Análise da Gestão do Desempenho de duas organizações pertencentes à uma rede de empresas

Ana Carolina Braga (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) anacarolinabraga2013@gmail.com
Victor Schechtel Kodum ((Universidade Tecnológica Federal do Paraná) vskodum@gmail.com
Franciele Bonatto ((Universidade Tecnológica Federal do Paraná) bonatto.franciele@gmail.com
Moisés Marcondes de Oliveira (Universidade Estadual do Centro-Oeste) mmo_agro@hotmail.com

Resumo:
Este trabalho tem por objetivo mensurar a gestão do desempenho de duas organizações que pertencem à uma rede de empresas. Para isto, utilizou-se o modelo de Bonatto (2015), a qual ofereceu às empresas um diagnóstico, podendo ser verificado seu posicionamento dentro na rede. Com relação aos resultados, verificou que as duas empresas estão no nível 3 do gráfico de desempenho, porém a Empresa 2 quando comparada à empresa 1, possui 10 dos 14 resultados maiores do somatório das respostas dos fatores para cada perspectiva em nível individual e de rede. Como conclusão, constatou-se que é possível um diagnóstico individual das perspectivas de avaliação do modelo para cada empresa, onde os gestores podem analisar quais as áreas que precisam de maior estímulo para o desenvolvimento de indicadores na avaliação dos fatores de desempenho que comprometem as perspectivas.
Palavras chave: Fatores. Perspectivas. Avaliação. Indicadores.

Performance Management Analysis of two organizations belonging to Industrial Cluster

Abstract
This work aims to measure the performance management of two organizations that belong to a network of companies. For this, the model of Bonatto (2015) was used, which offered the companies a diagnosis, being able to verify their positioning within the network. Regarding the results, it was verified that the two companies are in level 3 of the performance chart, but Company 2 when compared to company 1, has 10 of the 14 largest results of the sum of factor responses for each individual and network level perspective . As a conclusion, it was found that an individual diagnosis of the evaluation perspectives of the model for each company is possible, where managers can analyze which areas need the greatest stimulus for the development of indicators in the evaluation of performance factors that compromise the perspectives.
Key words: Factors. Perspectives. Evaluation. Indicators.

1. Introdução

Em função da crescente necessidade de competitividade nos mercados em geral, principalmente nas empresas de médio e grande porte, as organizações necessitam buscar métodos para controlar e avaliar seu desempenho, permitindo uma constante melhoria de seus processos.

Os sistemas de avaliação de desempenho são de grande relevância para as organizações porque permitem os gestores das empresas basearem em indicadores, fornecendo respostas e apoio à decisão com fundamentação técnica e não apenas intuitiva.

Existem na literatura vários estudos que apresentam sistemas de medição de desempenho e o seu processo de implementação, porém, estes estudos focam no uso de um sistema em uma única organização específica e isolada. (KAPLAN; NORTON, 1996).

Desta forma, a aplicação desse modelo de gestão do desempenho em redes de empresas serve no auxilio no processo de gestão do desempenho dessas empresas específicas, a fim de estimular o seu desenvolvimento e rever suas falhas em determinado indicador que possuir carência.

O modelo proposto irá oferecer às empresas pertencentes às redes um diagnóstico, podendo ser verificado seu posicionamento dentro na rede, em comparação às outras empresas da rede. Além disso, também é possível um diagnóstico individual das perspectivas de avaliação do modelo para cada empresa, onde poderão analisar quais as áreas que carecem de maior estímulo para o desenvolvimento de indicadores na avaliação dos fatores de desempenho que comprometem as perspectivas.

Este artigo está subdividido em quatro tópicos, em que no primeiramente será abordada a base teórica sobre Análise de Desempenho e Redes de empresas, em seguida apresentada a metodologia, logo após análise de resultados e encerrando com as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Avaliação do Desempenho

A preocupação que muitas empresas possuem no contexto atual é de encontrar indicadores e ferramentas de medição de desempenho adequadas, que sejam capazes de comparar o desempenho alcançado pela empresa com o desempenho esperado, com a finalidade de alcançar seus objetivos sociais e econômicos.

