

A CULTURA E O COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO À INFORMAÇÃO E SUA CONEXÃO COM O DESEMPENHO COMPETITIVO: UMA APLICAÇÃO NA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS PARA VEÍCULOS¹

Walter MIYABARA

Doutor em Administração, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
waltermiyabara@terra.com.br

Roberto GARDESANI

Doutor em Economia, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
rgardesani@mackenzie.com.br

Marcos Antonio FRANKLIN

Mestre em Qualidade, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
mafranklin@uol.com.br

Silvio POPADIUK

Doutor em Administração, Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@uol.com.br

Resumo

É necessário um ambiente informacional adequado para que as informações tenham seu valor otimizado para a tomada de decisões. Dentre os componentes do ambiente informacional, identificados na literatura, destacam-se a cultura e o comportamento da organização em relação à informação, estudada no presente trabalho. Uma amostra de 50 empresas do setor de autopeças foi utilizada. Procurou-se relacionar características de cultura e do comportamento da informação com o desempenho competitivo, operacionalizado dentro da abordagem do *balanced scorecard*. Foi aplicado um questionário estruturado fechado, utilizando-se atributos mensurados em escalas tipo Likert. Os resultados evidenciaram que as empresas com desempenho competitivo mais favorável tenderam a avaliar a cultura e o comportamento em relação à informação como um componente mais relevante que aquelas empresas classificadas como possuindo um desempenho menos favorável.

Palavras-chave: Cultura – Comportamento – Informação – Competitividade – Autopeças.

Abstract

An adequate information environment is necessary so that information value is optimized in decision-making processes. Two of the information environment components identified in the literature are the organization's culture and behavior in relation to information, studied in the present work. A sample of 50 companies belonging to the motor vehicle parts sector was used. The study attempted to relate culture and behavior characteristics concerning information to competitive performance, operationalized in the balanced scorecard approach. A structured questionnaire with closed questions was applied, using attributes measured in Likert scales. Results showed that companies with more favorable competitive performance tended to evaluate culture and behavior concerning information as a more relevant component when compared to companies classified as having a less favorable performance.

Key-words: Culture – Behavior – Information – Competitiveness – Automotive Components.

Introdução

No estágio atual do mundo globalizado, tudo muda e continuará mudando muito rapidamente. A competitividade aumentou e continua aumentando; os clientes tornaram-se mais exigentes, a concorrência ficou mais acirrada, as margens de lucratividade e os ciclos de vida dos produtos reduziram-se, novos produtos substitutos surgiram e novas tecnologias foram desenvolvidas para as atividades operacionais, de apoio e estratégicas das empresas. Nesse meio de turbulências e contínuas mudanças, o ambiente empresarial sofre mudanças estruturais, para se adequar aos novos tempos.

Assim, faz-se necessário desenvolver uma rede de valores entre os três principais elos da cadeia de produção e consumo, constituída pelos fornecedores, pela empresa e pelos seus clientes, visando otimizações que permitam a geração de valor para todas as partes. Nessa rede é fundamental a presença de um fator: a informação. A informação deve ser obtida com rapidez, ser confiável e disponibilizada para todas as áreas de forma facilmente acessível, tal que seja um fator de vantagem competitiva, cujos indicadores que reflitam isso estejam inseridos no contexto competitivo das empresas.

Entretanto, a simples disponibilização de informações não se constitui no fator principal do sucesso empresarial. É essencial que o processo de gestão dessas informações seja algo que oriente a captura e o tratamento de tais informações, que inclua os valores dos usuários e gere efetivamente algum conhecimento para toda a organização e para a rede de valor. Dessa forma, tal gestão pode contribuir significativamente para o desempenho competitivo da empresa. A cultura e o comportamento da organização com relação às informações é uma dimensão significativa do ambiente informacional.

Sob essa ótica, a hipótese levantada é a de que a presença da cultura e do comportamento em relação às informações contribui para melhorar

o desempenho competitivo das empresas do setor de autopeças para veículos. O objetivo deste estudo, portanto, é verificar as relações existentes entre a cultura e o comportamento em relação às informações e o desempenho competitivo das empresas do setor de autopeças para veículos.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Ambiente informacional

Segundo Moresi (2000, p. 14), “a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, [...] pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado”. Se tal recurso é tão importante, deve ser muito bem administrado. O que acontece é que o ambiente informacional das empresas normalmente é administrado pelos profissionais de TI que, segundo Davenport (2001, p. 12), gerenciam as tecnologias e não a informação.

Normalmente, tais profissionais, acostumados com uma abordagem de engenharia da máquina, acreditam que: a) a informação é facilmente armazenada nos computadores na forma de dados; b) criar bancos de dados em computadores é o único meio de administrar a informação; c) a informação deve ser comum e ter um significado comum a toda a empresa, d) quanto mais atualizado o ambiente tecnológico, mais aperfeiçoado será o ambiente informacional.

O que se tem cada vez mais observado é que, embora as tecnologias de tratamento da informação sejam importantes, elas não conduzem necessariamente a um aperfeiçoamento do ambiente de informação das empresas (ambiente informacional). Além disso, o diferencial competitivo é resultante não da informação em si, mas do que é feito com ela.

A abordagem de engenharia da máquina, lógica e racional, é o modelo ideal de se considerar a empresa se a mesma for eminentemente

burocrática, com objetivos unicamente financeiros e se as decisões forem tomadas num processo basicamente racional. O que acontece é que algumas empresas não apresentam esse comportamento. As empresas têm seu lado informal, os objetivos não são somente os financeiros e, muitas vezes, o processo de decisão baseia-se na intuição, em função da experiência e do conhecimento adquiridos ao longo de sua existência. Mas, numa situação real para tomadas de decisões, a informação não está restrita à esfera dos dados armazenados em computador.

Nesse sentido, algumas considerações importantes devem ser observadas:

- a) as ferramentas mais empregadas para planejar ambientes informacionais derivam dos campos da engenharia e da arquitetura;
- b) as abordagens informacionais predominantes enfatizam os atributos racionais, seqüenciais e analíticos da informação e de seu gerenciamento;
- c) abordagens intuitivas e não lineares são igualmente importantes e não são consideradas;
- d) a informação tem um lado humano, comportamental, que é bastante ignorado ao se desenvolver sistemas informacionais;
- e) os administradores tendem a obter de fontes humanas dois terços da informação que usam. A maior parte dessa informação provém de contatos pessoais; o restante, de conversas telefônicas. As informações armazenadas em computadores são apenas uma parte das informações usadas.

