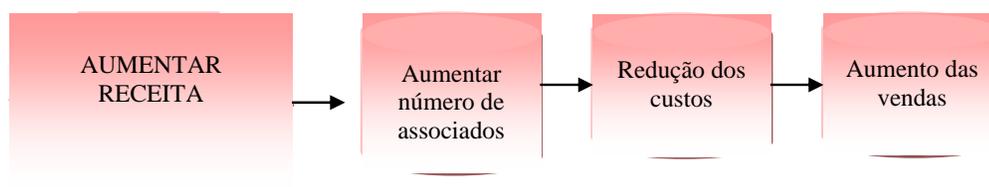


Figura 25: Objetivo Financeiro de Longo Prazo

Para cada ciclo de vida de uma empresa, os objetivos financeiros são diferenciados. A rede em estudo encontra-se na fase de sustentação, na qual ainda podem precisar de um pequeno investimento para aumentar a capacidade ou atender as necessidades imediatas. O interesse maior é consolidar posição estratégica no mercado. A rede encontra-se na fase de sustentação, não necessita e não justifica grandes investimentos.

Para maximizar os lucros, os objetivos estratégicos da perspectivas financeiras foram definidos visando duas hipóteses, a primeira relativa ao crescimento da receita e outra e relativa a redução do custos.

O crescimento da receita pode ser conseguido através de:

- ◆ Aumento das Vendas – através de uma boa negociação com os fornecedores, o poder dos compradores aumenta, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras e como consequência, poderá vender seu estoque por preços mais competitivos em relação aos seus concorrentes, ganhando clientes e tendo, portanto um volume maior de vendas.

- ◆ Novos Clientes – busca do uso intensivo da mídia ou através de maiores esforços na conquista de novos clientes. É importante que a rede seja capaz de reconhecer quais atribuições ou benefícios serão percebidos pelo consumidor de maneira positiva, influenciando sua decisão de compra, atraindo desta forma novos clientes.
- ◆ Estratégia de Preços – através do volume de compras, buscar a consolidação de uma política de preços mais competitivos, para dessa forma atrair mais consumidores.

A redução dos custos podem ser obtidos através de:

- ◆ Aumento no Volume das Compras – uma vez efetuado um volume de compras significativamente grande junto aos fornecedores, é possível conseguir vantagens quanto a redução do custo da mercadoria, como também redução de custos no que tange propaganda e divulgação.
- ◆ Redução das Despesas – as atividades podem ser reavaliadas sistematicamente, objetivando encontrar formas de reduzir as despesas correntes. Existem despesas iniciais que podem redundar, no futuro, em reduções de custos consideráveis, como o treinamento de empregados ou aquisição de um novo equipamento.
- ◆ Fluxo de Caixa Positivo – providenciar que o pagamentos (vencimentos) aos fornecedores ocorra somente depois do recebimentos das vendas, de forma que o fluxo de caixa seja sempre positivo e que não seja necessário captar recursos de terceiros (empréstimos).

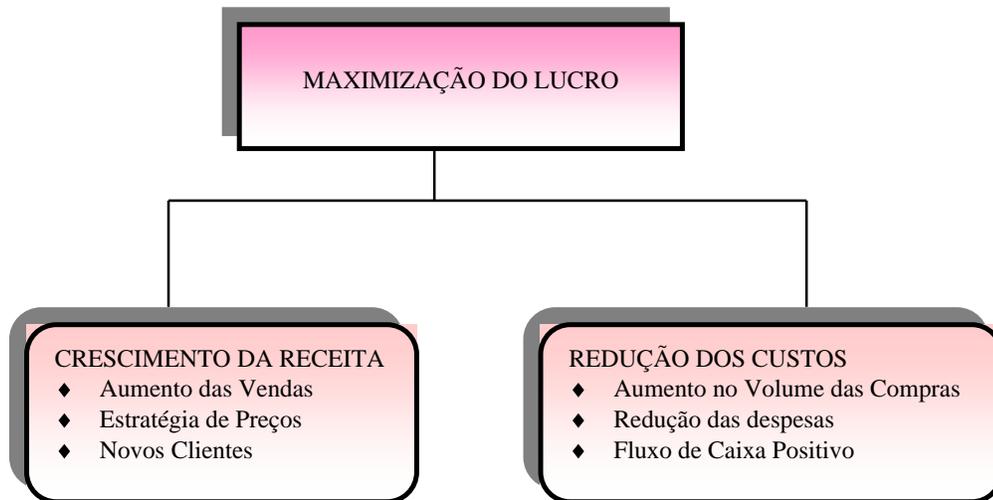


Figura 26: Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira

5.3.2.2 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Clientes

No caso específico da AGAME, já encontra-se bem definido o segmento de mercado e clientes visados, juntamente com suas preferências, preços praticados, qualidade, funcionalidade e demais características. O segmento de mercado é o comércio varejista de gênero alimentício e o cliente é o consumidor. O objetivo nesta perspectiva é: satisfação plena das expectativas dos clientes.

