

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JULIANA BONOMI SANTOS

**UMA PROPOSTA DE CONCEITUAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DO DESEMPENHO
EMPRESARIAL**

SÃO PAULO
2008

JULIANA BONOMI SANTOS

**UMA PROPOSTA DE CONCEITUAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DO DESEMPENHO
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas

Campo de conhecimento: Gestão da Cadeia
de Suprimentos, Logística e Operações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

SÃO PAULO
2008

JULIANA BONOMI SANTOS

**UMA PROPOSTA DE CONCEITUAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DO DESEMPENHO
DE EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Logística e Operações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

Data de Aprovação

____/____/____

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito (Orientador)

Prof. Dr. Flávio Carvalho de Vasconcelos

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Ao amor da minha vida, Ivan, que acima de todos me incentivou a começar esse desafio e me deu força para concluí-lo.

*Aos meus pais e irmã, que estiveram ao
meu lado todos os dias de minha vida e que
sempre fizeram de mim, uma pessoa
melhor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço por todo o auxílio e paciência:

- Ao meu orientador, prof.dr. Luiz Artur Ledur Brito;
- Ao prof.dr. Flávio Carvalho Vasconcelos
- Ao prof.dr. André Samartini
- Ao prof.dr. Wilton Bussab
- Ao prof.dr. Abraham Laredo
- Ao prof.dr. Manoel Reis
- Ao professor Mauro Miranda
- Ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- Ao time do DCM – FGV
- Ao meu pai, meu tio e seus colegas
- Aos meus colegas Ivan Campos, Francisco Utsch, Mônica Romi, Maria Helana Dias de Aguiar, Priscila Miguel, Flávio Macau, Luciana Hashiba, Alexandre Pignanelli e Aline Ykimitsu

RESUMO

O desempenho empresarial é um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial (COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; VENKATRAMAN; RAMAJUNAM, 1986). Sua relevância, provavelmente, deriva do fato do desempenho ser um dos objetivos finais de empresas com fins lucrativos. A comunidade científica e empresarial parece associá-lo à capacidade da empresa de atender as demandas de seus *stakeholders*, deixando-os satisfeitos. No entanto, critérios variados são usados na quantificação do desempenho empresarial, o que dificulta conclusões sobre a dimensionalidade do construto. Esses dois pontos aumentam erro de mensuração, afetando negativamente os resultados de estudos empíricos. (HITT; BOYD; LI, 2004). Visando contribuir com a medição do conceito, essa dissertação buscou identificar os indicadores de desempenho mais usados e testar a estrutura dimensional por trás deles. Para isso, duas estratégias de pesquisa foram adotadas. Primeiramente, 177 artigos empíricos, coletados em periódicos nacionais e internacionais dos anos de 1995 a 2006, foram analisados para identificar como o desempenho empresarial tem sido mensurado pela comunidade acadêmica, criar a lista de indicadores e verificar estruturas dimensionais já testadas. Em seguida, dados de desempenho de 111 empresas foram coletados por meio de um *survey* conduzido com executivos de alto escalão. Esses dados foram submetidos a análises fatoriais confirmatórias para testar a dimensionalidade do construto e a existência de estruturas de segunda ordem. Os resultados indicaram que o desempenho empresarial é multidimensional e apresenta dois fatores de segunda ordem - o desempenho financeiro e a consciência sócio-ambiental - correlacionados com as dimensões satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários. Além de evidências sobre a estrutura fatorial do construto, essa pesquisa fornece um instrumento validado para mensurar o desempenho empresarial, por meio de 26 indicadores subjetivos. Um último achado desse estudo foi verificar que muitas pesquisas empregam mensurações pouco válidas e confiáveis, o que reforça a contribuição dos dois primeiros achados, uma vez que eles podem ser usados em para melhorar futuras medições.

Palavras-Chave: Desempenho Empresarial; Estrutura Fatorial; *Survey* ; Análise Fatorial Confirmatória

ABSTRACT

Business Performance is one of the most important business strategy concepts. (COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; VENKATRAMAN; RAMAJUNAM, 1986). Its relevance probably derives from the fact that performance is one final for-profit organizational goal. Researchers and practioners seem to associate this concept to the firm ability to attend stakeholders demands, living them satisfied. Nevertheless, different criteria are used to measure business performance, what difficult the identification of the construct dimensionality. Lack of consensus on indicators and factorial structure increases measurement errors, which negatively impact the quality of empirical studies that involve the construct. (HITT; BOYD; LI, 2004). In order to contribute to performance measurement, this study focused on identifying the most used performance indicators and testing their dimensionality. To accomplish these goals, two research designs were delineated. First, 177 empirical articles, collected in national and international journals from 1995 to 2006, were analyzed to verify how business performance was being measured in academic studies, to create a list of the most used indicators and to check for already proved dimensional structures. Then, performance data were collected for 111 firms through a survey conduced with business executives. These data are submitted to confirmatory factor analysis to test the construct dimensionality and look for second-order factors evidence. Research results indicate that business performance is multidimensional and has two second-order factor – financial performance and social-environmental – that are correlated with the costumer satisfaction and employee satisfaction dimensions. Besides evidence on construct dimensionality, this research provides a validated instrument to measure firm performance with 26 subjective indicators. Another finding was that many researches used measures with low validity and reliability, what reinforces the contribution of the first two results, since they can be used to improve future measurements

Key-words: Business Performance, Dimensionality, Survey, Confirmatory Factor Analysis

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis usadas na análise dos artigos empíricos	42
Quadro 2 - Indicadores selecionados para representar as sete dimensões do desempenho empresarial	45
Quadro 3 - Variáveis usadas nas análises fatoriais confirmatórias	55
Quadro 4 – Artigos que encontraram uma dimensão para indicadores de diversos aspectos do desempenho	62
Quadro 5 - Dimensionalidade dos conceitos de crescimento, lucratividade e valor de mercado	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Correntes teóricas de conceituação do desempenho empresarial.....	20
Figura 2 - Contraste dos modelos da corporação: o modelo das múltiplas partes interessadas	24
Figura 3 - <i>Stakeholders</i> , suas demandas e provável estrutura fatorial	31
Figura 4 - Modelo de desempenho empresarial reflexivo de primeira ordem e reflexivo de segunda ordem	33
Figura 5 - Modelo de desempenho empresarial: desempenho financeiro, consciência sócio ambiental, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários	35
Figura 6 - Desempenho empresarial representado por estrutura unidimensional de primeira ordem e por seis fatores de primeira ordem correlacionados..	66
Figura 7 - Representação gráfica dos modelos, com fator de segunda ordem, testados.....	72
Figura 8 - Modelo de representação do desempenho empresarial com quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem	80

Figura 9 - Representação gráfica da estrutura dimensional mais adequada para a representação do desempenho empresarial	86
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índices de confiabilidade	53
Tabela 2 - Solução fatorial dos subconstrutos do desempenho empresarial.....	54
Tabela 3 - Distribuição de freqüência da utilização dos aspectos do desempenho empresarial	58
Tabela 4 - Tabela cruzada para natureza do indicador versus tipo de dado utilizado nas pesquisas	60
Tabela 5 - Índices de ajuste dos modelos unidimensional e hexadimensional.....	68
Tabela 6 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação dos modelos unidimensional e hexadimensional	68
Tabela 7 - Solução padronizada para modelo de mensuração hexadimensional.....	69
Tabela 8 - <i>Squared interconstruct correlations</i> do modelo de mensuração hexadimensional	70
Tabela 9 - Matriz de correlação das dimensões do desempenho empresarial.....	73
Tabela 10 - Índices de ajuste do modelo de desempenho empresarial como um fator reflexivo de segunda ordem	74
Tabela 11 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação do modelo hexadimensional com o modelo do desempenho empresarial representado por um fator reflexivo de segunda ordem.....	75
Tabela 12 - Validade e confiabilidade do modelo do desempenho empresarial representado por um fator reflexivo de segunda ordem.....	75

Tabela 13 - Índices de ajuste do modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem	77
Tabela 14 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação do modelo hexadimensional com o modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem	77
Tabela 15 – Validade e confiabilidade do modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem	78
Tabela 16 - <i>Squared interconstruct correlations</i> do modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem.....	79

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1.	Correntes Teóricas sobre a Mensuração do Desempenho Empresarial.....	19
2.2.	Conceituação do Desempenho Empresarial.....	23
2.2.1.	Delimitação das Fronteiras do Desempenho Empresarial	23
2.2.2.	Dimensionalidade do Desempenho Empresarial	28
2.2.3.	Estruturas de Segunda Ordem do Desempenho Empresarial	31
3.	PROBLEMAS, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	37
4.	MÉTODOS E DADOS	40
4.1.	Avaliação das Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Empresarial	40
4.2.	Desenho do Levantamento de Dados.....	43
4.2.1.	Operacionalização dos Aspectos do Desempenho Empresarial.....	43
4.2.2.	Desenvolvimento do Questionário	46
4.2.3.	Amostragem e Coleta de Dados	49
4.2.4.	Tratamento dos Dados e Variáveis.....	51
5.	RESULTADOS OBTIDOS	57
5.1.	Medição de Desempenho Empresarial em Pesquisas de Estratégia Empresarial e de Operações	57
5.2.	Verificação da Dimensionalidade e das Relações entre as Dimensões do Desempenho Empresarial.....	64
5.2.1.	Comparação das Estruturas Unidimensional e Multidimensional	65
5.2.2.	Avaliação da Existência de Modelos de Segunda Ordem	71
6.	CONCLUSÃO	82
6.1.	Principais Resultados da Pesquisa.....	82
6.2.	Implicações da Pesquisa para a Medição do Desempenho Empresarial	87
6.3.	Contribuições da Pesquisa para a Mensuração do Desempenho Empresarial	88
6.4.	Limitações da Pesquisa	89
6.5.	Sugestões para Estudos Futuros.....	91

REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES.....	121

1. INTRODUÇÃO

O desempenho empresarial é um tema que há anos chama a atenção de pesquisadores, analistas financeiros, consultores e teóricos organizacionais (LEWIN; MINTON, 1986), provavelmente, por ser um dos objetivos finais de organizações com fins lucrativos. Administradores estão em constante busca das causas de retornos superiores (COMB; CROOK; SHOCK, 2004), mas como avaliar se a empresa apresenta um bom desempenho? Os critérios parecem mutantes, adaptáveis ao cenário institucional no qual as empresas estão inseridas, o que Vasconcelos (2004, p.168) apresenta como Isomorfismo Estrutural.

Na primeira metade do século dezenove, desempenho significava superação de metas. Nos anos setenta, ele passou a ser sinônimo de eficiência das estruturas e processos, capacidade de adaptação ao ambiente e sobrevivência. Atualmente, a comunidade empresarial e científica parece associá-lo à gestão dos *stakeholders*. Relatórios anuais de resultado de firmas como Vale do Rio Doce (2008), Petrobrás (2008), Embraer (2008), Gerdau (2008), Cemig (2008), Braskem (2008), Brasil Telecom (2008), Unibanco (2008), Bradesco (2008), Duratex (2008), Perdigão (2008), Aracruz (2008), Weg (2008), CCR Rodovias (2008) utilizam diversos índices para mostrar o crescimento, a lucratividade e a geração de valor da empresa aos seus acionistas. Essas publicações também divulgam as ações sócio-ambientais das empresas e indicadores da satisfação de seus clientes e funcionários. Os indicadores encontrados nesses relatórios e outros - que indicam o atendimento das demandas das diversas partes interessadas - também são usados, por pesquisadores, como representações do desempenho da empresa, o que pode ser visto no trabalho de Sila e Ebrahimpour (2005).

É possível perceber que acadêmicos e empresários utilizam a teoria dos *stakeholders* como base para a mensuração do desempenho empresarial. No entanto, empresas e os pesquisadores utilizam critérios variados de desempenho, adequados às suas necessidades, o que dificulta conclusões sobre a dimensionalidade do construto. Com isso, não se sabe se tal conceito é passível de representação por um único fator ou por diversas dimensões ligadas entre si. Assim

fica a pergunta: Qual a estrutura dimensional do desempenho empresarial, conceituado de acordo com a teoria da satisfação dos *stakeholders*?

Para responder a essa pergunta, essa dissertação buscou identificar como o desempenho vem sendo mensurado nos últimos anos para criar uma lista de indicadores padronizada e testar a estrutura fatorial por trás desses indicadores. Duas estratégias de coleta de dados foram adotadas para atingir esses objetivos. Primeiramente, realizou-se uma análise de 177 artigos empíricos, coletados em periódicos nacionais e internacionais, dos anos de 1995 a 2006, para identificar como o desempenho empresarial tem sido mensurado pela comunidade acadêmica, criar a lista de indicadores e verificar estruturas dimensionais já testadas. Em seguida, foi conduzido um levantamento de dados com membros da alta administração de empresas e do conselho de administração, utilizando um questionário desenvolvido a partir da lista de indicadores gerada na primeira etapa da pesquisa. Essa coleta forneceu 111 dados para testar a dimensionalidade do construto e a existência de estruturas de segunda ordem, por meio de análises fatoriais confirmatórias.

Resultados da pesquisa forneceram evidências empíricas que o desempenho empresarial, mensurado de acordo com o conceito de gestão das múltiplas partes interessadas, é multidimensional e apresenta quatro fatores. Um deles é o desempenho financeiro, um fator de segunda ordem que se manifesta por meio do crescimento e da lucratividade da empresa. Esse fator representa a capacidade da empresa de satisfazer seus investidores. Um outro fator é a consciência sócio-ambiental, também uma estrutura de segunda ordem, que influencia o desempenho social e ambiental. Conceitualmente, esse fator demonstra a capacidade da empresa de cuidar do ambiente e da sociedade na qual está inserida. Os outros dois são a satisfação dos clientes e a satisfação dos funcionários. Ambos são fatores de primeira ordem e representam como a empresa atende às demandas desses *stakeholders*. Assim, para se medir o desempenho de uma empresa mais amplamente, deve-se considerar o seu desempenho financeiro, sua consciência sócio-ambiental e a satisfação de seus clientes e funcionários. Por parcimônia, poder-se-ia mensurar apenas alguns desses conceitos. Se esse for o caso, o

desempenho financeiro deve ser representado pelo crescimento e pela lucratividade, em conjunto. O uso de apenas uma dessas dimensões deixaria a medição incompleta. O mesmo vale para a consciência sócio-ambiental; o desempenho social e desempenho ambiental devem ser medidos em conjunto. Um segundo resultado dessa pesquisa foi a validação de um instrumento de mensuração do desempenho empresarial, com 26 indicadores subjetivos. Por fim, foi possível verificar, com a análise dos artigos de estratégia empresarial e de operações, que muitas pesquisas empregam mensurações pouco válidas e confiáveis. Esse último achado reforça a contribuição dos dois primeiros, uma vez que eles podem ser usados para auxiliar futuras medições.

O próximo capítulo dessa dissertação apresenta algumas limitações atuais da medição do desempenho empresarial, uma revisão sobre as quatro correntes teóricas – superação das metas, eficiência das estruturas e processos, adaptação ao meio ambiente e satisfação das múltiplas partes interessadas - aceitas como base para definir o conceito (CAMERON, 1981; KANTER; BRINKERHOFF, 1981) e o motivo da escolha da teoria dos *stakeholders* como diretriz para sua conceituação. Esse mesmo capítulo traz uma conceituação do desempenho empresarial, incluindo uma discussão sobre as fronteiras do construto e sua estrutura dimensional. O terceiro capítulo apresenta as questões, objetivos principais e relevância da pesquisa e é seguido pela apresentação da metodologia de coleta e análise dos artigos empíricos e do planejamento do levantamento de dados, incluindo a operacionalização dos subconstrutos teóricos do desempenho, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, o processo de amostragem, e a forma de coleta e tratamento dos dados. O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos com o estudo dos artigos coletados na primeira etapa e com as análises fatoriais confirmatórias da segunda. Por fim, o último capítulo faz uma discussão sobre os resultados e implicações da pesquisa, dadas as limitações e premissas adotadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Hitt, Boyd e Li (2004) afirmam que a pesquisa em estratégia empresarial evoluiu muito nos últimos vinte e cinco anos, mas ainda há baixo consenso quanto a diversos conceitos e às relações entre eles; o que reforça a necessidade da pesquisa empírica. Para contribuir com a melhoria da pesquisa empírica nessa área de conhecimento, esses autores sugerem, dentre outros pontos, a realização de uma mensuração de qualidade, na qual a conceituação é baseada na teoria e descobertas de pesquisa (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991, P.61); a delimitação do escopo, nível de análise, domínio e perspectiva temporal é clara e pré-definida e os indicadores são capazes de representar a conceituação proposta. (VENKATRAMAN; 1989).

O desempenho empresarial aparece como um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial (COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; VENKATRAMAN; RAMAJUNAM, 1986) e diversos estudos são realizados para identificar como os retornos das organizações são impactados por diferentes estratégias e características organizacionais (HITT; BOYD; LI, 2004). Apesar da importância e utilização em pesquisas e análises, existem problemas na mensuração desse conceito (GLICK; MULLER; WASHBURN, 2005), o que limita avanços teóricos.

Venkatraman (1989) sugere que três pontos podem afetar negativamente o processo de mensuração de um conceito. A falta de cuidado na seleção dos indicadores, o desconhecimento das fronteiras do construto e incerteza quanto a sua estrutura fatorial. Esses três pontos podem ser verificados na mensuração do desempenho.

Com relação à seleção dos indicadores, Cameron (1986) afirma que indicadores de desempenho são selecionados com base na conveniência e simplicidade na obtenção dos dados, ao invés de uma seleção racional dos mesmos. Murphy, Trailer e Hill (1996) e Combs, Crook e Shook (2004) comprovaram essa afirmação com uma análise sobre a mensuração do desempenho em artigos de empreendedorismo e estratégia, respectivamente. Esses autores identificaram que, as medidas de desempenho usadas apresentam baixa validade, o que leva a maiores níveis de erro

de mensuração, aumenta a variância dos resultados de pesquisa e as chances de se rejeitar hipóteses indevidamente. (HITT; BOYD; LI, 2004).

Há controvérsias, também, quanto à delimitação das fronteiras do construto. A representação apenas por aspectos financeiros é a forma mais tradicional e usada na avaliação do desempenho. (LUMPKIN; DESS, 1996; PACE; BASSO; DA SILVA, 2003). Mas, medidas não financeiras têm sido recomendadas recentemente (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999) por indicar aspectos importantes do ambiente competitivo. (PACE; BASSO; DA SILVA, 2003). Por fim, muitos pesquisadores representam o desempenho por um único construto, apesar de ser mais provável que ele seja multidimensional (GLICK; MULLER; WASHBURN, 2005).

Poucos são os trabalhos que visam explorar a mensuração do desempenho empresarial mais a fundo. Uma das principais referências, que contribui com a conceituação do desempenho empresarial, é o modelo proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986). Nesse artigo, os autores propuseram dois domínios para o construto: o financeiro, que engloba a lucratividade, o crescimento e o valor de mercado, e o operacional, que engloba objetivos como satisfação dos clientes, qualidade, inovação, satisfação de funcionários e reputação. Apesar de propor uma delimitação para o conceito, os autores não testaram a estrutura fatorial nem definiram métricas de desempenho.

Outro trabalho importante é o de Combs, Crook e Shook (2004). Nesse, os autores sintetizaram alguns estudos empíricos sobre o tema e realizaram uma metanálise com artigos do *Strategic Management Journal* para identificar as suas dimensões do desempenho empresarial.

Esse modelo define o desempenho como a resultante social e econômica da interação da empresa com o ambiente no qual essa está inserida (COMBS, CROOK E SHOCK, 2004, p.261). Os autores identificaram apenas aspectos financeiros do desempenho - crescimento, lucratividade e valor de mercado – e comprovaram que esses se agrupam em três dimensões distintas e correlacionadas entre si. Ao relacionar o desempenho com o ambiente externo, os autores distinguem o desempenho das operações da empresa do desempenho da mesma. Assim, o

desempenho das áreas de marketing, logística, serviços, compras, vendas, recursos humanos, infra-estrutura, tecnologia da informação, operações, por ser derivado diretamente de atividades internas da empresa, não é considerado parte do desempenho empresarial. Esse trabalho contribui para delimitação do construto e identificação de sua estrutura fatorial. No entanto, duas ressalvas devem ser feitas.

Primeiramente, apenas aspectos econômicos resultantes da interação da empresa com ambiente foram considerados no modelo e os próprios autores apontaram a necessidade de identificar as vertentes sociais do desempenho. Em segundo lugar, a dimensionalidade foi testada ao se submeter as correlações de ROA, ROI, ROS, crescimento das vendas e retorno ao acionista, extraídas dos artigos empíricos, à uma análise fatorial confirmatória. Os indicadores utilizados na representação do desempenho foram selecionados com base na sua disponibilidade e as dimensões crescimento e valor de mercado foram representadas por um único indicador. Esses dois pontos reduzem a validade mensuração, podendo ter influenciado a estrutura tridimensional identificada.

Inspirada nas pesquisas de Venkatraman e Ramanujam (1986) e Combs, Crook e Shook (2004), essa dissertação também busca explorar a representação do desempenho empresarial. Para isso, as próximas subseções apresentam: as quatro correntes teóricas (CAMERON, 1981) já utilizadas como base para definir o desempenho de uma empresa, o motivo da escolha da teoria dos *stakeholders* como diretriz para a conceituação do construto e uma conceituação baseada nessa teoria.