De acordo com Lima et al., (2011), a análise de medição de desempenho consiste em um processo que quantifica a eficiência e eficácia dos processos de produção e serviços de uma empresa, assim como analisa as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Autores como Lima e Carpinetti (2012) demonstram em seus estudos que a medição do desempenho consiste em um modelo que apresenta métricas ou indicadores, capazes de quantificar a eficiência e eficácia de ações realizada pelas empresas em busca da melhoria contínua em todos os setores da empresa. Para as empresas, os principais motivos para adesão dessa métrica são o fornecimento e controle dos dados para a comparação do desempenho da empresa com relação aos concorrentes, a possibilidade de avaliar se as estratégias definidas pela organização estão sendo cumpridas e gerar os resultados satisfatórios (LUITZ E REBELATO, 2003).

Portanto, a medição do desempenho é uma tarefa que permite analisar o desempenho atual que organização, compará-lo ao desempenho alcançado no passado ou mesmo por outras organizações concorrentes, e fazer projeções e estabelecer metas para resultados a serem alcançados no futuro (DA PIEDADE, AZEVEDO E BASTOS, 2010).

Autores enfatizam que apenas informações contábeis não são suficientes para revelar as melhorias ou mudanças no processo de uma empresa, ela está ligada à melhoria contínua, à gestão organizacional e à inovação (GEROLAMO, 2003).

É necessário que a empresa utilize métodos que auxiliem na definição dos objetivos, metas, visão e missão da empresa, avaliam os fatores críticos de sucesso empresarial, analisa o seu ambiente interno e externo, além de verificar a cultura da organização que valorize o ser humano (SAIZ et al., 2011).

Para a implantação de um sistema de medição de desempenho é imprescindível que haja a identificação do contexto estratégico da organização, pois define as ações de melhorias a serem implantadas (MARQUES, 2010). Neste contexto, para a métrica de desempenho empresarial, necessita-se adotar uma estrutura de indicadores financeiros e não financeiros que relacionam com a competitividade, tempo, custos, qualidade, flexibilidade, satisfação do cliente, recurso humano, meio ambiente e operações (BONATTO, 2015).

2.2 Redes de empresas

A definição para rede de empresas, clusters, aglomerados locais, Distrito Industrial, Aglomerado Produtivo Local e outras tipologias, caracterizam por ser um número significativo de empresas/empreendimentos em um território atuando com atividade dominante na localidade. Apresentam formas percebidas no que envolvem a cooperação, incluindo pequenas, medias e grandes organizações empresariais (MDICE, 2016).

Com base nisso, são aglomerações de organizações/empresas, localizadas próximas em um mesmo território, apresentando especialização e mantendo vínculos de interação, cooperação e aprendizagem entre outros atores locais, como governo, instituições de credito, associações de empresas, organizações de ensino e pesquisa. Eles se apresentam com atividades baseados em expansão de renda, lucratividade e inovação em recursos, produtos e serviços (BRAGA, 2015).

As redes de empresas, através de ações conjuntas, promovem parcerias, buscando compensar alguma dificuldade na competição de empresas que são maiores. A cooperação, portanto, gera um aumento da capacidade de produção, faz otimização dos custos e aumenta consequentemente a capacidade de inovação e desempenho possibilitando uma considerável melhoria para enfrentar a variável de competividade. (PETTER, 2010).

Amato Neto (2009) e Carvalho (2010) observam que uma formação de redes de empresas de um mesmo setor faz gerar impactos diretos na escala da produtividade, na formação de novos negócios e melhoria dos mesmos, bem como, o melhor desempenho do grupo de empresas. Dantas e Bell (2011) analisam que as empresas inseridas em redes, são diretamente beneficiadas por meio de ganhos provindos da especialização e da concentração do setor estudado, obtendo vantagens competitivas geradas pela cooperação entre empresas, gerando maior desempenho.