Para o segmento de cliente foi elaborada uma proposta de valor que consiste basicamente em definir as necessidades dos clientes, de como eles vêm a rede e quais requisitos, na visão dos mesmos, agregam valor (Figura 26)

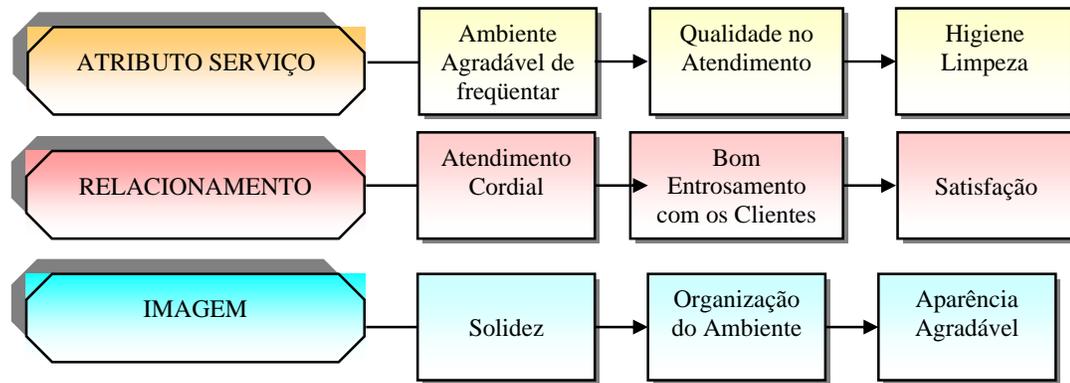


Figura 27: Proposta de Valor para os Clientes

A proposta de valor formou o alicerce para a elaboração dos objetivos estratégicos para a perspectiva dos clientes. Com de relações de causa e efeito, definiu-se que o objetivo financeiro de redução dos custos, não possui relações com a perspectivas dos clientes, mas o objetivo de crescimento da receita pode ser alcançado através da conquista e retenção de clientes. Sendo assim, os objetivos da perspectiva dos clientes foram definidos como: aumento do número de clientes, retenção e satisfação de clientes.



Figura 28: Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Clientes

5.3.2.3 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Processos Internos

Depois de estabelecidos os objetivos da perspectivas de clientes, foram definidos os objetivos estratégicos da perspectivas dos processos internos. A análise dos processos internos é resultante de um trabalho de investigação muito detalhado, pois consiste em estudos de todas as atividades que envolvem a rede. Porém, o foco se mantém nos processos em que a

rede visa buscar a excelência. O passo inicial foi fazer o mapeamento dos processos da rede, estando este explicitado na figura 28.

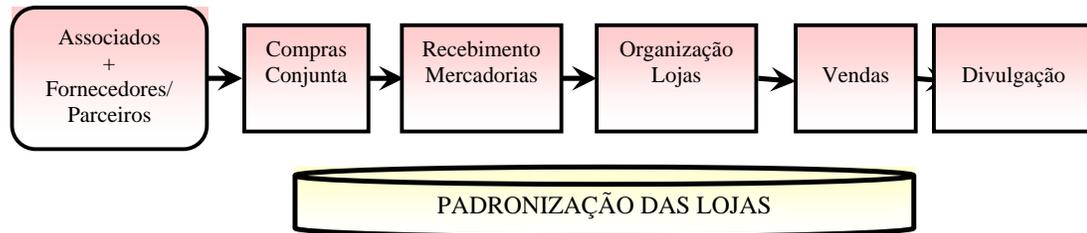


Figura 29: Mapeamento dos Processos

A fim de identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos fornecedores-parceiros, associados, enquanto cliente e empresários e cliente final (consumidores), foram relacionados para a rede pesquisada, os seguintes indicadores: padronização das lojas, padronização dos produtos comprados, prazo na entrega das mercadorias, higienização, fortalecimento de parcerias com fornecedores, divulgação e pesquisa de satisfação.

A padronização das lojas em torno da marca própria agrega vantagens em termos de custos, uma vez que a aquisição de equipamentos, uniformes, embalagens e outros materiais de trabalho torna-se mais barata em função do compartilhamento da compra dos mesmos e ainda reduz custos com marketing. Além dessas vantagens de custos, a rede tem o potencial de agregar também melhorias nos serviços oferecidos aos clientes por suas associadas, o que pode se tornar um diferencial competitivo interessante. Um ponto interessante e um pouco subjetivo da rede é a geração da reputação em que a padronização das lojas ajuda neste sentido, uma vez que sendo o atendimento e os serviços padronizados e de qualidade, vai existir a tendência de que estas informações sejam difundidas no mercado consumidor. A

reputação de qualidade de uma loja contribui para a percepção dos consumidores da existência de qualidade de todas as demais associadas, isto implica que a manutenção da reputação depende do comportamento de todas as associadas da rede.

Um item mais grave do que a não padronização é a situação das compras compartilhadas. Cada vez que as associadas compram conjuntamente a rede é fortalecida uma vez que aumenta a verba de mídia e, ainda mais importante, aumenta a importância da rede como cliente dos atacadistas e distribuidores. Mas, conforme relatado pelos próprios lojistas nas entrevistas realizadas “é possível negociar preços mais atrativos individualmente, ou seja, fora da rede”. Ou seja, as condições de preço ou prazos estar relacionado às diferentes marcas de produtos negociadas. Tomemos o seguinte exemplo, admita-se que um específico da marca “A” entre em negociação pela mesma e que sob as condições de melhor negociação e empenho possível o consultor obteve um determinado preço e prazo para a aquisição do produto por todos os lojistas associados. Paralelamente, um dos lojista pode estar negociando o mesmo produto porém este é de marca “B” e possui características de qualidade e aceitação pelo consumidor similares aos encontrados na marca “A”. é possível que o lojista individualmente consiga extrair um preço ou prazo melhor para o produto de marca diferente. Tendo este produto as mesma características daquele que foi negociado pela rede, o lojista poderá chegar a conclusão que as vendas podem ser semelhantes ou até mesmo maiores em função deste produto ter preço mais baixo. Ou ainda que sendo o produto da marca “B” muito semelhante ao da marca “A” em qualidade, porém com custo mais baixo, será possível alcançar um aumento na sua margem de lucro vendendo produto “B” pelo mesmo preço que ele teria de vender o produto “A”. Uma vez que haja a integração das associadas em determinar a padronização dos produtos oferecidos em cada uma das lojas da rede, o problema em relação às marcas dos produtos tenderá a desaparecer no longo prazo.

