

ADMINISTRAÇÃO GERAL

**SISTEMAS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS NO SETOR DE REVISTAS SEGMENTADAS**

**AUTORES**

**FABÍOLA MACIEL SARUBBI**

Universidade de São Paulo  
tibiula@yahoo.com.br

**JOÃO LUIZ PEREIRA DA COSTA DIAS**

Universidade de São Paulo  
jlpdias@gmail.com

**HAMILTON LUIZ CORREA**

Universidade de São Paulo  
hamillco@usp.br

**RESUMO**

O desenvolvimento e a competição no mundo dos negócios vêm obrigando as organizações a se equiparem para acompanhar suas performances por meio de modelos e medidas de avaliação de desempenho. Estes modelos não devem levar em conta apenas indicadores financeiros, mas também, indicadores que possam acompanhar e avaliar a organização como um todo. O presente artigo busca compreender e descrever de que maneira empresas editoriais brasileiras do setor de revistas segmentadas realizam seus sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional. A pesquisa possui caráter qualitativo e exploratório e os dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas e analisados de modo interpretativo. A coleta de dados primários ocorreu em cinco organizações do setor de revistas segmentadas e foram escolhidas de modo intencional. Como considerações finais do presente estudo verificaram-se que as empresas estudadas neste ramo de atividade não possuem um sistema estruturado de medição e avaliação de desempenho organizacional. Quando muito, cada editora tem indicadores de medição de desempenho, mas não de avaliação. Dentre as limitações, houve o fato de não ter sido entrevistada nenhuma organização de grande porte. Apesar de a maior parte das empresas deste setor ser de pequeno e médio porte, é possível verificar a existência de empresas de grande porte.

**Palavras-chave:** mensuração de desempenho, avaliação de desempenho organizacional, editoras de revistas segmentadas.

**ABSTRACT**

The development and competition in the business world are forcing organizations to accompany their performances through performance measurement and evaluation models. These models should not take into account only financial indicators, but also, indicators that can monitor and evaluate the organization as a whole. This article seeks to understand and describe how editorial Brazilian

companies of industry of magazines segmented perform their systems of measurement and evaluation of organizational performance. The search has qualitative character and explorative and data were collected in interviews semi-structured and analysed through interpretative mode. Data collection occurred in five primary sector organizations and mass magazines were chosen intentionally. As conclusion of this study verified that the companies studied in this field of activity do not have a structured system of measuring and evaluating organizational performance. At most, each publisher has indicators for measuring performance, but not evaluation. Among the limitations was the fact he was not interviewed any large organization. Although most companies in this sector is small and midsize businesses, you can verify the existence of large companies.

**Keywords:** performance measurement, organizational performance evaluation, publishers of segmented magazines.

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente complexo do mundo globalizado, e altamente dinâmico, demanda das organizações uma análise simultânea de múltiplos aspectos como a periodicidade da informação e da comunicação clara, acessível em tempo real. Neste ambiente, as organizações necessitam de ferramentas que permitam um processo de decisão fundamentado, baseado em informações coerentes aliadas a uma visão sistêmica.

Segundo Corrêa (1986) torna-se imprescindível a existência não só de instrumentos e de sistemas de informações que permitam conhecer o que está ocorrendo nas empresas, como a existência de métodos de avaliação que possam mostrar o significado das informações coletadas. Estes dois sistemas serão tratados com uma metodologia de Avaliação de Desempenho Organizacional.

Ao longo das últimas décadas, a dinâmica organizacional tem levado os executivos a buscarem alternativas aos modelos inadequados de mensuração do desempenho que se pautavam apenas nos indicadores financeiros. “Os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação – atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade” (KAPLAN E NORTON, 2004, pg. 7).

De forma geral, sem que haja uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os administradores podem encontrar dificuldades para comunicar as expectativas desse desempenho aos subordinados: saber o que de fato se passa na organização, identificar falhas, analisá-las e eliminá-las; fornecer *feedbacks*, identificar o desempenho que deve ser recompensado e ter um processo decisório baseado em informações efetivas (CORREA e HOURNEAUX, 2007).

Segundo Serra, Torres e Torres (2009, pg. 148), “a concorrência é dinâmica, o que pode acarretar a necessidade de serem feitas correções de rumo – e essa necessidade só será percebida caso haja constante acompanhamento”. Para alcançar os objetivos da estratégia – sejam financeiros ou não-financeiros – é fundamental medir o desempenho global, avaliar os resultados e conseguir um bom resultado operacional e é preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado.

Contudo, a importância da avaliação de desempenho não se faz presente apenas no nível operacional. Conforme constatado pela revista *Fortune*, na década de 90, 70% das empresas falharam na execução da estratégia, nos EUA. Outra pesquisa, realizada pela Ernest & Young, avaliando as maiores corporações americanas, em 1998, apontou o fato de que aproximadamente 35% dos investidores levavam em conta, em suas decisões, objetivos não-financeiros e, sobretudo, consideravam que a habilidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia elaborada.