Para isto, a estratégia de governança também se pode definir por Silva, Candido e Martins (2009) como um conjunto que descreve os procedimentos e atitudes que são direcionados para a atuação dos administradores, tendo como principal objetivo, suprir interesses das partes relacionadas das organizações. É possível conceituar de que a governança abarca um objetivo mais amplo que direciona uma geração para condições que permitem realizar uma estrutura com maior nível de racionalização e ética da economia e sociedade.

3 Metodologia

Para a construção do referencial teórico, buscou-se artigos científicos da área de Gestão Empresarial, sub área Gestão do Desempenho.

O estudo de campo teve como objeto de pesquisa a aplicação da ferramenta adaptada de Bonatto (2015), previamente apresentada, em duas empresas pertencentes à uma rede de empresas.

O modelo utilizado foi baseado em questionários (instrumento de coleta de dados que dispensa a presença do pesquisador) e a aplicação foi realizada em dois momentos, primeiramente com a aplicação do questionário para a governança da rede, estabelecendo a ordem de classificação e os pesos para as 7 perspectivas avaliadas do modelo. As perspectivas são: socioeconômica, capital social, financeiro, cliente, processo, crescimento/aprendizagem e colaboração; e em segundo momento a aplicação aos gestores das empresas de forma individual. Nesse momento se questionou o nível utilização de indicadores de desempenho de cada uma das perspectivas internamente para a empresa e em seguida da presença e compartilhamento dos mesmos indicadores para a rede.

Para a pontuação de cada indicador, ha uma escala de 0 a 4, sendo: 0, a ausência de indicadores; 1, existência, mas não utilizado; 2, uso de maneira irregular; 3, uso regular e 4 para utilização almejando metas. A mesma escala é utilizada para o compartilhamento, sendo 0 para não sabe ou não compartilha, 1 para recebe/ fornece de forma informal, 2 como compartilhamento formal, 3 compartilhamento e atuação em busca de metas e por último 4, presença de indicadores próprios à rede.

A pesquisa foi realizada em duas empresas pertencentes à uma rede de empresas: empresa 1 do ramo ferramentas para Pintura e empresa 2 de Tubos e Conexões.

Para análise da Gestão do Desempenho da empresa 1 e empresa 2, pertencente à rede, utilizou-se as seguintes etapas:

- Etapa 1: Atribuição de pesos para as perspectivas de avaliação onde o modelo considera 7 perspectivas, sendo elas: Econômica/social; Capital Social; Financeiro; Cliente; Processo; Crescimento/Aprendizado; Colaboração. Os pesos são calculados com base nas respostas obtidas através do questionário passado ao gestor da rede analisada. Tanto esta etapa do modelo, quanto a etapa 2 utilizam o método AHP.

- Etapa 2: Priorização das perspectivas e taxa de consistência: Utilização do método AHP tanto para levantamento do índice que demonstra a priorização de cada perspectiva, quanto para análise de consistência dos dados obtidos através do questionário aplicado ao gestor da rede.

- Etapa 3: Formação do valor para cada perspectiva de cada empresa da rede; Gestão do desempenho individual de cada empresa, e da gestão de desempenho da empresa em relação a rede. É realizada uma análise dos dados obtidos através da aplicação de questionário para cada empresa que compõe a rede analisada. O questionário considera tanto a gestão de desempenho da rede de maneira individual, quanto a gestão realizada pela empresa em relação à rede.

- Etapa 4: Construção do diagrama Gestão do desempenho individual x Gestão do desempenho da rede: O diagrama considera os resultados obtidos através dos questionários aplicados a todas empresas que compõe a rede, onde cada perspectiva analisada é caracterizada por pesos distintos, os quais foram levantados de acordo com as respostas do gestor da rede.

4 Resultados e Discussão

Todas as respostas foram compiladas em planilha eletrônica. Para aquelas destinadas à governança, realizou-se um modelo de analise hierárquica para tomada de decisão multicritério (AHP).