Para Turban e Aronson (2001, p. 131), os termos *dados*, *informação* e *conhecimento* são muitas vezes utilizados de forma relacionada e têm como definição comum o fato do dado ser registrado, classificado e armazenado, mas não ser organizado para convergir a um significado específico. A informação já possui significado para seu usuário. Ela confirma alguma coisa que o usuário já sabia ou pode identificar alguma coisa ainda não

conhecida. O conhecimento advém justamente do processo de entender a situação não conhecida, através da experiência, do conhecimento acumulado ou da expertise do usuário.

Davenport (2001, p. 27) defende que existem quatro modalidades de informações dentro das organizações: i) informações não estruturadas – existentes dentro da organização, mas normalmente não relacionadas a um processo formal de trabalho ou relacionadas, mas não tratadas pelo processo; ii) capital intelectual ou conhecimento – abrangendo as competências individuais, as competências organizacionais e a retenção e disseminação do conhecimento; iii) informações estruturadas em papel – como registros pessoais e arquivo-morto que evidenciam a importância da consciência do profissional em tratar adequadamente seus registros, atuando mesmo como um gerente de registros, tomando as medidas necessárias para o adequado armazenamento e disseminação do que for importante e útil para a empresa; iv) informações estruturadas em computadores, que normalmente refletem o ambiente informacional das organizações.

Nesse contexto, é necessária a integração dos diversos tipos de informação, o reconhecimento de que o ambiente está em constante evolução e deve ser continuamente mantido, a necessidade de conhecer como a informação é criada, manuseada e transmitida, levando-se em conta a cultura organizacional existente. A tecnologia deve ser vista como uma ferramenta e o trabalho em conjunto entre analistas de sistemas, bibliotecários e demais funcionários deve ser estimulado.

O modelo proposto por Davenport (2001), que consolida uma visão holística do ambiente informacional, abrange componentes de estratégia da informação, políticas relacionadas à informação, equipe especializada em manutenção do ambiente informacional, processos de administração da informação, a consolidação e manutenção de uma arquitetura da informação e a cultura e comportamento em relação à informação. Neste estudo será focada apenas a cultura e o comportamento em relação à informação, objeto de discussão nos próximos parágrafos.

1.2 Cultura e comportamento em relação à informação

Para Marchand (1994, p.6), a cultura da informação é um dos elementos vitais para a empresa que procura mudança. Essa cultura pode ser definida como o conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como a pessoa avalia, apreende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação. Davenport (2001, p. 110) define comportamento informacional, de forma sintética, como: “modo como os indivíduos lidam com a informação”. Salienta que deve incluir a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e o ato de ignorar a informação.

A cultura informacional é definida pelo autor como o comportamento que abrange grupos ou organizações. Representa valores e crenças, bem como o padrão de comportamento e atitude que expressam a orientação informacional de uma empresa. Pode ser fechada ou aberta, orientada por fatos ou baseada na intuição e/ou rumores, de enfoque interno ou externo, controlada ou autorizada e representar preferências por tipos de canais ou meios. O comportamento relacionado à obtenção do conhecimento a partir da informação e à valorização da mesma, também está inserido no contexto.

Existem diversas justificativas para se administrar a cultura e o comportamento em relação à informação: a) mais de 40% dos trabalhadores no mercado americano manuseiam informações, isto é, passam grande parte do tempo de trabalho obtendo, usando e compartilhando informações estruturadas; b) parte do valor de uma empresa vem do conhecimento que ela possui. A administração do conhecimento é ajudada se as equipes estiverem pré-dispostas a usar ativamente a informação; c) ajuda no controle dos custos da informação. Pode não haver um bom compartilhamento de informações compradas de fontes externas; d) o uso da informação, e não sua existência, é que permite melhores decisões, melhor aprendizado e melhor monitoramento de resultados; e) deve haver na empresa o consenso do significado e do uso da informação.

1.3 Tipos de comportamentos a serem estimulados

Compartilhar informações é um ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. Implica vontade. O rodízio entre gerentes, reuniões freqüentes com gerentes de outros setores e decisões que ressaltem o consenso contribuem para o compartilhamento de informações. O compartilhamento precisa estar apoiado na cultura organizacional. Ele pode não ser exercido caso os profissionais enxerguem a informação como de valor para suas carreiras, caso algumas informações criem imagens negativas de pessoas ou setores e se o tempo gasto na transmissão da informação não for reconhecido e até recompensado.

A informação deve ser transmitida para a pessoa certa, que deve ser estimulada a reconhecê-la e utilizá-la. A forma como a informação é divulgada e o envolvimento da pessoa com a informação têm implicações possíveis na sobrecarga informacional. É necessária uma preocupação com o controle dos múltiplos significados da informação. Significados alternativos geram resultados diferentes que podem não auxiliar no processo de tomada de decisão. Por outro lado, a existência de múltiplos significados representa que está havendo uma preocupação com a entidade em questão e representa um alerta, pois a definição formal pode não estar bem formulada ou definida. Deve-se tomar o cuidado da padronização permitir que todos os envolvidos a aceitem.

1.4 Considerações sobre a mudança de comportamento

A arquitetura da informação deve estimular a mudança comportamental. Recompensas e sanções devem estar em equilíbrio. Devem ser valorizadas decisões baseadas em dados factuais ao invés da intuição e tais aspectos devem ser noticiados e institucionalizados. As maneiras de melhorar o comportamento individual em relação à informação podem incluir: a) divulgação de

políticas, orientações e ferramentas para auxiliar o profissional a estruturar seu ambiente de informações. Deve facilitar o uso e não impor métodos; b) identificar indivíduos ou grupos que podem ser influenciados; c) lembrar que a tecnologia não resolve o problema informacional e por si só, não afeta o comportamento informacional. Marchand (1994, p. 9) diz que nas empresas baseadas na informação, a parte crítica é a integração das culturas e do comportamento da informação nas suas estratégias empresariais e de administração da mudança.

1.5 Táticas para o gerenciamento comportamental

Davenport (2001, p. 135) cita que o componente mais importante da administração comportamental é tornar claro que a informação é valiosa. Como táticas recomendadas para o gerenciamento comportamental, o autor apresenta:

- a) comunicar a todos de que a informação é valiosa;
- b) tornar claras as estratégias e os objetivos da empresa em relação à informação;
- c) sintonia com as estratégias da empresa;
- d) identificar competências informacionais necessárias;
- e) adquirir informações externas e especializar-se em como utilizá-las ou aplicá-las;
- f) concentrar-se em um tipo específico de informação. É mais fácil um enfoque pequeno que um muito abrangente;
- g) atribuir responsabilidades no gerenciamento e no aperfeiçoamento do comportamento informacional. Pode consolidar uma equipe especializada em informação;
- h) criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional, como definição de políticas e processos sobre o tema;

i) instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional. Como encontrar e usar melhor a informação;

j) explicitar a todos os problemas relacionados ao gerenciamento da informação.