Portanto, perceber-se que é fundamental haver um método formal para a implementação da estratégia, para o controle adequado do desempenho da organização. Os sistemas utilizados com esta finalidade estabelecem ‘unidades de medidas’, ou indicadores de desempenho, que representam da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos de sucesso atuais e futuros da empresa. Praticamente todas as empresas se utilizam de indicadores de desempenho, mas geralmente elas têm como objetivo acompanhar os aspectos financeiros, como o lucro ou o faturamento. Esses indicadores, entretanto, mostram o desempenho de medidas estratégicas passadas (SERRA, TORRES E TORRES, 2009).

Conforme Niven (2005) é necessário contar com uma estaca estratégica firmada no solo, pois sem ela é provável que as organizações terminem possuindo um conjunto especial de medidas financeiras e não-financeiras que não se interligam para contar a história da sua estratégia. Kaplan e Norton (2004) tratam desta relação como uma relação de causa e efeito que deve permear as distintas perspectivas do modelo de desempenho (no caso o BSC). Todavia, esta relação causa-

efeito deveria estar presente em todos os modelos de avaliação de desempenho organizacionais, uma vez que a organização está conectada sinergicamente, de forma sistêmica.

O escopo do presente artigo é compreender e descrever de que maneira empresas editoriais brasileiras do setor de revistas segmentadas realizam seus sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, quando estes existirem. Após esta breve introdução do tema será abordado sobre alguns modelos de avaliação de desempenho global, no capítulo do referencial teórico. No capítulo posterior será tratado da metodologia utilizada para realização da presente pesquisa. Na seqüência serão discutidos os resultados e, por fim, serão feitas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As abordagens de avaliação de desempenho são recentes e têm se ampliado nos últimos anos. Antes do início deste tipo de abordagem, os empresários estavam preocupados apenas em compreender os indicadores contábeis e financeiros. Estes indicadores funcionaram bem na era industrial, onde se buscava ganhos de escala na concentração de recursos e esforços em determinadas iniciativas. Contudo, estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje (KAPLAN e NORTON, 2004).

Muitas foram as metodologias desenvolvidas com o intuito de avaliar a organização de uma forma global, como o *Tableau de Bord* (EPSTEIN; MANZONI, 2002), o Método de Martindell (MARTINDELL, 1950); o Método da Administração por Objetivos (DRUCKER, 1954); o Método das Áreas-Chave de Resultado (NORREKLIT, 2000); o Método de Buchele (BUCHELE, 1971); o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa (CORRÊA, 1986); o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ, 2005); o Método de Rummler e Brache (RUMMLER; BRACHE, 1994); o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004); o Método de Skandia Navigator (EDVINSSON, MALONE, 1998) e o Método SIGMA *Sustainability Scorecard* (SIGMA, 2003).

Segundo Sink & Tuttle (1993), a informação e, em especial, a avaliação de desempenho, são fundamentais para que as organizações tenham maior flexibilidade na identificação de potenciais, de oportunidades e ameaças advindas do contexto externo, antes mesmo de elas ocorrerem. Por meio da avaliação procura-se conhecer e medir o desempenho organizacional de um dos aspectos/dimensões da empresa (desempenho financeiro, desempenho dos recursos humano, mercadológico, comercial entre outros).

O processo de avaliação de desempenho está pautado na ordem: mensuração, avaliação, diagnóstico e ação. Uma vez escolhidos os indicadores mais adequados, é feita a mensuração de cada um deles. Após a mensuração o resultado de cada indicador é comparado com o desejado e planejado. Posteriormente é analisado (diagnosticado) o motivo (s) dos desvios para que sejam estabelecidas ações corretivas, se negativos, ou para aproveitar as ações já estabelecidas, quando positivas.

De acordo com Ensslin (2003b), avaliação é um processo que envolve as atividades de:

- Identificar os aspectos que devem ser considerados na avaliação e identificar sua direção de preferência;
- Estabelecer os níveis de desempenho plausíveis (escala ordinal);
- Identificar as diferenças de atratividades entre os níveis de desempenho (escala cardinal), também chamada de mensuração.

Daft & Marcic (2004) consideram desempenho como a capacidade da organização atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz. Já a avaliação de desempenho organizacional avalia o desempenho da organização como um todo, incluindo todas as

variáveis/dimensões que afetam a consecução dos seus objetivos e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

As organizações necessitam realizar a medição de seu desempenho para identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvidos pela empresa, realizar comparações de desempenho com seus concorrentes e rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados. Segundo Corrêa (1986) para que um modelo de avaliação de desempenho organizacional seja caracterizado como completo ele deve possuir 5 (cinco) características distintas:

- Global – todas as dimensões,
- Histórico – vários anos,
- Possibilitar o Comparativo com outras empresas e, mesmo, com outros setores (*benchmarking*),
- Relação Causa/Efeito (relações entre áreas) e,
- Antecipação (trabalhar nas causas e não nos efeitos).

Para melhor ilustrar o presente artigo, discorrer-se-á sobre quatro modelos de avaliação de desempenho, quais sejam o *Balanced Scorecard*, *Skandia Navigator*, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Método Sigma Sustentabilidade, por serem os mais encontrados nas práticas empresariais.