2.1. Correntes Teóricas sobre a Mensuração do Desempenho Empresarial

O primeiro intuito dessa subseção é apresentar as correntes teóricas sobre o que é o desempenho de uma empresa. Cameron (1981) e Kanter e Brinkerhoff (1981) descrevem que na discussão mais antiga e tradicional, desempenho significa superação das metas. Em meados dos anos setenta, surgiram outras duas correntes. Em uma delas, o desempenho da organização era função da eficiência de suas estruturas e processos e na outra, ele era função da capacidade da empresa

de obter recursos do ambiente e se adaptar a ele. Na década de oitenta, surgiu a idéia de que um bom desempenho está associado à satisfação dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização. Essa perspectiva temporal pode ser vista na figura 1, mas cabe ressaltar que essas correntes coexistem. Os próximos parágrafos descrevem essas correntes teóricas mais a fundo e, ao final, explica-se o motivo da escolha dessa última corrente como base para a conceituação do desempenho dessa pesquisa.

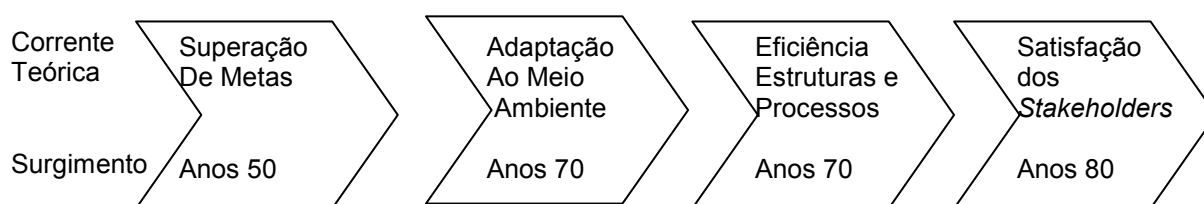


Figura 1 - Correntes teóricas de conceituação do desempenho empresarial
Fonte: Proposto pela Autora

Na abordagem da superação de metas, o bom desempenho está associado à definição e à superação dos objetivos organizacionais. (GEORGOPOULOS; TANNENBAUM, 1957). As instituições devem definir metas para esses objetivos e buscar superá-las. Apesar de bastante tradicional e simplista, duas críticas são feitas. A primeira diz respeito ao fato de que os objetivos de uma organização podem ser contraditórios e a busca de alguns deles causaria efeitos negativos em outros. A outra remete à delimitação de padrões de referência fáceis de serem alcançados; o que levaria uma instituição ineficiente a ter um bom desempenho. (CAMERON, 1981; CONNOLLY; COLLON; DEUSTCH, 1980; KANTER; BRIKERHOFF, 1981; SEASHORE; YUCHTMAN, 1967). Para evitar esses dois problemas, Kanter e Brinkerhoff (1981) sugerem que as metas sejam definidas por especialistas, que conheçam os objetivos da empresa e que saibam sob quais condições as metas possam ser alcançadas. Cameron (1980) também recomenda que elas sejam claras, mensuráveis, pré-definidas e consensadas entre membros da organização. O fato de não haver metas padronizadas para todas as organizações dificulta a comparação de organizações e a identificação dos diferentes aspectos de desempenho empresarial.

Em 1967, Seashore e Yuchtman apresentam uma nova definição de desempenho, na qual esse é derivado da habilidade da instituição de extrair do ambiente externo,

recursos escassos e valiosos para se manter funcionando melhor do que a concorrência, de forma a garantir sua sobrevivência. Essa abordagem é influenciada pelos ecologistas populacionais que consideram a sobrevivência o objetivo final de uma organização e a exploração do meio ambiente como a forma de atingir esse objetivo. As empresas devem conservar seu ambiente para garantir desempenho no longo prazo e considerar que variações ambientais podem afetar suas estratégias de sobrevivência. (KANTER E BRINKERHOFF, 1981). Críticas a essa linha de pensamento estão relacionadas à utilização da sobrevivência como único critério de desempenho, pois: 1) muitas instituições sobrevivem, apesar de sua ineficiência, devido aos subsídios de partes interessadas, como governo, sócios e a comunidade; 2) o critério não permite avaliar empresas novas, o desempenho de curto prazo nem diferenciar as empresas entre si (BARNEY, 2001).

A terceira corrente teórica define a eficiência da firma como função da eficiência de suas estruturas e processos, mediada pelo clima organizacional. Alguns critérios de avaliação das estruturas e processos são: a flexibilidade, a estrutura de liderança, a estrutura hierárquica e o fluxo de informações. (KANTER E BRINKERHOFF, 1981). Empresas eficientes são aquelas com: alto nível de integração entre processos, baixa quantidade de gargalos administrativos e produtivos, fluxo horizontal e vertical contínuo de informação e bom relacionamento entre funcionários (CAMERON, 1981). Em outras palavras, admite-se que empresas com menor nível de desperdícios ou perdas, são as que apresentam melhor desempenho. No entanto, essa é uma abordagem de complexa mensuração, uma vez que para se avaliar a eficiência de uma organização é necessário mensurar a eficiência de todos seus processos. Além disso, assume-se que os mesmos processos são responsáveis pelos diversos aspectos do desempenho. (KANTER; BRINKERHOFF, 1981).

A última definição de desempenho está associada à teoria das múltiplas partes interessadas ou teoria dos *stakeholders* introduzida por Edward Freeman em 1984. Desde o lançamento da obra Freeman (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, a idéia de que as corporações devem gerenciar seus *stakeholders* se difundiu pelo meio acadêmico e empresarial. (DONALDSON; PRESTON, 1995; FRIEDMAN; MILES, 2002). Essa teoria se preocupa com a identificação dos grupos que se relacionam com a empresa, com o que eles querem. Ela também estuda

como os *stakeholders* agem para alcançar esses objetivos e como a alta administração deve considerar os desejos desses grupos na gestão das empresas. (FROOMAN, 1999). A avaliação do desempenho sob essa perspectiva propõe que a eficiência de uma firma depende do quão bem uma organização responde às demandas dos seus diversos *stakeholders*, deixando-os satisfeitos. As principais restrições colocadas à mensuração do desempenho nessa corrente teórica estão relacionadas à identificação das partes interessadas e suas demandas e, também, ao peso que deve ser atribuído a cada uma dessas demandas. (CONNOLLY; CONLON; DEUSTCH, 1980; HITT, 1988; ZAMMUTO, 1984). Essa base teórica foi escolhida para a conceituação do desempenho empresarial dessa pesquisa devido a quatro motivos:

- o gerenciamento das necessidades e satisfação dos diversos *stakeholders* parece ser utilizado pelas empresas na apresentação dos resultados - o que pode ser visto com a análise dos relatórios anuais de empresas como Vale do Rio doce (2008) e Cemig (2008) – e na formulação das estratégias (GONÇALVES; FERREIRA, 2006). Essa prática provavelmente faz parte de um processo, que Vasconcelos (2004, p.168) apresenta como Isomorfismo Estrutural; “tendência à predominância de certas estruturas e de certas formas organizacionais em um setor institucional, num dado momento” por serem “as melhores ou então as mais eficientes”;
- a corrente teórica permite conceber o desempenho de forma ampla, com aspectos financeiros e não financeiros, conforme modelo proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986) e a atual tendência de aumento da utilização de indicadores de desempenho não financeiros (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999);
- o uso dessa teoria como base para mensuração do desempenho já foi proposta por outros pesquisadores (AGLE; MITCHELL; SONNENFIELD, 1999; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; WADDOCK; GRAVES, 1997) e, também, é base do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992);

- a conceituação é possível de ser operacionalizada e alinhada com a definição de Combs, Crook e Shook (2004), dado que se fala de satisfazer as partes externas com relação direta com a empresa.

Uma vez justificada a seleção dessa linha teórica, será apresentada, a seguir, a conceituação do desempenho empresarial sob essa perspectiva.

2.2. Conceituação do Desempenho Empresarial

Sob a abordagem de mensuração do desempenho com base na satisfação dos diversos *stakeholders*, quanto melhor a empresa atende as demandas das partes interessadas, mais satisfeitas elas ficam e melhor é o desempenho da firma. Assim, para se mensurar o desempenho é necessário identificar as partes interessadas e suas demandas (CONNOLLY; CONLON; DEUSTCH, 1980; HITT, 1988; ZAMMUTO, 1984), o que permite delimitar o construto e identificar seus principais aspectos constituintes; o que será apresentado a seguir. Depois será feita uma discussão sobre a estrutura fatorial por trás dos diferentes aspectos do desempenho. Por fim, assumindo multidimensionalidade, serão apresentadas algumas possíveis relações entre suas dimensões.

2.2.1. Delimitação das Fronteiras do Desempenho Empresarial

Os modelos propostos por Donaldson e Preston (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997), apresentados na seqüência, visam identificar os *stakeholders* de uma organização. No entanto, o segundo modelo citado apresenta que as partes têm importância diferenciada para a empresa e é mais abrangente (FROOMAN, 1999). Com isso, optou-se pela sua utilização como base para a identificação dos *stakeholders*, cujas demandas foram utilizadas como base na delimitação do desempenho.

Donaldson e Preston (1995) apresentam um modelo - representado pela figura 2 - no qual todos os grupos com demandas legítimas em relação a uma empresa devem ser considerados como *stakeholder*, o que resulta na identificação de oito partes interessadas: governo, investidores, grupos políticos, fornecedores, clientes, associações de comércio, empregados e comunidade. Uma interpretação desse modelo sugere que não há prioridade entre as demandas de cada grupo, isto é, todos eles têm a mesma importância para a empresa. Se assim fosse, seria difícil gerenciar as partes, pois haveria impasse sempre que houvesse demandas conflitantes entre as partes. (ZAMMUTO, 1984).

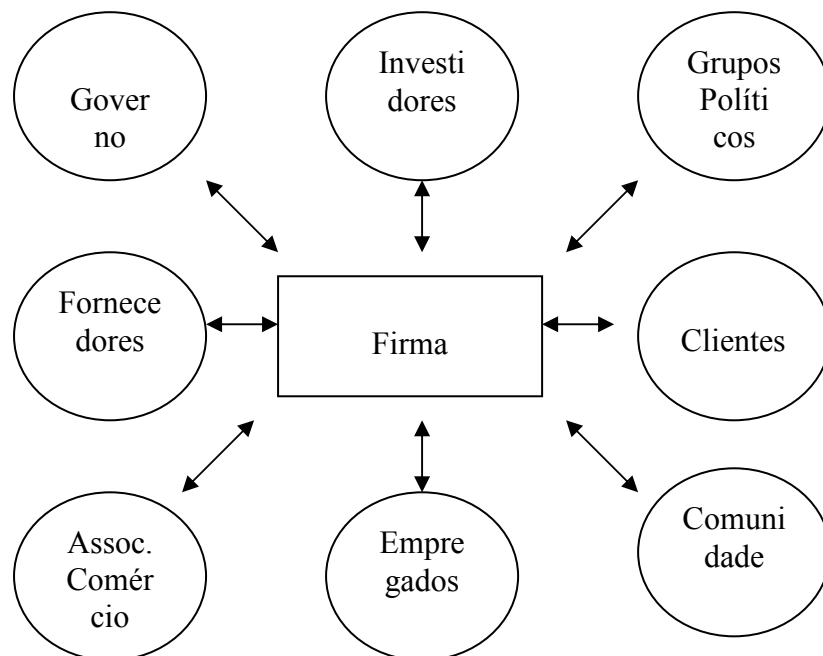


Figura 2 - Contraste dos modelos da corporação: o modelo das múltiplas partes interessadas
 Fonte: DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 69.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem priorização entre as partes. Para esses autores, *stakeholders* são grupos de pessoas que possuem poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa. O poder está relacionado com a capacidade de um ator social fazer outro realizar uma ação, que não realizaria normalmente. A legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são apropriadas e desejadas dentro de um arcabouço de valores e normas sociais e a urgência é grau em que uma parte interessada demanda atenção. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 869). A importância de cada grupo para a alta administração aumenta com o acúmulo desses atributos e o poder aparece como o mais

importante, seguido pela legitimidade e depois pela urgência. Assim, grupos com poder, legitimidade e urgência são os mais importantes e seguidos pelos grupos com: 2) poder e legitimidade, 3) poder e urgência, 4) legitimidade e urgência, 5) poder, 6) legitimidade e, por fim, 7) urgência. As partes que acumulam poder e legitimidade são as que requerem maior atenção por parte da firma e são procurados por outros grupos, caso necessário. Assim, apesar desses não serem os únicos *stakeholders*, são os mais importantes. Uma interpretação do texto de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.876) é a de que os grupos mais importantes são os investidores, empregados, clientes, comunidade e governo.

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), para a identificação dos *stakeholders* de uma empresa, aparenta ser o mais abrangente (FROOMAN, 1999) e sugere uma forma de definir as partes mais importantes. Apesar da importância de cada parte variar de empresa para empresa (GONÇALVES; FERREIRA, 2006), o modelo sugere que, em geral, empresas devem gerenciar investidores, clientes, funcionários, governo e sociedade. Assim, esses serão os grupos considerados na mensuração do desempenho. Mas como satisfazê-los?

A revisão da literatura permitiu identificar que investidores, empregados, clientes, comunidade e governo têm sete diferentes demandas. Investidores querem que a firma cresça, seja lucrativa e que, se for de capital aberto, tenha valor no mercado de capitais. Clientes buscam maximizar seu custo-benefício, enquanto funcionários se motivam quando a empresa investe neles. Já governo e sociedade se preocupam com os impactos das empresas no ambiente e na comunidade. Essas demandas serão exploradas mais a fundo nos próximos parágrafos.

A satisfação de acionistas, proprietários e investidores está relacionada com o desempenho financeiro. (CHAKRAVARTHY, 1986). Enquanto esse autor considera apenas os conceitos de lucratividade e valor de mercado como componentes do desempenho financeiro, Venkatraman e Ramanujam (1986), Weinzimmer, Nystrom e Freeman (1998) e Cho e Pucik (2005) introduzem o crescimento da empresa como uma outra vertente.

O valor de mercado reflete a percepção do mercado de capitais sobre as perspectivas futuras das empresas e o valor presente de todos seus fluxos de caixa futuros (JAYARAMAN et al., 2000; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; WAN; HOSKISSON, 2003) e é, por isso, considerado como a capacidade da empresa de gerar valor no longo prazo, o que é de interesse de seus acionistas (MARSH, 1998; ROWE; MORROW, 1999).

A lucratividade, por sua vez, reflete o quão bem a firma utiliza os recursos financeiros cedidos pelos investidores para gerar resultados operacionais. Essas medidas avaliam os efeitos de estratégias de liquidez, investimento, utilização de ativos e endividamento (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 1999, p.81), refletindo o desempenho passado da empresa (GLICK; MULLER; WASHBURN, 2005) e apontando a forma como a empresa emprega o capital. Investidores, provavelmente, se interessam por esses índices, pois supõem que os níveis de eficiência do passado vão continuar se repetindo. A representação do desempenho empresarial por esses aspectos financeiros é a forma mais tradicional e usada na avaliação do desempenho. (LUMPKIN; DESS, 1996; PACE; BASSO; DA SILVA, 2003).

O crescimento é o aumento do tamanho da organização ao longo do tempo. (WHETTEN, 1987). Assim como a lucratividade, o crescimento é uma evidência da existência de vantagem competitiva; no entanto, tem sido pouco explorado por pesquisadores, pois esses direcionam grande parte de suas atenções para a compreensão de retornos acima da média. (BRITO; VASCONCELOS, 2005). Ver o crescimento como uma resultante da vantagem competitiva, permite considerá-lo com parte do conceito de desempenho empresarial. Além disso, empresas que crescem, podem apresentar menor dependência em relação a recursos provenientes do ambiente externo (WHETTEN, 1987), maiores economias de escala e menores riscos devido à diversificação. (FREEMAN; HANNAN, 1975), o que gera valor para a empresa e torna o conceito importante aos olhos dos investidores.

Já os clientes têm demandas diferentes em relação à empresa. Fornell et al. (1996) apresentam que os clientes esperam que as empresas lhes forneçam bens e serviços de qualidade com desempenho semelhante ao idealizado. Se os bens e serviços atenderem às expectativas dos clientes, eles ficam satisfeitos. Os autores

apresentam, ainda, um modelo com as causas e conseqüências da satisfação dos clientes. Nesse, a satisfação dos clientes reduz seu nível de reclamações e aumenta sua fidelidade e é causada por três fatores. O primeiro é a qualidade percebida pelo cliente, que nasce da: capacidade do produto ou serviço de atender as necessidades do cliente e da padronização e falta de defeitos nos produtos ou serviços. O segundo é a relação entre qualidade percebida e preço pago na aquisição, isto é, o valor agregado do produto. O último é um misto entre a expectativa de qualidade antes do consumo e a expectativa remanescente para consumos futuros. O modelo considera que a satisfação dos clientes, suas três causas e duas conseqüências são construtos diferentes. No entanto, Fynes e Voss (2001), Sila e Ebrahimpour (2005) e Tracey, Vonderembse e Lim (1999) utilizaram indicadores que representam as causas e conseqüências – tais como frequência de reclamações taxa de retenção, valor agregado do produto, confiabilidade da entrega - para medir a satisfação dos clientes. Apesar de simplificada, essa abordagem parece adequada para medir a satisfação dos clientes quando os dados são coletados apenas junto às empresas. Isso porque ela assume que, se uma empresa toma ações para satisfazer os clientes e eles não reclamam e são fiéis, provavelmente, eles estão satisfeitos.

A satisfação dos funcionários se manifesta na habilidade da firma de atrair e manter recursos humanos talentosos. (CHARAVARTHY, 1986). Com isso, o baixo giro de funcionários é resultante da satisfação desses com seu trabalho. Funcionários buscam empresas que: tenham atividades definidas, forneçam acesso às ferramentas necessárias para realizar suas atividades, ofereçam oportunidades de crescimento e invistam em seu treinamento e desenvolvimento (HARDER; SCHMIDT; HAYES, 2002). Brayfield e Rothe (1951) também apontam que clima organizacional e remuneração são fundamentais. Também na representação da satisfação dos funcionários, são utilizados indicadores de suas causas e efeitos, o que pode ser visto no estudo de Sila e Ebrahimpour (2005). Nesse caso, assume-se que se a empresa investe nos funcionários e eles não trocam de empresa, eles estão satisfeitos.

Por fim, a responsabilidade social e ambiental aparece como a forma de atender a comunidade (CHARAVARTHY, 1986) e o governo (WADDOCK; GRAVES, 1997 a).

A satisfação desses *stakeholders* depende do impacto da empresa na sociedade e no meio ambiente, que pode ser verificado sob cinco aspectos: 1) a relação da empresa com o meio ambiente, isto é, se as práticas ambientais das operações são seguras, se há uso racional dos recursos naturais e se empresa realiza projetos para melhoria do meio ambiente; 2) a qualidade e segurança do produto; 3) as práticas legais de propaganda e concorrência; 4) a relação da empresa com seus funcionários, isto é, se ela atende os seus direitos, se contrata minorias, como mulheres, negros, pardos e deficientes; 5) a relação empresa – comunidade, que se traduz principalmente na realização de projetos sociais. (AGLE; MITCHELL; SONNENFIELD, 1999; JONHSON; GREENING, 1999; WADDOCK; GRAVES, 1997, a e b). No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA (2007) agrupa os dois últimos conceitos como desempenho social e os três primeiros, como desempenho ambiental.

A conceituação do desempenho com base na satisfação das demandas das partes identificadas pelo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) leva o desempenho empresarial a ser composto por sete aspectos: satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, crescimento, lucratividade, valor de mercado, desempenho social e ambiental da empresa. Dada essa delimitação das fronteiras teóricas do desempenho empresarial, a próxima seção realiza uma discussão sobre a estrutura fatorial desses aspectos.

2.2.2. Dimensionalidade do Desempenho Empresarial

Venkatraman (1989) sugere, que a dimensionalidade de um construto deve ser discutida na fase de definição de teórica. Essa necessidade é reforçada, ao se falar do desempenho empresarial, pois é possível perceber, com o trabalho de Glick, Muller e Washburn (2005), a falta de concordância sobre esse tema entre pesquisadores.

Quanto à sua estrutura fatorial, o desempenho poderia ser unidimensional ou multidimensional. A unidimensionalidade indicaria que, todos os indicadores

utilizados para representar a satisfação dos clientes e funcionários, o crescimento, a lucratividade, o valor de mercado e o desempenho social e ambiental seriam altamente correlacionados e intercambiáveis entre si. Simerly e Li (2000) defendem, que com base na teoria dos *stakeholders* não é possível aceitar apenas uma dimensão. Isso porque, essa única dimensão implicaria, que todos os *stakeholders* apresentam as mesmas necessidades e demandas. Se assim fosse, não seria necessário gerenciar as especificidades das diversas partes. (FROOMAN, 1999). Além disso, essa seria uma operacionalização simplista (GLICK; MULLER E WASHBURN, 2005) para um conceito de fundamentos teóricos complexos como é o caso do desempenho. (CAMERON, 1986; CHAKRAVARTY, 1986; COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; SEASHORE; YUCHTMAN, 1967; STEERS, 1975). Outro ponto que leva à rejeição da unidimensionalidade é o fato de indicadores dos conceitos apresentados, quando usados como medidas de desempenho, já terem sido submetidos a técnicas de análise fatorial e estruturas multidimensionais terem sido identificadas, como será visto a seguir.