O conhecimento de tais problemas pode repercutir positivamente no comportamento informacional. Para Prusak (1993), o processo de gerenciamento da informação contém etapas diferenciadas: a) identificação de necessidades e requisitos da informação – determinação dos ciclos de vida de cada documento, as palavras em consenso para técnicos de desenvolvimento de sistemas e usuário, além da definição dos processos de transmissão de informação feita pelo usuário aos profissionais de TI, como a gravação do relato, por exemplo; b) classificação e armazenamento da informação/tratamento e apresentação da informação – identificação do modo como os usuários trabalham a informação e também a indicação de instruções que facilitem a utilização do sistema pelo usuário; c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação – onde os usuários podem aproveitar seus conhecimentos para contribuir para o desenvolvimento dos sistemas que eles e outros utilizarão.

Uma estrutura de apoio de qualquer ambiente informacional deve ser contemplada com pessoas que agreguem valor à informação, devendo ser peritos em tecnologias. Esse grupo de pessoas é composto pelos programadores, analistas de sistemas, administradores de bancos de dados, gerentes de recursos de informações e outros profissionais que tenha uma compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e função da empresa. Além disso, devem conhecer as diferentes fontes de informações da empresa, terem facilidade acesso às tecnologias de informações e fortes qualificações para relações interpessoais. Mais ainda, o foco totalmente voltado para o negócio ao invés de se voltarem aos objetivos funcionais da organização.

Abordando o recurso informação, Daft (2002, p. 413) menciona que, se a empresa apresenta um modelo organizacional de trabalho mais racional, a informação tende a ser mais acurada, envolvendo processos a ela relacionados mais extensivos e sistemáticos. Davenport (2001, p. 54) comenta que o ambiente informacional está relacionado com o ambiente organizacional e com o ambiente externo da empresa. No ambiente organizacional, a situação dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física repercutem e influenciam o ambiente informacional. No ambiente externo, os mercados de negócio, de tecnologia e de informação também.

Na situação dos negócios, a maneira como as estratégias de negócio são definidas e operacionalizadas, através dos processos de negócio, como a estrutura e a cultura organizacional são conduzidas e como os recursos humanos são orientados, representam aspectos que certamente repercutem no ambiente informacional.

Os investimentos em tecnologia também são importantes. Embora deva haver uma clara diferenciação entre o ambiente informacional e o ambiente de TI, as empresas com uma estrutura tecnológica atualizada, adequadamente implementada e gerenciada possuem melhores condições de permitir o compartilhamento das informações necessárias.

Quanto à distribuição física, empresas mais distribuídas geograficamente necessitarão de certos cuidados em relação ao ambiente informacional que não são importantes para empresas geograficamente mais concentradas.

No referente ao ambiente externo, aspectos como competitividade, existência ou não de soluções de TI disponíveis e tipos de informações normalmente comercializadas também influem diretamente no ambiente informacional interno.

1.6 Indicadores de desempenho competitivo

Indicadores de desempenho são as medidas que visam avaliar ou monitorar a performance da empresa em termos de negócio, desempenho global, processos operacionais e qualidade. Podem abranger as dimensões financeiras, de recursos humanos, marketing, produção, qualidade, estrutura organizacional e gestão do conhecimento (aprendizagem e crescimento). A análise desses indicadores permite tirar conclusões relevantes para a tomada de decisões nos vários níveis da organização, servindo também para revelar tendências, efetuar projeções e estabelecer relações de causa e efeito que poderiam não ficar evidentes; é a base para o planejamento, análise crítica do desempenho e melhoria das operações; permite efetuar comparações com a concorrência e com os referenciais de excelência.

1.7 O *Balanced Scorecard* e seus indicadores

Kaplan e Norton (1992) afirmam que “o *Balanced Scorecard* é um conjunto de indicadores que proporcionam uma visão rápida e abrangente da empresa, mesclando a perspectiva financeira com a perspectiva do cliente, perspectiva interna da empresa e perspectiva de inovação e aprendizado”. Para os autores, o *Balanced Scorecard* coloca no centro a estratégia e não os controles, além de fornecer aos gestores a informação necessária para decisões “criadoras de valor”, traduzindo visões e estratégias em objetivos. Os indicadores sobre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* podem ser resumidos conforme apresentado no Quadro 1.

A escolha de quais indicadores é mais adequada à companhia é feita a partir da identificação das necessidades estratégicas, no momento apropriado do ciclo de vida em que se encontra a empresa. Para Kaplan (1999), “não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores”.

Quadro 1 – Indicadores sobre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVA	MEDIDAS GENÉRICAS
Financeira	Retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, lucratividade, aumento/mix de receita, produtividade da redução de custos.
Cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e aquisição de novos clientes.
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.
Aprendizagem e crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997. p. 44)

Conclui-se, portanto, que a determinação da perspectiva financeira deve ser encaminhada especialmente pelas necessidades de mensuração da empresa, a partir de sua estratégia, e não por pensamentos impostos pelo modelo do *Balanced Scorecard*.

Simons (2000), ao analisar a questão do lado humano, sobre tensões que têm de ser gerenciadas em uma empresa, ao construir sua estratégia, afirma que “os objetivos de negócio são aspirações mensuráveis que os gerentes determinam”. Os objetivos é que estabelecerão quais os indicadores que sinalizam a busca e alcance dos mesmos. A atenção dos gestores financeiros é então encaminhada para as mudanças que sustentem a postura estratégica estabelecida pela organização, dentro de uma perspectiva de resultados financeiros a serem alcançados. O estabelecimento da seleção de indicadores desta perspectiva culminará com a construção dos resultados financeiros esperados pelos acionistas.

Para Paschoal (2003), uma só perspectiva não é suficiente para estabelecer os resultados integrais da corporação. Contudo, a perspectiva financeira estará melhor alicerçada sobre uma conexão com as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. O estabelecimento das demais perspectivas deve estar vinculado com os resultados financeiros, pois não pode ser escolhido um resultado financeiro que não seja derivado de todas as ações configuradas nas demais perspectivas. A perspectiva de clientes é a geradora de resultados que fará a sustentação do quadro financeiro.

Segundo Paschoal (2003), a satisfação dos clientes é um índice que depende da realização de uma mensuração de opiniões que estão externos à empresa, que são geradas, a partir de comportamentos internos das pessoas da empresa.