## 2.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi criado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, ao longo de um projeto de pesquisa de um ano, entre 12 (doze) empresas de vanguarda em mensuração do desempenho intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future – Avaliando o Desempenho das Organizações do Futuro*. O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, pautada em um conjunto de indicadores que proporcionam aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa. Os passos desta metodologia incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; implementados por meio dos indicadores de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004).

De acordo com Costa (2006), Kaplan e Norton buscavam um *scorecard* multidimensional, entretanto, acabaram nomeando como *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Procedimentos Internos e Aprendizagem e Crescimento. As quatro perspectivas contribuem para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN e NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (1993) sugerem a formulação de mapas estratégicos por meio da tradução da estratégia em objetivos e iniciativas específicas, em termos de seus valores, missão, políticas e pessoas. Os mapas estratégicos são representações gráficas das relações de causa e efeito, por haver uma subordinação entre as áreas organizacionais, segundo as diferentes perspectivas que o compõem. Segundo Kaplan e Norton (1997), todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* devem estar equilibradas para que cada uma, individualmente, tenha sucesso. As partes do todo devem ajustar-se para que nenhuma suplante as demais.

## 2.2 Skandia Navigator

O relatório sobre os ativos intangíveis emitido pela Skandia AFS tem atraído a atenção internacional. Foi resultado de um programa chefiado pelo diretor de capital intelectual da empresa, Leif Edvinsson. Este programa também foi baseado nos conceitos apresentados em Sveiby et al. (1988, 1989), mas o Skandia Navigator tem tomado um passo adiante, aplicando mais do que Sveiby et al. (1988, 1989) sugerindo e incorporando idéias do Balanced Scorecard (SVEIBY, 1997) (tradução livre).

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) três conclusões foram fundamentais: (a) o capital intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras; (b) o capital intelectual é um capital não-financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil e; (c) o capital intelectual é uma passivo e não um ativo. Esta terceira conclusão significa que o capital intelectual é um passivo a ser encarado de maneira idêntica ao patrimônio líquido.

O negócio do *Skandia Navigator* incorpora um total de cerca de trinta indicadores-chaves em diversas áreas, que são controlados internamente em uma base anual. As áreas são o foco financeiro, foco no cliente o foco nos processos, foco humano, e desenvolvimento / foco de renovação (SVEIBY, 1997) (tradução livre). Segundo Edvinsson e Malone (1998) ele não é composto por categorias de capital, mas por cinco áreas de foco. Essas são as áreas nas quais uma empresa focaliza sua atenção, e desses focos provém o valor de seu Capital Intelectual no âmbito de seu ambiente competitivo.

O que o Navegador torna bem claro é que a gestão do capital intelectual é mais do que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade intelectual. A gestão do CI é, na realidade, a alavancagem da combinação entre capital humano (competências individuais, criatividade e inovação) e capital estrutural (arcabouço, *empowerment* e infra-estrutura) (EDVINSSON E MALONE, 1998).

## 2.3 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi criado em 1991, alicerçado no *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), prêmio americano desenvolvido em 1987, que buscava melhorar a qualidade dos produtos e a produtividade das empresas americanas. Para o desenvolvimento deste prêmio foram identificados valores organizacionais em empresas americanas consideradas “ilhas de excelência”, como parte integrante da cultura daquelas organizações. Esses valores deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do prêmio americano (GUARAGNA, 2004).

Segundo Guaragna (2004, p. 23) “em função da flexibilidade, simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo (PNQ) é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer porte e tipo de organização, seja pública, privada ou sem finalidade de lucro.” Os Fundamentos que orientam os critérios de excelência são onze: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização de pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social (PNQ, 2010).

O modelo reforça a incorporação dos Fundamentos às operações da organização, de maneira contínua e segundo o perfil e estratégias da empresa, de acordo com oito distintos Critérios de Excelência, quais sejam: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. A figura representativa do Modelo de Excelência de

Gestão (MEG) simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado por um diagrama que representa o conceito de aprendizado segundo o ciclo **PDCL** – *plan*: clientes, sociedade, liderança e estratégias; *do*: pessoas e processos; *check*: resultados; e *learn*: retornam a toda organização (PNQ, 2010).

Os oito Critérios de Excelência se subdividem em 23 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 17 representam os aspectos de enfoque e aplicação, e 6, os resultados. As notas existentes em cada um dos itens têm o propósito de esclarecer, apontar as inter-relações existentes nos itens, definir abrangência e orientar a redação das respostas em ao se constituem em requisitos adicionais para os processos gerenciais solicitados nos marcadores (PNQ, 2010).

De acordo com Petri (2005, pg. 120) “O PNQ não é apropriadamente uma abordagem pura de avaliação de desempenho, mas se utiliza desse expediente para identificar as melhores organizações brasileiras. Sob este prisma, pode ser considerada como uma abordagem de avaliação de desempenho desde que sua busca seja sempre pautada na tentativa de identificar o que precisa ser melhorado na organização”.