O prazo para entrega de mercadorias também se configura um aspecto relevante para satisfação do consumidor. Ampliar o fortalecimento entre fornecedores-parceiros e as associadas traz para ambos vantagens que individualmente não teriam condições de tal. Paralelamente, deve ser feita a divulgação sistemática da rede pesquisada, através dos meios de apropriados (televisão, rádio, jornal, folders e etc.), bem como pesquisa para saber o nível de satisfação dos consumidores.

Divulgação	Padronização das lojas	Padronização das produtos	Desenvolver Convênios	Higiene e Limpeza	Prazo de Entrega Mercadorias	Pesquisa Satisfação
------------	------------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------------	---------------------

Figura 30: Objetivos Estratégicos da Perspectivas dos Processos Internos

5.3.2.4 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são responsáveis por garantir a infra-estrutura para dar suporte as demais perspectivas. Para atender aos objetivos propostos até agora, definiu-se que esta visão deveria visar a capacitação dos associados e dos funcionários, a satisfação dos funcionários e o desenvolvimento de sistema de informações.

A capacitação dos associados permite nivelar o grupo, pois a melhoria no gerenciamento das empresas associadas reflete-se no sucesso da gestão da rede. Já a capacitação dos funcionários englobaria todos os treinamentos necessários para proporcionar aos mesmos os requisitos necessários para desenvolverem suas atribuições de forma a garantirem a satisfação dos clientes. Pois, conforme, relatam Kaplan e Norton (1997, p. 135), a satisfação do funcionário também contribuirá para atender aos objetivos relativos a

satisfação dos clientes: funcionários satisfeitos são condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes, ou seja, funcionário satisfeito tende a ter um cliente mais satisfeito. O sistema de informação dará suporte à rotina da rede, de forma a torná-la mais profissional, além disto, dará suporte ao sistema de *feedback* do *Balanced Scorecard*.

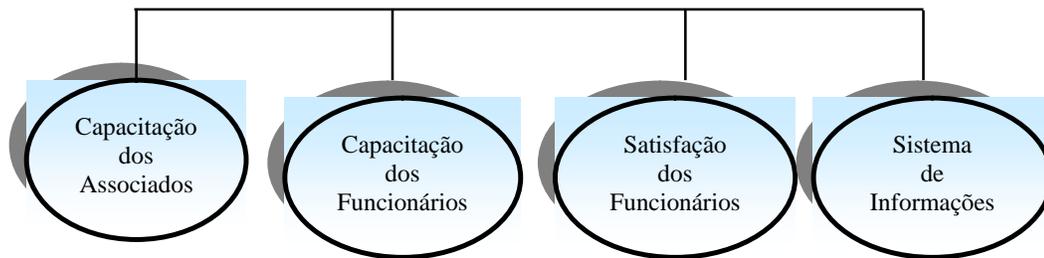


Figura 31: Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

5.3.3 Desenho do *Balanced Scorecard*

A partir da esquematização o *Balanced Scorecard*, a estrutura dos objetivos estratégicos das quatro perspectivas foi revista através da análise das relações de causa e efeito entre elas. O foco é garantir que os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento dêem suporte aos objetivos dos processos internos, e estes, por sua vez, possibilitem a garantia da satisfação de clientes, o que leva, conseqüentemente, o atingimento dos objetivos financeiros a longo prazo. O desenho do *Balanced Scorecard* da rede em estudo, elaborado após reunião que possibilitou o consenso do grupo quanto à validação das relações de causa e efeito, pode ser visualizado na figura 31.