A partir da aplicação do questionário baseado no modelo de Bonatto (2015), podem-se construir os seguintes valores disponibilizados na tabela 1:

QUADRO DE ANÁLISE DA GESTÃO DO DESEMPENHO						
				SOMÁTORIO DAS RESPOSTAS DOS FATORES PARA CADA PERSPECTIVA EM NÍVEL INDIVIDUAL E DE REDE		
PSPs	**Valor máximo de Fatores**	***wi***	**valor máximo para a perspectiva**	**Eixo**	**EMP.1**	**EMP.2**
PSP 1 Econômica/ social	12	0,171	2,058	**individual**	5	2
				rede	3	4
PSP 2 Capital social	8	0,158	1,265	**individual**	2	5
				rede	2	5
PSP 3 Financeiro	12	0,355	4,261	**individual**	7	7
				rede	2	3
PSP 4 Cliente	12	0,185	2,226	**individual**	6	9
				rede	1	0
PSP 5 Processo	20	0,034	0,680	**individual**	11	3
				rede	4	0
PSP 6 Aprendizado	12	0,062	0,749	**individual**	3	4
				rede	4	4
PSP 7 Colaboração	16	0,033	0,533	**individual**	5	8
				rede	2	6

Tabela 1: Resultados das etapas 1 e 2 do Modelo de Análise de Desempenho em redes de empresas

Analisando de forma individual cada perspectiva, podemos verificar na tabela 2, a qual demonstra cada valor referente à perspectiva analisada com a tabulação das respostas do questionário respondido pelo gestor das duas empresas:

	PSPs	Eixo	EMP.1	EMP.2
VALORES DAS PERSPECTIVAS	**PSP 1** Econômica/ social	**individual**	0,857	0,343
		rede	0,514	0,686
	PSP 2 Capital social	**individual**	0,316	0,791
		rede	0,316	0,791
	PSP 3 Financeiro	**individual**	2,485	2,485
		rede	0,710	1,065
	PSP 4 Cliente	**individual**	1,113	1,669
		rede	0,185	0,000
	PSP 5 Processo	**individual**	0,374	0,102
		rede	0,136	0,000
	PSP 6 Aprendizado	**individual**	0,187	0,250
		rede	0,250	0,250
	PSP 7 Colaboração	**individual**	0,167	0,267
		rede	0,067	0,200

Tabela 2- Etapa 3 com os valores compilados das empresas 1 e 2 baseados no questionário e modelo proposto por Bonatto (2015)

Segundo os resultados demonstrados na Tabela 2, pode-se verificar que a Empresa 2 possui maior desempenho com referencia à empresa 1, com 10 dos 14 resultados maiores do somatório das respostas dos fatores para cada perspectiva em nível individual e de rede. Isso pode demonstrar que a empresa 2 serve como parâmetro para que os gestores da empresa 1 avaliem melhor a carência de cada perspectiva analisada em seus resultados individuais.

De forma individual, pode-se verificar que a empresa 1 somente está a frente da empresa 2 com relação ao processo, tanto da forma individual, quanto da rede. Isso se dá pelo fato do processo do produto da empresa 1 estabelecer maior investimento financeiro e inovativo diante de seus produtos.

Os resultados ilustrados com as duas empresas e contraposto com a literatura desenvolvida nesse artigo, afirma-se que é possível quantificar a eficiência e eficácia de ações realizada pelas empresas, tornando uma busca da melhoria contínua em todos os setores através de perspectivas e indicadores. Para os gestores das duas empresas, é importante a adesão de um modelo que mensure o desempenho, devido ocorrer o fornecimento e controle dos dados para a comparação do desempenho da empresa com relação aos concorrentes, a possibilidade de avaliar se as estratégias definidas pela empresa geram os resultados satisfatórios para seus clientes.