## 2.4 Sigma Sustentabilidade

O projeto Sigma é liderado pela AccountAbility, a BSI e o Fórum para o Futuro. É apoiado pelo Departamento do Governo Britânico de Comércio e Indústria (DTI). O Sigma visa desenvolver uma abordagem integrada para as organizações gerirem as questões da sustentabilidade, a fim de melhorar o seu desempenho econômico, social e ambiental (*Triple Bottom Line*). O Modelo Sigma foi construído sobre modelos já existentes como o AA1000 e o *Global Reporting Initiative* (GRI) colocando-os juntos em uma estrutura integrada (SIGMA, 2010) (tradução livre).

O Sigma envolve uma vasta gama de intervenientes, incluindo a Confederação da Indústria Britânica, o Fundo da Associação de Contadores Certificados (ACCA), a Traidcraft, e o *Word Wide Fund For Nature* (WWF). Além disso, está dirigindo ativamente seu trabalho com as principais empresas e organizações do setor público para testar o que realmente funciona. As orientações Sigma consistem em um conjunto de princípios, um quadro de gestão e um conjunto de ferramentas de abordagens práticas. As orientações fornecem um processo para que as organizações melhorem o seu desempenho (SIGMA, 2010) (tradução livre).

O Modelo do Sigma Sustentabilidade está pautado em dois princípios. O Princípio 1 possui cinco capitais: *natural capital* (ambiente), *social capital* (relações e estruturas sociais), *human capital* (pessoas), *manufactured capital* (ativos fixos) e o *financial capital* (lucros e perdas, vendas, caixa, participações entre outros). Já o Princípio 2 possui 3 elementos: transparência – o dever de prestar contas aos *stakeholders*; responsividade – a necessidade de responder aos *stakeholders*; e conformidade (*compliance*) – o dever de cumprir os padrões voluntários e regulamentos obrigatórios.

Os benefícios do Sigma Sustentabilidade são elencados como: melhoria da eficiência operacional, preservação da licença para operar (países que necessitam desta licença, não é o caso do Brasil), aumento do valor da marca e reputação, promoção e aumento da inovação, atração e retenção de clientes, melhoria ao acesso de capital, potencialização do capital humano e intelectual, construção e manutenção do valor do acionista, melhoria da gestão do risco, geração de aumento de receitas, atração e retenção de funcionários talentosos e identificação de novas oportunidades (SIGMA, 2010) (tradução livre).

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou como modo de investigação o estudo de caso, que contempla o estudo múltiplo de casos – quando há mais de um objeto pesquisado, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa é, segundo Richardson (1999), adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Ainda de acordo com o autor, “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (...) na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas” (RICHARDSON, 1999, p. 89-90).

Exploratória porque, segundo Sampieri, Collado e Lucio (1994), o seu objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente, permitindo que se tenha um maior grau e familiaridade com os fenômenos envolvidos no estudo. Apesar de o tema avaliação de desempenho global estar em voga, pouco se encontra sobre esta abordagem nas empresas editoriais brasileiras.

A pesquisa exploratória pode utilizar vários métodos, para o presente trabalho foi escolhido o método do estudo múltiplo de casos (aquele que contém mais do que um caso único), que, segundo YIN (2001, pg. 32-33), é definido com uma “investigação científica empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Esta metodologia foi eleita por não existir uma perfeita delimitação entre a existência/uso de sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional no setor de revistas segmentadas no Brasil e as editoras do setor.

Descritiva porque, segundo Triviños (1987), “os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, (...) pretendendo descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Ainda segundo o autor, “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, pg. 112). Entende-se que, no lugar de pretender, o estudo descritivo deve descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

O presente estudo foi possível por intermédio da ANATEC, que é uma associação nacional que congrega editoras de publicações de mídia segmentada. Possui, aproximadamente, 150 associadas, ocupando algo em torno de 75 nichos (segmentos) de mercado, editando títulos de tiragem dirigida e, na sua grande maioria, de distribuição gratuita. Os seus associados são, na sua grande maioria, pequenas e médias editoras (assim definidas, pela própria ANATEC, como aquelas que possuem entre 6 a 30 funcionários, as pequenas, e entre 31 e 100 funcionários, as médias), apesar de contar com editoras associadas de porte micro e grande.

A Associação Nacional de Editoras de Revistas Segmentadas – ANATEC consegue identificar, individualmente, um universo total de 1067 editoras que, também, apresentam mídia segmentada, ou seja, aproximadamente, 15% do total são suas associadas. Essas editoras publicaram, em 2008, um total de 2.695 títulos (resultando, em média, em 2,5 títulos por editora), com tiragem total de 1.388.130.706 exemplares (com uma média de 515.076 exemplares/título/ano -com periodicidades diversas- e com 1,300.966 exemplares/ editora/ano -entre diferentes títulos e periodicidades).