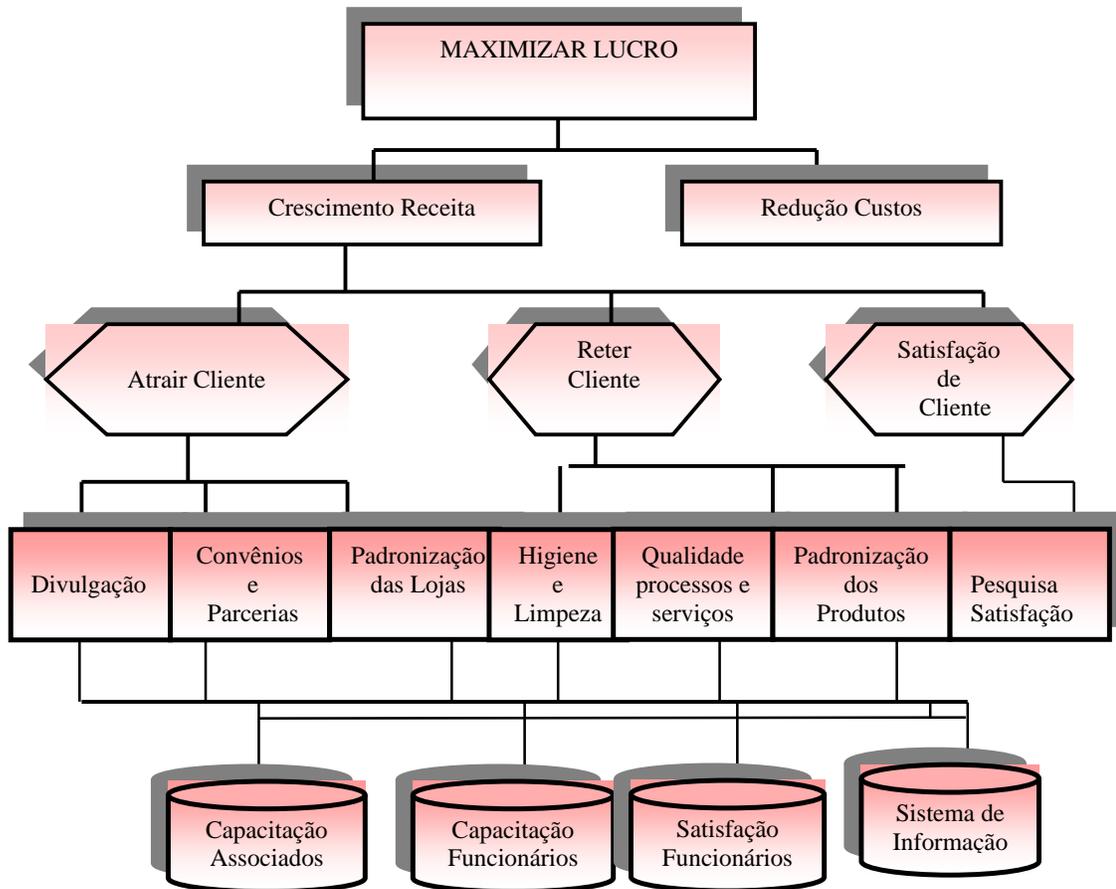


Figura 32: Desenho do *Balanced Scorecard* da Rede de Cooperação do setor de mercado varejista de gêneros alimentícios

5.3.3.1 Definição das Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho

Nesta fase é estabelecido para cada um dos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*, medidas de ocorrência e os vetores de desempenho (indicadores de tendência), operacionalmente exequíveis, para cada um dos objetivos estratégicos do BSC estabelecidos para a rede. As medidas de ocorrência possibilitam visualizar se as metas propostas para cada objetivo estão sendo realizadas. As medidas de tendência visualiza se a empresa está no caminho certo, uma vez que pode haver contraste entre a ação e o seu resultado. Nem todos

os objetivos necessitaram das medidas de tendência, mas para todos foram definidas medidas de ocorrência.

As medidas de ocorrência estabelecidas, juntamente com os indicadores de tendência para cada objetivo, podem ser vistos nas 3ª e 4ª colunas do quadro 09. Como exemplo pode-se citar o objetivo estratégico da perspectiva de clientes “satisfação do cliente” a medida de ocorrência é o resultado da pesquisa de opinião. A medida de tendência ficou definida como número de sugestões e reclamações. Este objetivo é primordial para a rede, pois está atrelado direta e indiretamente à retenção e captação dos clientes, por sua vez, proporciona um aumento da receita e a maximização do lucro.

É possível notar que nem todos os objetivos necessitam de medidas de tendência, mas todos os objetivos possuem medidas de ocorrência. Para alguns objetivos, as medidas de tendência são as medidas de ocorrência de outros.

Analisando o quadro 09, foi identificado a importância dos vetores de desempenho.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	MEDIDAS		METAS	INICIATIVAS
		Indicador	Tendência		
PERSPECTIVA FINANCEIRA					
Crescimento Receita	Aumento volume vendas	Receita	Rec. Atual/ anterior	15% a.a	Controle Financeiro
Controle dos Custos	Potencializar volume compras Aumentar prazo de pagamento a fornecedor	Aumento número de associados Prazo médio compras mercad.	Número associados novos/atuais Prazo conta a pagar/cta a receber	Xx dias a favor	Controle Financeiro
Aumentar Vendas				15% a.a	
PERSPECTIVA CLIENTES					
ATRAIR	Conhecer Necessidades Clientes	Pesquisa de opinião	Número de sugestões e reclamações	Menos de 5% de reclamações	
RETER	Potencializar Cliente através cartão de crédito próprio	Novos convênios/cartão	Nº novos convênio planejado x realizado	10 convênios a cada semana	Programa de credencia-mento
SATISFAZER CLIENTES		Pesquisa de mercado	Preço praticado x Preço concorrência	Sempre menor	Política de preço
	Maximizar a percepção da imagem positiva da REDEFORT	Serv Planej. x prestados	Pesquisa de mercado	Referência na excelência	Programa de qualidade
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS					
Divulgação da Rede		Nº de novas conquistas de clientes	Nº de conquistas realizadas x planejadas		Estabelecer programa de divulgação
Higiene e Limpeza	Ambiente agradável	Nota de limpeza		Nota 10	Programa de treinamento
Padronização das Lojas	Potencializar melhorias nos serviços oferecidos				
Pesquisa satisfação		Nº pesquisa realizada x planejada		Cumprir 100% do planejado	Estabelecer realização das pesquisas
Estabelecer Parcerias		Nº de novas parcerias	Nº parcerias nova/parcerias		Programa de credencia-mento
Padronização dos Produtos	Estabelecer marca de produtos para a rede				
Qualidade Processos e Serviços		Pesquisa interna	Serviçosxretrabalho	100% mês	Programa de qualidade
PERSPECTIVA APREDIZAGEM E CRESCIMENTO					
Capacitação Gerencial dos Associados	Cursos de capacitação e troca de informações entre associados	Nº Cursos e treinamento/funcionários	100% dos associados atualizados	100% em 12 meses	Programa de treinamento
Capacitação dos Funcionários	Capacitação para um melhor desempenho	Nº de treinamento/funcionários	100% funcionários atualizados	100% em 12 meses	Programa de treinamento
Satisfação dos funcionários	Melhorar a motivação dos funcionários	Índice satisfação do funcionário	Pesquisa interna	100% satisfeitos	Pesquisa de satisfação
Sistemas de Informação	Melhorar a capacidade dos sistemas de informação	Verba orçada x utilizadas para os sistemas de informações	Tempo para realização do orçamento	Cumprir 100% do planejado	Desenvolver sistema de informação

Quadro 09 – Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho

Fonte: A autora (2006)

5.3.3.2 Definição das Metas de Superação

Para cada medida de ocorrência e indicador de tendência, foram definidas metas de superação. As metas foram estabelecidas de forma arrojada, para garantir o atingimento do

objetivo de longo prazo. Nesta etapa, foram definidas metas de superação, ou seja, metas ambiciosas para cada medida de ocorrência e indicador de tendência definidos para Redefort.