Estudos que empregaram técnicas de análise fatorial exploratória (SWAMIDASS; KOTHA, 1998, KOTHA; SWAMIDASS, 2000) e confirmatória (SILVERMAN; NICKERSON; FREEMAN, 1997; NARASIMHAN; KIM, 2002; BAUM; WALLY, 2003) para testar a dimensionalidade dos aspectos lucratividade e o crescimento, identificaram dois fatores distintos. Lucratividade e valor de mercado também aparentaram ser duas dimensões. Rowe e Morrow (1999) verificaram esse fato por meio de uma análise fatorial confirmatória e Tanriverdi e Venkatraman (2005), comprovaram tal proposição com de uma análise de correlação. Quando indicadores de crescimento, lucratividade e valor de mercado foram analisados em conjunto, tridimensionalidade foi encontrada. Combs, Crook e Shook (2004) chegaram a esse resultado ao submeter uma matriz de correlações a uma análise fatorial confirmatória. Cho e Pucik (2005) tiveram bons níveis de ajuste em seu modelo de equações estruturais, cujas variáveis latentes de desempenho eram crescimento, lucratividade e valor de mercado.

Esses estudos sugerem que aspectos financeiros do desempenho se agrupam em três variáveis latentes distintas. A satisfação dos clientes, por sua vez, parece ser

unidimensional. Fornell et al. (1996) usaram indicadores de satisfação geral, adequação às expectativas e desempenho do produto versus desempenho ideal para calcular um índice de satisfação dos clientes – o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) - o que indica unidimensionalidade. Moura e Gonçalves (2005) também encontraram um fator por trás desses mesmos indicadores. Pesquisas que utilizaram causas e conseqüências na representação da satisfação dos clientes também encontraram uma dimensão. Tracey, Vonderembse e Lim (1999) agruparam valor percebido, taxa de retenção e número de reclamações em um único fator. Sila e Ebrahimpour (2005) e Sila (2007) encontraram uma única variável latente influenciando indicadores de retenção de clientes, qualidade de entrega, valor agregado e serviços personalizados. Como as causas e conseqüências foram representadas por apenas um ou dois indicadores, é possível que a unidimensionalidade tenha sido encontrada devido à simplicidade da medição. Mesmo nesse caso, uma única dimensão faz sentido; ela reflete o processo de satisfação dos clientes.

Evidências sobre a dimensionalidade dos conceitos de satisfação dos funcionários, desempenho social e ambiental, quando utilizados como medidas de desempenho, são mais escassas. Sila e Ebrahimpour (2005) e Sila (2007) testaram e encontram uma única variável latente influenciando giro de funcionários, absenteísmo, número de sugestões de funcionários e desempenho do funcionário. Johnson e Greening (1999) realizaram uma análise fatorial confirmatória e verificaram, que o relacionamento com o meio ambiente e a qualidade e segurança do produto se agrupam em um fator (produto responsável) enquanto o relacionamento com a comunidade, o trato com os funcionários e a contratação de minorias resulta em outro (relacionamento com pessoas).

A revisão da literatura sugere que investidores, empregados, clientes, comunidade e governo apresentam sete demandas e que cada uma delas pode ser representada por um fator. Há maiores indícios de que o crescimento, a lucratividade e valor de mercado sejam três dimensões distintas. Menos evidente, mas possível é a existência de quatro dimensões não financeiras: satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho social e desempenho ambiental. A figura 3 representa graficamente as partes interessadas e as dimensões de suas demandas.

Investidores	Clientes	Funcionários	Governo e Sociedade
<div>Lucratividade</div> <div>Crescimento</div> <div>Valor de Mercado</div>	<div>Satisfação dos Clientes</div>	<div>Satisfação Funcionários</div>	<div>Desempenho Ambiental</div> <div>Desempenho Social</div>

Figura 3 - Stakeholders, suas demandas e provável estrutura fatorial

Fonte: Proposto pela autora

Nota: Elipses representam variáveis latentes

Venkatraman (1989) sugere que a estrutura dimensional seja testada com base em dados empíricos, mas não foi encontrado nenhum estudo que testasse a estrutura fatorial apresentada na figura 3. Assim, a unidimensionalidade não pode ser completamente descartada, mas aceitar a existência de múltiplos fatores é pertinente. Adotando a premissa de heptadimensionalidade, a próxima seção discute um último ponto da conceituação: a relação entre as dimensões do construto.

2.2.3. Estruturas de Segunda Ordem do Desempenho Empresarial

Se as empresas gerenciam seus *stakeholders*, é razoável aceitar que elas buscam atender às demandas de todas as partes, o que levaria as dimensões do desempenho a se correlacionarem. Por isso, nessa etapa da conceituação, realizou-se uma discussão sobre as possíveis representações do desempenho empresarial por fatores de segunda ordem. Modelos de segunda ordem exploram correlações mais robustas entre dimensões, para verificar a existência de um construto maior, influenciador de seus subconstrutos. Os parágrafos a seguir exploraram os significados teóricos e analisam evidências empíricas de: 1) um modelo no qual o desempenho empresarial é um fator de segunda ordem que se reflete no

crescimento, na lucratividade, no valor de mercado, na satisfação dos clientes, na satisfação dos funcionários, no desempenho social e no desempenho ambiental e 2) um modelo de desempenho com dois fatores de segunda ordem – desempenho financeiro e consciência sócio-ambiental – correlacionados com a satisfação dos clientes e funcionários.

Glick, Muller e Washburn (2005) sugerem que o desempenho empresarial poderia ser um fator de segunda ordem que se reflete nas suas sete dimensões, conforme figura 4. Esse modelo propõe que o crescimento, a lucratividade, o valor de mercado, a satisfação dos clientes e dos funcionários, o desempenho social e ambiental são manifestações de um bom desempenho e que todos esses “sintomas” do desempenho devem aparecer em conjunto. Ao contrário do modelo unidimensional – o qual considera que todos os *stakeholders* apresentam as mesmas necessidades e demandas - esse fator de segunda ordem reflexivo sugere que investidores, clientes, funcionários, governo e sociedade têm demandas distintas, mas alinhadas entre si.

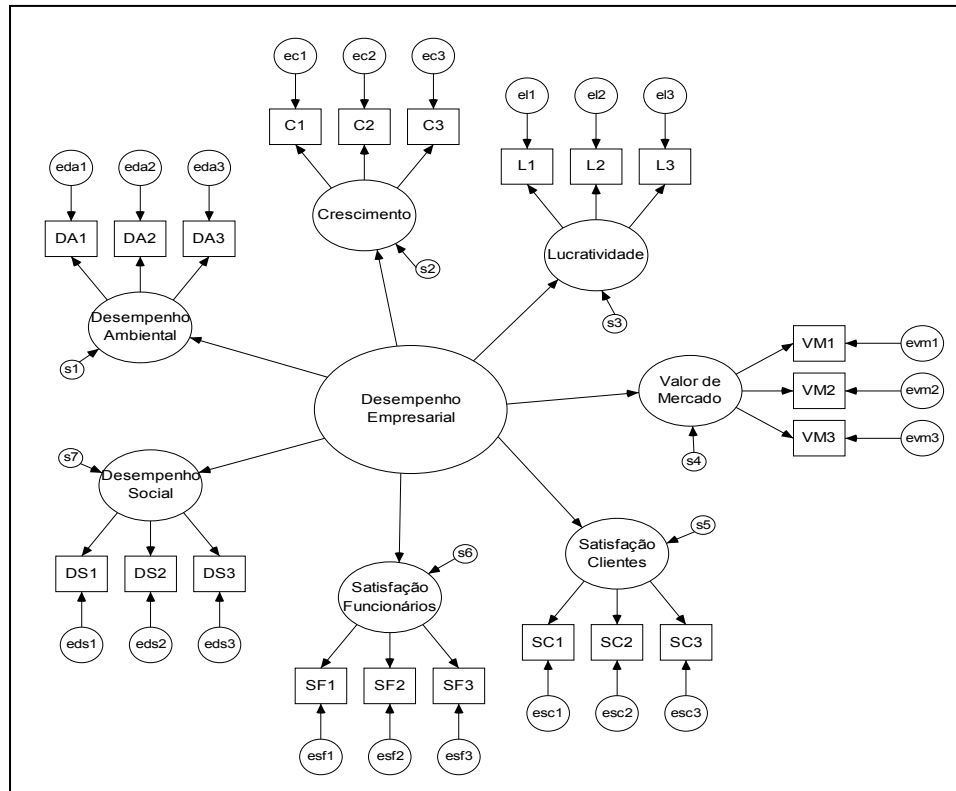


Figura 4 - Modelo de desempenho empresarial reflexivo de primeira ordem e reflexivo de segunda ordem

Fonte: Proposto pela autora

Nota: Shah e Goldstein (2006) recomendam que cada construto seja representado, ao menos, por três variáveis

No entanto, demandas convergentes indicariam que não é necessário gerenciar as necessidades das diferentes partes, o que - de acordo com a teoria dos *stakeholders* - não faz sentido. (FROOMAN, 1999). Além disso, alguns estudos empíricos sugerem que esse fator de segunda ordem não existe. Em um modelo reflexivo de segunda ordem, as dimensões devem apresentar alta correlação interna, correlação moderada entre dimensões e resultados equivalentes entre dimensões, mesmo que com intensidades diferentes. (GLICK; MULLER; WASHBURN, 2005). Ao realizar uma metanálise em artigos de estratégia empresarial, Glick, Muller e Washburn (2005) encontraram correlação média (ponderada pelo tamanho das amostras) entre fatores do desempenho de apenas 0,12. Os autores ainda levantaram quinze estudos que testaram e não encontraram evidências de um fator de segunda ordem reflexivo. Em um estudo semelhante, Santos e Stocco (2007) verificaram que um quarto dos artigos avaliados apresentava resultados diferentes entre as dimensões mensuradas, indicando ausência de covariância entre as dimensões do desempenho.

Rowe e Morrow (1999) acreditam, porém, na existência de um fator de segunda ordem reflexivo de natureza financeira. Esses autores submeteram indicadores de reputação financeira (subjetivos), valor de mercado e lucratividade (objetivos) a uma análise fatorial confirmatória para testar sua hipótese. Os resultados mostraram bom nível de ajuste dos dados ao modelo e cargas fatoriais significativas entre os construtos de primeira ordem e o desempenho financeiro; o que sugere que a covariância entre os três aspectos financeiros é devida ao fator de segunda ordem. Três ressalvas são importantes: 1) a correlação entre valor de mercado e lucratividade foi de 0,295, o que equivale a uma variância compartilhada entre fatores de apenas 8,4%; 2) a correlação entre desempenho financeiro e o valor de mercado foi de 0,37 e 3) o fator de segunda ordem foi responsável por explicar apenas 47% da variabilidade da reputação financeira, do valor de mercado e da lucratividade. Esses três pontos sugerem, que apesar do fator de segunda ordem existir, sua capacidade de responder pela variabilidade dos dados é limitada. Rowe e Morrow (1999) consideraram comprovada sua hipótese, mesmo em vista dessas limitações.

Outras evidências da possível existência desse fator financeiro de segunda ordem podem ser encontradas nos estudos de Silverman, Nickerson e Freeman (1997), Narasimhan e Kim (2002) e Baum e Wally (2003). Esses autores verificaram correlação positiva entre lucratividade e crescimento e resultados semelhantes quando essas dimensões foram usadas como variável dependente em modelos causais. Apesar de poucas evidências empíricas desse fator de segunda ordem, há embasamento teórico para ele. Investidores querem retornos financeiros, que se manifestam por meio de crescimento, lucratividade e valor de mercado. Assim, para satisfazer seus investidores, a empresa precisa ter desempenho financeiro. O construto de segunda ordem representa, nesse caso, a forma de satisfazer os investidores e indica que, apesar desse grupo ter demandas diferentes, elas estão alinhadas.

Outro possível fator de segunda ordem seria a consciência sócio-ambiental. Governo e comunidade se interessam pelo impacto da empresa no ambiente, no qual ela está inserida. Assim, a forma da empresa satisfazer essas partes, simultaneamente, é demonstrando sua consciência sócio-ambiental, ao zelar pelo ambiente e pela

sociedade. Esse fator de segunda ordem se manifestaria por meio do desempenho social e ambiental e representaria a forma como a empresa satisfaz governo e sociedade. Ele indicaria também que, se empresa cuida do meio ambiente, ela se preocupa com o lado social e vice-versa.

Não faz sentido pensar em um fator de segunda ordem para a satisfação dos clientes e funcionários, mas essas duas dimensões também representam a satisfação de partes interessadas e, por isso, estariam correlacionadas com o desempenho financeiro e com a consciência sócio-ambiental. Assim, o desempenho empresarial poderia ser representado por quatro fatores – desempenho financeiro, consciência sócio-ambiental, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários – correlacionados, como o apresentado na figura 5.

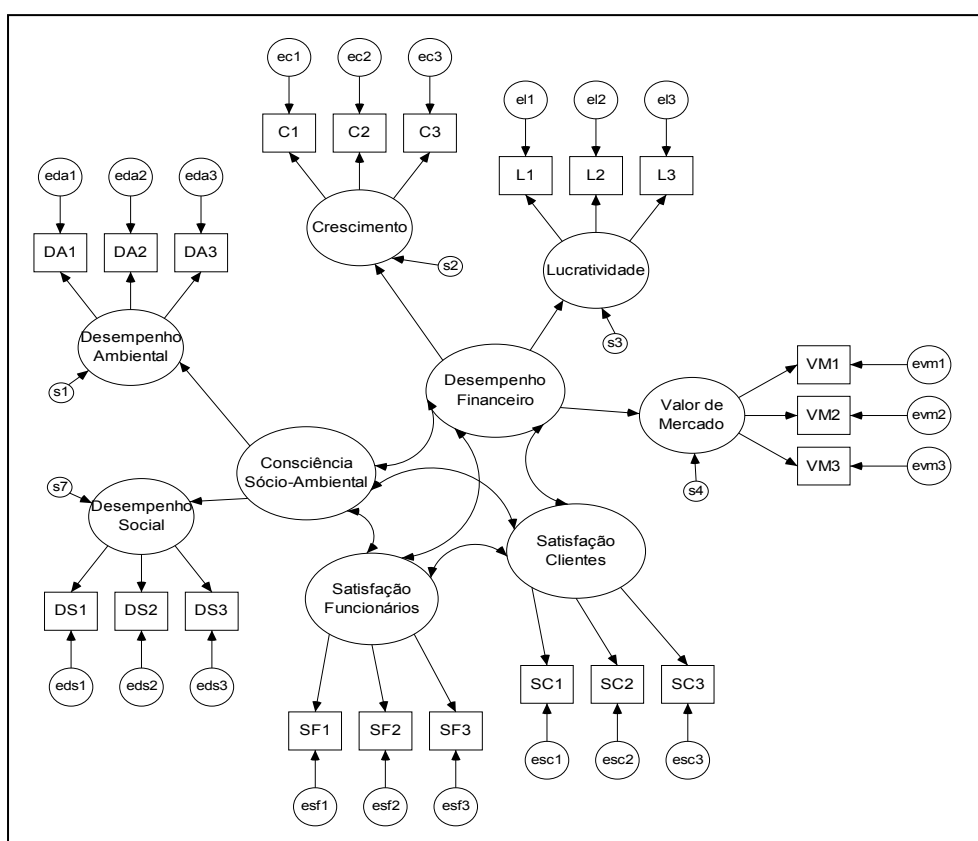


Figura 5 - Modelo de desempenho empresarial: desempenho financeiro, consciência sócio ambiental, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários

Fonte: Proposto pela autora

Nota: Shah e Goldstein (2006) recomendam que cada construto seja representado, ao menos, por três variáveis

Esse capítulo, como um todo, cobriu a literatura sobre os principais problemas da mensuração do desempenho empresarial e realizou uma discussão sobre diversos

tópicos do processo de conceituação do construto. Com base na teoria dos *stakeholders*, foi possível identificar sete aspectos componentes do desempenho – crescimento, lucratividade, valor de mercado, satisfação do cliente, satisfação do funcionário, desempenho social e desempenho ambiental. Esses, provavelmente, se agrupam em mais de uma dimensão e é possível que haja fatores de segunda ordem.

3. PROBLEMAS, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Atualmente, a teoria dos *stakeholders* é usada como base para a conceituação do desempenho. Sob essa perspectiva, considera-se que uma firma tem um bom desempenho se ela satisfaz as demandas das diversas partes que se relacionam com ela. As demandas mapeadas pela revisão de literatura foram: a lucratividade, o crescimento, o valor de mercado, a satisfação dos clientes, a satisfação dos funcionários, o desempenho social e o desempenho ambiental. No entanto, empresas e pesquisadores utilizam indicadores variados de desempenho, adequados às suas necessidades, o que dificulta conclusões sobre a dimensionalidade do construto. Essa falta de consenso sobre a estrutura fatorial do desempenho empresarial é apontada como um problema por Glick, Muller e Washburn (2005), pois afeta negativamente a qualidade de sua mensuração.

Muitos autores mensuram o desempenho da firma como sendo unidimensional. (LUO, 2002; MILLER; SHAMSHIE, 2001; PERIM; SAMPAIO, 2004; TIPPINS; SOHI, 2003). Mas, com base na teoria dos *stakeholders* não é possível aceitar que o desempenho empresarial apresenta apenas uma dimensão. (SIMERLY; LI, 2000). Isso porque, uma única dimensão indicaria que os interesses de todas as partes são alinhados, não havendo necessidade de gerenciar as demandas de cada uma delas. (FROOMAN, 1999). Além disso, essa seria uma operacionalização simplista (GLICK; MULLER E WASHBURN, 2005) para um conceito de fundamentos teóricos complexos como é o caso do desempenho. (CAMERON, 1986; CHAKRAVARTY, 1986; COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; SEASHORE; YUCHTMAN, 1967; STEERS, 1975). No entanto, não foram encontrados estudos que testassem a dimensionalidade do desempenho empresarial, sob a perspectiva da satisfação das múltiplas partes interessadas, para fornecer evidências empíricas e permitir maiores afirmações sobre o tema.

Dada a ausência de consenso e estudos empíricos comprobatórios da estrutura dimensional do desempenho e a importância desse tema para a elaboração de uma mensuração de qualidade (VENKATRAMAN, 1989), colocam-se as questões:

1. O desempenho empresarial é um conceito unidimensional ou multidimensional?

2. Caso ele tenha múltiplas dimensões, quais são essas dimensões?

Se existir mais de uma dimensão do desempenho, é possível que elas estejam correlacionadas ou ligadas por meio de construtos de segunda ordem, pois todas elas representam a capacidade da firma de satisfazer seus *stakeholders*. Com isso, coloca-se mais uma questão:

3. Estas várias dimensões podem ser agrupadas em construtos de segunda ordem? Quais?

Para responder às perguntas de pesquisa colocadas, essa dissertação tem os seguintes objetivos:

- a. realizar uma análise dos artigos empíricos que mensuraram o desempenho empresarial comparativo entre empresas, para identificar como pesquisadores conceituaram e operacionalizaram esse construto em seus estudos, nos últimos anos;
- b. baseado na revisão de estudos teóricos e empíricos, criar um instrumento capaz de mensurar as dimensões do construto com indicadores subjetivos, de forma válida e confiável;
- c. testar a dimensionalidade do construto desempenho empresarial e identificar suas dimensões, por meio de análises fatoriais confirmatórias realizadas com dados coletados em um levantamento realizado junto a executivos da alta administração e membros de conselhos de administração de empresas;
- d. verificar a possível existência de modelos de segunda ordem que representem a relação entre as dimensões do desempenho empresarial, por meio de análises fatoriais confirmatórias, empregando os mesmos dados do levantamento.

Evidências empíricas da estrutura dimensional do desempenho empresarial, um instrumento de medição validado e mapeamento da mensuração do desempenho empresarial em pesquisas empíricas são resultados esperados dessa pesquisa.

Para o mundo empresarial, esse estudo tem relevância por identificar, com base em uma metodologia científica, quais pontos devem ser trabalhados para chegar a um bom desempenho e fornecer uma lista de indicadores de desempenho que podem ser usados para o acompanhamento de resultados internos, comparação do desempenho entre concorrentes e cálculo de remunerações variáveis (como é o caso do Balanced Scorecard).

Para a comunidade científica, a relevância dessa pesquisa reside no fato dela fornecer indícios de como a estrutura dimensional do desempenho deve ser representada e disponibilizar um instrumento de medição subjetivo do desempenho empresarial, já validado e confiável. Ambos *outputs* poderiam ser usados em futuros estudos para tornar as mensurações do desempenho mais válidas e confiáveis, o que reduziria a variância dos resultados de pesquisa e a possibilidade de rejeitar hipóteses indevidamente, permitindo avanços teóricos.(HITT; BOYD; LI, 2004).

4. MÉTODOS E DADOS

O paradigma positivista supõe que, a realidade social existe independente do conhecimento dos atores e é regida por um conjunto de leis, que podem ser investigadas, identificadas, mensuradas e controladas. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 58). Esses autores ainda afirmam que, “uma teoria é um grupo de variáveis, definições e proposições inter-relacionadas que apresentam uma visão sistêmica de fenômenos especificando relações entre variáveis com o objetivo de explicar fenômenos naturais”.(COLLIS; HUSSEY, 2005, p.59). Essa pesquisa se enquadra dentro desse paradigma, pois vê o desempenho empresarial como uma variável, passível de ser mensurada e presente em diversos fenômenos da administração de uma empresa. Assim, para atingir seus quatro objetivos, essa pesquisa se dividiu em duas etapas, essencialmente, quantitativas.