No que diz respeito às empresas escolhidas, foram selecionadas 9 (nove) editoras associadas da Associação Nacional de Editoras de Revistas Segmentadas – ANATEC. A escolha foi feita pelo Presidente da ANATEC de forma intencional, considerando as características de cada editora e a facilidade de acesso, bem como a maior probabilidade de aceitação ao convite de participar do presente estudo. Às empresas selecionadas foi enviado um e-mail solicitando sua participação na presente pesquisa com livre opção de participação. Destas 9 (nove) editoras selecionadas apenas 5



(cinco) responderam ao e-mail de forma positiva a participar da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foram as entrevistas semi-estruturadas norteadas por um questionário (roteiro) específico buscando entender de que forma as editoras realizam, se realizam, a avaliação de desempenho global.

As entrevistas ocorreram no mês de Junho de 2010 e foram realizadas nos escritórios das editoras. No início de cada entrevista foi feita uma explicação verbal pelos entrevistadores do que se entende por avaliação de desempenho, avaliação de desempenho organizacional, exemplificando com modelos já existentes e abordados no referencial teórico do presente trabalho, e sobre os objetivos da pesquisa. Após cada entrevista, os questionários preenchidos com as respostas dos entrevistados e segundo interpretação dos pesquisadores, foram enviados para os entrevistados para validação das respostas e, só então, considerados. Com base nos resultados das entrevistas foram analisadas as falas dos entrevistados e interpretadas, gerando inferências, limitações e algumas recomendações finais.

Por norma da ANATEC, em pesquisas realizadas com sua interveniência, é assegurado o sigilo das empresas participantes, por meio da não identificação das editoras respondentes e os resultados individuais da pesquisa enviados apenas para aquelas editoras que acederam ao convite de participar da pesquisa. Desta forma, a fim de garantir este sigilo, as organizações estarão identificadas no presente estudo como empresa A, B, C, D e E.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Panorama da indústria editorial de revistas segmentadas

Efetivamente no Brasil, pode-se considerar que a mídia segmentada, aqui definida como sendo aquela que se dedica a veicular informações de forma detalhada sobre um tema específico, apareceu no início da década de 1950. Este aparecimento se deu quando jornais da época começaram a publicar informações e abordar assuntos dirigidos ao público feminino (novelas, na época radiofônicas, corte, costura, moda etc.). Assim, a mídia segmentada constituía-se de seções dentro dos veículos da época, principalmente, jornais impressos. Na medida em que as técnicas de comunicação e o próprio mercado consumidor (leitores que exigiam mais profundidade em determinados assuntos) evoluíam e se aperfeiçoavam, essas seções também foram evoluindo, destacando-se do corpo dos jornais, transformando-se em cadernos “independentes”, ainda distribuídos junto com os jornais (ALMEIDA, DIAS, 2010).

O mercado global de revistas no Brasil vinha evoluindo positivamente nos últimos 10 anos (1999 a 2008), praticamente dobrando de tamanho expresso em termos de faturamento bruto em dólares americanos. No entanto, na comparação do período janeiro-agosto de 2009 com o mesmo período em 2008 houve uma retração de 27%, ainda em termos de dólares americanos, explicada pela crise econômico-financeira que se abateu sobre o mundo, com “respingos” para o Brasil. Cada vez mais a tendência do mercado é o aumento do número de títulos (assuntos) com tiragens cada vez menores, devido à especialização (segmentação) do mercado e, por consequência, dos leitores. As perspectivas explicitadas pelos próprios editores, na pesquisa realizada, são de retorno ao crescimento a partir de 2010 (*Ibid*).

Em sua grande maioria, o mercado editorial de revistas segmentadas é constituído de pequenas e médias editoras. As grandes editoras, apesar de atuarem neste mercado, são em menor número, apesar de terem maior participação na verba publicitária. Entende-se como mídia especializada ou dirigida ou, ainda, segmentada aquela que trata de forma detalhada um tema específico; igualmente as revistas segmentadas abordam, cada uma delas, um assunto específico, podendo haver abordagens estratificadas dentro de um mesmo assunto. Ao veicular mensagens

publicitárias em revistas segmentadas, o mercado anunciante – considerados os clientes no presente estudo – tem o intuito de atingir mais rapidamente os alvos corretos. É um meio fácil, rápido, eficiente e mais barato, pois fala diretamente com o consumidor do segmento (mercado de distribuição) (ALMEIDA, DIAS, 2010).

#### 4.2 Características das editoras pesquisadas e dos respondentes

As análises dos resultados das cinco empresas estão dispostas a partir do Quadro 1. As primeiras informações dizem respeito às características dos respondentes da pesquisa. Nota-se que há alguma uniformidade nos quesitos. O elemento que aparece comum, é que todos os entrevistados são proprietários das empresas entrevistadas e todos, com uma única exceção, são diretores; o que confere maior legitimidade às respostas dadas. Em segundo lugar de conformidade é possível verificar a formação acadêmica, onde apenas um dos respondentes não possui formação superior. Contudo, as formações acadêmicas são diversas, como: Economia, dois dos respondentes, Ciências Sociais, Publicidade e Propaganda e aquele com nível superior incompleto em Engenharia. Apenas o respondente da Editora E possui uma pós-graduação incompleta em Marketing.