As metas estabelecidas são apresentadas na 5ª coluna do quadro 08. Para o objetivo estratégico “satisfação dos clientes” citado anteriormente, a meta de superação estabelecida foi de menos de 5% de reclamações feitas pelos clientes, sendo considerado esse fator como um dos mais relevante para o sucesso da rede.

5.3.3.3 Alinhamento das Iniciativas

Neste estágio foram estabelecidas as iniciativas necessárias para se atingir as metas propostas. Para cada uma das iniciativas constantes no quadro 09, foi desenvolvido um plano de ação, para assegurar a sua realização. A configuração do plano de ação está demonstrado no quadro 10 .

HABILIDADE	TREINADO	TREINADOR	COMO	QUANDO
Aumentar Lucro				
Crescimento da Receita				
Controle dos Custos				
Aumentar Vendas				
Satisfação de Clientes				
Linha de Crédito				
Preços Atrativos				
Estabelecer Marca/Imagem				
Divulgação da Rede				
Padronização das Lojas				
Estabelecer Parceria				
Padronização dos Produtos				
Qualidade Processos e serviços				
Capacitação Gerencial dos Associados				
Capacitação dos Funcionários				
Satisfação dos Funcionários				
Sistema de Informação				

Quadro 10: Plano de Ação para Treinamento

5.3.4 Plano de Implantação

5.3.4.1 Comunicação do *Balanced Scorecard*

As etapas seguintes não fizeram parte (das reuniões) e do objetivo deste trabalho, tendo sido colocado apenas como procedimentos necessários a serem cumpridos por ocasião da efetiva implantação do *Balanced Scorecard* em cada empreendimento das redes de cooperação.

Nesta etapa é realizada a divulgação do *Balanced Scorecard*. São levantados, também, os dados que devem ser coletados mensalmente, para o cálculo e acompanhamento das medidas. Inicia-se, também, o processo de desenvolvimento do sistema de informação.

5.3.4.2 Elaboração do Sistema de *Feedback* do *Balanced Scorecard*

A definição do sistema de *feedback* é a última etapa da elaboração do *Balanced Scorecard*. O acompanhamento desse sistema deve ser feito periodicamente, através de reuniões semanais, isto bem no início de sua implementação e após o acompanhamento pode ser feito mensalmente focalizando com mais ênfase as questões estratégicas.

Ressalta-se que para atingir o objetivo proposto foram encontradas algumas dificuldades. A primeira delas foi o estabelecimento do consenso geral dos associados, de que a rede em estudo, se configurava algo além da associação de um determinado número de empresas que se reúne para efetuar compras conjuntas obtendo dessa forma preços mais atrativos. Na teoria a associação em rede se mostra sistematicamente organizada e apresenta

um postura vantajosa para os associados, porém, na prática esta visão fica completamente distorcida.

A determinação do grupo de participantes do projeto diz respeito a mais uma dificuldade. Quando se trabalha a sistemática do *BSC* nas grandes empresas, existe um número maior de executivos da alta administração o que permite uma divisão em dois ou quatro grupos e também séries de entrevistas, como sugere o método geral. No entanto, quando se fala em redes de cooperação, se tem uma visão de uma agregação de pequenas e médias empresas com objetivos comuns, ou seja, falamos de um conjunto. Partindo do modelo geral, foi proposta então, uma sistemática adequada a essa realidade, no entanto, na sistemática proposta sugere-se um grupo único e fixo, que participará de todas as etapas do projeto. Porém, foi árdua a batalha em reunir os participantes, justamente por eles não estarem focados na rede como um processo competitivo, mas, sim com um arranjo que lhes oferecem algumas vantagens em relação a custos. Em relação aos fatos supra citados, foi difícil argumentar as vantagens em se definir objetivos estratégicos para a rede de cooperação.

Outra dificuldade encontrada foi o consenso das informações formadas por cada um dos associados no que tange clientes, concorrentes, fornecedores, proposta de valor, cadeia de valor entre outros, pois como a rede é formada por várias empresas e estas tendo suas individualidades próprias, foi difícil processar um consenso. No método geral, as informações geralmente encontram-se disponíveis nas empresas. Eles indicam a distribuição delas ao grupo, como material de apoio, para a construção dos objetivos do *Scorecard*. A realidade das pequenas empresas é outra, dificilmente as informações existem. Isto exigiu que houvesse maior comprometimento do grupo com o levantamento correto das informações e também

permitiu maior entrosamento e compreensão quanto ao seu conteúdo. Os associados passaram a ter uma percepção mais abrangente da rede.

Suscintamente, as principais dificuldades abordadas referem-se principalmente as peculiaridades básicas das pequenas empresas, e, neste caso específico as particularidades de uma rede de empresas, pois como é sabido existe a problemática do consenso entre os associados. Apesar disto, notou-se que as redes de cooperação também podem aplicar os conceitos do *Balanced Scorecard*, com sucesso. Este pode orientá-las no desenvolvimento da estratégia e sistema de gestão, permitindo assim, que elas tenham uma gestão menos amadora e passem a ser mais competitivas.

CONCLUSÃO

Este capítulo estabelece as conclusões a respeito do tema desenvolvido neste trabalho. Além disso, propõem-se algumas recomendações para pesquisas futuras.

Diante da atual conjuntura de mercado, as organizações necessitam de instrumentos de apoio para enfrentar as mudanças ocorridas no ambiente externo e adaptar seu ambiente interno a esse novo cenário. A introdução de novos métodos de gerenciamento passa a ser fundamental para conduzir o processo de gestão com efetividade. As principais razões para isso encontram-se nos papéis que esses recursos desempenham como suporte aos processos e operações, suporte na tomada de decisões e suporte às estratégias em busca de vantagem competitiva.

