

INDICADORES DE DESEMPENHO NO APOIO À GESTÃO DE EMPRESAS DE JORNAIS

SIOMARA MARIA PIERANGELI PASCOTTO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

siomara.pascotto@hotmail.com

MILTON CARLOS FARINA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

milton_farina@uol.com.br

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

edson.kubo@prof.uscs.edu.br

MARIA RITA PONTES ASSUMPCÃO

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)

ritassumpa@gmail.com

Introdução

A utilização dos indicadores de desempenho para a gestão organizacional tem se mostrado relevante para as empresas que usualmente desenvolvem e utilizam esta ferramenta em seus processos de gestão. A novidade discutida neste artigo trata do desenvolvimento desta ferramenta para o setor de jornal, por meio do empenho de empresas do setor que compartilhavam dificuldades em mensurar e comparar seus resultados financeiros e operacionais.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O desenvolvimento de indicadores de desempenho capazes de mensurar os pontos críticos de controle de gestão das empresas de jornal, com objetivo de analisar a importância destes indicadores, segundo a percepção das empresas do setor, para o processo de gestão da organização.

Fundamentação Teórica

Sustenta-se em três eixos: Redes Interorganizacionais ao defender a importância da rede de empresas no desenvolvimento de ações conjuntas, Associação de Interesse Privado - AIP como aglutinadora destas empresas, favorecendo o fluxo de informações e recursos e a importância dos Indicadores de Desempenho no processo de gestão das empresas, como ferramentas de controle e monitoramento de ações e estratégias.

Metodologia

A pesquisa adota o estudo transversal múltiplo e a coleta de dados se deu em novembro de 2013. A população pesquisada corresponde a 140 associados (títulos e empresas) ligados à ANJ que, por meio do profissional de atuação na gestão das empresas respondeu ao questionário proposto.

Para a operacionalização da pesquisa, adotou-se o software on-line Google Drive® e planilhas eletrônicas para organização dos dados e tabulação dos resultados

Análise dos Resultados

Do total de 140 formulários distribuídos, 101 foram efetivamente devolvidos adequadamente, representando 72% de sucesso na obtenção das respostas em relação ao número de associados abordados, sendo considerado suficiente para uma visão geral do setor quanto a importância do uso de ID para o processo de gestão das empresas. Os resultados encontrados demonstram elevado grau de importância dos indicadores de desempenho no processo de gestão das empresas, sejam eles internos ou externos às empresas

Conclusão

Conclui-se que os gestores consideram importantes os indicadores de desempenho no processo de gestão das empresas, sendo eles desenvolvidos ou não pela ANJ. Do total de respondentes 47% utilizam os indicadores desenvolvidos pela ANJ demonstrando certa fragilidade no processo de comunicação da rede na dissiminação do conhecimento e utilidade dos indicadores desenvolvidos para o setor.

Referências Bibliográficas

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; MAISANO, D.; MASTROGIACOMO, L. Properties of performance indicators in operations management: A reference framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57, n. 2, p. 137–155, 2008.

GOOGLE DRIVE (2013). Formulário e Planilha de Respostas da Pesquisa. Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1nR_UBzN2iMGHKxmkJQCWb9VbAy-6Gp11BGGcZIUwFDw/formResponse - Acesso em 07-Dez-2013

INDICADORES DE DESEMPENHO NO APOIO À GESTÃO DE EMPRESAS DE JORNAIS

PERFORMANCE INDICATORS IN SUPPORT OF NEWSPAPERS BUSINESS MANAGEMENT

RESUMO

A utilização dos indicadores de desempenho para a gestão organizacional tem se mostrado relevante para as empresas que usualmente desenvolvem e utilizam esta ferramenta em seus processos de gestão. A novidade discutida neste artigo trata do desenvolvimento desta ferramenta para o setor de jornal, por meio do empenho de empresas do setor que compartilhavam dificuldades em mensurar e comparar seus resultados financeiros e operacionais. Assim, com o apoio da Associação Nacional de Jornais – ANJ, caracterizada como uma rede interorganizacional de interesse privado (AIP) desenvolveu um sistema de indicadores de desempenho específico para o setor, capaz de mensurar os pontos críticos de controle de gestão. O objetivo deste artigo é analisar a importância destes indicadores, segundo a percepção das empresas do setor, utilizando-se de um *survey* de natureza descritiva e de um questionário estruturado. Em resposta ao objetivo proposto confirmou-se a importância do uso deste sistema de medição e avaliar dos processos operacionais e administrativos do setor, priorizando a utilização de indicadores financeiros para avaliação da sua condição econômica.

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

ABSTRACT

Performance indicators for organizational management has been shown to be relevant to companies that usually develop and utilize this tool in their management processes. The novelty discussed in this article is about the development of this tool for the newspaper industry through the companies in this sector that shared difficulties by means and comparing their financial and operating results. So with the support of National Newspaper Association - ANJ, characterized as an **interorganizational** network of Private Interest (AIP), developing a specific system of performance indicators. The objective of this paper is to analyze the importance of these indicators as perceived by companies in the sector, using a survey of descriptive and a structured questionnaire. In response to the proposed objective it was confirmed that the newspaper business consider important the use of the measurement system to aid their operational and administrative processes, prioritizing the financial indicators to evaluate the economic status of companies.