Excetuando-se a Editora A, todos os demais entrevistados já estão atuando no setor há mais tempo que estão presentes na atual empresa, o que denota conhecimento prévio na área antes de abrir sua própria Editora. A Editora que está há maior tempo no mercado é a Editora A, com 34 anos de atuação, seguida pela Editora E, com 20 anos. A Editora com menor tempo no mercado é a Editora C, com apenas 7 anos.

QUADRO 01

**CARACTERÍSTICAS DAS EDITORAS PESQUISADAS  
E DOS RESPONDENTES**

ITEM	EDITOR A	EDITOR B	EDITOR C	EDITOR D	EDITOR E
Cargo	Dir. Administrativo Financeiro	Dir. Comercial	Dir. Comercial	Dir. Geral	Publisher
Tempo no cargo	34 anos	13 anos	7 anos	18 anos	20 anos
Proprietário	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tempo no setor	34 anos	17 anos	10 anos	35 anos	38 anos
Escolaridade	Sup. Incompleto	Superior	Superior	Superior	Superior
Formação Acadêmica	Engenharia Incompleta	Ciências Sociais	Economia	Economia	Publicidade e Propaganda

Fonte: criado pelos autores.

Todas as empresas pesquisadas possuem sua sede em São Paulo, bem como possuem fonte de capital de origem nacional. O porte das empresas analisadas girou em torno de: micro, pequena e média empresa. Sendo que três empresas foram classificadas como pequenas, segundo a classificação do BNDES e do SEBRAE. Outro dado de destaque foi a grande diferença entre o

número de funcionários das Editoras pesquisadas. Nota-se que a Editora A possui em média 80 funcionários, enquanto a Editora E possui apenas 3 funcionários. Aqui cabe o questionamento de se essa última possui um forte sistema de terceirização por apresentar um número tão reduzido de funcionários. Cumpre, neste ponto, ressaltar, que todas as editoras terceirizam o sistema de gráfica e que, algumas delas, não fazem tomada de preço e utilizam os serviços da mesma empresa gráfica há anos. Outro dado que se mostrou relevante foi a quantidade de títulos publicados, sendo a Editora A aquela que mais publica, com sete distintos títulos. As demais editoras variam entre dois e três títulos.

## QUADRO 02

### DADOS GERAIS DAS EMPRESAS

ITEM	EDITORA A	EDITORA B	EDITORA C	EDITORA D	EDITORA E
Local	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo
Origem do Capital	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Número de Funcionários	80	25	13	33	3
Tamanho/BNDES/SEBRAE	Média	Pequena	Pequena	Pequena	Micro
Títulos Editados	7	3	2	3	2
Tempo de Existência	34 anos	13 anos	7 anos	18 anos	18 anos

Fonte: criado pelos autores.

Num comparativo entre o Quadro 1 e o Quadro 2, a única empresa que abriu antes do sócio/proprietário se fazer presente na mesma, foi a Editora E; uma vez que a empresa existe há 20 anos e o sócio está presente há 18 anos. As demais empresas iniciaram com a presença dos sócios/proprietários respondentes.

As empresas de revistas segmentadas distribuem suas revistas gratuitamente aos receptores dos exemplares. Para o presente trabalho, serão considerados os clientes destas empresas as organizações que fazem publicidade paga nas revistas.

A Editora A foi a primeira a ser entrevistada. A empresa além de editar 7 (sete) distintos títulos também trabalha na área de eventos/feiras e, apesar do entrevistado declarar que considera importante desenvolver ou adotar um processo de avaliação de desempenho, não parece que a organização e o respondente desejem implementar algo diferente do que já vem sendo realizado. A estrutura da empresa é bastante rígida e pautada nos processos já estabelecidos, sem intuito de mudá-los/aprimorá-los. Esta editora não possui um sistema de avaliação de desempenho global. O entrevistado não demonstrou interesse em desenvolver/aprimorar seus critérios de gestão administrativa.

A Editora B, além de editar 3 (três) revistas segmentadas, também edita livros de arte (dependendo das oportunidades de mercado que vão surgindo). A editora atua em dois segmentos de mercado bastante distintos e organiza e patrocina eventos/feiras destinados aqueles dois segmentos. Apesar de o entrevistado declarar que a editora não tem um processo formal de planejamento estratégico, ela planeja, em meados de cada ano, com bastante detalhe, as suas atividades para o ano seguinte (12 meses). Este planejamento inclui para cada título editado: pauta detalhada de cada edição; tema da capa de cada edição; tiragem e reparte da tiragem por zona

geográfica; tamanho dos anúncios a serem oferecidos; tabela de preços; definição do mercado anunciante e de distribuição.

A Editora C teve sua origem num complexo editorial composto de várias editoras atuando em diversos segmentos. Foi adquirida por um antigo funcionário deste complexo editorial há 7 anos. Teve seu auge em 2006/2007, mas em 2008 sofreu acentuada queda na venda de publicidade, o que a obrigou a reduzir radicalmente seus planos de desenvolvimento. Apesar de considerar importante desenvolver ou adotar um processo de avaliação de desempenho, o entrevistado (proprietário) disse não ter tempo para colaborar com uma entidade independente, sem ônus para a editora, no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho organizacional específico para a indústria de revistas segmentadas.