Entre estes instrumentos, os indicadores de performance alicerçado nas quatro perspectivas do *BSC*, se destacam como ferramentas capazes de contribuir para o desempenho do arranjo organizacional. A plena utilização desse recurso proporciona inúmeras vantagens para o desenvolvimento das atividades nas redes de empresas. Entre elas, a automação das tarefas, a melhoria dos controles das operações, a melhoria da qualidade das informações para a tomada de decisões e o aumento do seu potencial competitivo.

Assim como as demais organizações, as redes de cooperação também necessitam de instrumentos de apoio à gestão para planejar estratégica e operacionalmente, e competir em mercados altamente dinâmicos.

O objetivo principal desta pesquisa consistiu em configurar um conjunto de Indicadores de Desempenho, alicerçado no *Balanced Scorecard*, para uma rede de empresas, especificamente a Redefort de mercados, regional de Ijuí. Para este objetivo adotou-se a linha de pensamento de Kaplan e Norton, revelada em diversas obras por eles publicadas a respeito do *Balanced Scorecard*. Partindo-se do seu histórico até a sua utilização como um sistema de gestão estratégica.

A partir disso, a pesquisa procurou sistematizar um modelo de gestão que contemplasse as dimensões funcionais da rede. Nesse sentido, a pesquisa assumiu características exploratórias e buscou identificar, na percepção dos agentes organizacionais, a configuração empírica desse modelo. Para isso foi necessário caracterizar a rede escolhida, elucidar seu contexto organizacional e esclarecer seu processo de gestão nos principais processos de coordenação.

Os resultados encontrados na pesquisa revelaram que a rede em estudo, na percepção dos agentes organizacionais entrevistados, apresenta uma carência na utilização de instrumentos de gestão e, principalmente, na conscientização dos atores envolvidos da importância desse tipo de associação.

Isso levou a entender a importância dos indicadores de desempenho como apoio ao processo de gestão da rede em estudo. De uma forma sistemática foram definidos indicadores

de desempenho, voltados às quatro perspectivas previstas no *Balanced Scorecard*, considerando-se as particularidades de uma rede de empresas. Desta forma, o trabalho atingiu os objetivos propostos e poderá, através do registro de conhecimentos, auxiliar a comunidade acadêmica em novos trabalhos bem como servir de subsídio, com vistas a auxiliar as organizações e profissionais que possuem interesse na área de pesquisa.

O desenvolvimento de uma pesquisa, iniciante na ciência, como é o caso desta dissertação, cria ao longo de sua execução uma série de questionamentos e curiosidades que abrem a visão para problemas não imaginados ao início do trabalho, bem como desperta para curiosidades que podem ser aproveitadas por outros pesquisadores. Estudos destinados às Redes de Cooperação são de grande importância por ser uma área pouco desenvolvida. O tema, Indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard*, também não estão muito difundidos dentro deste tipo de organização, por isto, sugere-se que sejam desenvolvidos novos estudos principalmente em outros setores, que não foram abordados nesta pesquisa. Isto permitiria testar se a sistemática ora elaborada pode ser adaptada aos demais setores econômicos ou, se, seria necessário desenvolver um método próprio para cada setor.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F.; CÂNDIDO, G. A.; GOEDERT, A. R. et al. *Technological innovations networks for small and medium enterprises: proposals to the tourism and agribusiness sectors*. In: International Conference On Technological Policy And Innovation, 4., 2000, Curitiba. Anais... Curitiba: CITS, 2000. 1CD.

ABREU, P.; ABREU, A. F. *Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada à gestão empresarial*. Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação (IGTI), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2003. Notas de Aula.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. *Marketing in the network economy*. Journal of Marketing, v. 63, p. 146-163, 1999.

AGAME – Associação Gaúcha de Mercados. *Estatuto Social*. Novo Hamburgo, 2001

AGAME – Associação Gaúcha de Mercados. *Regulamento Interno*. Novo Hamburgo, 2001

ALSTON, P.W. *Filosofia da Linguagem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

BARQUERO, A. V. *Desenvolvimento Endógeno em tempos de globalização*. Traduzido por Ricardo Brinco. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

BECKER, H.S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec. 1993.

BORNIA, A. C. *Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno*. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, Florianópolis: Programa de Pós-graduação e Engenharia da Produção/UFSC, 1995

CAMPOS, J. A. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1992

CAMPOS, V. F. *Qualidade total*. padronização das empresas. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992

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*. Disponível em <<http://www.ch.ufcg.edu.br/gegit>>. Acesso em 05/01/2005.

_____. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*(2001). Florianópolis: UFSC. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina.

CASAROTTO FILHO, N.; 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. *Sociedade em rede*, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e sociais*. 2ª Ed., São Paulo: Cortez, 1995.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, N. L.; MACHADO, R. A. *Competitividade e redes de pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no Rio grande do Sul*. *Redes*, Santa Cruz do Sul, Universidade de Santa Cruz doo Sul, v. 7, n. especial, p. 211-228, dez. 2002.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J.F., , *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action*, Montvale, Management Accounting, Aug, p. 7, 1997.

FRANCO, A. D. *Redes Associativas*. Brasília: SEBRAE/DF, 2002.

GALBRAITH, J. R; LAWLER III, E. E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makronbooks, 1995, p. 3-9.

GAROFOLI, G. *Endogenous development and southththern Europe*. Aldershot: Averuby, 1992

_____, G. *O exemplo italiano*. Ensaios. Porto Alegre, FEE, n. 1, 1993

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. *A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas*. *Revista de Administração de Empresas – RAE/USP*, v.35, n.4, p.65-71, jul/ago.1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, 1995.

HERTENSTEIN, J.; PLATT, M. *Performance Measures and Management Control in New Products Development*, *Accounting Horizons*, v.14, n.3, p. 307, 2000.

HUGHES, J. *A Filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

HRONEC, S. M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994

JURAN, J. M. *Planejamento para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

LEWIS, J. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIPE, M. G.; SALTERIO, S. E. *The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures*. *The Accounting Review*, v.75, n.3, p.283-298, jul.2000.