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

1. INTRODUÇÃO

A evolução da indústria de jornal apresenta um histórico de difícil manutenção e obtenção de meios para sua permanência no mercado. O setor é penalizado pela marginalização das agências de financiamento, baixo nível de apoio governamental, pressões do mercado consumidor, concorrência com o surgimento de novas mídias e conseqüente migração de leitores para outras plataformas. Estas dificuldades levam as empresas a um senso de urgência para rápida resposta ao mercado, necessidade de altos investimentos e necessidade de informações confiáveis que permitam melhor gestão das organizações.

Este cenário favoreceu a união das empresas às entidades de classes na busca de soluções capazes de fortalecer o setor. Olson (1999) classifica estas entidades como Associações de Interesses Privados – AIP's, caracterizando-as como organizações de adesão voluntária que objetivam ações em defesa dos interesses de seus associados e fortalecimento do setor. Assim, a ANJ-Associação Nacional de Jornais possui estas características, reunindo empresas responsáveis por mais de 90% da circulação diária de jornais do Brasil, tem por objetivo a promoção de estudos, debates, proposição e desenvolvimento de ações que contribuam para o fortalecimento do setor, por meio de ações conjuntas de seus associados.

Entre as várias atividades desenvolvidas pela ANJ, neste artigo recai interesse sobre as ações realizadas pelo Comitê de Gestão que desenvolveu um sistema de medição de desempenho por meio de indicadores, visando dar apoio à gestão administrativa e operacional das empresas do setor, com objetivo de mensurar a importância destes indicadores para o processo de gestão das empresas de jornal.

Como fundamentação ao estudo, apresenta-se no referencial teórico a importância das redes interorganizacionais, das associações de interesse privado e dos indicadores de desempenho, para em seguida, descrever os aspectos metodológicos que suportam os resultados da pesquisa contidos no item 4, seguido pelas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A atuação em rede interorganizacional tem se mostrado um diferencial para o desenvolvimento de empresas que buscam objetivos comuns, podendo, por meio dessa ação, obter, desenvolver e muitas vezes acessar recursos importantes para o desenvolvimento da organização e para a sua manutenção da competitividade, recursos estes não disponíveis quando a empresa atua de forma isolada (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; GRANDORI; SODA, 1995; HALL, 2004). Dentro deste conceito, e percebendo a dificuldade das empresas do setor em aprimorar seus processos gerenciais por falta de dados comparativos com relação ao desempenho das empresas, a ANJ tomou a iniciativa de reunir empresas que estavam dispostas a compartilhar resultados e experiências para o desenvolvimento de indicadores de desempenho que pudessem apoiar a gestão das empresas de jornal.

Um sistema de avaliação de desempenho tem importância organizacional ao auxiliar os processos decisórios e de gestão organizacional, bem como, no monitoramento e análise da evolução dos processos internos e externos à organização. A utilização destes sistemas teve crescimento significativo a partir das décadas de 1980 e 1990, impulsionados pela revolução da informação em torno de fluxos de dados, informações e conhecimentos potencializando o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) que favorecem a organização em redes de empresas (SERRAT, 2009).

Assim, Marteleto (2001, p.72) reforça que a rede se formaliza quando seus atores (indivíduos ou organizações) desfrutam de propósitos unificadores, estruturas de coordenação e consenso (nascidos de interesses comuns), que ganham força pela sua representatividade e pela múltipla e interativa forma de comunicação (horizontal e vertical).

A riqueza de comunicações existente na rede favorece sua dinâmica e criatividade, sendo reflexo das informações que fluem nas relações entre seus atores, tornando possível identificar

neste ambiente quem conhece quem e quem compartilha as informações e conhecimentos com quem e por quais meios na rede (Serrat, 2009), permitindo o desenvolvimento do conhecimento coletivo que pode ser diferenciado e distribuído de forma desigual pela rede (Albagli; Maciel, 2005), porém, a atividade em rede favorece o aproveitamento de oportunidades pelas organizações que, muitas vezes, não existiriam se estas atuassem de forma isolada (HUMAN; PROVAN, 1997, p. 383).

Lazzarini (2008) defende também que as redes interorganizacionais ocorrem também por meio de um agrupamento de empresas que decidem por apoio mútuo, favorecendo a atividade de cada uma das partes sem que tenham, necessariamente laços contratuais e financeiros firmados. Estas empresas podem se complementar tecnicamente (meios produtivos) e comercialmente (sistemas de distribuição), favorecendo a exploração de oportunidades (Ribault; Martinet; Lebidois, 1995), obtendo vantagens competitivas quando atuam de forma associada e conjunta (Cândido, 2002), quando empresas individuais que cooperam de forma autônoma, compram em conjunto matéria-prima e insumos, compartilham equipamentos, desenvolvem produtos e processos, ou por grupos de empresas que se unem por meio de associação de negócios, formação de consórcios de produtos, cooperativas de crédito e outros tipos de associações coletivas. Neste quesito, Olson (1999) explica que a atuação das empresas por meio de associações ou entidades representativas é uma forma de dinamizar os interesses organizacionais e potencializar os benefícios da atuação em rede quando os associados buscam resolver as dificuldades de seus negócios, trocar informações, conseguir apoio técnico e conhecimentos, formar laços estratégicos e obter recursos pela atuação coletiva. A associação, por sua vez, dilui seus custos de transação por meio das contribuições associativas, e tem papel de manter o relacionamento entre seus integrantes, compatibilizar e defender os interesses dos seus associados.

ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO – AIP

Associações de Interesse Privado – AIP – são definidas por Nassar e Zylberstajn (2004) como entidades que atuam pelo desenvolvimento de uma área específica de conhecimento, de processos de aprendizagem ou de tecnologia, cooperam para produzir soluções aos seus associados e apresentam-se como um grupo de defesa e de pressão, criado para um objetivo político, social e econômico específico. Assim formam um “agrupamento de indivíduos de uma determinada profissão ou empresas de determinado setor econômico” que, por possuírem interesses comuns, buscam mais acesso a recursos escassos e participarem de benefícios coletivos proporcionados pelas associações para obtenção de ganhos individuais, por entenderem que a atuação de forma conjunta seja mais eficiente que as ações isoladas (SILVA, 2005, ALDRICH, 1979, OLIVER, 1990, GRANDORI e SODA, 1995).

Na visão de Silva (2005), a força das AIP está no desenvolvimento das ações coletivas e concretizadas por grupos de indivíduos com o propósito de alcançar benefícios apenas capazes de ser conseguidos por ações conjuntas, ou que se tornarão mais econômicos se assim forem obtidos.

Para Olson (1999), AIP são organizações econômicas de adesão voluntária com objetivo de desenvolvimento de ações para defender e fortalecer seus associados, calcadas nos preceitos de união e de interesses compartilhados. Saes (1995, p.11) complementa que as AIP atuam na promoção dos seus associados, às vezes agindo como intermediárias em ações ou negociações, visando proteger os interesses de seus membros.

Uma AIP pode então produzir benefícios coletivos aos seus associados pelas ações desenvolvidas, proporcionando também ganhos por meio do desenvolvimento do capital social gerado entre seus associados, tornando-se um diferencial para a associação e está relacionado à estrutura interna cultural e social desenvolvida na rede, às normas e valores que

governam as relações existentes entre seus membros, resultando na produção de ideias, informações e apoio mútuo (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2006).

INDICADORES DE DESEMPENHO - ID

A medição de desempenho tem sido um elemento importante no campo da gestão de operações e da administração e é usualmente aplicada para analisar a evolução dos processos de negócio (Franceschini *et al.*, 2008), bem como, para monitorar suas atividades de forma integrada aos seus planos estratégicos e seus objetivos funcionais, atuando em diferentes níveis de atividades (BITITCI, CARRIE e McDEVITT, 1997). Para os autores, o *feedback* obtido por um sistema de medição de desempenho auxilia os processos de decisão e gestão, com o objetivo maior de melhorar o desempenho da empresa.

Assim, uma organização pode utilizar um indicador de desempenho (ID) ou um conjunto deles para avaliar o seu sucesso ou o progresso em direção aos objetivos estratégicos, ou de uma determinada atividade ou processo, ou ainda simplesmente repetir a realização periódica de algum nível de meta operacional (por exemplo, zero defeito, a satisfação do cliente, etc.). Desta forma, a escolha do ID depende da compreensão do que é determinante para o controle da organização, que pode levar à identificação de potenciais melhorias para a eficiência da organização (FRANCESCHINI *et al.*, 2008).

Flecha (2010) concordando com Miranda *et al* (2001), ressalta que já não basta ser uma organização eficiente, pois a velocidade do avanço da TIC trouxe transformações às organizações, exigindo uma maior quantidade de inovações, novos modelos de controle de processos produtivos e maior agilidade no processo de tomada de decisões, o que faz com que os indicadores de processos e de desempenho contribuam positivamente neste processo.

A mudança no cenário empresarial ocasionada pela globalização também contribuiu para o aumento da utilização e de adequações dos ID das empresas, antes focados em medidas financeiras (Miranda *et al.*, 2001), tornando-os mais abrangentes.

Para tanto, faz-se necessário compreender a organização como um todo, como defendem Rummler e Brache (1992, p. 167) ao declararem que “uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando é gerenciada, e para ser gerenciada, seu desempenho tem que ser medido”. Assim, um sistema de medição de desempenho é capaz de gerar parâmetros para que as empresas monitorem, avaliem e corrijam ações e processos, visando melhores desempenhos organizacionais, fixação de metas e determinação de meios para alcançá-las (MARTINS; COSTA NETO, 1998). Estes autores alertam ainda que “a medição de desempenho deve ser feita não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar”, e que os sistemas tradicionais de medição de desempenho se preocupam mais com a utilização eficiente dos recursos, produtividade, retorno sobre investimentos e custos.

Lebas (1995) ressalta ainda que por meio da medição, realidades complexas são traduzidas em conceitos numéricos simplificados que permitem fácil comunicação e ação, pré-requisito de um processo de gestão bem-sucedido.

A difusão desta metodologia é tal que empresas de todos os tipos, industriais, de serviços, do terceiro setor, grandes ou pequenas desenvolvem e utilizam seus próprios indicadores, tendendo a uma profusão de métricas. Assim, em cada segmento de negócio há algum tipo de métrica utilizado para avaliar e julgar sucessos ou fracassos das atividades e ações implantadas (TARAPANOFF, 2001).

Hronec (1994, p.16-17) observa a existência de consenso entre os autores que estudam ID na proposição do uso de variáveis de mensuração que englobem qualidade, custo, tempo, produtividade, como medidas para a elaboração de indicadores por entender que estes podem monitorar a perspectiva do cliente; a excelência do processo; e quantificar o lado econômico da excelência do produto e do processo.