Primeiramente, realizou-se uma análise de artigos empíricos coletados em periódicos nacionais e internacionais dos anos de 1995 a 2006 para identificar como o desempenho empresarial tem sido mensurado pela comunidade acadêmica, criar uma lista de indicadores de desempenho e verificar estruturas dimensionais já testadas. Em seguida, foi conduzido um levantamento de dados primários com questionários aplicados a membros da alta administração de empresas e do conselho de administração para identificar a dimensionalidade do construto e avaliar a existência de modelos de segunda ordem. Esses dados foram analisados por meio de análises fatoriais confirmatórias. As duas próximas subseções detalham a metodologia empregada em cada uma dessas etapas.

4.1. Avaliação das Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Empresarial

Para verificar como a comunidade científica mensura o desempenho empresarial, artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais nos últimos anos foram classificados de acordo com quatorze critérios. Esses critérios visaram identificar a forma como os autores discutem o conceito de desempenho em suas pesquisas, os

indicadores empregados, as dimensões encontradas e a validade e confiabilidade das métricas.

Foram selecionados dez periódicos para a busca de artigos: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Quarterly Science*, *Strategic Management Journal*, *International Journal of Operations and Production Management*, *Journal of Operations Management*, *Production and Operations Management*, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Optou-se por trabalhar apenas com periódicos classificados como “A” pelo sistema Qualis Capes para tentar nivelar a qualidade das pesquisas selecionadas. Periódicos internacionais de estratégia empresarial e de operações foram escolhidos por essas serem áreas de maior interesse para a pesquisadora. Como não existem periódicos nacionais específicos nessas áreas, com classificação A, consultou-se revistas de administração geral. O periódico *Journal of Operations Management* não é classificado pelo sistema Qualis Capes, mas foi selecionado por ter publicação na área de estratégia de operações e ser reconhecido internacionalmente.

A avaliação de mais de um periódico por área de interesse limita a influência de estilos de publicação dos periódicos na análise, mas o levantamento de artigos apenas em periódicos dessas três áreas tem uma limitação. Diversos ramos da administração mensuram o desempenho empresarial; assim, pesquisadores de outras áreas poderiam mensurar e conceituar o desempenho de forma diferente.

Uma vez identificados os periódicos, a seleção dos artigos deu da seguinte forma. Os periódicos *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Quarterly Science*, *Strategic Management Journal*, *International Journal of Operations and Production Management*, *Journal of Operations Management*, *Production and Operations Management*, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração da Universidade de São Paulo foram consultados, ano a ano, de 1995 a 2006 e todos os títulos de artigos foram lidos. Artigos com títulos relacionados ao tema desempenho empresarial foram selecionados. Quando a leitura do título não era suficiente para identificar se o artigo mensurava o desempenho, foi lido também

o resumo. Esse processo resultou na seleção de 331 artigos. O segundo passo foi ler os resumos de todos os artigos selecionados e verificar se o mesmo estava dentro do escopo dessa pesquisa, isto é mensurava o desempenho empresarial. Para os casos, nos quais não era possível uma identificação apenas com base no resumo, leu-se também a introdução e a conclusão dos artigos. Dos 331 artigos, 177 eram empíricos e mensuravam o desempenho empresarial.

Não foi solicitado a outro pesquisador que conduzisse o processo de seleção dos artigos em uma amostra - conforme realizado por Glick, Muller e Washburn (2005). Esse controle permitiria verificar se os mesmos artigos seriam selecionados, caso o processo de seleção fosse conduzido por outra pessoa. Assim, pode haver viés nos artigos selecionados, sendo essa uma segunda limitação dessa etapa da pesquisa. Uma vez coletados, os artigos tiveram suas seções sobre desempenho empresarial e metodologia lidas e classificadas seguindo com os critérios apresentados no quadro 1:

Crítérios de Avaliação dos Artigos	Descrição
Journal	SMJ, AMJ, AMR, AQS, JOM, IJOPM, POM, RAE, RAC, RAUsp
Ano Publicação	1995 a 2006
Tipo Artigo	Teórico / Empírico
Citação de Assunto	Descrição das Medidas de Desempenho / Motivo da Utilização de Determinadas Medidas / Motivo Escolha de Indicadores Subjetivos / Dimensionalidade de Desempenho / Relação entre Medidas Contábeis e de Valor de Mercado / Cálculo das Medidas / Outros
Tipo de Dados Coletados	Primários / Secundários
Modelo de Desempenho	1, 2, 3, 4, 5, Mais Dimensões
Representação do Desempenho com Diversas Variáveis	Sim / Não
Confiabilidade	Valor do Alfa de Cronbach
Tipo de Teste de Dimensionalidade	Não testada / Correlação / AF Confirmatória / AF Exploratória
Descrição das Dimensões	Nomes atribuídos às Dimensões
Tamanho da Amostra	Qtd de Dados Utilizados na Análise
Indicadores de Desempenho	Indicadores de Desempenho utilizados na Análise
Tipo de Indicador	Objetivo / Subjetivo
Técnica de Análise de Dados	Técnica Estatística empregada na Análise

Quadro 1 - Variáveis usadas na análise dos artigos empíricos

Fonte: proposto pela autora

O critério “citação de assunto” foi utilizado para identificar como é feita a discussão do conceito de desempenho empresarial. Já assuntos relacionados à dimensionalidade do construto foram analisados com as variáveis “modelo de desempenho”, “teste da dimensionalidade” e “descrição das dimensões”. Para avaliar a validade e confiabilidade das mensurações dos estudos empíricos, utilizou-se os critérios “tipo de coleta de dados”, “representação do construto por diversas variáveis”, “confiabilidade”, “tipo de indicador” e “técnica de análise de dados”. Por último, o mapeamento das diferentes formas de operacionalização empregou o critério “indicador de desempenho utilizado” e o “tipo de indicador” e auxiliou na seleção dos indicadores utilizados para construir o instrumento de coleta do levantamento de dados. As análises se deram, principalmente, por meio de distribuições de frequência e tabelas cruzadas.

4.2. Desenho do Levantamento de Dados

Para identificar a estrutura fatorial por trás dos aspectos do desempenho empresarial e verificar possíveis estruturas de segunda ordem, análises fatoriais confirmatórias foram realizadas com os dados coletados com um levantamento realizado junto a executivos da alta administração e membros de conselhos de administração de empresas. Orientada pelo trabalho de Forza (2002), a metodologia do levantamento de dados se preocupou com a operacionalização dos subconstrutos teóricos do desempenho, com o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e com o processo de amostragem, coleta e tratamento dos dados.

4.2.1. Operacionalização dos Aspectos do Desempenho Empresarial

Com a revisão dos artigos empíricos, introduzida no item 4.1, identificou-se 122 indicadores utilizados para representar o crescimento, a lucratividade, o valor de mercado, a satisfação dos funcionários e clientes e o desempenho social e ambiental. Desses, foram selecionados apenas indicadores utilizados em mais de

duas pesquisas - para evitar que, indicadores empregados com base na conveniência de obtenção dos dados fossem incluídos – o que resultou na seleção de 65 indicadores.

Em seguida, os relatórios anuais de quatorze empresas de capital aberto - Vale do Rio Doce (2008), Petrobrás (2008), Embraer (2008), Gerdau (2008), Cemig (2008), Braskem (2008), Brasil Telecom (2008), Unibanco (2008), Bradesco (2008), Duratex (2008), Perdigão (2008), Aracruz (2008), Weg (2008), CCR Rodovias (2008) - foram analisados e deles foi extraída uma lista de indicadores. Essa foi então comparada com a lista de 65 indicadores, oriunda da revisão dos artigos empíricos. O objetivo desse cruzamento foi adequar os indicadores à realidade brasileira, eliminar indicadores operacionais e identificar proxis utilizadas pelas empresas, mas não em pesquisas.

O cruzamento eliminou 30 indicadores que não foram utilizados em nenhum dos relatórios anuais de resultado. A análise dos relatórios apontou também dois indicadores de lucratividade, que não haviam sido identificados nos artigos empíricos: valor econômico adicionado e margem de lucro líquido antes do imposto, depreciação e amortização sobre vendas. Assim, esses dois indicadores foram adicionados. Esse processo levou a seleção de 37 indicadores (quadro 2), para representar os sete conceitos do desempenho empresarial.

Satisfação dos Clientes	Crescimento
Valor Agregado para Cliente	Crescimento do Market Share
Número de Reclamações	Crescimento do Lucro Líquido
Fidelidade do Cliente (taxa de recompra)	Crescimento do Ativo Total
Retenção de Novos Clientes	Crescimento do Faturamento
Satisfação Geral dos Clientes	Crescimento do Número de Funcionários
Lançamentos bem sucedidos	
Satisfação dos Funcionários	Lucratividade
Rotatividade de Funcionários	Retorno sobre Ativo
Investimento do Desenvolvimento e Treinamento dos Funcionários	Retorno sobre Patrimônio Líquido
Política de Remuneração e Benefícios	Retorno sobre Investimento
Plano de Carreira	Retorno sobre Vendas
Clima Organizacional	Valor Econômico Adicionado
Satisfação Geral dos Funcionários	Margem de Lucro Líquido antes de Imposto, Depreciação e Amortização
Desempenho Ambiental	Valor de Mercado
Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente	Lucro por Ação
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	Valorização das Ações
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	Dividendos sobre Preço Ação
Reciclagem e reuso de resíduos	Volatilidade das Ações
Número de ações judiciais ambientais	Valor de Mercado / Valor Patrimonial
	Q de Tobin
Desempenho Social	
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	
Realização de projetos sociais e culturais	
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras	

Quadro 2 - Indicadores selecionados para representar as sete dimensões do desempenho empresarial

Fonte: Proposto pela autora

Além da identificação dos indicadores, a definição do referencial de comparação é importante para a operacionalização do desempenho. O referencial de comparação indica se o desempenho será mensurado para comparar a empresa: com outras empresas, contra um padrão pré-estabelecido por um painel de *experts* ou em relação ao seu desempenho passado. (CAMERON, 1980). A comparação em relação ao passado ou a um padrão pré-estabelecido fornece uma avaliação interna da empresa. Já a comparação de empresas entre si permite avaliar o ambiente competitivo e é mais usada em pesquisas e análises. Mas ao se comparar empresas de setores diferentes, faz-se necessário controlar a variabilidade introduzida na medição, devido à diferença de setor.

A forma encontrada para comparar o desempenho entre empresas e controlar o efeito setor foi a utilização de um indicador subjetivo. Cada um dos trinta e sete indicadores (quadro 2) foi formulado da seguinte forma: como foi o desempenho da empresa, em termos de (nome do indicador), nos últimos três anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor. Esse indicador subjetivo faz com que o próprio respondente, ao responder à pergunta, compare as empresas e elimine a variabilidade derivada da diferença de setores. Essa técnica é comumente utilizada em pesquisa, como pode ser visto nos trabalhos de Desarbo et al. (2005), Delaney e Huselid (1996), Fokker e Droge (1996), Slater e Olson (2000), mas só pode ser usada quando os respondentes têm capacidade técnica para responder à pergunta, como é o caso dessa pesquisa.

4.2.2. Desenvolvimento do Questionário

O instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário. Apesar da entrevista ser uma forma de coleta de dados mais adequada para a obtenção de informação sobre assuntos complexos (BERG, 2004) - como é o caso do entendimento sobre o que é desempenho empresarial - essa pesquisa optou por empregar questionários eletrônicos, pelos seguintes motivos: trata-se de uma pesquisa quantitativa, onde quanto maior a quantidade de respostas, melhor; o elevado nível educacional do

respondente permite a auto-administração; posição hierárquica restringe o tempo disponível dos respondentes, logo é necessário um instrumento de coleta mais rápido para evitar cansaço e aborrecimento (CARNEIRO; DIB, 2006).

O questionário foi dividido em duas seções. A primeira continha perguntas sobre o setor de atuação, a idade e tamanho da empresa. A segunda era composta por sete questões, que agrupavam os 37 indicadores selecionados para representar as dimensões do desempenho empresarial. As perguntas dessa seção foram formuladas da seguinte forma: como foi o desempenho da empresa, em termos de (nome do indicador), nos últimos três anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor. A escala adotada foi a likert de seis pontos, para evitar viés de erro central (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991, p.139). Uma última pergunta solicitava aos respondentes que distribuíssem 100 pontos entre os diversos aspectos do desempenho, para identificar a importância relativa de cada um deles. Para garantir o sigilo das informações, os respondentes não precisavam se identificar, nem informar o nome da empresa.

Uma versão do questionário foi apresentada a sete alunos de mestrado e doutorado, dois analistas financeiros e ao orientador dessa pesquisa. Todos analisaram o questionário quanto ao seu *layout*, fraseado, tempo de resposta, clareza e grau de compreensão das questões, o que resultou na reformulação de alguns indicadores e alteração do layout das questões. Em seguida, o questionário foi aplicado a 42 alunos do Mestrado Profissionalizante em Administração (MPA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV - para que fosse possível avaliar a validade e confiabilidade das medidas propostas. Apesar dos alunos do MPA terem perfil diferente dos respondentes finais dessa pesquisa, eles têm uma visão generalista estimulada pelo curso, o que os torna aptos para responder ao questionário. Devido à limitação do pré-teste não ter sido realizado com os respondentes-alvo, os resultados foram interpretados com cautela.

Dos 42 questionários, apenas 25 foram utilizados. Os outros 17 foram eliminados por se tratarem de questionários com excesso de valores faltantes ou falta de variabilidade entre as respostas. Esses vinte e cinco questionários estavam

completos e foram utilizados para testar a estrutura fatorial e a confiabilidade das mensurações dos sete subconstrutos do desempenho: crescimento, lucratividade, valor de mercado, satisfação dos clientes e funcionários, desempenho social e ambiental.

Os dados foram submetidos a três análises: 1) análise de pontos fora da curva para cada variável; 2) análise da confiabilidade de cada subconstruto por meio do cálculo do alfa de Cronbach; 3) análise fatorial exploratória para testar a dimensionalidade de cada subconstruto. Devido à elevada correlação entre indicadores de crescimento, lucratividade e valor de mercado, esses três aspectos tiveram também sua validade divergente – falta de correlação entre construtos que supostamente divergem (HAIR et al., 2005) - testadas.

Nenhuma variável apresentou pontos fora da curva significativos. A média das variáveis foi próxima a 4, indicando propensão dos respondentes a assinalar o valor quatro na ausência da média. Dessa forma, optou-se por alterar a escala para uma likert de 5 pontos para o questionário final. Os alfas de Cronbach dos sete construtos foram elevados, acima de 0,8, indicando boa consistência interna entre os diversos indicadores de cada subconstruto (HAIR et al., 1998, p.112). Também se utilizou a ferramenta de quanto seria o alfa caso a variável fosse excluída, para identificar se algum indicador estaria afetando negativamente a confiabilidade de mensuração. Com isso, foi possível identificar problemas na variável “lançamentos bem sucedidos”. Essa não foi eliminada do questionário final, mas ficou como ponto de alerta.

Devido à baixa quantidade de dados, não foi possível testar a estrutura fatorial dos sete subconstrutos ao mesmo tempo; cada suposta dimensão e seus indicadores foram avaliados separadamente. Os sete conceitos testados apontaram uma única dimensão quando analisados isoladamente. Indicadores financeiros também foram submetidos a uma análise fatorial em conjunto. O crescimento e lucratividade apontaram uma única dimensão. Isso provavelmente se originou da forma como as perguntas de crescimento foram formuladas. Ao perguntar como foi o crescimento da empresa nos últimos três anos, os respondentes podem não ter considerado a variação acumulada no período. Além disso, como indicadores de crescimento são

de origem contábil, assim como os de lucratividade, supôs-se que ao formular as perguntas de forma semelhante, os respondentes considerassem os dois conceitos como equivalentes. Dessa forma, os indicadores de crescimento tiveram sua pergunta reformulada para: como foi o crescimento do (nome do indicador) no triênio.

Após a alteração da escala para cinco pontos e da reformulação das perguntas de crescimento, o questionário (apêndice A) foi elaborado em formato eletrônico, com uma ferramenta de realização de *surveys* eletrônicos chamada *survey monkey*. Essa ferramenta permitiu elaborar o questionário de forma personalizada e enviar um link aos respondentes por e-mail. Os questionários foram respondidos *on-line* e os dados ficaram armazenados em um servidor, podendo ser baixados para uma planilha em Excel.

4.2.3. Amostragem e Coleta de Dados

A população-alvo dessa pesquisa foi os membros da alta administração, dentre eles membros do conselho de administração, presidentes, vice-presidentes e diretores de empresas brasileiras. Isso porque esses indivíduos conhecem os objetivos da empresa e definem suas estratégias e diretrizes, o que os torna possíveis conhecedores dos diferentes aspectos do desempenho e da importância de cada *stakeholder* para a organização. Para atingir esse público, dois sistemas de referência foram utilizados. Um deles foi o banco de associados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Apenas membros do instituto podem ter seu contato cadastrado na base, mas não há razão para crer que indivíduos cadastrados são diferentes dos não cadastrados. Esse sistema de referência conta com 984 indivíduos com perfil de alta administração. O outro foi a base de ex-alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), disponibilizada pelo departamento de comunicação e marketing. Essa base foi filtrada por cargo, para selecionar apenas ex-alunos com experiência na alta administração, o que resultou em 1459 contatos. Por questões jurídicas, a EASP-FGV e o IBGC não puderam disponibilizar o telefone de contato

dos respondentes, o que eliminou a possibilidade de um contato para explicar a pesquisa e solicitar o seu preenchimento.

O instrumento de coleta de dados foi enviado a todos esses respondentes, o que faz dessa, uma amostragem por conveniência e não é probabilística. Isso limita a generalização estatística para a população. Para os respondentes do “banco de conselheiros”, a solicitação para participar da pesquisa foi enviada por e-mail pelo centro de pesquisas do IBGC, como se a pesquisa estivesse sendo realizada em conjunto entre o IBGC e a EAESP-FGV. Para os ex-alunos, foi enviado um e-mail institucional da EAESP-FGV, em nome do Professor Orientador dessa pesquisa.

A taxa de resposta após o primeiro envio foi 3,3% para os respondentes da base do IBGC e de 2,9% para a base dos ex-alunos da FGV; o que equivaleu a 74 respostas. Após duas semanas do primeiro envio, novos e-mails foram disparados para respondentes que não haviam aberto o primeiro e-mail. Essa ação resultou em mais 42 respostas. Ao final, a taxa de resposta foi de 4,74% e 116 questionários foram respondidos.

Para verificar existência de viés de não resposta e diferenças nas bases utilizadas, testes de diferença de média para amostras independentes foram conduzidos para todas as variáveis. As hipóteses foram testadas para um nível de significância de 5%. Primeiramente, para avaliar diferenças entre bases, as médias de todas as variáveis da base do IBGC foram comparadas com as médias da base dos ex-alunos das FGV-EAESP e nenhuma variável apontou diferença significativa. Para identificar viés de não resposta, compararam-se também as médias das respostas do primeiro com as do segundo envio por base de dados. Na base do IBGC, nenhuma variável apontou diferença entre médias, indicando inexistência de viés de não resposta. Na base dos ex-alunos da FGV-EAESP, três variáveis de satisfação dos funcionários (investimento nos funcionários, clima organizacional, satisfação geral dos funcionários) se mostraram significativamente diferentes. Não foram encontrados motivos para apenas essas variáveis terem apresentado diferença, assim, assumiu-se ausência de viés de não resposta, também nessa base.

4.2.4. Tratamento dos Dados e Variáveis

Essa etapa visou preparar os dados para as análises fatoriais confirmatórias e consistiu em três etapas. Primeiramente, todas as variáveis dos questionários foram analisadas em conjunto. Em seguida, cada variável foi submetida a análises de frequência e estatísticas descritivas, calculadas pelo software SPSS versão 13, para a identificação de pontos fora da curva, observações faltantes e normalidade das distribuições de probabilidade. Por fim, os subconstrutos tiveram sua confiabilidade e dimensionalidade testada.

A avaliação de todas as variáveis do questionário em conjunto levou a exclusão de cinco respondentes. Quatro questionários foram eliminados por apresentar menos de 40% das questões sobre desempenho empresarial respondidas. Também, calculou-se o desvio-padrão de todas as respostas por questionário para avaliar a variabilidade das respostas de cada indivíduo. Pouca variabilidade nas respostas pode indicar que o respondente não preencheu cuidadosamente o questionário. Os casos com desvio muito baixo (menor que 0,3) foram analisados com maior atenção. Um questionário foi eliminado por apresentar respostas iguais para todas as perguntas. Assim dos 116 questionários, 111 permaneceram na análise.

A análise das distribuições de frequência e estatísticas descritivas mostrou ausência de *outliers* e cerca de 3 observações faltantes por variável, com exceção aos indicadores de valor de mercado. Para indicadores desse grupo apenas 60 dados foram coletados, pois a amostra continha empresas de capital fechado. Não foi encontrado motivo aparente para as não-respostas. Para testar a normalidade da distribuição das variáveis do desempenho, três avaliações foram conduzidas. Primeiramente foi calculado o teste de Kolmogorov-Smirnov, que avalia se uma distribuição difere de uma distribuição normal. As distribuições de todas as variáveis se mostraram significativamente ($\alpha=5\%$) diferentes de uma distribuição normal. No entanto, esse teste não identifica as características da distribuição, por isso foram avaliadas as estatísticas descritivas e os gráficos de probabilidade normal.