Formatos de pesquisa e análise para mensurar o desempenho da empresa a partir do ponto de vista de seus clientes, podem ser observados em Hayes (1999), onde há uma indicação de que um modelo geral de desenvolvimento da mensuração da satisfação dos clientes pode ser realizado através de questionários, a partir da determinação das necessidades e exigências dos clientes. Para Hayes (1999), a análise tem como função “determinar as exigências do cliente e estabelecer uma lista, muito completa, de todas as dimensões da qualidade importantes.” Também podem ser estabelecidos os indicadores de desempenho necessários à avaliação do comportamento da perspectiva do cliente.

O processo interno pode ser melhorado através de diversas ferramentas, como os chamados *Manufacturing Execution Systems* (MES), que são softwares desenvolvidos para o ambiente de chão de fábrica. Este tipo de solução é um exemplo de aplicações dos sistemas de informação para a geração de indicadores de desempenho operacionais vinculados ao processo fabril. Os processos internos vinculados às atividades administrativas podem ser considerados como parte da estratégia competitiva da empresa, que também está associada à proposta de

valor, como indicado por Porter (1986). A estratégia competitiva é influenciada pelos “fatores internos da companhia” e por “fatores externos à companhia”.

Com a atual necessidade de inovação e mudanças, os processos, para serem melhorados, dependem do conhecimento organizacional e da capacidade das pessoas que constituem a empresa. Assim, os processos internos passam a integrar outra perspectiva do *Balanced Scorecard*, que é a de aprendizado e crescimento que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), oferece a “infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.” Os objetivos desta perspectiva, segundo os mesmos autores, “são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.”

Os indicadores voltados para esta perspectiva, ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), estão voltados à “capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação: motivação, *empowerment* e alinhamento”. Para os funcionários, o grupo de medidas inclui sua satisfação, retenção e produtividade.

Para Paschoal (2003), a satisfação dos funcionários pode ser medida através de pesquisas internas a respeito de itens como envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo bom desempenho, acesso a informações suficientes para o bom desempenho das funções, incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e a satisfação geral com a empresa. A retenção dos funcionários, segundo Paschoal (2003), aponta se há alta rotatividade de pessoas na organização. Uma retenção elevada dos funcionários é indício de que eles têm melhores condições de atendimento das expectativas dos clientes e acionistas da empresa, em função de seu maior conhecimento da organização.

A produtividade pode ser medida através de um quociente entre produção e remuneração dos funcionários, medindo, assim, o retorno sobre a

remuneração. Para Simons (2000), esta perspectiva é “essencial para a manutenção de um círculo virtuoso” na empresa.

O aprendizado e o crescimento das pessoas da organização são o alicerce da construção da evolução organizacional. A base do *Scorecard* é que toda a estratégia da empresa seja construída alicerçada nas pessoas, através de seus conhecimentos e aprendizados.

1.8 Projeto básico de um sistema de indicadores

Para Marcelli (1998), o projeto básico de qualquer sistema de indicadores de desempenho deve refletir os objetivos assumidos pela empresa, o que vale afirmar que, dentro do mundo dos negócios cada vez mais dinâmico, a mudança de rumo da organização obriga a mudança dos seus indicadores sob pena de se tornarem ineficientes e até mesmo contra-produtivos. Sob este aspecto, não só a escolha dos indicadores que retratem a performance da empresa como também sua manutenção representa um fator primordial no alcance das metas empresariais. Diante deste fato, a análise de valor aparece como ferramenta de ajuda da identificação dos indicadores de desempenho relevantes de modo que a empresa possa concentrar esforços para sua manutenção, através de técnicas motivacionais que envolvam seu recurso humano em um trabalho constante de equipes multifuncionais

2 Procedimentos Metodológicos

2.1 Definições operacionais

Cultura e comportamento em relação à informação - A cultura e o comportamento em relação à informação foram operacionalizados segundo a revisão da literatura, gerando um conjunto de 12 atributos, mensurados de acordo com uma escala tipo Likert, de discordância/concordância. Esses atributos são apresentados no momento da análise dos dados.

Indicadores de desempenho competitivo - Para a operacionalização dos indicadores de desempenho competitivo, foi utilizado o contexto do modelo do *Balance Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997). Algumas adaptações desse modelo conceitual foram feitas com a finalidade de viabilizar a coleta dos dados. Entendia-se que determinados indicadores das empresas eram de caráter estratégico e, portanto, confidenciais, dificultando a sua obtenção. Conforme hipótese definida anteriormente, acreditava-se que um ambiente informacional onde a cultura e os comportamentos quanto à cadeia de valores da informação fossem presentes, segundo a proposição deste estudo, a avaliação dos indicadores de desempenho deveriam ser mais favoráveis.

2.2 Amostragem

Amostra ficou composta por um conjunto de 50 empresas do setor de autopeças para veículos. Para a obtenção do cadastro de empresas foram utilizadas várias fontes tais como: Sindipeças, Federação das Indústrias, Associações de Classe, Prefeituras, *sites* especializados em indicadores econômicos, revistas com foco empresarial, jornais (*Valor*, *Gazeta Mercantil* etc.). O conjunto de empresas estudadas ficou delimitado, geograficamente, nos municípios de São Paulo, ABCD, Osasco e Guarulhos, todos no Estado de São Paulo. A delimitação permitiu um menor número de deslocamentos da equipe, contribuindo para facilitar a coleta pessoal dos dados, realizada durante agosto e setembro de 2003.

2.3 Coleta de dados

O questionário foi pré-testado junto a uma amostra de cinco empresas, permitindo identificar eventuais problemas decorrentes de estruturação lógica das questões, conceitos utilizados, tamanho do questionário e formas de operacionalização da coleta. A coleta de dados envolveu três etapas:

a) obtenção do cadastro das empresas potencialmente participantes da pesquisa;

b) agendamento dos contatos com os potenciais informantes dos dados dentro das empresas. Foram efetuados de três a cinco telefonemas até que se conseguisse a marcação de uma visita do entrevistador para a realização da coleta dos dados;

c) contato após o entrevistador devolver o questionário, com o objetivo de controlar a qualidade da coleta.

2.4 Ambiente de estudo – a indústria de autopeças

O desempenho da indústria de autopeças é fortemente dependente do desempenho da indústria automobilística. A produção de veículos no Brasil cresceu de 1 073 861 veículos em 1992 para 1 792 660 veículos em 2002. As vendas internas no mesmo período cresceram de 764 016 para 1 487 657 veículos e as exportações cresceram de 341 900 para 414 790 veículos. Existiam, em 2002, 489 empresas associadas ao Sindipeças, das quais 72,7% tinham capital registrado nacional, 30,9% capital estrangeiro e o restante, capital misto, embora em valor, somente 21,6% fossem de capital nacional e 78,4% de capital estrangeiro (SINDIPEÇAS, 2002).