Para que um modelo de avaliação de desempenho organizacional seja efetivo, Martins (1999) cita algumas características que os indicadores devem possuir, entre elas: ser harmônicos com a estratégia da empresa; medir informações financeiras e não financeiras de seus processos; induzir e amparar o processo de melhoria contínua; identificar progressos e tendências dos processos; viabilizar análises e o entendimento das relações de causa e efeito dos fatos; ser de fácil compreensão para a sua elaboração; ser abrangente na cadeia de valor da organização; possibilitar acessar informações em tempo real; ser dinâmico; influenciar as atitudes dos colaboradores e avaliar os grupos e não os indivíduos.

Desta forma, os ID, baseado em fonte de informações históricas nas organizações; possibilita análises de desempenho interna e comparativa a outras organizações e rastreabilidade de processos. Seu uso permite projeções de cenários e tendências baseados na evolução da empresa e seus processos, remetendo a um estudo mais aprofundado de sua importância.

A importância dos Indicadores de Desempenho

Para assegurar que as metas organizacionais e estratégias sejam realizadas, as organizações necessitam monitorar suas ações, gerenciar o cumprimento de planos estabelecidos e certificar-se de seu desempenho. Desvios do plano estratégico e de processos podem ocasionar danos às organizações e perda da competitividade (Flecha, 2010), sendo fundamental para controle das atividades organizacionais em qualquer tipo de organização, podendo ser o ponto de partida para o aperfeiçoamento da empresa, por permitir demonstrar as metas, os resultados alcançados e os meios para obtê-los (OLSON; SLATER, 2002, p.11).

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

Kaplan e Norton (1997) especificam que os ID podem abranger uma classificação mais ampla dentro das organizações, podendo ser considerados como qualitativos, quantitativos, de eficácia, eficiência, adaptabilidade, operacionais, táticos e estratégicos. Esta multiplicidade de indicadores proporciona ferramentas e informações ligadas ou não às estratégias da empresa, capazes de auxiliá-la no desenvolvimento e controle de seus processos. Todavia, é importante que estes indicadores sejam adaptáveis aos sistemas e processos organizacionais, para que possam ter representatividade daquilo que se pretende medir, acompanhando a evolução das organizações, porém, sem perder os enfoques iniciais de sua concepção e o histórico de sua evolução, permitindo a compreensão futura da evolução dos processos organizacionais (FLECHA, 2010). Para Marelli (2005), a evolução dos sistemas de ID é percebida quando estes mensuram medidas mais amplas capazes de gerar valor para a empresa e clientes, proporcionando uma visão de longo prazo à organização, enquanto que no passado eram focados na medição interna ou individual das empresas.

No setor das empresas de jornal, as organizações identificaram a necessidade de desenvolver um sistema de medição por meio de ID, com a finalidade de aprimorar seus processos de gestão e estabelecer parâmetros comparativos de desempenho do setor, visando ao desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Por apresentarem características de produtos e processos de produção e distribuição particulares, as empresas não possuíam parâmetros de desempenho, analisando seus resultados por meio de comparações de resultados passados, não permitindo assim busca de melhores *performances*. Entendendo esta necessidade, as empresas, apoiadas pela ANJ por meio do Comitê de Gestão, discutiram e

desenvolveram indicadores capazes de estabelecer padrões de desempenho para guiar as decisões e ações empresariais.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adota o estudo transversal múltiplo e a coleta de dados se deu em novembro de 2013. A população pesquisada corresponde a 140 associados (títulos e empresas) ligados à ANJ que, por meio do profissional de atuação na gestão das empresas respondeu ao questionário proposto.

Para a operacionalização da pesquisa, adotou-se o *software on-line Google Drive®*, que permite o desenvolvimento e personalização de formulários de pesquisas, convertendo as respostas em uma planilha exportável para outras ferramentas, como planilhas eletrônicas, capazes de realizar as análises estatísticas. A distribuição do instrumento de pesquisa foi o encaminhamento do formulário por correspondência eletrônica (e-mail).

O instrumento da pesquisa realizou a elegibilidade dos respondentes por meio de pergunta específica e o bloco de questões, permitiu a determinação do grau de importância de cada indicador de desempenho desenvolvido pela ANJ em uma escala de 0 (zero) – para a determinação de nenhuma importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresa – a 10 (dez) – para a determinação da total importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresa.

Os ID desenvolvidos pela ANJ foram acessados previamente por meio de contato direto com o gestor do subcomitê de ID da ANJ. Ao término das questões, todos os respondentes foram levados a indicar, na mesma escala de 0 (zero) a 10 (dez) a determinação da total importância do indicador de desempenho no processo de gestão da empresas, e qual a sua percepção quanto à contribuição dos ID (desenvolvidos pela ANJ e/ou internamente) no processo de gestão das empresas.

Os resultados da pesquisa, que demonstram a importância dos ID no apoio ao processo de gestão das organizações de jornais, precisam ser validados para sua generalização em outros setores econômicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Associação Nacional de Jornais - ANJ é uma entidade de classe voltada à defesa e liberdade de propaganda, de pensamento e de imprensa dentro dos princípios éticos composta por editoras de jornais impressos, jornais *on-line* e editoras e jornais de circulação gratuita em língua português, regida pelo estatuto social e código de conduta que definem suas ações, objetivos e deveres para com os associados, bem como os deveres e a responsabilidade de seus associados para com a associação. Foi fundada em 1979, possui sede em Brasília – DF e seu quadro de associados conta com 140 títulos e empresas de jornais, distribuídos geograficamente conforme demonstra a Tabela 1, que juntos respondem por mais de 90% da circulação diária brasileira de jornais.