Em média, cada variável apresentou 108 dados e as estatísticas descritivas calculadas foram média, desvio padrão, obliquidade e curtose (Apêndice B). A obliquidade mede a assimetria e a curtose mede o achatamento da distribuição de frequência; ambas medidas ajudam a identificar o quanto uma distribuição de probabilidade se aproxima de uma distribuição normal. As variáveis apresentaram média em torno de 3,59, desvio padrão médio de 0,85 (lembrando que todas as variáveis tinham escala likert de cinco pontos), obliquidade média de -0,23 e a curtose média próxima a zero (-0,09). Apesar da maior concentração dos dados a direita da média, indicada pelo sinal negativo da obliquidade, a média e o achatamento ficaram próximos ao de uma curva normal.

Os gráficos de probabilidade normal comparam a distribuição cumulativa da variável em análise com a distribuição cumulativa de uma distribuição normal. A distribuição cumulativa de uma variável normal é uma linha reta, caso a distribuição cumulativa de determinada variável também seja uma reta, há evidências de que sua distribuição é normal. (HAIR et al, 2005, p.77). A análise gráfica mostrou que as variáveis de desempenho apresentaram distribuição cumulativa próxima a uma reta. Assim, as estatísticas descritivas e os gráficos de probabilidade normal permitiram concluir que apesar das variáveis não apresentarem distribuição normal, os dados parecem adequados para a análise subsequente, pois os desvios de normalidade são pequenos.

Uma vez tratadas, os sete subconstrutos – crescimento, lucratividade, valor de mercado, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho social e desempenho ambiental - foram submetidos a análises de consistência interna, para avaliar se os indicadores de cada um deles estavam medindo o mesmo conceito (PEDAZHUR; SCHMELKIN, 1991, cap.5). A consistência interna foi verificada por meio do cálculo do alfa de Cronbach – tabela 1 - e de uma análise fatorial exploratória – tabela 2. Os subconstrutos lucratividade e valor de mercado apresentaram alfa de cronbach acima 0,9. Já os alfas da satisfação dos clientes, dos funcionários, do crescimento e do desempenho ambiental variaram entre 0,8 e 0,9. O alfa do desempenho social foi de 0,67. O limite inferior do alfa de cronbach é de 0,7, mas pode ser reduzido para 0,6 em casos de pesquisas exploratórias (HAIR. et.

al., 2005, p. 112), como é o caso dessa. Com base nesses padrões de referência, a confiabilidade das escalas foi considerada adequada.

Tabela 1 - Índices de confiabilidade

Subconstrutos	Alfa de Cronbach	Alfa se excluída variável	Variável
Lucratividade	0,97	*_*	*_*
Valor de Mercado	0,96	*_*	*_*
Crescimento	0,90	0,91	Cresc. Número Funcionários
Satisfação Clientes	0,84	0,85	Lançamentos Bem Sucedidos
Satisfação Funcionários	0,86	0,87	Rotatividade Funcionários
Desempenho Ambiental	0,89	0,92	Número Ações Ambientais
Desempenho Social	0,67	*_*	*_*

Fonte: Proposto pela autora

Como o alfa de Cronbach não indica unidimensionalidade, uma análise fatorial exploratória foi conduzida entre indicadores de um mesmo subconstruto revelando uma dimensão para cada um dos sete conceitos do desempenho (tabela 2). As cargas fatoriais das variáveis “lançamentos bem sucedidos”, “rotatividade dos funcionários”, “crescimento do número de funcionários”, “numero de ações ambientais” e “número de ações sociais” foram abaixo de 0,75, ou seja, o fator não conseguiu explicar nem 60% da variabilidade dessas variáveis. Assim, essas cinco variáveis foram eliminadas.

Tabela 2 - Solução fatorial dos subconstrutos do desempenho empresarial

Indicadores	Satisfação Cliente	Indicadores	Lucratividade
VLR_AGREGADO_CL	0,79	ROA	0,92
N_RECLAMAÇÕES_CL	0,66	MG_EBTIDA	0,93
FIDELIDADE_CL	0,81	ROI	0,96
RETENÇÃO_CL	0,81	ROS	0,90
SATISF_GERAL_CL	0,84	ROE	0,95
LANC_BEM.SUCEDIDOS_CL	0,63	EVA	0,93
Variância Extraída	58%	Variância Extraída	87%
Indicadores	Satisfação Funcionário	Indicadores	Valor Mercado
ROTAT_FUNC	0,64	LUCRO_AÇÃO	0,91
INVEST_FUNC	0,76	VALORIZ_AÇÕES	0,90
REMUN_BENEF_FUNC	0,76	DIV SOBRE PREÇO_AÇÕES	0,90
PLANO_CARREIRA_FUNC	0,83	VOLAT_AÇÕES	0,85
CLIMA_ORG_FUNC	0,80	VLR_MERC / VLR_PATR	0,95
SATISF_GERAL_FUNC	0,89	VLR_MERC / VLR_REPOS_ATIVOS	0,92
Variância Extraída	61%	Variância Extraída	82%
Indicadores	Crescimento	Indicadores	Desempenho Ambiental
CRESC_MKT_SHARE	0,86	PROJ_P_MEIO_AMBIENTE	0,86
CRESC_ATIVO	0,87	EMIS_POLUENTES	0,87
CRESC_FATU	0,90	UTIL_INS_RECICL_BIODGRD	0,93
CRESC_LL	0,87	RECICL_REUSO_RESÍDUOS	0,88
CRESC_N_FUNC	0,75	N_AÇÕES_AMBIENTAIS	0,60
Variância Extraída	73%	Variância Extraída	70%
Indicadores	Desempenho Social		
CONT_MINORIAS	0,80		
PROJ_P_SOCIED	0,82		
N_AÇÕES_SOC	0,71		
Variância Extraída	60%		

Fonte: Proposto pela autora

A eliminação dessas variáveis não se deu unicamente por razões estatísticas. O crescimento do número de funcionários como representação do crescimento depende do quão capital-intensiva é a empresa. A empresa pode crescer se automatizando, o que não seria captado por esse indicador. O número de ações ambientais e sociais parece representar melhor a situação jurídica da empresa, do

que a forma como ela se relaciona com o ambiente e a sociedade. Já para a rotatividade dos funcionários e os lançamentos bem sucedidos tiveram problemas metodológicos. Não foram colocadas ancoras no questionário para explicar o que essa pesquisa considerou como rotatividade ou lançamento bem sucedido, deixando essa definição a cargo do respondente e aumentando o erro sistemático da variável.

Dimensão	Sigla	Indicador
LUCRATIVIDADE	ROA	Retorno sobre Ativo
	MG_EBTIDA	Margem de Lucro Líquido antes de Imposto, Depreciação e Amortização
	ROI	Retorno sobre Investimento
	ROS	Retorno sobre Vendas
	ROE	Retorno sobre Patrimônio Líquido
	EVA	Valor Econômico Adicionado
CRESCIMENTO	CRESC_MKT_SHARE	Crescimento do Market Share
	CRESC_ATIVO	Crescimento do Ativo Total
	CRESC_FATU	Crescimento do Faturamento
	CRESC_LL	Crescimento do Lucro Líquido
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	VLR_AGREGADO	Valor Agregado para Cliente
	N_RECLAMAÇÕES_CL	Número de Reclamações
	FIDELIDADE_CL	Fidelidade do Cliente (taxa de recompra)
	RETENÇÃO_CL	Retenção de Novos Clientes
	SATISF_GERAL_CL	Satisfação Geral dos Clientes
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	INVEST_FUNC	Investimento do Desenvolvimento e Treinamento dos Funcionários
	PLANO_CARREIRA_FUNC	Plano de Carreira
	CLIMA_ORG_FUNC	Clima Organizacional
	SATISF_GERAL_FUNC	Satisfação Geral dos Funcionários
	REMUN_BENEF_FUNC	Política de Remuneração e Benefícios
DESEMPENHO AMBIENTAL	PROJ_P_MEIO_AMBIENTE	Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente
	EMS_POLUENTES	Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos
	UTIL_INSUMOS_RECICL_BIODEGR	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis
	RECICL_RESUSO_RESÍDUOS	Reciclagem e reuso de resíduos
DESEMPENHO SOCIAL	CONTRAT_MINORIAS	Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc...)
	PROJ_P_SOCIEDADE	Realização de projetos sociais e culturais

Quadro 3 - Variáveis usadas nas análises fatoriais confirmatórias

Fonte: proposto pela autora

Além da eliminação dessas cinco variáveis, optou-se por não empregar o subconstruto valor de mercado nas análises da estrutura fatorial devido à baixa quantidade de dados disponível para suas variáveis. Com isso, as análises fatoriais

confirmatórias foram conduzidas com 111 dados, 26 variáveis (quadro 3) e 6 subconstrutos.

Esse capítulo apresentou os desenhos de pesquisa delineados para atender aos objetivos da pesquisa. O primeiro deles selecionou 177 artigos nos principais periódicos nacionais e internacionais de estratégia de operações e empresarial, que foram analisados seguindo 14 critérios. Em seguida, foi realizado um levantamento, o qual resultou na coleta de 116 respostas. Cinco questionários foram eliminados por falta de dados ou inadequação das respostas. Estatísticas descritivas e gráficos de probabilidade normal permitiram identificar distribuições aproximadamente normais. A análise da confiabilidade revelou consistência interna entre os indicadores utilizados para representar cada subconstruto do desempenho e permitiu eliminar cinco variáveis inadequadas. Além disso, a baixa quantidade de dados levou à exclusão de indicadores de valor de mercado. Após o tratamento, a base para realização das análises fatoriais confirmatórias continha 111 dados, 26 variáveis (quadro 3) e 6 subconstrutos. A próxima seção apresenta os resultados obtidos com a análise dos dados coletados nas duas etapas da pesquisa.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Essa seção apresenta as análises de dados realizadas e os resultados de pesquisa obtidos. A análise de artigos que envolviam o construto desempenho apontou o baixo rigor na medição do construto, forneceu uma lista dos indicadores de desempenho mais utilizados e leves evidências da multidimensionalidade do conceito. As análises fatoriais confirmatórias realizadas com os dados do levantamento comprovaram a existência de seis dimensões do desempenho empresarial e a de duas estruturas de segunda ordem.

5.1. Medição de Desempenho Empresarial em Pesquisas de Estratégia Empresarial e de Operações

Para avaliar a mensuração do desempenho empresarial nas pesquisas empíricas e verificar estruturas dimensionais já testadas, essa análise considerou 177 artigos empíricos coletados nos principais periódicos de estratégia empresarial e de operações de 1995 a 2007. Resultados indicaram baixa preocupação com a conceituação do desempenho empresarial, incerteza quanto aos aspectos não financeiros do construto e baixa validade das medidas usadas. Essas análises também forneceram uma lista de indicadores de desempenho e indícios da existência de mais de um fator na estrutura do construto. No entanto, não foi possível identificar quais são essas dimensões, nem se existem estruturas de segunda ordem.

Poucos artigos discutiram conceitualmente o desempenho empresarial durante a revisão da literatura; a grande maioria introduziu o construto apenas na sessão do método. Os temas mais discutidos, por quantidade de citação nas seções de revisão de literatura e método, foram: 1) descrição da (s) medida (s) de desempenho empregada (s); 2) motivo da utilização de determinada medida de desempenho; 3) motivo da escolha de indicadores subjetivos de desempenho; 4) dimensionalidade do construto desempenho; 5) relação entre medidas de valor de mercado e medidas contábeis; 6) correlação entre medidas subjetivas e objetivas. Desses, apenas o

quarto e o quinto tópico são diretamente relacionados com a conceituação, o que demonstrou a baixa atenção dada à conceituação do construto. Além da falta de atenção dada à conceituação, foi possível verificar incerteza quanto aos aspectos não financeiros do desempenho.

Dos 177 artigos, 105 (59%) simplesmente definiram os indicadores do estudo e realizaram a análise estatística. Esses não demonstraram preocupação com o conceito do desempenho nem com sua mensuração e por isso, não foram utilizadas para avaliação do uso de aspectos não financeiros do desempenho. Dos setenta e dois artigos restante, vinte e dois consideram a existência apenas do conceito de desempenho empresarial e cinquenta trabalharam o desempenho como um construto composto por diferentes aspectos. A tabela 3 mostra quantas vezes cada aspecto do desempenho foi utilizado nesses cinquenta artigos. Para a elaboração dessa tabela, cada vez que um aspecto foi utilizado como uma variável do estudo ele foi considerado como uma ocorrência, independente de ter sido representado por um ou mais indicadores.

Tabela 3 - Distribuição de freqüência da utilização dos aspectos do desempenho empresarial

Aspectos Utilizados nas Pesquisas	Freqüência
Lucratividade	51
Crescimento	10
Posição no Mercado Competitivo	10
Valor de Mercado	9
Desempenho Operacional	9
Satisfação dos Clientes	6
Qualidade	5
Satisfação dos Funcionários	5
Entrega	4
Desempenho Social	3
Custo	2
Desempenho Ambiental	2
Sobrevivência	2
Inovação	1
Flexibilidade	1
Subtotal	120
Desempenho da Empresa	22
Total	142

Fonte: Proposto pela autora

Os subconceitos do desempenho empresarial foram utilizados 120 vezes nesses cinquenta estudos. Apenas três aspectos financeiros – crescimento, lucratividade e valor de mercado – foram utilizados 70 vezes. Com isso, é possível afirmar que pesquisadores concordam com relação aos aspectos financeiros do desempenho. O mesmo não pode ser dito dos aspectos não financeiros. A elevada utilização dos aspectos não financeiros (50 vezes) sugere que eles fazem parte do conceito de desempenho, mas dois pontos demonstram a falta de consenso sobre quais são eles. O primeiro é o fato de doze desses aspectos terem sido empregados, mas com baixa frequência de uso. O segundo diz respeito ao uso da qualidade, da entrega, do custo, da flexibilidade e da eficiência operacional apenas por artigos provenientes de periódicos da área de estratégia de operações. Isso indica que pesquisadores dessa área consideram o desempenho operacional como parte do desempenho da empresa, o que não é aceito por pesquisadores de estratégia empresarial ou de administração geral. Talvez, se periódicos de outras áreas da administração tivessem sido vasculhados, outros aspectos não financeiros teriam sido mapeados.

O terceiro problema verificado com a revisão dos artigos foi a baixa validade das mensurações utilizadas, devido: 1) ao uso excessivo de um único indicador na representação do desempenho ou de seus subconceitos (VENKATRAMAN; GRANT, 1986), 2) à falta de replicação de medidas já testadas (BOYD; HITT; LI, 2004) e 3) à seleção de indicadores com base na conveniência de obtenção dos dados (CAMERON, 1986).

A representação de um conceito por um único indicador é limitada, pois dificilmente se consegue captar com acuraria seu significado; o ideal é trabalhar com múltiplos indicadores para a representação de conceitos complexos. (VENKATRAMAN; GRANT, 1986). No entanto, 31% (55 artigos) dos 177 artigos analisados mediram o desempenho da empresa com um indicador apenas. Além disso, pesquisadores não buscaram replicar operacionalizações já testadas, o que limita comparações entre estudos e dificulta generalizações (BOYD; HITT; LI, 2004). Os 177 artigos empregaram 189 indicadores diferentes. Ao se dividir o número de indicadores pelo número de artigos, chegou-se à razão 1,07. Essa razão indica que – em média – cada pesquisa empregou um novo indicador que não havia sido usado em outros trabalhos.

A seleção de indicadores com base na disponibilidade dos dados pode ser vista ao se comparar o tipo de dado (secundário, primário) com a natureza dos indicadores (financeira, não financeira). Ao utilizar dados secundários, a maior parte das pesquisas optou por trabalhar apenas com indicadores financeiros (77%), provavelmente por esses estarem disponíveis ao público e serem de fácil acesso. No entanto, quando houve coleta de dados primários, o uso exclusivo de índices financeiros foi de 24%, como pode ser visto na tabela 4. Isso indica que, quando pesquisadores tiveram oportunidade de coletar dados primários, eles optaram por trabalhar com aspectos financeiros e não financeiros do desempenho.

Tabela 4 - Tabela cruzada para natureza do indicador versus tipo de dado utilizado nas pesquisas

Natureza de Indicador	Tipo de Dado						Total
	Primário	% Linha	Secundário	% Linha	Primário e Secundário	% Linha	
Apenas Financeiro	20	23%	67	77%	0		87
Financeiro e Não Financeiro / Apenas Não Financeiro	66	73%	22	24%	2	2%	90
Total	86		89		2		177

Fonte: Proposto pela autora

A seleção de indicadores por conveniência e a falta de replicação das mensurações levam a existência de grande diversidade de indicadores de desempenho. No total, 189 indicadores de desempenho diferentes foram utilizados. Para a criação da lista de indicadores, apenas aqueles que representavam os conceitos de crescimento, lucratividade, valor de mercado, satisfação dos funcionários e clientes e desempenho social e ambiental foram escolhidos. Essa seleção resultou em 122 indicadores. Como o intuito era criar uma lista com os indicadores mais usados, 57 indicadores, utilizados uma única vez, foram eliminados. Assim, da revisão dos artigos empíricos foi criada uma lista de 65 indicadores de desempenho, listados a seguir:

- Valor de Mercado: lucro por ação; valorização das ações; dividendos sobre preço ação; volatilidade das ações; valor de mercado sobre valor patrimonial; q de Tobin; índice de sharpe; índice de treynor;

- Lucratividade: retorno sobre ativo; retorno sobre patrimônio líquido; retorno sobre investimento; retorno sobre vendas; lucro líquido; lucro operacional; investimento; valor presente líquido; retorno sobre custos; liquidez; margem de lucro; lucro unitário;
- Crescimento: crescimento do market share; crescimento do lucro líquido; crescimento do ativo total; crescimento do faturamento; crescimento do número de funcionários; crescimento da capitalização;
- Satisfação dos Clientes: valor agregado para cliente; número de reclamações; fidelidade do cliente (taxa de recompra); retenção de novos clientes; satisfação geral dos clientes; lançamentos bem sucedidos; confiabilidade da entrega; serviços personalizados; valor em dinheiro gasto; quantidade itens por pedido; qualidade comunicação com clientes; preço; qualidade dos produtos; forma de resolução dos problemas;
- Satisfação dos Funcionários: rotatividade de funcionários; investimento do desenvolvimento e treinamento dos funcionários; política de remuneração e benefícios; plano de carreira; clima organizacional; satisfação geral dos funcionários; índice de faltas; número sugestões funcionários; desempenho dos funcionários; flexibilidade dos funcionários; melhora na habilidade dos funcionários; qualidade da liderança; percentual de novos funcionários;
- Desempenho Ambiental: realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente; emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos; utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis; reciclagem e reuso de resíduos; número de ações judiciais ambientais; redução desperdício de água; consumo de materiais tóxicos; situação ambiental da empresa;
- Desempenho Social: contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc...); realização de projetos sociais e culturais; número de

ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras; qualidade dos produtos.

Os indicadores acima foram utilizados como base para o desenvolvimento do instrumento de mensuração utilizado no levantamento de dados. É possível perceber que esses são indicadores genéricos, adequados para a comparação de empresas, mesmo de setores diferentes.

A última análise dessa etapa da pesquisa visou avaliar as estruturas fatoriais já encontradas. Para essa análise, foram considerados apenas 50 artigos que testaram a estrutura dimensional do desempenho por meio de técnicas estatísticas.

Sete artigos encontraram uma única dimensão. O quadro 4 mostra que esses estudos mensuraram diversos aspectos do desempenho (ex. lucratividade, crescimento, qualidade, satisfação dos clientes) com apenas um indicador de cada aspecto. Como esse tipo de representação é pouco válida (VENKATRAMAN; GRANT, 1986), fica difícil afirmar se a estrutura unidimensional foi identificada devido ao erro de mensuração ou por ela ser a real estrutura do desempenho.

Nome Dimensão	Indicadores Usados	Teste de Dimensionalidade	Referência
Desempenho da Firma	Lucratividade, Vendas, Posição Competitiva, Desempenho Geral	Análise Fatorial Confirmatória	(LUO, 2002)
	Desempenho Financeiro, Desempenho em rel. Competidores, Crescimento das Vendas	Análise Fatorial Exploratória	(WORREN; MOORE; CARDONA, 2002)
	Lucratividade, ROI, Retenção Clientes, Crescimento das Vendas	Análise Fatorial Confirmatória	(TIPPINS; SOHI, 2003)
	Satisfação consumidor, Satisfação funcionário, Produtividade, Taxa de Defeitos, Gastos com Garantias / Vendas, Custo qualidade, Entrega no Prazo	Análise Fatorial Exploratória	(TRACEY; VONDEREMBSE; LIM, 1999)
	Crescimento das Vendas, Lucratividade, Desempenho Geral	Análise Fatorial Confirmatória	(PERIM; SAMPAIO, 2004)
	Market Share, Crescimento das Vendas, Prospecção de Mercados, Desenvolvimento de Produtos	Análise Fatorial Exploratória	(MILLER; SHAMSIE, 2001)
	Var. Tempo Entrega, Var. Custo de Transação, Var. Lucratividade, Var. Giro de Estoque	Análise Fatorial Exploratória	(SHAH; WARD, 2003)

Quadro 4 – Artigos que encontraram uma dimensão para indicadores de diversos aspectos do desempenho

Fonte: proposto pela autora

Os quarenta e três estudos restantes testaram a estrutura fatorial dos diferentes aspectos do desempenho representados por medidas válidas e confiáveis (múltiplos indicadores e alfa de Cronbach médio de 0,81) e encontraram múltiplos fatores. Artigos que trabalharam com os aspectos de crescimento, valor de mercado e lucratividade encontraram, em geral, três dimensões distintas. Os indicadores utilizados na representação desses subcontrutos foram semelhantes entre artigos, o que permitiu comparação entre estudos e concebeu maior confiança aos resultados encontrados. O quadro 5 apresenta alguns artigos, que trabalharam esses subconstrutos; a dupla lucratividade e crescimento apareceu quatro vezes. Um único artigo testou a existência de três dimensões e comprovou-a. (CHO; PUCIK, 2005).