A maior participação estrangeira era a dos Estados Unidos, com 31,1% do total do capital estrangeiro, seguido da Alemanha, com 24,88%, França com 6,3%, Itália com 5,9%, Espanha, com 5,28%, Japão com 4,6%, Reino Unido com 2,8% e outros países com 19,8%. A maior parte delas têm mais de 10 anos de fundação e localizadas no Estado de São Paulo (na cidade de São Paulo, 21,5 %, Interior de São Paulo, 21,0%, ABCD, 15,2%, Restante da Grande São Paulo, 15,8 %), e 26,6% nos outros Estados (SINDIPEÇAS, 2002).

O faturamento dessa indústria, em valor nominal, em 2002 foi estimado pela Sindipeças em R\$ 32 bilhões, equivalentes a US\$ 10,920 bilhões, representando cerca de 2,4% de participação no PIB do país. As vendas foram efetuadas para: montadoras (57,0%), reposição (18,0%), exportações (19,0%), intersetorial (6,0%). A

balança comercial da indústria foi negativa em US\$ 95,3 milhões em 2002, resultado de US\$ 3 881,6 milhões de exportações e US\$ 3 979,9 milhões de importações. Os investimentos em 2002 foram de US\$ 260,0 milhões o que representou 2,4% sobre o faturamento de US\$ 10,920 bilhões. 168 mil trabalhadores estavam empregados nessa indústria e a ociosidade média em relação à capacidade total foi de 36%.

3 Tratamento e Análise de Dados

3.1 Tratamento dos dados

Antes de se efetuar todas as análises apresentadas adiante foi necessário executar um conjunto de procedimentos relacionadas com o tratamento dos dados. Isso envolveu as seguintes etapas:

- a) crítica dos questionários e da digitação de dados;
- b) modelagem para identificar grau de desempenho;
 - b1) análise fatorial para os grupos de indicadores
 - b2) cálculos das escalas somadas
 - b3) análise de *cluster* - segmentação segundo desempenho

Modelagem para identificar grau de desempenho - Para a análise dos dados, de tal forma que fosse possível o relacionamento entre os dois construtos especificados na pesquisa – a estratégia da informação e o desempenho competitivo – foi necessário o uso de técnicas de análises estatísticas multivariadas, envolvendo a análise fatorial e a análise de conglomerados – *cluster analysis* – tanto para um para como o outro construto. Como o desempenho das empresas não foi avaliado segundo indicadores contábeis, devido às dificuldades para se obter essas informações, procurou-se utilizar um conjunto de indicadores baseados na avaliação subjetiva dos informantes sobre a saúde da empresa. Com base no conjunto de indicadores

utilizados, dentro do conceito de *balanced scorecard*, envolvendo as dimensões associadas com características financeiras, gestão de processos, aprendizagem e clientes, foi possível classificar as empresas em duas tipologias de desempenho competitivo: uma que poderia ser considerada menos favorável, especificada na análise como baixo desempenho e outra considerada mais favorável, especificada na análise como alto desempenho. Destaca-se que essa adjetivação não pode ser considerada como absoluta, devido ao caráter subjetivo de avaliação do informante.

Um grande problema que os pesquisadores enfrentam em seus estudos é a obtenção de dados reais e indicadores objetivos de desempenho, a grande maioria das empresas é constituída de pequenas e médias companhias, de capital fechado, que não se dispõem a fornecer números exatos de seu negócio. Dess e Robinson (1984) demonstram que, apesar de dados objetivos serem preferíveis, os pesquisadores podem considerar a utilização de indicadores subjetivos em duas condições: 1) indisponibilidade de indicadores objetivos acurados; 2) a remoção do estudo do desempenho da empresa da pesquisa ser a única alternativa. Os autores completam também que indicadores subjetivos são úteis na operacionalização de dimensões não econômicas mais abrangentes, recomendam, porém, que o uso de indicadores subjetivos é susceptível a diferenças de parâmetros entre indústrias, sendo mais apropriados no estudo de desempenho relativo dentro de empresas de um único ramo.

Pearce II, Robbins e Robinson (1987), em um estudo que comparou a relação entre indicadores objetivos e subjetivos em 42 empresas, apontam forte suporte para a validade da substituição de medidas objetivas por técnicas subjetivas para avaliação de desempenho, confirmando assim as pesquisas anteriores de Dess e Robinson (1984). Sarason e Tegarden (2003) defendem a utilização de indicadores subjetivos, em seus estudos, por duas razões específicas: a análise de dados intra-

indústrias é dificultada por diferenças internas entre rentabilidade e crescimento, e a grande participação de empresas de capital privado na pesquisa, dificultando o acesso a dados financeiros objetivos.

Como a escala de avaliação era do tipo Likert, com cinco pontos, uma avaliação mais próxima de 1 revelaria uma maior desfavorabilidade do indicador no ano de 2002 ao ser comparado como 2001. Por outro lado, uma avaliação mais próxima de 5 revelaria uma maior favorabilidade do indicador em 2002, comparativamente com 2001. Dessa maneira, mesmo que um informante de uma determinada empresa tivesse associado o menor escore – valor 1 - para todos os atributos de desempenho competitivo, não necessariamente isto significaria que a empresa posicionou-se num patamar inferior ao daquela cujo informante atribuiu valores no limite superior da escala – valor 5 -. Devido a juízos de valores, decorrentes das políticas e estratégias adotadas por cada organização, a avaliação subjetiva de desempenho é relativa a essas políticas e estratégias. No entanto, para efeito do objetivo deste trabalho essa subjetividade de avaliação não deve ter impactado a classificação em um dos dois segmentos.

Análise fatorial - Como o objetivo da utilização dos indicadores de desempenho relacionava-se com a classificação das empresas em duas tipologias e uma análise de cluster com muitas

variáveis poderia provocar distorções de classificação, preferiu-se trabalhar com um número menor de indicadores. Para tanto, foi necessária a aplicação da análise fatorial, visando a uma recomposição de variáveis. Como os quatro grupos de indicadores eram de naturezas diferentes – financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento – ficaria inapropriada a aplicação da análise fatorial envolvendo todos os indicadores ao mesmo tempo. Assim, ela foi feita dentro do grupo de indicadores.