Tabela 1 – Distribuição regional dos associados à ANJ

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se que a predominantemente dos associados estão no eixo Sul-Sudeste, que juntos comportam 67% de participantes desta associação, seguido pela região Nordeste que conta com 16% na composição do quadro de associados. As regiões Norte e Centro-Oeste apresentam menor representatividade de participação no quadro associativo. Desta distribuição, 69 localizam-se nas capitais dos Estados Federativos do País, representando aproximadamente 49% do total dos associados, enquanto que 71 associados (51% do total) estão localizados em cidades interioranas dos Estados.

As principais ações desenvolvidas pela ANJ destinam-se à consolidação dos Comitês de Assuntos Estratégicos, visando contribuir para questões do setor, como: Editorial, Gestão, Assuntos Jurídicos e Tributários, Liberdade de Expressão, Mercado Anunciante, Mercado Leitor, Estratégias Digitais, Relações Governamentais, Relações Internacionais, Recursos Humanos e Relações Trabalhistas e Tecnologia e Operações, que são desenvolvidos de acordo com sugestões de seus participantes e em consenso entre o grupo, cabendo a cada Comitê desenvolver ou subdividir os assuntos em subcomitês, dependendo de sua abrangência e possibilitando maior enfoque ao propósito em questão.

A este estudo interessa destacar o Comitê de Gestão, que objetiva desenvolver atividades pertinentes aos processos de gestão das empresas, e auxiliá-las na busca de soluções de problemas organizacionais. A formulação dos indicadores foi feita pelo Subcomitê de Indicadores, grupo este destacado do Comitê de Gestão para alinhar e desenvolver as métricas utilizadas em cada um dos indicadores desenvolvidos. O objetivo inicial foi identificar e consensar quais indicadores seriam importantes para as empresas do setor e em seguida definir as formas de sua mensuração.

Estes indicadores traçam métricas financeiras e não financeiras das atividades específicas do setor, proporcionando uma parametrização de indicadores capazes de propiciar a comparação de resultados obtidos entre as empresas, e provocar discussões e ajustes de operações que possam tornar cada empresa mais adaptada e competitiva no seu mercado de atuação.

ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

O objetivo da pesquisa de campo foi mensurar o grau de importância dos ID para o processo de gestão das empresas do setor. Do total de 140 formulários distribuídos, 101 foram efetivamente devolvidos adequadamente, representando 72% de sucesso na obtenção das respostas em relação ao número de associados abordados, sendo considerado suficiente para uma visão geral do setor quanto a importância do uso de ID para o processo de gestão das empresas.

O formulário da pesquisa foi construído de modo a contemplar questões específicas para a mensuração do grau de importância dos ID desenvolvidos pela ANJ, e o grau de importância de outros ID internos desenvolvidos pelas organizações, para o processo de gestão.

Entre as empresas respondentes da pesquisa, 60,3% afirmam conhecer os ID desenvolvidos pela ANJ. Contudo, apenas 26% das empresas respondentes afirmam efetivamente utilizá-los em seus processos gerenciais. Este resultado sugere que os ID desenvolvidos pela ANJ, por meio do Comitê de Gestão, são pouco difundidos e utilizados pelas empresas do setor, sugerindo que as empresas que efetivamente utilizam estes ID são assíduos participantes no Comitê de Gestão e conseguem perceber a contribuição destes nos seus processos gerenciais, bem como, contribuíram diretamente para a geração dos indicadores.

Como os pesquisados não apresentam uniformidade no conhecimento e utilização dos ID desenvolvidos pela ANJ, a análise foi dividida em dois grupos: a) empresas que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ e os utilizam, e b) empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, mas utilizam outros ID desenvolvidos internamente.

Para as empresas que possuem acesso e utilizam os ID desenvolvidos pela ANJ o grau de importância dos ID no processo de gestão foi calculada utilizando-se a média da pontuação obtida em cada indicador de desempenho desenvolvido pela ANJ, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Avaliação da importância do uso dos ID desenvolvidos pela ANJ

Indicadores de desempenho desenvolvidos pela ANJ	Avaliação média
<i>Churn</i> de Assinaturas	9,0
Custo da Redação sobre as Receitas Líquidas	8,8
Custo Total de Pessoal nas Despesas Operacionais	8,7
Gasto Total de Fabricação por Página <i>Standard</i> Impressa	8,7
EBTIDA por Empregados	8,6
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel-Imprensa para Impressão do Produto Principal (Jornal)	8,6
Custo da Impressão por Página <i>Standard</i> Impressa	8,4
Receita de Publicidade em Classificados por Exemplar Vendido	8,3
Custo Operacional do Mercado Leitor por Exemplar Vendido	8,3
Custo da Área de Circulação nas Receitas de Publicidade	8,3
Receitas de Publicidade On Line em Relação às Receitas Brutas de Publicidade e Classificados	8,3
Participação de Publicidade, Redação e Uso Institucional em Relação à Quantidade de Páginas-Leitor	8,3
Quantidade de Empregados por Área	8,2
Receita de Publicidade de Noticiário por Exemplar Vendido	8,2
Receitas de Circulação <i>On Line</i> em Relação às Receitas de Circulação	8,2
Remuneração Anual Média por Empregados	8,1
Quantidade de Papel Inutilizado por Consumo de Papel Imprensa para Terceiros	8,1
Receita por Empregados	8,0
Rotatividade (<i>turnover</i>) de Empregados Exceto Área de Telemarketing	8,0
Total de Receita Líquida Gerada por Tonelada de Papel Consumido	8,0
Custo da Redação por Página <i>Standard</i> Editada	7,9
Custo do elaborado pela autora <i>Back-Office</i> nas Receitas Operacionais	7,9
Custo Anual de Benefícios Médios por Empregados	7,8
Rotatividade (<i>turnover</i>) de Empregados Exclusivos da Área de Telemarketing (Assinaturas e Classificados)	7,8
Receita de Circulação (Assinaturas, Venda Avulsa e Inservíveis) por Quilograma de Papel-Imprensa Consumido	7,8
Custo da Pré-Impressão por Página <i>Standard</i> Editada	7,8
Número de Páginas <i>Standard</i> Editadas por Jornalista	7,7
Número de Funcionários da Redação por Quantidade de Exemplar Vendido	7,1
Indenização de Processo Cível Paga no Ano	6,5
Indenização Trabalhista Paga no Ano	5,7
Média Geral	8,0