Para a etapa 4, construiu-se o diagrama de diagnóstico do desempenho dos membros da rede de forma individual e coletiva (Gráfico 1), a qual, segundo o modelo, compara-se a gestão individual das duas empresas analisadas:

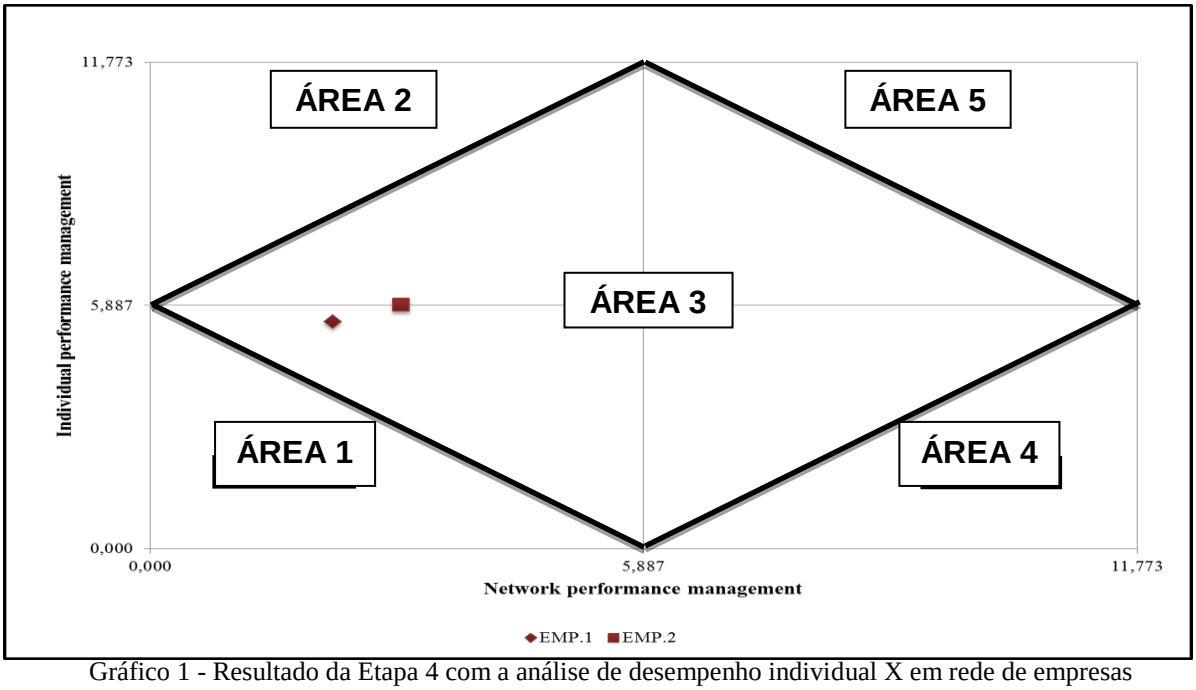


Gráfico 1 - Resultado da Etapa 4 com a análise de desempenho individual X em rede de empresas

Nota-se no Gráfico 1 que as 2 empresas analisadas se localizaram na área 3 do diagrama de desempenho individual e em rede. Segundo o modelo utilizado cada área é referente ao nível de desempenho. Os resultados desse trabalho refere-se à área 3 que corresponde segundo Bonatto (2015) , em nível Individual que as empresas já apresentam algum controle da gestão do desempenho individual e em nível de rede , que a empresa já apresenta algum conhecimento sobre a gestão do desempenho na rede. Redes classificadas nessa região já apresentam algum conhecimento e controle do desempenho, porém ainda há limitações.

As empresas analisadas estão em áreas de transição, com diagnósticos bem próximos uma da outra. Isso se deve provavelmente a gestão conjunta entre as empresas estabelecendo uma forte colaboração e gestão de informações entre elas.

5 Conclusão

Para a construção do referencial teórico, foram buscados artigos científicos da área de Gestão Empresarial, sub área Gestão do Desempenho.

Quanto ao objetivo do artigo, este foi realizado, a qual houve a aplicação da ferramenta adaptada de Bonatto (2015), previamente apresentada, em duas empresas pertencentes à uma rede de empresas.