Indicadores financeiros - A aplicação da análise fatorial com esses indicadores, resultou em apenas um fator, cuja variância explicada foi de 67,5%, com o valor do KMO, atingindo 0,819 e o teste de esfericidade de Bartlett significativa a 1%, revelando a adequação dos dados para ser realizada a análise fatorial. As cargas fatoriais associadas atributos desse grupo de indicadores tiveram valores superiores a 0,8, exceto para o atributo relativo à capacidade de pagar as contas no pagamento. Devido a isso e também porque este atributo revelava uma natureza um tanto diferente dos outros quatro, preferiu-se deixá-lo isolado, como se fosse apenas um fator. O primeiro conjunto de atributos foi interpretado como relacionado com a *rentabilidade* e, o atributo isolado, como *liquidez-solvência*. Dessa forma, o conjunto inicialmente com cinco atributos ficou reduzido a dois fatores, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Fatores relativos aos indicadores financeiros

Indicadores financeiros	Carga fatorial
Fator F1 – Rentabilidade	
A receita líquida no ano de 2002 foi:	0,827
O retorno sobre o patrimônio líquido investido na empresa foi:	0,849
A margem bruta sobre vendas (% do lucro bruto sobre as vendas) foi:	0,871
A margem líquida sobre vendas (% de lucro líquido sobre vendas) foi:	0,871
Fator F2 - Liquidez – solvência	
A capacidade de pagar as contas no vencimento foi:	0,675

Indicadores relativos à gestão de clientes - Um primeiro processamento com todos atributos permitiu identificar que um dos atributos tinha pouca aderência ao modelo de análise fatorial e, por isso, foi descartado da análise. Este atributo referia-se ao percentual de reclamações de produtos – serviços. Na análise final, O KMO resultante, utilizando-se o método *Varimax*, foi de 0,795, com o valor do teste de Bartlett significativa a 1% e foram gerados dois fatores, explicando 55,1% da variância, conforme se apresenta na Tabela 2. No entanto, ao se analisar as características de cada fator e os atributos pertencentes a cada um, preferiu-se deixar dois desses atributos isolados. Como resultado final

dessa análise, dos dez atributos relativos a esse grupo, foi possível uma redução para apenas quatro, denominados como: *conquista de mercado, novos produtos/serviços, exportação, e satisfação de clientes/revendedores*.

Indicadores relativos à gestão de processos internos - Para os indicadores relativos à gestão de processos internos, a análise fatorial apresentou um KMO de 0,739 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativa a 1%. Três fatores foram gerados, explicando 59,47% da variância total, denominados como: *inovação, terceirização e capacidade instalada*, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 2 – Análise fatorial para o grupo de indicadores relativos à gestão de clientes

Indicadores relativos à gestão de clientes	Carga fatorial
Fator GC1- Conquista de mercado	
CQNCC - Quantidade de novos clientes conquistados	0,774
CVOVF - Volume de vendas por funcionário	0,763
CTFCL - Taxa de fidelização de clientes	0,696
CVAPM - Variação da participação de mercado	0,625
Fator GC2 – Satisfação de clientes – revendedores	
CNSRE - Nível de satisfação dos revendedores	0,868
CNSCL - Nível de satisfação dos clientes	0,775
CLURE - Lucratividade dos revendedores	0,693
Fator GC3 – Novos produtos/serviços	
CCRLN - Criação e lançamento de novos produtos – serviços	0,561
Fator GC4 – Exportação	
CPAEV - Participação das exportações nas vendas	0,566

Tabela 3 – Fatores relativos aos indicadores de gestão de processos internos

Indicadores relativos à gestão de processos internos	Carga fatorial
Fator 1- Inovação e P/D	
Volume de investimentos em pesquisa e desenvolvimento	0,850
Quantidade de inovação em todas as áreas da empresa	0,784
Fator 2 – Qualidade e logística	
Logística dos processos de produção e entrega	0,583
Controle de qualidade para os clientes	0,529
Fator 3 – Custo – prazo de entrega - devolução	
Taxa de devolução de produtos e serviços	0,733
Custo médio dos produtos e serviços	0,707
Prazo de entrega dos produtos e serviços	0,689
Fator 4 – Desperdício de matéria prima	
Taxa de desperdício da matéria-prima	0,745
Fator 5 - Terceirização	
Proporção de atividades terceirizadas	0,671
Fator 6 – Capacidade instalada	
Utilização da capacidade instalada	0,436

Indicadores relativos à aprendizagem e ao crescimento - O KMO foi 0,829 e o teste de Bartlett foi significativo a 1%. Dois fatores foram gerados, utilizando-se a técnica de rotação Varimax, com extração por componentes principais. A taxa de explicação da variância foi de 53,80%. O atributo relativo à rotatividade de pessoal ficou isolado num único fator. Um

refinamento das análises, revelou algumas divergências na formação dos fatores para este grupo de indicadores. Por essa razão, preferiu-se agregar os atributos em quatro fatores que foram denominados como: *capacitação da equipe, valorização da equipe, satisfação da equipe e rotatividade de pessoal*, conforme se apresenta na Tabela 4.

Tabela 4 – Fatores relativos aos indicadores de aprendizagem e crescimento

Indicadores relativos à aprendizagem - crescimento	Carga fatorial
Fator A1- Capacitação da equipe	
Proporção de pessoal qualificado	0,745
Cursos internos e externos patrocinados pela empresa	0,636
Cursos externos feitos por iniciativas dos próprios funcionários	0,573
Fator A2 – Valorização da equipe	
Incentivos concedidos aos empregados	0,737
Captação de sugestões de clientes/empregados	0,708
Avaliação das competências individuais	0,664
Fator A3 – Satisfação da equipe	
Satisfação dos funcionários com a carreira	0,686
Fator A4 – Rotatividade de pessoal	
Rotatividade de pessoal	0,918

Cálculo das escalas somadas - A partir da identificação dos fatores associados com cada grupo de indicadores de desempenho, verificou-se a possibilidade de agregar os atributos de cada fator numa única medida para o fator. Para isso, foi necessária a utilização da estatística alfa de Cronbach, que identifica o grau de confiabilidade desse processo de agregação de valores. Em outras palavras, esse teste permite identificar se é possível utilizar a média dos valores dos atributos relacionados a cada fator, sem perda de significado. Valores dessa estatística próximos de 1,0 revelam um alto grau de confiabilidade para o uso do valor médio. A literatura sugere que o valor dessa estatística seja superior a 0,7. Como os valores dos alfas de Cronbach ficaram próximos dos valores mínimos desejados e até os superaram para muitos dos fatores, os 24 atributos originais foram agregados nesses 10, cujos valores para as demais análises consistiu na média dos valores dos atributos inerentes a cada fator, apresentados na Tabela 5.