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Entre os indicadores mais bem avaliados, destaca-se o indicador “*Churn* de Assinaturas”, com pontuação média igual a 9,0 (nove), sugerindo elevada preocupação das empresas na manutenção da carteira de seus assinantes. Isto pode ser explicado pela valorização do espaço publicitário estar relacionada à força de penetração do veículo de comunicação em sua região. Assim, este indicador apresenta elevada importância para a gestão estratégica da empresa na adoção de esforços para a manutenção e elevação do número de leitores destes veículos.

Já o indicador que apresenta menor pontuação em relação à sua importância no processo de gestão da organização é a mensuração do volume de indenização trabalhista paga no ano, que apresenta pontuação média igual a 5,7 (cinco inteiros e sete décimos), sugerindo baixa importância deste indicador para os gestores. Isto pode ser justificado pela baixa rotatividade da mão-de-obra, sugerindo a possibilidade da ocorrência de estabilidade de emprego neste setor, haja vista que foi encontrado elevado tempo médio de seus gestores à frente dos negócios, podendo este comportamento se refletir em outros níveis da pirâmide hierárquica.

Para melhor análise sobre a determinação do grau de importância dos ID no processo de gestão das organizações, uma segunda pergunta foi formulada para obter uma nota geral referente a *quanto* o conjunto dos ID contribui para o processo de gestão das organizações. Para esta questão, este grupo de respondentes concedeu pontuação média igual a 7,3 (sete inteiros e três décimos), sugerindo o reconhecimento da importância do conjunto de ID para o processo de gestão das organizações. Contudo, o conjunto de ID para este grupo apresenta nota menor do que a média atribuída pelo conjunto de ID desenvolvido pela ANJ, que obteve pontuação média igual a 8,0 (oito), apresentando coerência na análise.

Para o grupo de empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, a análise partiu unicamente da questão de quanto o conjunto de ID contribui para a gestão da empresa, na percepção de seus gestores, cuja pontuação média obtida foi de 6,2 (seis inteiros e dois décimos), sendo encontrada nota máxima igual a 9,0 (nove) e nota mínima igual a 3 (três). A amplitude de notas indica grande diferença na percepção da importância dos ID no processo de gestão de suas organizações, discordando dos resultados do primeiro grupo.

Tal variação levou à hipótese de o porte da empresa influenciar na percepção da importância dos ID nos processos de gestão. Assim, desenvolveu-se a análise tomando como base para designação do porte da empresa as orientações definidas pelo IBGE (2011) para a determinação do porte para a indústria, buscando compreender se empresas maiores e mais estruturadas valorizam mais os ID no processo de gestão, ou se empresas menores, por possuírem menores estruturas e disponibilidade de informações e recursos, dão mais valor à esta ferramenta como auxílio ao processo de gestão das organizações. As empresas pesquisadas caracterizam-se como empresas de médio e grande porte.

As empresas de médio porte (que possuem entre 100 e 499 colaboradores), avaliaram importância dos ID para o processo de gestão com pontuação média igual a 6,3 (seis inteiros e três décimos), sugerindo haver relativa importância dos ID para o processo de gestão nestas empresas. Já para as empresas consideradas de grande porte, que contemplam mais de 499 colaboradores em seu quadro, a importância dos ID para o processo de gestão atinge pontuação média igual a 7,2 (sete inteiros e dois décimos). Estes resultados sugerem que empresas maiores dão maior importância aos ID no processo de gestão da organização que as empresas de médio porte.

A iniciativa das empresas participantes do Comitê de Gestão foi além do desenvolvimento de medidas de desempenho capazes de auxiliar no processo de gestão de suas organizações, gerou também parâmetros de medidas comparáveis pelas as empresas do setor, servindo assim para reposicioná-las, corrigir desvios e adotar melhores práticas de gestão organizacional. Entretanto, verificou-se que aproximadamente 40% das empresas associadas à ANJ e participantes da pesquisa, não conhecem os ID desenvolvidos pela ANJ. Dos participantes que responderam conhecer estes indicadores, apenas 43% afirmam utilizá-los efetivamente no processo de gestão de suas organizações, enquanto 57% afirmam não utilizá-los.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As escassas informações sobre o setor de jornal e as dificuldades na definição de parâmetros confiáveis sobre desempenho para apoiar os gestores das empresas associadas à ANJ, levou

ao desenvolvimento de indicadores de desempenho – ID para orientação e auxílio na direção e tomada de decisões na gestão das suas associadas.