LIPNACK, J; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makronbooks, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KANTER, R.M.; BRINKERHOFF, D. *Organizational performance: recent developments in measurement*. *Annual Review of Sociology*, v.7, 1981.

KATZ, D. e KAHN, R. *Psicologia social das Organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1974.

KELM, M. L. *Indicadores de Performance em Instituições Universitárias Autogeridas - Uma Contribuição a Gestão por Resultados*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 2003.

KERLINGER, F. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Edusp, 1980.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994

_____, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Platice Hall, 2000

MACEDO-SOARES, T.D.L.A.; RATTON, C.A. *Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil*. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, p.46-59, out/dez.1999.

MANCINI, E. A. *A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARINHO, S.V. *A utilização da Gestão Estratégica dentro do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 1995.

MARQUES, P. V. e AGUIAR, D., R. D. de. *Comercialização de produtos agrícolas*. São Paulo: EDUSP, 1993.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. *Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização*. *Gestão e Produção*, v.5, n3, p.298-311, dez.1998.

MAZZOTI, A. J. A ; GEWANDSZNADJER, F. *O método nas ciências Sociais naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1999.

McGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. *Causes of failure in networks organizations*. *Califórnia management Review*. Califórnia, v. 33, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.

MIRANDA L. C. e SILVA, J. D. G. *Medição de desempenho*. In: SCHMIDT, P. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINAYO, M. C. S. et. al. *Pesquisa social – teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, E. *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais dos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por indicadores de desempenho*. Tese de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004

NALEBUFF, B e BRANDENBURGUER, A. *Co-operação*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996

NAURI, M. H. C. *As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão unisertária – FAPEU*. Florianópolis, 1998. dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível on-line em <http://teses.eps.ufsc.br>. Acesso em: 21/12/2004.

NEVES, J. L. *Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em 06/12/2005.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.

NORREKLIT, H. *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. *Management Accounting Research*, v.11, p.65-88, 2000.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de Metodologia científica*. Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 2000.

PACE, E.S.U.; BASSO, L.F.C. *Uma análise crítica da direção de causalidade no balanced scorecard*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. Anais...Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

PERROW, C. *Small-firm networks*. In: NORHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed) Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard business school Press, 1992

PIORE, M. e SABEL, C. *The second industrial divide*. New York: Basic Boks, 1984

PORTER, M., *Estratégia Competitiva*, São Paulo: Campus, 1986.

_____, M., *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro: Campus, 1999

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, Boston, Mass., May/June, 1990.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Redes de Cooperação*: manual do consultor. Porto alegre: SEDAI, 2001.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Redes de Cooperação*. A força da União. Porto alegre: SEDAI, 2004.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. *O sistema de gestão Balanced Scorecard e seus impactos sobre a teoria de custos*. Universidade de Leon, VII Congresso Del Instituto Internacional de Costos, Jul/2001.

ROESCH, S. M.A. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração*: guias para estágios, trabalhos de conclusão dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1996

SALVATORE, D`Onofrio. *Metodologia do Trabalho Intelectual*. São Paulo: atlas, 1999.

SANTOS, J. L.; KELM, M.L.; ABREU, A.F. *Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso*: Banco do Estado de Santa Catarina SA, Revista de Administração da USP – RAUSP, v.36, n.3, p.59-69, jul-set/2001.

SANTOS, S. A ; PEREIRA, H. J.; ABRAHÃO FRANÇA, S. E. *Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. São Paulo: Sebrae, 1994.

SAPIRO, A. (org) *Gestão de marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2003

SEBRAE/RS, 1998 (Relatório de Pesquisa).

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: dezembro, 2004.

SEDAI. *Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais*. 2001. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>. Acesso em 20 fevereiro 2004.

- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, 2000.
- SILVA, A. S.; PINTO, J. M. *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Afrontamento, 1999.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T.C. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993
- TEIXEIRA, E. B. *A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais*. Desenvolvimento em questão. Ijuí: UNIJUÍ, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul/dez. 2003.
- TRIVIÑOS, A. S. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TRUJILLO FERRARI, A. *Metodología da ciência*. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- VERSCHOORE F., J. R. S. *O Programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos e administração pública para o desenvolvimento sócioeconômico*. [S.l.:s.n.].2004.
- _____. *Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas*. In: VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza (org.) *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WERNER, A. e SEGRE, L. *Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego*. Disponível em www.senac.br/informativo/BST/281/boltec281_e.htm acessado em 29/07/2005
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZACARELLI, S. B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ZILBER, M. A ; FISCHMANN, A. A Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enampad2002-prog-eso-p.html> acesso em 20/12/2004.

APÊNDICES

APÊNDICE 01: CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

Coordenação do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Campus Ijuí: Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta – Bairro Universitário – 98700-00 – Ijuí – RS – BRASIL Cx Postal 560 – Telefones:

(XX 55) 3332-0200, (XX 55) 3332-0545, (XX 55) 3332-0544 –FAX (XX 55) 3332-9100

Endereço eletrônico: <http://www.unijui.tche.br/mestradosdesenvolvimento>

Correio eletrônico: smdgc@unijui.tche.br

Ijuí, Outubro de 2005.

À

AGAME, Regional de Ijuí.

Ref.: Pesquisa acadêmica sobre Gestão baseada em indicadores de desempenho: uma proposta para redes de cooperação.

Prezados Senhores.

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica cujo desenvolvimento faz parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre. Essa pesquisa envolve uma rede de pequenos mercados do gênero alimentício no noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa requer a aplicação de um conjunto de entrevistas junto aos associados e consultor envolvidos com a rede em estudo.

Sabemos que o tempo disponível desses agentes é bastante restrito em relação às atividades relevantes da rede. No entanto, sua participação e contribuição para a efetivação dessa pesquisa são fundamentais para que obtenhamos um resultado mais preciso sobre a prática em questão.