Nos resultados, os pesos foram calculados com base nas respostas obtidas através do questionário passado ao gestor da rede e realizou-se a priorização das perspectivas através da utilização do método AHP. Após isso, foi realizada uma análise dos dados obtidos através da aplicação de questionário para as duas empresas que compõe a rede analisada. O questionário considerou a gestão de desempenho da rede de maneira individual e a gestão realizada pela empresa em relação à rede.

Na etapa seguinte, com a construção do diagrama de diagnóstico do desempenho dos membros da rede de forma individual e coletiva, segundo o modelo utilizado, as duas empresas encontram-se no nível 3, a qual identifica que apresentam algum conhecimento e controle do desempenho, porém ainda há limitações.

Os resultados ofereceram um panorama de boas práticas desenvolvidas pelos integrantes das empresas, possibilitando o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os parceiros de rede com o propósito de melhorar de forma pontual e com a rede, com alguns ajustes que devem ser feitos nas perspectivas que necessitam ser desenvolvidas ou reduzidas.

Como trabalhos futuros, recomenda-se a mensuração do modelo em uma rede de empresas com um número maior de parceiros, a fim de observar como as perspectivas podem ser parâmetro de melhorias a serem implementadas contribuindo com o desenvolvimento e amadurecimento da rede, e certamente trarão vantagens para os parceiros participantes.

Referências

AMATO NETO, J. *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters/APL): Conceitos, princípios e aplicações. Sistemas de indicadores e benchmarkings. Análises e discussão de casos.* São Paulo: Atlas, 2009.

BONATTO, F; *Proposta de um modelo para análise da gestão do desempenho em redes horizontais de empresas.* Dissertação- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.

BRAGA, A. C. *Construção de Modelo Teórico de Inovação Tecnológica em Clusters Industriais para contribuir para o Planejamento e Desenvolvimento Regional.* 2015. Projeto de Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.

CARVALHO, M.M. *Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório.* Gestão & Produção. v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

DA PIEDADE, F. R; AZEVEDO, A; BASTOS, J. *Managing performance to align the participants of collaborative networks: case studies results.* In Collaborative Networks for a Sustainable World, p. 545-552. Springer Berlin Heidelberg, 2010.

DANTAS, E.; BELL, M. *The Co-Evolution of Firm-Centered Knowledge Networks and Capabilities in Late Industrializing Countries: The Case of Petrobras in the Offshore Oil Innovation System in Brazil*. World Development, Brighton, v. *39*, n. *9*, p. 1570-1591, September 2011.

GEROLAMO, M. C. *Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho.* São Carlos, 151p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system.* Harvard Business Review, New York, v.74, n.1, p.75-85, 1996.

LIMA, et al. *Performance measurement in collaborative networks: a proposal of performance indicators for the manufacturing industry*. International Journal of Business Excellence, v. 4, n. 1, p. 61-79, 2011.

LIMA, R. H. P; CARPINETTI, L. C. R. *Analysis of the interplay between knowledge and performance management in industrial clusters. Knowledge* Management Research & Practice, v.10, n. 4, p. 368-379, 2012.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. *Os arranjos produtivos locais como estratégia para o desenvolvimento econômico da Amazônia Ocidental.* Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. São Carlos – SP, 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2013. Disponível em http://www.mdic.gov.br/sitio/. Acesso em 10 de outubro, 2016.

PETTER, R. R. H. *Uma metodologia para mensuração da competitividade de redes de cooperação horizontais de empresas.* 2012. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, Engenharia Organizacional e

Redes de Empresas) – Programa de Pós-Gradução em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2012.

SAIZ, et al. *Performance Management in Collaborative Networks: Difficulties and Barriers.* In Adaptation and Value Creating Collaborative Networks, p. 133-139. Springer Berlin Heidelberg, 2011.

SILVA, M. G.; CANDIDO, G. A.; MARTINS, M. F. *Método de construção do índice de desenvolvimento local sustentável: Uma proposta metodológica e aplicada.* Revista Brasileira de Produtos Agroindustriais, Campina Grande, v.11, n.1, p.55-72, 2009.