A ANJ, caracterizada por Olson (1999) como uma Associação de Interesses Privados – AIP, rede composta por conjunto de participantes autônomos unidos por ideias, trabalho e recursos em torno de interesses comuns, constitui Comitês para viabilizar estes interesses, como defende Flecha (2010) ao explicitar que as redes se formalizam quando diferentes atores se unem por um “propósito comum”, levando-os ao desenvolvimento de ações conjuntas. Assim acontece na ANJ, que por meio de seu Comitê de Gestão realizou o desenvolvimento dos ID do setor como ferramenta de apoio para analisar o desempenho das suas associadas com o objetivo de melhorar a performance do setor. A ANJ reuniu recursos para fornecimento de parâmetros de desempenho do setor, que se tornaram possíveis somente pela ação conjunta das empresas, ao entenderem a proposta e contribuírem para a ação, demonstrando valiosa condição para o fortalecimento e desenvolvimento econômico dos associados (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2006) captando ganhos e economias de rede (SILVA, 2005).

O desenvolvimento deste estudo teve como objetivo a análise da importância dos ID no processo de gestão das organizações associadas à ANJ. Franceschini *et al.* (2008) afirmam que os ID têm se mostrado indispensáveis para monitorar e gerenciar as organizações, sendo eficientes em traduzir dados em informações importantes, permitindo análises e compreensão dos fatos, projeção de comportamentos e possibilitar adequadas tomadas de decisão.

Como resultados encontrados, a pesquisa sugere que as empresas que possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ consideram importantes estes ID para o processo de gestão organizacional, com média . Para estas empresas, a pontuação sobre o grau de importância dos ID atingiu média de 8,0 (oito inteiros) em uma escala de 0,0 (zero) a 10 (dez). Para eles o conjunto de ID também é importante para o processo de gestão das empresas, atingindo média de avaliação de 7,3 (sete inteiros e três décimos) na mesma escala.

Para as empresas que não possuem acesso aos ID desenvolvidos pela ANJ, a análise referiu-se ao conjunto de ID desenvolvido internamente pelas empresas, que os resultados indicam relativa importância dos ID para o processo de gestão, sendo encontrada uma pontuação média igual a 6,2 (seis inteiros e dois décimos) na escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez) pontos.

Estes resultados confirmam a teoria de Franceschini *et al.*(2008) que os ID ajudam na compreensão do estado atual do negócio, na avaliação de seu desempenho e a visualizar quais são as principais melhorias que podem ser implementadas.

O grau de importância dos ID para o processo de gestão das organizações também apresenta variação quando considerado o porte das organizações. Para as empresas de grande porte e mais estruturadas os resultados encontrados sugerem que estas dão mais valor aos ID no processo de gestão de seus negócios que as empresas de médio porte.

Verificou-se, deste modo, que mesmo nas empresas que não adotam o conjunto de ID da ANJ, haver desenvolvimento e utilização de ID internos em cada organização, reconhecendo-se, mesmo que não explicitado, sua importância no processo de gestão dos negócios.

O fato de nem todas as associadas adotarem o conjunto de ID propostos pela ANJ alerta para uma reflexão sobre o desempenho da rede, principalmente em relação à sua conectividade e coerência. Os resultados indicam que os ID são importante como fontes de informações para os participantes do Comitê de Gestão. Porém, as empresas que não participam deste Comitê, não percebem ou reconhecem os benefícios gerados por estes ID para seus processos gerenciais; como são entendidos, percebidos e reconhecidos pelos participantes do Comitê. Desse modo, embora a ANJ divulgue o resultado médio dos ID tanto para seus associados como em seus relatórios anuais, não ficou evidenciada a compreensão da importância deste conjunto de ID para os integrantes da rede, porém, não participantes do Comitê de Gestão. Isto sugere a necessidade de estudo mais profundo sobre a conectividade da rede e o poder de

fluidez dos processos de comunicação por toda a rede de associados. Esta deficiência pode ser um possível obstáculo para a adesão de novos associados para interagirem e se integrarem aos comitês para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos visando maior fortalecimento das ações desenvolvidas por todos os comitês da Associação.

A pesquisa reafirma a preocupação das empresas com a geração de ID econômicos e financeiros, que refletem resultados sobre o faturamento da empresa e a lucratividade alcançada, como destacado por Costa (2003) e Miranda, Wanderley e Meira (1999), que defendem que os ID desenvolvidos pelas organizações centram-se em sua maioria, concentram-se em indicadores financeiros.

Os indicadores considerados de menor importância referem-se ao controle de indenização trabalhista, embora a mensuração de rotatividade da mão-de-obra seja bem pontuada. Por essas medidas pode-se inferir que há preocupação das empresas na retenção de seus talentos.

Esta pesquisa traz contribuições tanto teóricas quanto práticas ao contexto analisado. A discussão teórico-acadêmica amplia a visão do negócio de jornal, discutindo o papel e comunicação de indicadores para análise de desempenho das empresas, conseguindo sanar deficiências vividas por estas empresas, propondo ferramenta capaz de fortalecê-las e orientá-las no processo de gestão organizacional. A contribuição teórica está na discussão sobre a utilização de indicadores de desempenho em rede de empresas, podendo este modelo ser adotado por empresas de outros setores.

Embora a rede em estudo tenha mostra a necessidade de melhor aderência para a adesão de um maior número de associados às ações, a iniciativa da ANJ como uma AIP, mostra-se fundamental no fomento e desenvolvimento destes indicadores. A proposição da ANJ é investir em ações coletivas para surgimento de relações entre as empresas para desenvolvimento de laços negociais e também para suporte ao fluxo de informações entre elas, propiciando um ambiente ao desenvolvimento de ações conjuntas.