A Editora D, daquelas pesquisadas, foi a que demonstrou ser melhor estruturada e com conceitos de gestão bastante desenvolvidos e estabelecidos. É a única editora que declarou ter um processo formal de planejamento estratégico. A editora promove anualmente, desde 1995, o Prêmio Nacional de Gestão XXX (nome do prêmio foi omitido para não identificar a editora em questão), contemplando empresas em três categorias distintas:

- Prêmio Nacional Gestão XXX – Qualidade (ISO 9001), que permite à organização avaliar até que ponto as partes interessadas (acionistas e consumidores) estão tendo seus interesses incorporados ao planejamento de negócios;
- Prêmio Nacional Gestão XXX – Desenvolvimento Sustentável (ISO 14001), que permite à organização avaliar até que ponto as partes interessadas (sociedade, organizações ambientais, funcionários, organismos governamentais, acionistas e consumidores) estão tendo seus interesses incorporados ao planejamento de negócios;
- Prêmio Nacional Gestão XXX – Responsabilidade Social Corporativa (NBR 16001, AS 8000 e AA 1000), que permite à organização avaliar até que ponto as partes interessadas (sociedade, organizações ambientais, funcionários, organismos governamentais, acionistas e consumidores) estão tendo seus interesses incorporados ao planejamento de negócios.

O Prêmio nacional Gestão XXX teve sua origem no **PNQ**.

A editora aplica internamente os conceitos daqueles prêmios que promove. O entrevistado se declarou interessado em colaborar no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho organizacional específico para a indústria de revistas segmentadas. Ao contrário das outras editoras, 80% (oitenta por cento) da tiragem é de assinaturas e o restante é para comprovação de publicidade, distribuição gratuita a *prospects* e outros *targets*. Além de editar 3 (três) publicações, vende livros técnicos de outras editoras e promove cursos técnicos *in house* e *in company* voltados à qualidade e gestão.

A Editora E foi a menor das editoras a ser pesquisada, com apenas 3 (três) funcionários, incluindo-se o proprietário. A editora passou por sérios problemas financeiros há algum tempo e foi obrigada a enxugar a organização, a empresa já chegou a ter 15 (quinze) funcionários. Naquela época, a editora chegou a iniciar o desenvolvimento de um sistema de gestão e avaliação de desempenho, através de uma consultoria externa, mas teve de interromper este desenvolvimento por falta de recursos financeiros. O sistema poderia ser aproveitado como base para o desenvolvimento de um futuro sistema de avaliação de desempenho para o setor de revistas segmentadas (o proprietário da editora dispõe-se a colaborar neste desenvolvimento).

QUADRO 03

SUMÁRIO DAS CARACTERÍSTICAS DE MENSURAÇÃO  
E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS	EDITORA A	EDITORA B	EDITORA C	EDITORA D	EDITORA E
Sistema(s) Formal de Aval. Des. Global	Nenhum	Nenhum	Nenhum	Nenhum	Nenhum
Sistemas de Avaliação Não-Estruturados	Sim, utilização de indicadores	Sim, utilização de indicadores	Sim, utilização de indicadores	Sim, utilização de indicadores	Não, sem controles formais
Criação de Indicadores	Própria	Própria	Própria	Própria	Sem indicadores
Tempo de Utilização	34 anos	10 anos	7 anos	2 anos	---
Tipos de Indicadores	Financeiros-Não Financeiros	Financeiros-Não Financeiros	Financeiros	Financeiros-Não Financeiros	Financeiros
Perspectiva de Tempo	Curto prazo	Curto prazo*	Curto prazo	Curto e Longo	---
Identificação de relações de causa/efeito	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Presença de Estratégia Formal	Não	Sim	Sim	Sim	---
Satisfação com a utilização de seus indicadores	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
Importância de adotar a Aval. Des. Global	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Conhecimento das Editoras Concorrente no que tange ADG	Não conhece	Não conhece	Não conhece	Não conhece	Não conhece

Fonte: criado pelos autores.

\* O respondente acredita que sua perspectiva é de curto e longo prazo, por dizer que curto são 3 meses e longo é 1 ano, contudo, acredita-se que uma avaliação de 1 ano ainda está relacionada ao curto prazo.

Apesar de todos os respondentes considerarem importante ter um processo formal de avaliação de desempenho e a maioria considerar que um sistema de avaliação de desempenho ajudaria a melhor administrar sua editora, apenas 3 (três) editoras estariam dispostas a colaborar com uma entidade independente, sem ônus para a editora, no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho organizacional específico para a indústria de revistas. As respostas de duas editoras à pergunta “Por que a sua editora não tem um processo formal de avaliação de desempenho organizacional?” foram: “não tenho recursos financeiros para investir em sofisticação” e “conheço suficiente a atividade para dispensar processos formais”, que denota que a maioria dos respondentes considera-se auto-suficiente para administrar a sua editora.