Lucratividade	Crescimento	Valor de Mercado	Referência
ROA, ROE, ROS			(DELIOS; BEAMISH, 1999), (GOERZEN; BEAMISH, 2005)
Lucro Líquido, ROI, ROA, Liquidez			(NARASIMHAN; KIM, 2002)
		Índice de Sharpe, Índice de Jensen, Valor Contábil Ação	(GOERZEN; BEAMISH, 2003)
ROA	Crescimento das Vendas, Crescimento do N. Empregados		(BAUM; WALLY, 2003)
ROS, ROA, Lucro Líquido	Crescimento das Vendas, Crescimento do Market Share		(SWAMIDASS; KOTHA, 1997) e (KOTHA; SWAMIDASS, 2000)
ROI, Lucro,	Crescimento das Vendas, Crescimento do Market Share		(PAPKE-SHIELDS; MALHOTRA, 2001)
Liquidez, Fluxo de Caixa, ROI, ROA	Crescimento das Vendas, Crescimento do Market Share, Crescimento da Receita		(CAO; DOWLATSHAHI, 2005)
	ROE, ROA	Q. Tobin	(TANRIVERDI; VENKATRAMAN, 2005)
ROE, ROA, ROI	Crescimento dos Ativos, Crescimento da Receita, Crescimento da Capitalização	Valor de Mercado/ Valor Contábil, Q. Tobin	(CHO; PUCIK, 2005)

Quadro 5 - Dimensionalidade dos conceitos de crescimento, lucratividade e valor de mercado

Fonte: proposto pela autora

Nota: ROE – retorno sobre patrimônio líquido; ROA – retorno sobre ativos; ROS – retorno sobre vendas; ROI – retorno sobre investimento

Como não houve consenso quanto aos aspectos não financeiros constituintes do desempenho, a análise da dimensionalidade foi realizada apenas para os conceitos satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho social e ambiental, identificados pela revisão de literatura. Conclusões mais assertivas sobre dimensões não financeiras não foram possíveis devida à baixa quantidade de estudos que, testaram os mesmos indicadores. Mas, alguns estudos encontraram dimensões distintas para esses conceitos. O desempenho ambiental apareceu em dois artigos como uma única dimensão. Os artigos foram publicados pelos mesmos autores (ZHU; SHARKIS, 2004; ZHU; SHARKIS; GENG, 2005) e os indicadores empregados foram iguais, mas as bases de dados usadas eram diferentes. Johnson e Greening (1999) comprovaram uma dimensão para o desempenho ambiental e uma para o desempenho social e Sila (2007) encontrou uma dimensão para indicadores de satisfação dos clientes e outra, por trás dos indicadores de satisfação dos funcionários.

Essa etapa da pesquisa revelou baixa qualidade das mensurações usadas em pesquisas de estratégia empresarial e de operações e forneceu subsídios para criar uma lista de indicadores para a representação do desempenho. Além disso, com base nos estudos que testaram a estrutura fatorial, foi possível verificar que o desempenho é um construto multidimensional, pois quarenta e três estudos encontraram mais de um fator por trás de seus subconstrutos. No entanto, não foi possível identificar quais são essas dimensões. Provavelmente, crescimento, lucratividade e valor de mercado são três delas. Também não foram encontrados estudos sobre fatores de segunda ordem, o que impediu qualquer avaliação sobre o tema. A subseção a seguir apresenta as dimensões e as estruturas de segunda ordem encontradas com as análises fatoriais confirmatórias realizadas.

5.2. Verificação da Dimensionalidade e das Relações entre as Dimensões do Desempenho Empresarial

Nessa etapa da pesquisa, os dados coletados com o levantamento junto a membros da alta administração e do conselho de administração foram submetidos a análises

fatoriais confirmatórias para testar a estrutura dimensional do desempenho empresarial. Essas análises foram realizadas com o auxílio do software AMOS versão 7. Devido à baixa quantidade de dados disponíveis para os indicadores de valor de mercado, eles não foram incluídos nas análises sendo essas conduzidas com 26 variáveis: quatro representando o conceito de crescimento; seis, o de lucratividade; quatro, o de desempenho ambiental; dois, o de desempenho social; cinco, o de satisfação dos clientes e cinco, o de satisfação dos funcionários. Todas as variáveis apresentaram distribuições de probabilidade aproximadamente normais e o tamanho da amostra foi de 111 observações. O procedimento de estimação empregado foi o de máxima verossimilhança, pois ele fornece resultados válidos para estudos com amostras entre 100 e 150 casos (HAIR et al. 1998, p.485) e desvios pequenos de normalidade. (SHAH; GOLDSTEIN, 2006).

A próxima subseção apresenta as análises fatoriais realizadas para confirmar se o desempenho empresarial é um construto unidimensional ou multidimensional. Em vista da superioridade do modelo multidimensional, a segunda subseção compara dois modelos de segunda ordem com o modelo hexadimensional, para testar se os fatores de segunda ordem são adequados para a representação do desempenho empresarial.

5.2.1. Comparação das Estruturas Unidimensional e Multidimensional

Para avaliar quantas e quais são as dimensões do desempenho empresarial, comparou-se uma estrutura unidimensional com uma estrutura hexadimensional. No modelo unidimensional, as vinte e seis variáveis foram consideradas reflexo de um único construto de primeira ordem, o desempenho empresarial. No modelo hexadimensional, o crescimento, a lucratividade, a satisfação dos clientes, a satisfação dos funcionários, o desempenho social e o desempenho ambiental foram considerados fatores de primeira ordem representados por suas respectivas variáveis, correlacionados entre si. Os modelos comparados e as variáveis utilizadas podem ser vistas na figura 6.

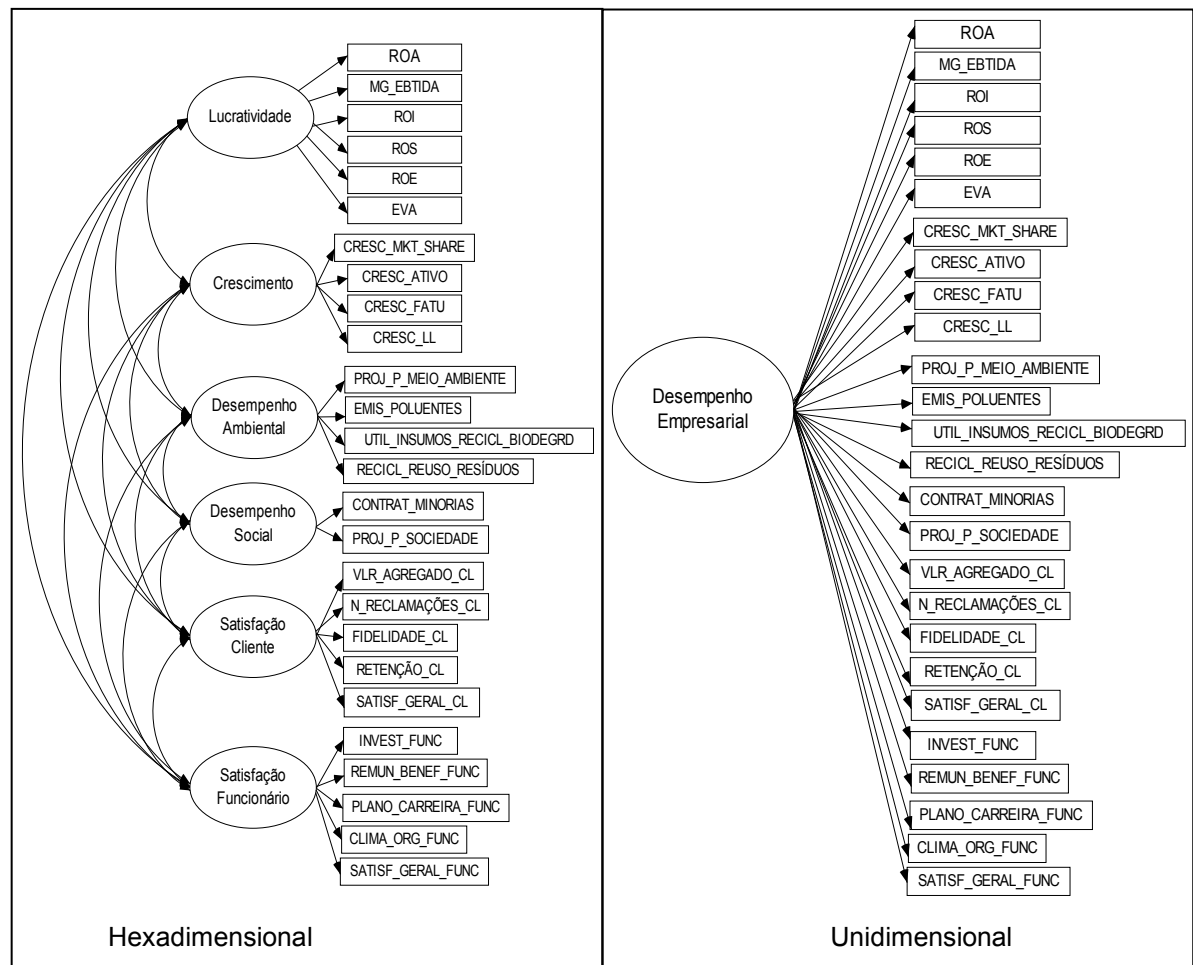


Figura 6 - Desempenho empresarial representado por estrutura unidimensional de primeira ordem e por seis fatores de primeira ordem correlacionados
Fonte: Proposto pela autora

Para identificar qual o melhor modelo fatorial de representação do desempenho da empresa, as análises fatoriais foram avaliadas por três aspectos. Primeiramente, os índices de ajuste foram analisados para verificar a aproximação entre os dados e os modelos propostos. Em seguida, testou-se se os modelos eram significativamente diferentes. Por fim, avaliou-se a qualidade das mensurações derivadas de cada modelo, por meio da análise da validade e confiabilidade dos construtos e da significância das cargas fatoriais. A primeira análise permitiu uma avaliação individual dos modelos. As outras duas permitiram comparar os modelos para identificar qual deles era o mais adequado.

A primeira estatística analisada para avaliar o ajuste absoluto dos modelos, foi o teste qui-quadrado. Esse teste mede se as matrizes de variância e covariância das variáveis observadas são significativamente diferentes das matrizes de variância e covariância propostas pelo modelo. Para que o modelo proposto seja adequado,

essas matrizes não podem ser diferentes e, por isso, o teste qui-quadrado não deve ser significativo. (MUELLER, 1996, p.82). Esse teste, no entanto, é sensível ao tamanho da amostra e à quantidade de variáveis na análise (HAIR et al., 1998, P.503), por isso a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) foi empregada como uma outra medida de ajuste absoluto. O RMSEA é relativamente insensível ao tamanho da amostra e deve ficar abaixo de 0,08 para o modelo ser considerado aceitável. (LOEHLIN, 2004, p.69).

Além das medidas de avaliação do ajuste absoluto, foram olhadas medidas que avaliam o quanto o modelo proposto é melhor que um modelo mais rigoroso – de um único fator e sem erro de mensuração. Os índices escolhidos para avaliar o ajuste incremental dos modelos testados foram o índice de Tucker-Lewis (TLI), o índice de ajuste comparativo (CFI) e o índice de ajuste incremental (IFI) por serem os índices mais adequados para amostras menores que 250 casos. (SHAH; GOLDSTEIN, 2006). Por fim, avaliou-se o qui-quadrado normado para verificar se o ajuste dos modelos foi “conseguido por superajustamento dos dados com muitos coeficientes”. (HAIR et al., 1998, P.524). Valores acima de 0,9 indicam bons níveis de ajuste incremental (HAIR et al., 1998, P.496) e Mueller (1996, p.84) recomenda que o qui-quadrado normado seja menor que 2.

A análise fatorial confirmatória do modelo unidimensional apresentou qui-quadrado de 1302 para 299 graus de liberdade. O nível de significância do teste qui-quadrado foi de 0,1%, indicando que o modelo não se adequou aos dados. A análise dos outros índices confirmou o ajuste ruim desse modelo, pois todos não atingiram os padrões mínimos de referência sugeridos. O RMSEA de 0,175, o TFI, CFI e IFI foram, respectivamente, de 0,48; 0,56 e 0,57, e o qui-quadrado normado foi de 4,35

Os índices de ajuste demonstraram adequação do modelo multidimensional. O qui-quadrado foi de 458 para 285 graus de liberdade. Apesar da redução do qui-quadrado, em relação ao modelo unidimensional, o teste ainda rejeitou a semelhança entre as matrizes prevista e real ($\alpha=0,1\%$). No entanto, todos os outros índices de ajuste foram melhores que os padrões de referência adotados - o RMSEA foi de 0,07; os índices de ajuste incremental ficaram acima de 0,9 e o qui-

quadrado normado foi de 1,61. A tabela 5 apresenta os índices de ajuste para os dois modelos.

Tabela 5 - Índices de ajuste dos modelos unidimensional e hexadimensional

Modelo	Unidimensional	Hexadimensional	Padrão de Referência
Qui-quadrado	1302	458	*_*
Graus de Liberdade	299	285	*_*
RMSEA	0,18	0,07	<0,08
CFI	0,56	0,92	>0,9
TLI	0,49	0,91	>0,9
IFI	0,57	0,93	>0,9
Qui-quadrado Normado	4,36	1,61	<2

Fonte: proposta pela autora

Apesar da clara evidência de melhor ajuste do multidimensional, realizou-se o teste de diferença de qui-quadrado para verificar qual dos modelos era mais adequado. (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). Esse teste calcula a diferença entre os qui-quadrados dos modelos e avalia se essa diferença é significativa para a diferença de graus de liberdade. Caso a diferença se mostre significativa, o modelo com menor qui-quadrado é o mais adequado. Na tabela 6 é possível ver que o qui-quadrado do modelo hexadimensional é muito menor e que essa diferença é significativa ao nível de 0,1%, comprovando estatisticamente a superioridade do modelo de múltiplos fatores.

Tabela 6 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação dos modelos unidimensional e hexadimensional

Modelo	a - Unidimensional	b - Seis Dimensões Correlacionadas	a-b
Qui-quadrado	1302	458	844*
Graus de Liberdade	299	285	14

Fonte: Proposto pela autora

Notas: * significativo ao nível de 0,1%

Além de melhor ajuste aos dados e superioridade comprovada pela diferença de qui-quadrado, o modelo de mensuração da estrutura multifatorial também se mostrou mais válido e confiável.

O modelo unidimensional apresentou baixa validade convergente, o que era esperado dado seu ajuste. Os indicadores de desempenho ambiental e social não

apresentaram cargas fatoriais, significativamente ($\alpha=10\%$), diferentes de zero. Além disso, apenas as cargas fatoriais de indicadores de lucratividade foram maiores que 0,7. Essas baixas correlações mostram a baixa influencia da variável latente unidimensional nas variáveis observáveis. Além disso, a variância extraída foi de apenas 34,54%, indicando que o fator unidimensional explicou apenas um terço da variabilidade dos dados. Já o modelo de seis dimensões se mostrou válido e confiável. A tabela 7 mostra as suas cargas fatoriais padronizadas, a variância extraída por cada fator e a confiabilidade composta.

Tabela 7 - Solução padronizada para modelo de mensuração hexadimensional

Indicadores	Crescimento	Lucratividade	Desemp. Ambiental	Desemp. Social	Satisfação Clientes	Satisfação Funcionários
CRESC_MKT_SHARE	0,79					
CRESC_ATIVO	0,79					
CRESC_FATU	0,86					
CRESC_LL	0,91					
ROA		0,91				
MG_EBTIDA		0,91				
ROI		0,96				
ROS		0,88				
ROE		0,94				
EVA		0,91				
RECICL_REUSO_RESÍDUOS			0,88			
UTIL_INSUMOS_RECICL_BIODEGRD			0,91			
EMIS_POLUENTES			0,81			
PROJ_P_MEIO_AMBIENTE			0,86			
CONTRAT_MINORIAS				0,56		
PROJ_P_SOCIEDADE				0,88		
RETENÇÃO_CL					0,77	
FIDELIDADE_CL					0,77	
N_RECLAMAÇÕES_CL					0,57	
VLR_AGREGADO_CL					0,70	
SATISF_GERAL_CL					0,80	
INVEST_FUNC						0,72
REMUN_BENEF_FUNC						0,70
PLANO_CARREIRA_FUNC						0,79
CLIMA_ORGAN						0,77
SATISF_GERAL_FUNC						0,86
Variação Extraída	70%	84%	75%	54%	53%	59%
Confiabilidade Composta	0,9	0,97	0,93	0,69	0,85	0,88

Fonte: Proposto pela autora

Notas: *não significativo ao nível de 10%

Apenas as variáveis “número de reclamações” e “contratação de minorias” apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,7 e todas as cargas foram diferentes de zero, ao nível de significância de 0,1%, indicando forte correlação entre os seis subconstrutos e seus indicadores. A variância extraída dos seis construtos foi superior a 50%; indicando que o erro de mensuração foi menor do que a variância explicada pelos construtos. De acordo com Shook et al. (2004), elevadas cargas fatoriais significantes e variância extraída acima de 50% são fortes evidências de validade convergente.

A validade divergente foi averiguada por meio das *squared interconstruct correlations* (SIC). Esses valores medem a variância que os construtos compartilham entre si. Se a variância compartilhada entre dois construtos for muito alta, é possível que se trate de um único construto. Fornell e Larkin (1981) sugerem a existência de validade discriminante quando as variâncias compartilhadas não excedem as variâncias extraídas por cada construto. Seguindo essa diretriz, é possível afirmar que o modelo hexadimensional apresenta validade discriminante entre seus construtos, uma vez que – como mostra a tabela 8 – todos os SIC são inferiores à variância extraída pelos fatores de primeira ordem.

Tabela 8 - *Squared interconstruct correlations* do modelo de mensuração hexadimensional

<i>Squared Interconstruct Correlations</i> (SIC)	Crescimento	Lucratividade	Satisfação Cliente	Satisfação Funcionário	Desempenho Social	Variância Extraída
Crescimento						70%
Lucratividade	0,66					84%
Satisfação Cliente	0,34	0,35				53%
Satisfação Funcionário	0,15	0,22	0,28			59%
Desempenho Social	0,000001*	0,02*	0,04*	0,33		54%
Desempenho Ambiental	0,004*	0,02*	0,02*	0,31	0,30	75%

Fonte: Proposto pela autora

Notas: *não significativo ao nível de 10%

Por fim, o uso do alfa de cronbach como única medida de confiabilidade não é adequado, pois ele é influenciado pela quantidade de variáveis empregadas

(PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991, p. 94). Assim, calculou-se a confiabilidade composta de cada construto. Todos eles se mostraram confiáveis. O desempenho social apresentou valor de 0,69, sendo o único a ficar próximo do valor de referência de 0,7 (HAIR et al., 1998, P. 489); todos os outros subconstrutos apresentaram confiabilidade acima de 0,85.

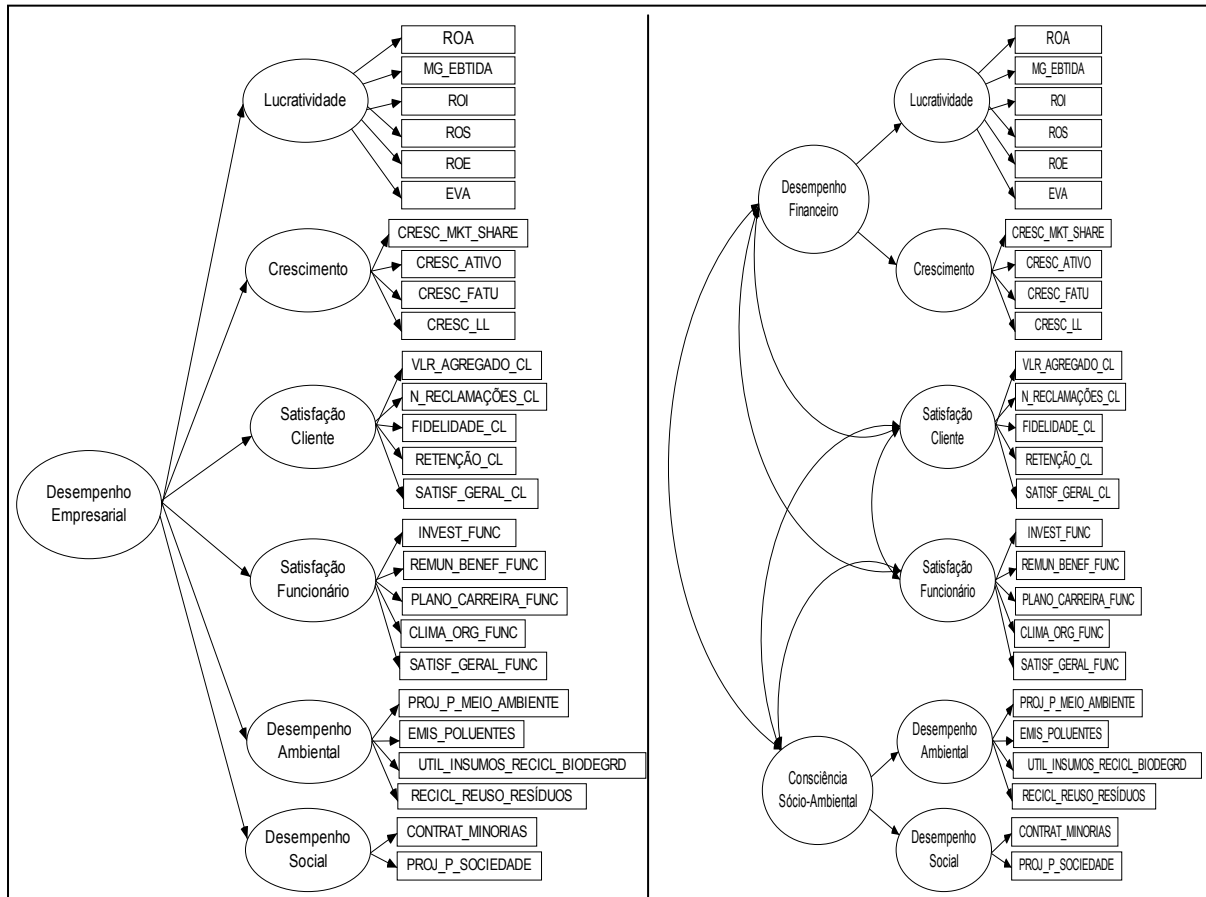
A comparação das estruturas unidimensional e multidimensional revelou que o desempenho empresarial é um construto multidimensional, com seis dimensões – crescimento, lucratividade, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho social e desempenho ambiental. Essa afirmação foi baseada nos resultados das análises fatoriais confirmatórias. O modelo unidimensional teve ajuste ruim e o fator unidimensional não se mostrou válido, por não conseguir explicar mais do que um terço da variabilidade dos dados. O modelo multidimensional se provou estatisticamente diferente do unidimensional e todos seus índices de ajuste foram melhores que os padrões de referência. Além disso, os seis construtos se mostraram válidos, confiáveis e diferentes uns dos outros, o que permite afirmar que o modelo de medição é de qualidade e que o instrumento usado (questionário com 26 variáveis subjetivas) foi adequado para a representação do desempenho. Dada a multidimensionalidade, a próxima subseção explora a existência de modelos de segunda ordem capazes de influenciar as dimensões do desempenho.