Como resultados secundários, entende-se que a pesquisa proporciona melhor compreensão do setor de jornal, e como empresas de outros segmentos podem se organizar a fim de obter ganhos conjuntos, mantendo sua independência de gestão e resguardando suas informações estratégicas.

As limitações da pesquisa se concentram nos resultados do levantamento de campo que embora representativos, não podem ser generalizados para todo o setor. Assim também, aponta-se que os resultados obtidos refletem a percepção dos gestores na definição da importância dos IDs no processo de gestão, podendo esta percepção ser alterada ou influenciada pelo cenário vivido pelos gestores no momento da pesquisa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se uma análise mais aprofundada dos ID desenvolvidos internamente pelas organizações, ora em complementação aos indicadores desenvolvidos pela ANJ, ora como ferramentas de suporte às empresas que, embora associadas à ANJ, não possuem acesso aos indicadores desenvolvidos, bem como, estudos para entender os motivos da adesão parcial dos associados aos comitês desenvolvidos pela ANJ, buscando evidenciar os buscar soluções para os motivos alegados pelos seus associados.

Neste processo, a ANJ, sob o aspecto de AIP tem sido importante na defesa dos interesses de seus associados, provendo-lhes um ambiente catalisador de ideias, ações e geração de recursos capazes de ser obtidos somente por meio destas interações.

A importância dos IDs está em ser um instrumento que contribui para o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações, concentrando atenção em mostrar a eficiência da empregabilidade dos recursos; no estabelecimento de metas e monitoração as tendências organizacionais; fornecendo dados para determinar as causas básicas e as origens dos problemas organizacionais; identificar oportunidades para o aperfeiçoamento contínuo da

organização; e ser uma forma de apresentar resultados da organização e ajudar a monitorar o desenvolvimento organizacional (HARRINGTON, 1993).

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S., MACIEL, M.. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 33, jun. 2005. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/587/533>. Acesso em: 15 Mai. 2013.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ANJ – **Associação Nacional de Jornais. Relatórios de Atividades**. 2012. Disponível em <www.anj.org.br>. Acesso em: 22-jan-2012.

BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. da S.; MACHADO, R. T. M. **Associações de Interesse Privado em Canais de Distribuição de Produtos Diferenciados: a Promoção de Laços Sociais sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação, da Teoria de Redes e do Capital Social**. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p. 1-16.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: A development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, 17(5), 522–534, 1997.

CÂNDIDO, G. A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: O Papel do Estado e das Políticas Públicas neste Cenário - **REAd** – Edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002

FLECHA, A. C. **Alinhamento competitivo dos componentes de uma rede de atores do turismo**. Tese (doutorado) – Apresentado ao Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; MAISANO, D.; MASTROGIACOMO, L. Properties of performance indicators in operations management: A reference framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 2, p. 137–155, 2008.

GOOGLE DRIVE (2013). **Formulário e Planilha de Respostas da Pesquisa**. Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1nR_UBzN2iMGHKxmKJQCWb9VbAy-6Gp11BGGcZIUwFDw/formResponse - Acesso em 07-Dez-2013

GRANDORI, A.; SODA, G.: Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. **Organization Studies**, 16(2), 183-214, 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron, 1993.

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

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – Pesquisa Nacional Anual da Indústria – **Demografia das Empresas**, 2011 – disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2011/default.shtm> - Acesso em 10-Jan-2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 17.^a ed., Campus, Rio de Janeiro, 1997.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: CENGAGE, 2008.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management: Proceedings of the 12th International Conference on Production Research. **International Journal of Production Economics**, 41(1-3), 23–35, 1995.

MARELLI, A. G. **Avaliação de Requisitos Para o Desenvolvimento de Sistemas de Indicadores de Desempenho em Obras de Construção Civil sob o Recorte Analítico de Redes de Empresas**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2005.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: Uma proposta de sistematização. **Gestão e Produção**. Vol. 5, n. 3, 1998, p. 298-311.

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimpando na Imprensa Especializada: Uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999. Braga (Portugal). **Anais eletrônicos...** Braga: Universidade do Minho, 1999. 1 CD-ROM

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.; CAVALCANTI, R. F. V.; AQUINO, E. M.; FELLOWS, C. P. **Olhando para Fora da Empresa: Combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para Considerar o Fornecedor na Medição de Desempenho**. Recife-PE, 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod_edicao_subsecao=50ecod_evento_edicao=5ecod_edicao_trabalho=2846. Acesso em: 25-Mai-2013.

NASSAR, A. M.; ZYLBERSTAJN, D. **Associações de Interesse privado**. São Paulo: **RAUSP: Revista de Administração**. Vol. 39, n. 2; abril, maio, junho 2004.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions**. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201p. Título original: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. **The Balanced Scorecard, competitive strategy and performance**. *Business Horizons*, Maio-Junho 2002, 45 (3), p. 11-17

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D.: **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

RUMMLER, G. A. E BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**, Makron, São Paulo, 1992.

SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café.** Universidade de São Paulo – FEA, São Paulo, Tese de Doutorado. 1995, 124 p.

SERRAT, O. **Social Network Analysis.** Manila. Available: www.adb.org/documents/information/knowledgesolutions/social-network-analysis.pdf - ADB. 2009. Acesso em: 28-Jul-2013.

SILVA, R. S. **Dinâmica do desenvolvimento de associações de interesse privado:** O caso da Associação Brasileira de Criadores de Zebu. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo - FEA, 132 P. 2005.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília, Editora UnB, 2001.