#### QUADRO 04

##### INDICADORES NÃO-FINANCEIROS UTILIZADOS PELAS EDITORAS

EDITOR A	EDITOR B	EDITOR C	EDITOR D	EDITOR E	
Número de páginas vendidas pela publicidade	Número de visitas/vendedor	Praticamente só são acompanhados os aspectos econômicos (2 vezes por mês) e financeiros ( <i>cash flow</i> diário)	Número de laudas dia/jornalista	Praticamente só são acompanhados os aspectos econômicos.	
Número de clientes	Número de clientes mantidos		Índice de renovação de assinaturas		
Número de anúncios vendidos para cada cliente	Número de clientes aumentados				
Eficiência do mailing	Números de novos clientes				
Eficiência da distribuição	Número de clientes perdidos				
Frequência dos contratos	Desempenho de cada vendedor				Número de páginas vendidas pela publicidade
---	Frequência dos contratos				

Fonte: criado pelos autores.

Dentre os indicadores não-financeiros utilizados pelas editoras analisadas é possível verificar que, em maior parte delas, são verificados os números de páginas vendidas pela publicidade; número de anúncios vendidos; número de clientes: perdidos, mantidos, aumentados; e frequência dos contratos. A Editora A ainda se preocupa com a eficiência do mailing, para saber se a revista está chegando ao destinatário final de forma coerente. Esta empresa ainda declarou já ter contratado um sistema de distribuição terceirizado por outra empresa particular, contudo, devido a maior eficiência dos CORREIOS, hoje faz uso deste sistema, mesmo demandando maior custo, pois gera credibilidade e segurança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs-se a compreender e descrever de que maneira 5 (cinco) empresas editoriais brasileiras do setor de revistas segmentadas realizam seus sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional. Por se tratar de um estudo exploratório e de estudo de casos, a própria metodologia impõe restrições a inferências e extrapolações das conclusões a que se chegou.

Pelos resultados das entrevistas realizadas, ficou evidente que o segmento das editoras de revistas segmentadas não possui um sistema estruturado de medição e avaliação de desempenho organizacional. Quando muito, cada editora tem indicadores de medição de desempenho, mas não de avaliação, situando-se apenas na primeira etapa de mensuração, dentro da seqüência já apresentada no referencial teórico.

Uma limitação encontrada no presente estudo foi o fato de não ter sido entrevistada nenhuma organização de grande porte. Apesar de a maior parte das empresas deste setor ser de pequeno e médio porte, é possível verificar a existência de empresas de grande porte, contudo, que não atuam exclusivamente na área de revistas segmentadas.

Fica evidente a existência de um campo bastante grande para o desenvolvimento e, conseqüente, implantação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional para a indústria de revistas segmentadas. O sistema que foi iniciado pela Editora E, após analisado em maior detalhe, poderia servir de base para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho global para este ramo. O desenvolvimento pode contar com o apoio da ANATEC e ser conduzido por consultores independentes.

Em virtude da relevância e importância crescente do tema para as organizações, são propostas as recomendações de ampliação dos estudos, buscando as empresas de grande porte, com estudos mais aprofundados quanto à gestão dos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho nas organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de.; DIAS, J. L. P. da C. **Percepção dos editores de revistas segmentadas sobre a relação entre a busca por informações ambientais e o seu crescimento.** <http://www.anatec.org.br/revistassegmentadas.pdf> Acessado em junho de 2010.

BUCHELE, R. B. **Políticas Administrativas para Empresas em Crescimento** (Manual para Avaliação). Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais.** Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutoramento, 1986.

CORRÊA, H. L.; HORNEAUX JR., F. **Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil.** Artigo apresentado no 30º. Encontro ANPAD, Salvador-BA, 2006.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, R.L.; MARCIC, D. **Understanding Management.** Versailles: Thomson – South-Eastern, 2004.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management.** Nova Iorque: Harper Brothers Publishers, 1954.



- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ENSSLIN, L. Nota de aula da disciplina de MCDA pesquisa direta. Mimeo: Florianópolis, 2003b.
- EPSTEIN, M. J.; MANZONI J. *The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action*. *Management Accounting*, August, 2002, p. 28- 36.
- GUARAGNA, E. V. DA C. **O Aprendizado nas Organizações Vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Dissertação, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Putting Balanced Scorecards to work*. *Harvard Business Review*. V. 71, n. 5, p. 134-147, sept/oct. 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Tradução de: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MARTINDELL, J. *The Scientific Appraisal of Management*. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1950.
- NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NORREKLIT, H. *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. *Management Accounting Research*, 2000, 11, p. 65-88.
- PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Tese de Doutorado, 2005.
- PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade . **Modelo de Excelência do PNQ**. 2010. Disponível em: <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: 04 de junho de 2010.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas – uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. Tradução de Kátia Aparecida Roque. Makro Books, 2. ed. 1994.
- SIGMA. *The Sigma Guidelines Toolkit: Sustainability Scorecard*. 2003. Disponível em: <[www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp](http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp) > Acesso em: 04 de junho de 2010.
- SVEIBY, K.E. *The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett- Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997.
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S. Torres, TORRES; Alexandre Pavan **Administração Estratégica**. Florianópolis: Editora Insular. 2009.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.