Análise de cluster - segmentação segundo desempenho - Com base nos valores médios obtidos para os 10 fatores na etapa anterior, foram feitas análises de *clusters*, visando separar as empresas em dois grupos, segundo a informação de desempenho declarado na pesquisa. O principal objetivo era diferenciar empresas cujo desempenho declarado tendeu a ser mais positivo daquelas cujo desempenho foi menos favorável, tendo como base o ano de 2002². A Tabela 5 apresenta os valores médios associados a cada indicador, considerando a composição efetuada mediante o uso da escala somada. Pode ser notado, considerando-se toda a amostra, que para as empresas classificadas no grupo de alto desempenho, 61,7%, os valores médios dos indicadores tenderam a ser concordantes com a escala do que daquelas classificadas no grupo de baixo desempenho.

Tabela 5 – Alfas de Cronbach para os fatores relacionados com os indicadores de desempenho e respectivas médias

Financeiros	Alfa de Cronbach	Médias para o grupo com desempenho:					
		Baixo	Alto	Total			
Rentabilidade	0,895	2,46	3,40	3,04			
Liquidez – solvência	1,000	3,16	4,03	3,70			
Gestão de clientes							
Conquista de mercado	0,800	3,08	3,65	3,44			
Satisfação de clientes	0,726	3,07	3,58	3,39			
Novos produtos – serviços	1,000	3,11	3,81	3,54			
Participação exportação	1,000	2,89	3,32	3,16			
Gestão de processos internos							
Inovação e P/D	0,707	2,92	3,58	3,33			
Atividades terceirizadas	0,653	2,95	3,03	3,00			
Qualidade e logística	0,744	3,26	4,03	3,74			
Custo/entrega/devolução	0,600	3,19	3,39	3,31			
Desperdício matéria prima	1,000	2,37	2,52	2,46			
Capacidade instalada	1,000	3,16	3,61	3,44			
Aprendizagem e crescimento							
Capacitação funcional	0,733	3,05	3,63	3,41			
Valorização da equipe	0,680	2,89	3,53	3,29			
Satisfação da equipe	1,000	2,84	3,48	3,24			
Rotatividade de pessoal	1,000	3,37	2,81	3,02			
TOTAL		19	38,0%	31	62,0%	50	100,0%

3.2 Análise dos dados

3.2.1 Descrição da amostra

Pela análise da amostra, identificou-se que 56% tinham estrutura administrativa familiar; para 78% delas o capital social era predominantemente nacional. 76% adotavam o modelo organizacional vertical/pirâmide, 10% o modelo organizacional por produtos e 14% outros modelos organizacionais; 38% foram classificadas como líderes de mercado, 10% ocupavam a segunda posição, 20% outra posição; 22% não exportavam, 62% exportavam até 25% do faturamento e 16% exportavam mais de 25% do faturamento. Embora o número de empresas com capital estrangeiro fosse menor, elas respondem pela maior parte da produção, são as que têm tecnologia mais avançada e as que mais exportam. Também nessas empresas predomina o modelo organizacional vertical/pirâmide, à semelhança de suas matrizes.

3.2.2 Associação entre cultura e comportamento em relação à informação e desempenho competitivo

Neste item, analisa-se a hipótese principal dessa pesquisa cujo enunciado pode ser formulado como segue: Uma melhor avaliação dos atributos relativos à cultura e ao comportamento em relação à informação implica uma avaliação mais positiva do desempenho competitivo.

A Tabela 6 se refere aos escores médios de cada atributo associado ao construto cultura e comportamento em relação à informação. Visando a uma redução das variáveis para a análise foi aplicada uma análise fatorial para os atributos desse construto. Três fatores foram identificados denominados como: disseminação de conhecimentos, forma de comunicação e valorização de competências. Nota-se que, para o primeiro fator, disseminação de conhecimentos, os escores médios para os dois grupos são bem diferentes, havendo maior concordância para as assertivas para as empresas do grupo de alto desempenho. Nesse grupo, ocorre uma

preocupação maior em fazer a integração dos empregados. Verifica-se, também, nesse fator, que o rodízio de gerentes não é uma prática tão comum nessas empresas e há pouco incentivo à formação de grupos de discussão sobre o ambiente informacional. Por outro lado, assim como ocorrem eventos formais de integração dos empregados, também acontecem os eventos informais. Para esse atributo, o escore médio para os dois grupos, atinge cerca de 60,0% e 80% de proximidade com o limite superior da escala, respectivamente. E os coeficientes de significância diferentes de zero indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Para os atributos associados com o segundo e o terceiro fatores, os escores médios foram bem diferentes, ao serem comparados entre os dois grupos de empresas. Destaca-se, no fator *forma de comunicação*, que dois dos atributos foram avaliados com um escore médio bastante altos. É o caso do atributo *procura-se apresentar as informações de forma simples e fácil leitura*, com escore médio de 5,4 e do atributo *a disseminação das informações pelas pessoas é feita com objetividade*, com escore médio de 4,8, no grupo de alto desempenho. Também aqui os coeficientes de significância indicam que existem diferenças significativas entre os dois grupos.

Para o fator denominado *valorização de competências*, todos os escores médios do grupo de alto desempenho foram melhores. Para três dos atributos, a média superou 4,4. Em outras palavras, considera-se a mudança comportamental ao se desenvolver sistemas de informações, existe uma preocupação em saber como as pessoas lidarão com as informações e acredita que os funcionários tenham clareza sobre os objetivos da organização. Por outro lado, para o atributo que se refere à presença de um programa de identificação de talentos para atuar com informações, o escore médio ficou relativamente mais baixo, com o grau de proximidade do limite superior da escala, atingindo apenas 58,0%, mas mesmo assim o coeficiente de significância indica que existe diferença significativa entre os dois grupos.

Tabela 6 – Valores médios da avaliação dos atributos de cultura e comportamento em relação à informação segundo o desempenho

Atributos avaliados cultura e comportamento em relação à informação: 1. Discordância total - 6. Concordância total	Média do atributo segundo desempenho			
	Baixo	Alto	Total	Sig.
1. Disseminação de conhecimentos				
Existem rodízios de gerentes e outros executivos	1,8	2,4	2,2	NS
Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional	3,4	4,1	3,8	NS
Existem eventos formais de integração dos empregados	4,3	5,3	4,9	0,005
Existem eventos informais de integração dos empregados	3,9	4,9	4,5	0,010
2. Forma de comunicação				
Preferem-se comunicações de informações por sistemas impessoais	3,3	4,2	3,8	0,062
Prefere-se comunicação de informações com a presença do informante	4,4	4,1	4,2	NS
Procura-se apresentar as informações de forma simples e fácil leitura	4,5	5,4	5,1	0,003
A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade	4,2	4,8	4,6	0,078
3. Valorização das competências			4,4	
Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada	3,7	4,8	4,2	0,005
Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação	3,8	4,4	4,4	NS
Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização	3,6	4,9	3,8	0,001
Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações	3,1	3,9	3,6	0,064

4 Conclusão

O objetivo principal desta pesquisa era verificar as relações existentes entre o ambiente informacional – dimensão cultura e comportamento em relação à informação - e o desempenho competitivo das empresas da indústria de autopeças, tendo por hipótese que a cultura e o comportamento em relação à informação da organização contribui para aumentar o desempenho competitivo dessas empresas.