Os dados coletados serão analisados e interpretados. Todas as respostas serão tratadas de confidencial e agregada, de modo que nenhuma resposta individual possa ser identificada. Desde já agradecemos sua colaboração.

Maria Andréa Rocha Escobar
Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania
andreamoreira@bol.com.br

Aline França de Abreu, Ph.D
Prof. Orientadora do Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania
Aline@ufcs.deps.com.br

APÊNDICE 02: ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

Coordenação do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Campus Ijuí: Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta – Bairro Universitário – 98700-00 – Ijuí – RS – BRASIL Cx Postal 560 – Telefones:

(XX 55) 3332-0200, (XX 55) 3332-0545, (XX 55) 3332-0544 –FAX (XX 55) 3332-9100

Endereço eletrônico: <http://www.unijui.tche.br/mestradosdesenvolvimento>

Correio eletrônico: smdgc@unijui.tche.br

Roteiro de Entrevista

1. Quantas empresas existem atualmente, associadas a Redefort?
2. A rede tem acompanhado a trajetória das empresas após seu ingresso para verificar se houve evolução das mesmas? Por que?
3. Qual o faturamento médio mensal da rede (de todas as empresas associadas)? Por que?
4. Como a rede se mantém financeiramente?
5. Existe um software de gerenciamento das informações entre a rede e os associados?
6. Como acontece a comunicação entre a rede e seus associados?
7. Como acontece a comunicação entre os associados e a rede?
8. As empresas dispõem de algum sistema de informações que auxilie a rede no processo de gestão?
9. A rede possui informações necessárias para gerir para o conjunto das empresas associadas?
10. Como acontece a compra em conjunto?
11. Existe um planejamento na rede? Para quanto tempo? Como foi construído? Está sendo cumprido?
12. Você acredita que o gerenciamento individual das empresas interfere no gerenciamento da rede? Por que?

13. Você acredita que a distância geográfica entre os associados interfere no gerenciamento da rede? Por que?
14. Você acredita que a diferença entre o porte das empresas (faturamento e tamanho) interfere no desenvolvimento da rede? Por que?
15. A rede dispõe de consultoria pública? E você considera que esse apoio seja relevante para o bom desempenho da rede? Por que?
16. No que diz respeito à criação da rede, ela surgiu por estímulo do poder público ou por impulso dos associados?
17. Como se está trabalhando o marketing na rede? (Produto, Preço, distribuição, promoção, marca...)
18. Quem coordena a rede?
19. Como se dá o processo de planejamento estratégico da rede?
20. Existe coordenação e gestão no que diz respeito ao planejamento financeiro? Como se configura a estratégia financeira?
21. Existe coordenação e gestão no que diz respeito ao planejamento dos processos internos? Como se configura a estratégia dos processos internos?
22. Existe coordenação e gestão no que diz respeito ao planejamento da aprendizagem e crescimento? Como se configura esta estratégia?
23. Pode-se dizer que a organização das empresas em redes de cooperação pode contribuir com o processo de desenvolvimento local? Por que?
24. A rede conta com o apoio das prefeituras e do governo do estado e federal? Como se dá esse processo?
25. A rede trabalha a capacitação gerencial dos associados? De que forma?
26. Você acredita que o nivelamento gerencial seja um fator relevante para o sucesso da rede?

27. A troca de informações entre os associados pode ser considerado um fator importante para o sucesso da rede?
28. Como acontece a troca de informações entre os associados?
29. Existe confiança dos associados no gerenciamento da rede? Por que?
30. Os associados demonstra confiança entre si? Que benefício isso traz para o desenvolvimento da rede?
31. Como acontece o processo de gestão da rede?
32. É satisfatória a troca de informações entre os associados e a rede? Por que?
33. O retorno de informações dos associados para a rede pode ser considerado como fator importante para o sucesso da rede?
34. Existe igualdade dos associados nos direitos da rede?
35. A comunicação da rede com os associados pode ser considerada satisfatória? Por que?
36. A marca compartilhada pode ser considerada um fator de competitividade para rede? Por que?
37. A rede facilita o acesso ao crédito para as empresas associadas? Por que?
38. Como você avalia o comprometimento dos associados?
39. É satisfatória a presença dos associados nas reuniões/assembleias?
40. A falta de comprometimento dos associados impede ou atrasa a evolução da rede?
41. Várias empresas no mesmo município trazem vantagem competitiva? Por que?
42. O estatuto, o código de ética e a administração da rede podem ser considerados um atributo de competitividade? Porque?
43. A rede dispõe de algum programa de computador para seu gerenciamento? Como acontece?
44. A rede acompanha o planejamento das empresas individualmente ou orienta? Porque?

45. Parcerias com entidades de apoio podem ser consideradas um fator relevante para o sucesso da rede? Por que?

APÊNDICE 03: DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

Coordenação do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Campus Ijuí: Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta – Bairro Universitário – 98700-00 – Ijuí – RS – BRASIL Cx Postal 560 – Telefones:

(XX 55) 3332-0200, (XX 55) 3332-0545, (XX 55) 3332-0544 –FAX (XX 55) 3332-9100

Endereço eletrônico: <http://www.unijui.tche.br/mestradosdesenvolvimento>

Correio eletrônico: smdgc@unijui.tche.br

Declaração de Consentimento

Eu, _____,

Portador do CPF _____, RG _____,

Pertencente ao quadro de associados da Redefort de mercados, regional de Ijuí, declaro para os devidos fins que as informações relatadas nessa entrevista são verdadeiras e podem ser divulgadas e publicadas como parte integrante do estudo de dissertação da mestrandia Maria Andréa Rocha Escobar. Sem mais, coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Ijuí,RS _____ de _____ de 2006.

Ass. _____

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)