5.2.2. Avaliação da Existência de Modelos de Segunda Ordem

O modelo multidimensional apresentou bom ajuste dos dados, validade e confiabilidade da mensuração, indicando que o desempenho apresenta seis dimensões. Também foi possível identificar que essas dimensões se correlacionarem. Por isso, é plausível especular sobre fatores de segunda ordem. Modelos de segunda ordem exploram correlações mais robustas entre dimensões e representam que a existência de um fenômeno maior, influenciador das suas dimensões. A revisão da literatura sugeriu duas possíveis representações do desempenho empresarial por estruturas de segunda ordem (figura 7). Na primeira delas, o desempenho empresarial é um fator de segunda ordem que influencia o

crescimento, a lucratividade, a satisfação dos clientes, a satisfação dos funcionários, o desempenho social e o desempenho ambiental. Na outra, o desempenho contém dois fatores de segunda ordem – desempenho financeiro e consciência sócio-ambiental – que se correlacionam com a satisfação dos clientes e dos funcionários.

Figura 7 - Representação gráfica dos modelos, com fator de segunda ordem, testados
Fonte: Proposto pela autora



Fonte: Proposto pela autora

Antes de testar a existência dessas estruturas de segunda ordem, por meio de análises fatoriais confirmatórias, foi realizada uma análise da matriz de correlação (tabela 9) dos seis fatores do desempenho empresarial. Elevada correlação entre fatores de primeira ordem são indícios de uma estrutura de nível superior. O crescimento e a lucratividade apresentaram elevada correlação 0,81 entre si. Eles também tiveram correlação perto de 0,6 com a satisfação dos clientes. Os fatores desempenho social e ambiental se correlacionam moderadamente entre si e com a satisfação dos funcionários. No entanto, crescimento, lucratividade e satisfação dos clientes não apresentam correlação significativamente ($\alpha=10\%$) diferente de zero

com o desempenho ambiental e social. A análise das correlações sugere que um fator reflexivo de segunda ordem influenciando as seis dimensões do desempenho pode não existir, devido à ausência de correlação entre algumas dimensões. Ela sugere também que é possível que exista um modelo de segunda ordem financeiro, mas não permite conclusões sobre um fator semelhante, influenciando o desempenho social e ambiental.

Tabela 9 - Matriz de correlação das dimensões do desempenho empresarial

Matrix de Correlação	Crescimento	Lucratividade	Satisfação Cliente	Satisfação Funcionário	Desempenho Social
Crescimento					
Lucratividade	0,81				
Satisfação Cliente	0,58	0,60			
Satisfação Funcionário	0,39	0,47	0,53		
Desempenho Social	0,001*	0,126*	0,207*	0,58	
Desempenho Ambiental	0,065*	0,132*	0,145*	0,56	0,55

Fonte: Proposto pela autora

Notas: *não significante ao nível de 10%

Para comprovar as suspeitas levantadas com a análise de correlação e testar a existência de fatores de segunda ordem, foram seguidas as recomendações de Brown (2006). Esses autores apresentam que o primeiro passo para testar a existência de modelos de segunda ordem é ter um bom modelo de primeira ordem. Em seguida, é necessário comparar o modelo de segunda ordem com o de primeira para identificar se eles são significantemente diferentes, o que pode ser feito com um teste de diferença de qui-quadrado. Modelos de segunda ordem pioram o nível de ajuste dos modelos de primeira ordem; assim, se o modelo de segunda ordem se mostrar estatisticamente diferente do de primeira ordem, ele piora o ajuste dos dados e não é adequado. Por fim, se ele for adequado, é necessário avaliar sua variância extraída e correlação com suas subdimensões. Espera-se que o fator de segunda ordem seja capaz de responder por pelo menos 50% da variância de suas subdimensões e que apresente cargas fatoriais significantes e elevadas.

Apenas para relembrar, o modelo hexadimensional do desempenho empresarial apresentou bom nível de ajuste, cargas fatoriais significantes, variância extraída acima de 50% para todos os fatores, confiabilidade composta acima dos limites

mínimos aceitáveis e validade discriminante entre os fatores. Assim, conforme as recomendações de Brown (2006), o modelo de primeira ordem é adequado.

O primeiro modelo de segunda ordem testado foi o que considerou o desempenho como um fator de segunda ordem que influencia o crescimento, a lucratividade, a satisfação dos clientes, a satisfação dos funcionários, o desempenho social e o desempenho ambiental. Esse modelo apresentou nível de ajuste um pouco abaixo do recomendado, pior que o do modelo hexadimensional, como pode ser visto na tabela 10. O qui-quadrado foi de 534 para 294 graus de liberdade. O teste qui-quadrado rejeitou a semelhança entre as matrizes prevista e real ($\alpha=0,1\%$), o RMSEA foi de 0,086 e os índices de ajuste incremental ficaram um pouco abaixo de 0,9.

Tabela 10 - Índices de ajuste do modelo de desempenho empresarial como um fator reflexivo de segunda ordem

Índices de Ajuste	Hexadimensional	Desempenho Empresarial - Reflexivo de 2º Ordem (b)	Valores de Referência
Qui-quadrado	458	534	*_*
Graus de Liberdade	285	294	*_*
RMSEA	0,074	0,086	<0,08
CFI	0,92	0,89	>0,9
TLI	0,91	0,87	>0,9
IFI	0,93	0,89	>0,9
Qui-quadrado normado	1,61	1,81	<2,0

Fonte: Proposto pela autora

A comparação desse modelo de segunda ordem com o modelo de seis dimensões, por meio do teste de diferença de qui-quadrado revelou que ambos são diferentes ao nível de significância de 0, 1% (tabela 11). Isso indica que o fator de segunda ordem, influenciando as seis dimensões do desempenho empresarial, deteriora o modelo e, por isso, não é adequado.

Tabela 11 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação do modelo hexadimensional com o modelo do desempenho empresarial representado por um fator reflexivo de segunda ordem

Modelo	Qui-quadrado	Graus de Liberdade
Hexadimensional (a)	458	285
Desempenho Empresarial - Reflexivo de 2º Ordem (b)	534	294
Diferença (b-a)	76*	9

Fonte: Proposto pela autora

Nota: *significante ao nível de 0,1%

Apesar desse modelo não ter se mostrado adequado já nessa primeira fase, cálculos de sua validade e confiabilidade foram realizados. Primeiramente, avaliou-se o modelo de medição de primeira ordem. A análise das cargas fatoriais apontou que uma variável não foi significativamente ($\alpha=10\%$) diferente de zero, a “realização de projetos sociais”. Em consequência disso, o fator desempenho social foi representado por uma única variável e teve sua validade e confiabilidade comprometida. Sua variância extraída foi de 17% e a sua confiabilidade composta foi apenas 0,08. Esse fator também não apresentou validade discriminante com a dimensão satisfação dos clientes. As variáveis de crescimento, lucratividade, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários e desempenho ambiental apresentaram cargas fatoriais elevadas e significantes ($\alpha=0,1\%$) e a variância extraída por esses construtos foi acima de 50% (tabela 12), indicando validade convergente. A validade discriminante também foi verificada entre esses construtos. A confiabilidade composta dos construtos foi adequada, acima de 0,7.

Tabela 12 - Validade e confiabilidade do modelo do desempenho empresarial representado por um fator reflexivo de segunda ordem

Construtos	Cargas Fatoriais c/ Fator de Segunda Ordem	Variância Extraída	Confiabilidade Composta
Desempenho Empresarial	*.*	39%	0,75
Crescimento	0,86*	71%	0,91
Lucratividade	0,91*	85%	0,97
Satisf. Cliente	0,67*	53%	0,85
Satisf. Funcionário	0,53*	58%	0,87
Desempenho Social	0,12*	16%	0,08
Desempenho Ambiental	0,18*	75%	0,92

Fonte: Proposta pela autora

Notas: *não significativo ao nível de 10%

Cargas fatoriais se referem à relação entre fator de segunda e primeira ordem

Com exceção ao fator social, a medição dos fatores de primeira ordem foi considerada adequada. No entanto, a validade e a confiabilidade do fator de segunda ordem reforça que uma estrutura reflexiva, influenciando todos as dimensões do desempenho, não é adequada. O fator de segunda ordem não apresentou cargas significantes com nenhuma das seis dimensões (tabela 12), assim não foi possível afirmar que as dimensões se correlacionam com o fator. Além disso, a variância extraída pelo fator de segunda ordem não conseguiu explicar mais que 40% da variabilidade dos fatores de primeira ordem. Já, sua confiabilidade foi adequada - 0,75.

Assim, o modelo que assume o desempenho empresarial como um fator de segunda ordem reflexivo não se mostrou adequado, corroborando as suspeitas levantadas com a análise das correlações. Do ponto de vista teórico, a comprovação da não existência desse modelo, comprova que investidores, clientes, funcionários, governo e sociedade têm demandas distintas e não alinhadas.

O segundo modelo testado considerou o desempenho financeiro como uma estrutura de segunda ordem, que influencia o crescimento e a lucratividade e a consciência sócio-ambiental como uma outra estrutura de segunda ordem, que influencia do desempenho social e ambiental. No modelo, esses dois fatores se correlacionam com a satisfação dos clientes e funcionários. Esse modelo apresentou nível de ajuste muito próximo ao nível de ajuste do modelo hexadimensional (tabela 13). O teste qui-quadrado rejeitou a semelhança entre as matrizes prevista e real ($\alpha=0,1\%$), mas o ajuste do modelo foi bom. O RMSEA foi de 0,073, o CFI foi de 0,93, o TLI foi de 0,91, o IFI foi de 0,93 e o qui-quadrado normado foi de 1,59.

Tabela 13 - Índices de ajuste do modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem

Índices de Ajuste	Hexadimensional	Quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem	Valores de Referência
Qui-quadrado	458	461	*_*
Graus de Liberdade	285	290	*_*
RMSEA	0,074	0,073	<0,08
CFI	0,92	0,93	>0,9
TLI	0,91	0,91	>0,9
IFI	0,93	0,93	>0,9
Qui-quadrado normado	1,61	1,59	<2,0

Fonte: Proposto pela autora

A comparação desse modelo com dois fatores de segunda com o modelo de seis dimensões, por meio do teste de diferença de qui-quadrado (tabela 14) revelou que eles não são diferentes (alfa=32%). Isso indica que estruturas de segunda ordem não afetaram negativamente o ajuste do modelo aos dados.

Tabela 14 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação do modelo hexadimensional com o modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem

Modelo	Qui-quadrado	Graus de Liberdade
Hexadimensional (a)	458	285
Quatro fatores correlacionados (b)	461	290
Diferença (b-a)	3	5

Fonte: Proposto pela autora

Nota: *não significante ao nível de 32%

No entanto, apenas esse teste não é suficiente para comprovar se esses dois fatores de segunda ordem são adequados. Por isso, avaliou-se a validade e confiabilidade das medidas.

Os fatores de primeira ordem apresentaram medidas válidas e confiáveis. Todas as cargas fatoriais entre variáveis observadas e fatores das dimensões do desempenho foram diferentes de zero, ao nível de significância de 0,1% e apenas as variáveis “número de reclamações” e “contratação de minorias” apresentaram cargas fatoriais moderadas, próximas a 0,55. Isso demonstra forte correlação entre os seis construtos e seus indicadores. A variância extraída pelos seis construtos foi superior

a 50%. Também, as *squared interconstruct correlations* foram inferiores a todas as variâncias extraídas. Esses pontos comprovaram a existência de validade convergente e discriminante. A confiabilidade composta de cada dimensão do desempenho foi elevada, acima de 0,85, com exceção do desempenho social, que apresentou valor de 0,69.

Além da qualidade do modelo de medição de primeira ordem, a análise da validade e confiabilidade dos fatores de segunda ordem permitiu aceitar a existência do desempenho financeiro e da consciência sócio ambiental. O fator de segunda ordem financeiro apresentou cargas significantes ($\alpha=0,1\%$) e elevadas com o crescimento (0,88) e com a lucratividade (0,92). Com isso, consegui extrair 81% da variância desses fatores. Sua confiabilidade composta também foi elevada (0,9). O fator de segunda ordem para o desempenho social e ambiental também se mostrou válido e confiável. As cargas entre o fator de segunda ordem e suas dimensões foram significantes e acima de 0,7, como mostra a tabela 15. A variância extraída foi de 55% e a confiabilidade composta foi 0,71. Apesar de ambos fatores de segunda ordem terem se mostrado adequados, as evidências da existência do desempenho financeiro são mais claras.

Tabela 15 – Validade e confiabilidade do modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem

Construtos	Cargas Fatoriais c/ Fator 2º Ordem	Variância Extraída	Confiabilidade Composta
Satisf. Cliente	*-*	52%	0,85
Satisf. Funcionário	*-*	59%	0,88
Desempenho Financeiro	*-*	81%	0,9
Crescimento	0,88	70%	0,92
Lucratividade	0,92	84%	0,97
Consciência Sócio-Ambiental	*-*	55%	0,71
Desempenho Social	0,76	74%	0,85
Desempenho Ambiental	0,73	53%	0,69

Fonte: Proposto pela autora

A análise das *squared interconstruct correlations* só não apontou validade discriminante entre a satisfação dos funcionários e a consciência sócio-ambiental. A variância compartilhada entre esses dois construtos (59%) foi semelhante à variância extraída por eles (59%), como pode ser visto na tabela 16.

Tabela 16 - *Squared interconstruct correlations* do modelo do desempenho empresarial representado por quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem

<i>Squared Interconstruct Correlations</i>	Desempenho Financeiro	Consciência Sócio-Ambiental	Satisfação Clientes	Satisfação Funcionários	Variância Extraída
Desempenho Financeiro	1				81%
Consciência Sócio-Ambiental	0,0196	1			55%
Satisfação Clientes	0,425104	0,055225	1		52%
Satisfação Funcionários	0,231361	0,5929	0,284089	1	59%

Fonte: Proposto pela autora

No entanto, não faz sentido teórico colocar a satisfação dos funcionários como parte do construto consciência sócio-ambiental. Mesmo assim, um modelo semelhante ao de quatro fatores foi testado. Nesse, a satisfação dos funcionários foi colocada como reflexo do mesmo fator de segunda ordem do desempenho social e ambiental. Esse modelo se mostrou significativamente ($\alpha=0,01\%$) diferente do modelo hexadimensional, pelo teste de diferença de qui-quadrado, o que apontou sua inadequação.

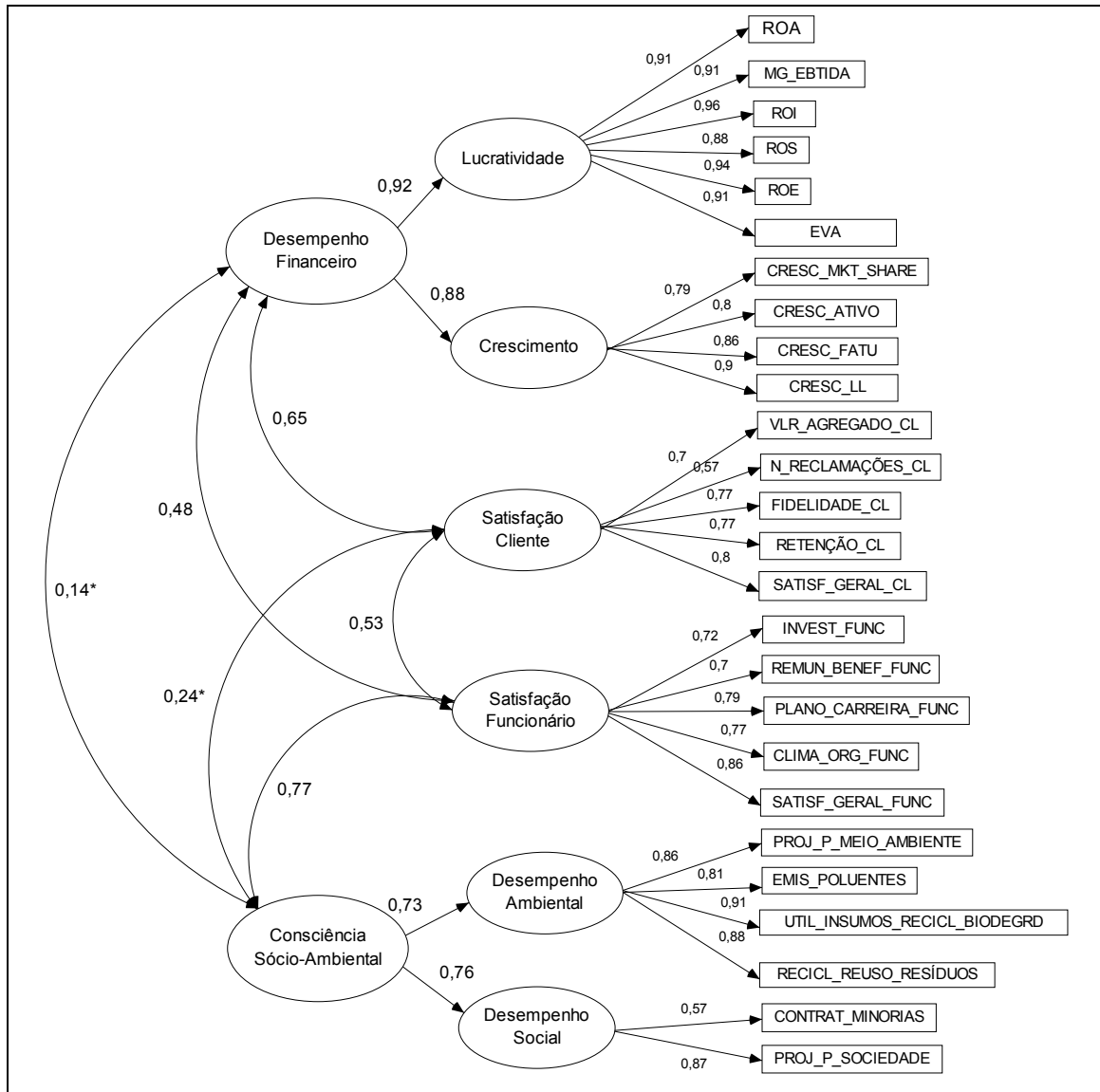


Figura 8 – Modelo operacional de representação do desempenho empresarial com quatro fatores correlacionados, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem

Fonte: Proposto pela autora

Nota: *não significativa ao nível de 10%

Com base no teste de diferença de qui-quadrado e na qualidade da mensuração resultante desse segundo modelo, é possível afirmar que o desempenho empresarial apresenta quatro fatores, dois de segunda ordem e dois de primeira ordem, correlacionados. A figura 8 apresenta esse modelo, com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas. Os dois fatores de segunda ordem são: 1) o desempenho financeiro que se manifesta por meio do crescimento e da lucratividade e representa a satisfação dos investidores e 2) a consciência sócio-ambiental que se manifesta pelo desempenho social e ambiental e representa a satisfação de governo e sociedade. A consciência sócio-ambiental não apresentou correlação significativa

(alfa=10%) com a satisfação dos clientes e com o desempenho financeiro, mas apresentou correlação de 0,77 com a satisfação dos funcionários. Não foi encontrada razão aparente para os fatores se relacionarem alternadamente, podendo essa ser uma característica dessa amostra.