A partir de um conjunto de indicadores de desempenho – o primeiro constructo da pesquisa – agregados segundo as dimensões sugeridas pelo *Balanced Scorecard* – financeira, cliente, processo e aprendizagem – cuja valoração foi feita mediante a utilização de uma escala tipo Likert de cinco pontos, mediante a aplicação de um questionário a 50 empresas da indústria de autopeças para veículos – foi feita a classificação das empresas em dois grupos distintos: aquelas consideradas como possuindo um desempenho declarado menos

favorável e outras como tendo um desempenho declarado mais favorável. Como não foi possível a obtenção de valores absolutos, a classificação apresentada revela apenas um diferencial subjetivo de desempenho, permitindo, no entanto, ser útil para as análises efetuadas nesse documento de pesquisa. Para o segundo construto da pesquisa – o ambiente informacional – cultura e comportamento, em relação à informação, foram estabelecidos 12 atributos mensurados numa escala de discordância/concordância, com seis pontos. Mediante o uso análise fatorial, esses atributos foram consolidados em fatores, dentro de cada uma das seis dimensões citadas. Três fatores foram obtidos: disseminação dos conhecimentos, forma de comunicação da informação e valorização das competências.

Para efeito de verificação de eventuais associações entre os dois construtos, e conseqüente verificação da hipótese de pesquisa, foram comparados os escores médios de cada atributo, dentro da dimensão, controlando-se o grupo de desempenho

competitivo. A análise permitiu identificar que dos doze atributos considerados para avaliar a cultura e o comportamento em relação à informação, para pelo menos oito ocorreram evidências de que o desempenho competitivo influenciou na avaliação dos atributos. As empresas do grupo cujo desempenho competitivo declarado foi classificado como melhor, tenderam a avaliar alguns dos atributos de forma diferente daquelas classificadas com tendo um desempenho mais desfavorável, revelando, dessa forma, evidências de que um desempenho competitivo melhor esteja efetivamente relacionado com o ambiente informacional como definido nesta pesquisa.

Limitações – Dentre o conjunto de limitações que podem reduzir o escopo das conclusões desse trabalho podem ser citadas aquelas relativas ao tamanho da amostra e a sua seleção, feita não aleatoriamente. Este fato, por si só, já não permitiria a aplicação da ANOVA. Mesmo assim, preferiu-se aplicá-los, muito mais como um fator de redução da subjetividade de comparação, do que a presença de significância estatística. Outro fator delimitador está relacionado à operacionalização dos atributos relacionados com a cultura e comportamento em relação à informação. Mesmo tendo sido tomados os devidos cuidados para a sua elaboração com base na fundamentação teórica, ainda assim, pode ter havido algumas inconsistências relacionadas com a sua validade interna. Finalmente, uma outra preocupação que deve ter um pesquisador que utilizar este trabalho para estudos semelhantes é com relação aos indicadores de desempenho competitivo. Numa situação ótima, eles deveriam ser avaliados a partir de dados contábeis, revelando com mais precisão a organização segundo as dimensões do *Balanced Scorecard*.

Estudos futuros - Estudos futuros poderiam ser relacionados com a aplicação da pesquisa em atividades diferentes, controlando-se características das empresas, sua localização geográfica, com amostras maiores.

Referências

- ANDERSON, D. **BSC as a value driver**. Price Waterhouse Coopers, 2000.
- DAFT, R. I. **Organizações: teoria e projetos**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5 p. 265-273, 1984.
- HAYES, B. E. **Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios**. 2. ed. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. O balanced scorecard: medidas que impulsionam o desempenho. Boston: **Harvard Business Review**, 1992.
- _____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. O balanced scorecard: gerenciando a performance futura. Belo Horizonte: Mindquest, 1999.
- MARCELLI, R. P. **A análise do valor na manutenção de indicadores de desempenho**. São Paulo, 1998. Disponível em <<http://www.universidade.edu/html/cursos/graduacao/admin/ensino/eartigospdf/Analise>>. Acesso em 2004.
- MARCHAND, D. A. A “cultura da informação” de cada empresa. **Mastering Management**. São Paulo, 1994.
- McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da informação**, Brasília, v. 29, n. 1., jan.-abr. 2000.

PASCHOAL, P. Z. **O uso de sistemas de gestão estratégica baseado em indicadores de desempenho pelas maiores empresas brasileiras**: balanced scorecard x sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo, 2003.

PEARCE II, J. A., ROBBINS, D. K.; ROBINSON JR., R. B. The impact of grand strategy and planning performance on financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 8, p.125-134, 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRUSAK, L. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SARASON, Y.; TEGARDEN, L. F. The erosion of the competitive advantage of strategic planning: a configuration theory and resource based view. **Journal of Business and Management**, v. 9 n. 1, p. 1-20, Winter, 2003.

SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SINDIPEÇAS. Desenvolvido pelo Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. Apresenta informações sobre a indústria de componentes para veículos automotores. Disponível em <<http://www.sindipecas.org.br>>. Acesso em 14.mar.2004.

TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision support systems and intelligent systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Notas

¹Este artigo é fruto de uma pesquisa liderada pelo Prof. Dr. Silvio Popadiuk, que teve apoio do Fundo Mackpesquisa. Uma versão do trabalho foi apresentada no XXVIII EnANPAD 2004, realizado em Curitiba/PR, no período de 25 a 29 de setembro de 2004.

² Destaca-se que os indicadores de desempenho utilizados nesta pesquisa não foram baseados em dados contábeis, devido às dificuldades naturais de sua obtenção. Eles refletem uma avaliação intuitiva dos respondentes, com base na experiência que eles têm das organizações onde trabalham. Numa situação onde a mensuração desses indicadores revelasse um alto grau de precisão, um escore no extremo da escala – o valor 5 – refletiria que o desempenho foi ótimo, aumentou muito ou melhorou muito em 2002, comparativamente com 2001. Contudo, como não foi possível a obtenção de valores absolutos, a classificação apresentada revela apenas um diferencial subjetivo de desempenho que permite, no entanto, ser útil para as análises a serem apresentadas adiante.