Assim, é possível afirmar que a estrutura fatorial do desempenho empresarial apresenta seis dimensões – crescimento, lucratividade, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho social e desempenho ambiental – dois fatores de segunda ordem, o desempenho financeiro e a consciência sócio-ambiental. Com isso, o próximo capítulo discorre sobre as principais conclusões dessa pesquisa.

6. CONCLUSÃO

Esse capítulo discorre sobre os principais achados dessa pesquisa, discute as implicações de seus resultados e a contribuição da pesquisa para a mensuração do desempenho empresarial. Ao final, apresenta as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

6.1. Principais Resultados da Pesquisa

Essa pesquisa identificou que o desempenho é um conceito mensurado em pesquisas de estratégia empresarial e de operações, mas as operacionalizações usadas são pouco válidas. Identificou também que o desempenho empresarial é atualmente conceituado como a capacidade da empresa de atender às demandas de seus stakeholders, mas que pesquisadores e gestores utilizam critérios variados para representar a satisfação de seus *stakeholders*. Isso, somado à baixa validade preocupação com o processo de mensuração, dificultou a identificação das dimensões do desempenho empresarial apenas com base em resultados de pesquisas empíricas. Assim, foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias, as quais provaram que o desempenho é um conceito multidimensional, com quatro fatores correlacionados, sendo dois de segunda ordem – desempenho financeiro e consciência sócio-ambiental – e dois de primeira ordem – satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários. Esses fatores refletem a satisfação dos investidores, clientes, funcionários, governo e sociedade e demonstram que suas demandas são realmente diferentes.

Com a análise dos 177 artigos empíricos de estratégia empresarial e de operações, foi possível identificar que o desempenho empresarial aparece em diferentes tipos de pesquisa, a maioria buscando compreender suas origens. Apesar disso, baixa atenção é dada à sua mensuração. Poucos artigos discutem o conceito ao longo do trabalho, confinando a apresentação do desempenho à seção do método. O uso de uma única variável para representar o desempenho é freqüente, ocorrendo em 55 (31%) dos 177 artigos verificados. A replicação de mensurações já utilizadas é

baixa, pois - em média - cada artigo analisado empregou pelo menos um indicador diferente. A seleção dos indicadores está ligada à facilidade de obtenção dos dados, pois 75% das pesquisas que empregaram dados secundários, trabalharam apenas com indicadores financeiros. Esses resultados indicaram a baixa preocupação com a conceituação do desempenho empresarial e a baixa validade e confiabilidade das mensurações utilizadas, conforme já apontado por Combs, Crook e Shock (2004) e Murphy, Trailer e Hill (1996). Assim, foi possível perceber a necessidade de se melhorar o processo de quantificação do desempenho empresarial.

A quantificação de um conceito é função da sua definição teórica. (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991, p. 16). O desempenho pode ser visto como sinônimo de superação de metas, eficiência das estruturas e processos e capacidade de adaptação ao ambiente. No entanto, a comunidade empresarial e científica parece associá-lo, atualmente, à satisfação das demandas dos *stakeholders* da empresa. Pesquisadores (AGLE; MITCHELL; SONNENFIELD, 1999; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; WADDOCK; GRAVES, 1997) defendem o uso dessa teoria na conceituação do desempenho e empresas de capital aberto – como Vale do Rio Doce (2008), Petrobrás (2008), Embraer (2008), Gerdau (2008), Cemig (2008), Braskem (2008), Brasil Telecom (2008), Unibanco (2008), Bradesco (2008), Duratex (2008), Perdigão (2008), Aracruz (2008), Weg (2008), CCR Rodovias (2008) - reportam seus resultados por meio de indicadores relacionados à gestão dos *stakeholders*.

Utilizando essa corrente teórica como base para a conceituação do desempenho, foram identificados sete aspectos do desempenho empresarial. Crescimento, lucratividade e valor de mercado apareceram como demandas de investidores. Governo e sociedade demandam que a empresa cuide do ambiente e da comunidade. Clientes querem que a empresa atenda à suas expectativas e funcionários se motivam quando a empresa investe neles. Apesar do consenso quanto aos conceitos do desempenho, a revisão dos artigos empíricos mapeou 122 indicadores diferentes para representar esses sete aspectos. Cerca de 17 indicadores diferentes foram utilizados para mensurar cada aspecto, o que demonstrou a falta de uma lista padronizada de indicadores de desempenho e

comprovou que os indicadores de desempenho empresarial são selecionados de acordo com a necessidade, conforme apontado por Cameron (1986).

A estrutura dimensional de um construto representa a correlação entre um conjunto de variáveis. (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991, p.66). Assim, o uso de indicadores variados na representação do desempenho e o fato de 71% (127) dos artigos não testarem a estrutura fatorial por meio de técnicas estatísticas dificultou a identificação das dimensões do desempenho com base nos artigos empíricos. Apenas foi possível verificar que o desempenho é um construto multidimensional, conforme sinalizado por Glick, Muller e Washburn (2005), pois dos 50 artigos que testaram a estrutura fatorial, sete encontraram uma única dimensão, quarenta e três acharam diversos fatores e a unidimensionalidade foi encontrada apenas para mensurações pouco válidas, que representaram as subdimensões do desempenho com um único indicador. (VENKATRAMAN; GRANT, 1986).

Pra identificar a estrutura do desempenho empresarial, foi desenvolvido um instrumento de medição composto por indicadores subjetivos. Com ele, coletaram-se dados para as análises confirmatórias. Por meio dessas análises fatoriais, foi possível identificar que o desempenho empresarial é realmente multidimensional, conforme defendido por Chakravarty (1986), e apresenta seis fatores de primeira ordem ou subdimensões: crescimento, lucratividade, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho social e desempenho ambiental. O modelo hexadimensional se mostrou muito superior ao modelo unidimensional. Enquanto o último não conseguiu explicar mais que um terço da variabilidade dos dados, o primeiro apresentou índices de ajuste melhores que os padrões de referência – RMSEA de 0,074, CFI de 0,92, TLI de 0,91, IFI de 0,91, qui-quadrado normado de 1,61 - e elevada qualidade das mensurações dos seis subconstrutos – a variância extraída e a confiabilidade composta de todos os construtos foram acima de 50% e 0,7, respectivamente, e a variância extraída superior as *squared interconstruct correlations*. A elevada validade e confiabilidade indicaram, também, que o instrumento utilizado foi adequado para mensurar o desempenho.

O fato de terem sido encontradas seis dimensões distintas, cada uma representando uma demanda dos *stakeholders*, indica que esses conceitos não podem ser usados

de forma intercambiável na representação do desempenho empresarial. Assim, ao se medir apenas uma dimensão do desempenho, deve-se ter em mente que há outras parcelas do conceito que não estão sendo consideradas.

As dimensões do desempenho são correlacionadas, mas não a ponto de justificar um fator de segunda ordem influenciados as seis dimensões. A introdução desse fator piorou significativamente o ajuste do modelo aos dados. Esse fator de segunda ordem não apresentou cargas significativamente diferentes de zero ($\alpha=10\%$) com nenhuma das seis dimensões e não conseguiu explicar mais que 40% da variabilidade dos fatores de primeira ordem, comprovando a inadequação de tal representação. No entanto, foi comprovada a existência de fatores de segunda ordem; um deles influenciando o crescimento e a lucratividade e outro influenciando desempenho social e ambiental. A introdução desses fatores de segunda ordem não piorou significativamente o ajuste do modelo e a mensuração dos fatores de primeira ordem se manteve adequada.

O fator de segunda ordem financeiro apresentou cargas significantes ($\alpha=0,1\%$) e correlação elevada o crescimento (0,88) e com a lucratividade (0,92), demonstrando sua alta influência nessas subdimensões. O fator de segunda ordem conseguiu extrair 81% da variância de suas dimensões e sua confiabilidade composta foi elevada (0,9). O outro fator de segunda ordem também apresentou elevada correlação (significante ao nível de 0,1%) com o desempenho social (0,76) e ambiental (0,73) e sua variância extraída foi de 55%. A confiabilidade composta foi 0,71. A consciência sócio-ambiental não se correlacionou com o desempenho financeiro nem com a satisfação dos clientes, mas não foi encontrado motivo aparente para esse fato. É provável que essa seja uma ocorrência da amostra e deve ser estudada mais a fundo. Dessa forma, verificou-se que a melhor forma de representação do desempenho é por meio de quatro fatores correlacionados: o desempenho financeiro, fator de segunda ordem que se manifesta por meio do crescimento e da lucratividade; a consciência sócio-ambiental, fator de segunda ordem que se manifesta pelo desempenho social e ambiental; a satisfação dos clientes e a satisfação dos funcionários - como pode ser visto na figura 9.

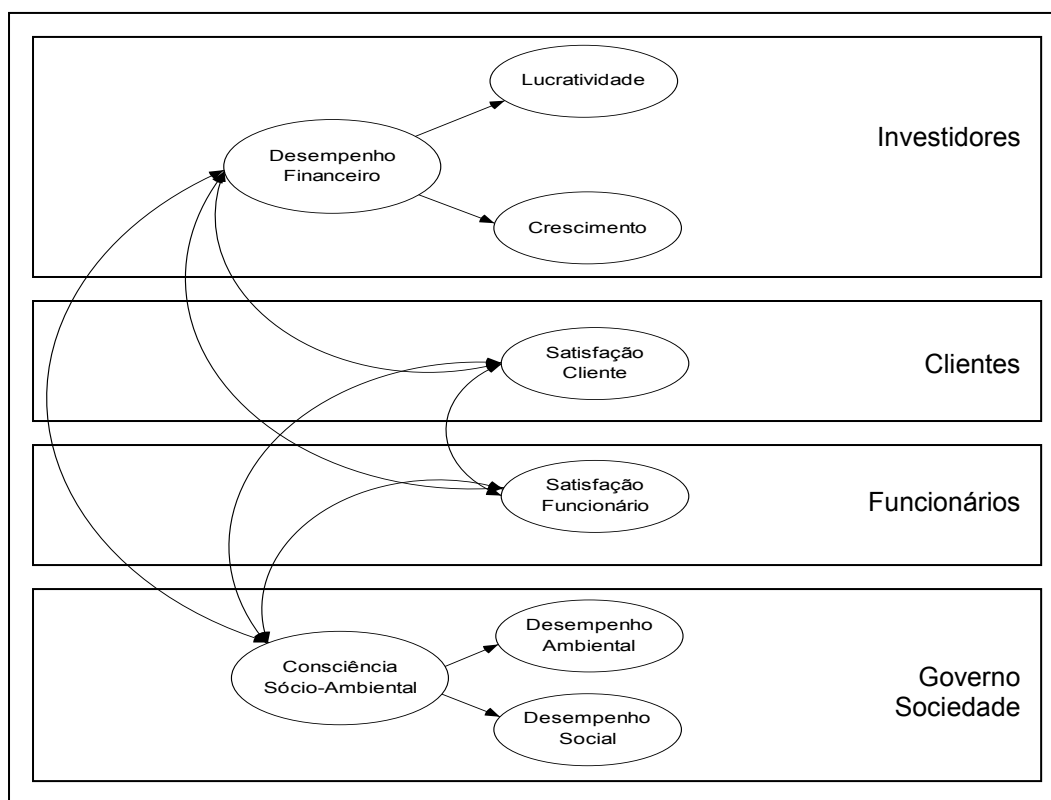


Figura 9 - Representação gráfica da estrutura dimensional mais adequada para a representação do desempenho empresarial
Fonte: Proposto pela autora

A rejeição do fator único de segunda ordem e a aceitação de uma estrutura interna composta por dois fatores de segunda ordem correlacionados com dois fatores de primeira ordem faz sentido teórico. Um único fator de segunda ordem indicaria que investidores, clientes, funcionários, governo e sociedade não têm preferências; todos eles querem que a empresa cresça, lucre, satisfaça seus clientes e funcionários e zele pelo ambiente e pela sociedade. Apesar de possível, é pouco provável que investidores dêem a mesma importância para a lucratividade e para o desempenho social. Por isso, o modelo de quatro fatores correlacionados faz mais sentido. Cada fator representa as demandas de *stakeholder* com interesses alinhados. O fator de segunda ordem financeiro representa as demandas dos investidores, enquanto o outro fator de segunda ordem representa a consciência sócio-ambiental da empresa, destinada a satisfazer o governo e a sociedade. Os dois fatores de primeira ordem representam a satisfação dos clientes e funcionários. A correlação entre as estruturas indica que nem todos os stakeholders têm demandas alinhadas, mas todos eles se interessam pela forma como a empresa gerencia as outras partes.

Uma vez apresentados os resultados de pesquisa, as duas próximas subseções discutem as implicações desses resultados e a contribuição da pesquisa para a mensuração do desempenho empresarial.

6.2. Implicações da Pesquisa para a Medição do Desempenho Empresarial

Essa pesquisa identificou o desempenho empresarial como um construto multidimensional, com quatro dimensões correlacionadas: o desempenho financeiro, fator de segunda ordem que se manifesta por meio do crescimento e da lucratividade; a consciência sócio-ambiental, fator de segunda ordem que se manifesta pelo desempenho social e ambiental; a satisfação dos clientes e a satisfação dos funcionários. Essa estrutura dimensional tem quatro implicações para a mensuração do desempenho empresarial.

A primeira delas é fato de uma mensuração completa do conceito requerer que todas suas dimensões sejam consideradas. Assim, para quantificar o desempenho de uma empresa é necessário medir o seu crescimento, a sua lucratividade, o seu desempenho social, o seu desempenho ambiental, a satisfação de seus clientes e a satisfação de seus funcionários. Como não existe um fator de segunda ordem que influencia todas essas dimensões, em nome da parcimônia, estudos poderiam empregar apenas algumas dimensões do desempenho; no entanto, estariam mensurando apenas parte do conceito.

A segunda está relacionada à existência dos fatores de segunda ordem. O crescimento e a lucratividade são manifestações de um fator de segunda ordem, que representa o desempenho financeiro da empresa. Ao se optar por medir o desempenho financeiro, as duas subdimensões devem ser consideradas. O uso de apenas uma delas deixaria a mensuração pouco adequada. O mesmo vale para a quantificação da consciência sócio-ambiental da empresa; o desempenho social e o desempenho ambiental devem ser mensurados em conjunto.

A terceira diz respeito à utilização do desempenho como uma variável inserida numa rede teórica com outros conceitos. É provável que a relação entre outras variáveis e o desempenho variem de acordo com a dimensão mensurada. Assim, o mesmo estudo poderia achar impacto positivo e significativo de uma estratégia sobre o desempenho financeiro, mas não sobre a satisfação dos clientes. A convergência de resultados seria esperada entre o crescimento e a lucratividade e entre o desempenho social e ambiental, mas não entre os quatro fatores.

Essas três implicações dizem respeito a uma mensuração mais generalizada do desempenho empresarial, para ser usada em estudos que comparam empresas. Essa última é mais voltada para uma medição interna de desempenho da empresa. Como cada fator representa as demandas de um tipo de *stakeholder*, a empresa não precisaria considerar essas seis dimensões do desempenho; ela poderia considerar apenas as dimensões relacionadas às partes que seus gestores considerem mais importantes. Assim, se apenas clientes e investidores fossem importantes para uma empresa, a medição do desempenho precisaria conter apenas indicadores de crescimento, lucratividade e satisfação dos clientes.

A última implicação dessa pesquisa está relacionada ao instrumento de mensuração do desempenho empresarial desenvolvido. O instrumento se mostrou válido e confiável e contém indicadores que permitem mensurar o desempenho de empresas de diversos setores de atuação e em um nível estratégico. Os indicadores poderiam ser usados, por empresas, no acompanhamento de resultados internos, acompanhamento da concorrência e cálculo de remunerações variáveis. Já pesquisadores poderiam utilizá-los em futuros estudos que envolvam a efetividade das estratégias empresariais e avaliação do cenário competitivo.

6.3. Contribuições da Pesquisa para a Mensuração do Desempenho Empresarial

Essa pesquisa foi conduzida com rigor metodológico e fornece evidências empíricas, que podem ser usadas por pesquisadores e empresas, que visam medir o

desempenho empresarial. Por tratar do desempenho empresarial, um tema importante (COMBS; CROOK; SHOCK, 2004), que há anos chama atenção de administradores de empresa (LEWIN; MINTON, 1986), mas, cuja mensuração é problemática, (GLICK; MULLER; WASHBURN, 2005), essa pesquisa apresenta três principais contribuições.

A sua maior contribuição é a identificação da estrutura fatorial do desempenho e da forma como ela influencia a medição do construto. Uma segunda contribuição é a criação de um instrumento de medição das dimensões do desempenho, com indicadores subjetivos, que se mostrou válido e confiável (Apêndice A). Uma terceira contribuição é identificação da baixa qualidade com que pesquisadores de estratégia empresarial e de operações estão medindo o desempenho empresarial, o que deve ser observado e reforça a importância das duas primeiras contribuições.

Como as métricas atualmente utilizadas são poucos válidas e confiáveis, espera-se que, a evidência sobre a estrutura fatorial e o instrumento de medição possam ser usada para auxiliar na redução de erros de mensuração. Com isso, conseguir-se-ia reduzir a variância dos resultados de pesquisa e melhorar a qualidade das pesquisas empíricas que envolvem o desempenho empresarial. (BOYD; HITT; LI, 2004).

6.4. Limitações da Pesquisa

Essa pesquisa tem pelo menos cinco limitações. A primeira delas diz respeito ao processo de amostragem conduzido. Os questionários foram enviados a todos os indivíduos do sistema de referência. Preferiu-se essa abordagem à seleção de uma amostra aleatória para aumentar a quantidade de dados coletados, uma vez que a taxa média de resposta em levantamentos no Brasil é baixa. O fato de essa ser uma amostragem por conveniência e não aleatória impede que os resultados aqui encontrados sejam generalizados. No entanto, a pesquisa foi conduzida com o devido rigor metodológico, o que permite pensar que os resultados seriam extensíveis a outras amostras.

A segunda limitação foi a incapacidade de testar a dimensionalidade e as estruturas de segunda ordem com o aspecto valor de mercado devido à baixa quantidade de dados coletados para essa dimensão. Como a amostra continha empresas de capital fechado, apenas 60 questionários tinham dados do valor de mercado. Assim, optou-se por não empregar essa dimensão, dado que a baixa quantidade de dados afetaria os ajustes dos modelos. Assim, não se puderam fazer afirmações sobre a dimensionalidade desse conceito, nem sobre a validade e confiabilidade da mensuração proposta para ele. No entanto, a análise dos artigos empíricos sugere que o valor de mercado é uma dimensão do desempenho e o trabalho de Rowe e Morrow (1999) comprovou que ele faz parte da estrutura de segunda ordem financeira, o que faz sentido dado que ele também é uma demanda de investidores de firmas de capital aberto. Além disso, como a operacionalização de todos os construtos foi realizada da mesma forma e os outros seis construtos apresentaram medições válidas e confiáveis, é plausível pensar que a operacionalização do valor de mercado apresente qualidade semelhante.

A terceira diz respeito ao processo de seleção dos artigos empíricos, realizado na primeira etapa da pesquisa. Foram selecionados apenas artigos de linha de estratégia de operações e estratégia empresarial. Diversos ramos da administração mensuram o desempenho empresarial; assim, pesquisadores de outras áreas poderiam mensurar e conceituar o desempenho de forma diferente, o que poderia influenciar os resultados obtidos. Além disso, não foi solicitado a outro pesquisador que conduzisse o processo de seleção dos artigos em uma amostra, o que permitiria verificar se os mesmos artigos seriam selecionados caso o processo fosse conduzido por outra pessoa. Devido a isso, é possível que haja viés nos artigos selecionados.

A quarta limitação dessa pesquisa de refere ao fato dos indicadores coletados nas pesquisas empíricas terem sido comparados apenas a indicadores usados por empresas de capital aberto, na fase de elaboração do questionário. Empresas de capital aberto são de grande porte e empresas menores poderiam usar indicadores diferentes, que não seriam captados com esse cruzamento. No entanto, como não

foram selecionados indicadores muito específicos, o instrumento de medição gerado, provavelmente, é adequado para todos os portes de empresa.

Por fim, essa pesquisa foi conduzida com gestores de empresas brasileiras, o que limita os resultados da pesquisa ao cenário nacional. Pode ser que, em outros países, o desempenho não seja composto pelos aspectos identificados, o que alteraria também a representação fatorial. No entanto, como a revisão dos artigos empíricos foi conduzida com pesquisas internacionais, acredita-se que resultados internacionais seriam congruentes.

6.5. Sugestões para Estudos Futuros

As sugestões para estudos futuros visam corrigir as limitações identificadas e apresentar algumas idéias baseadas nos resultados encontrados.

Como essa é uma pesquisa exploratória, uma replicação da pesquisa com outra amostra e / ou com dados secundários seria recomendável para validar os resultados encontrados. Há razões para crer que a estrutura multidimensional se manteria para outras amostras ou com dados secundários, pois a análise dos artigos empíricos e a teoria evidenciam a existência de múltiplos fatores. Tal afirmação não é possível para as estruturas de segunda ordem. Poucos trabalhos testaram essas estruturas e Rowe e Morrow (1999) acharam indícios mais fracos da existência de um fator de segunda ordem financeiro ao trabalhar com dados secundários.

Futuras pesquisas poderiam buscar aumentar o tamanho da amostra, usar amostras probabilísticas e coletar mais dados para indicadores de valor de mercado, para se testar a dimensionalidade também do valor de mercado. Além disso, caso a análise dos artigos empíricos fosse replicada, ela poderia englobar periódicos de outras áreas da administração de empresas e o processo de seleção de artigos poderia ser conduzido por um segundo pesquisador, para assegurar que os mesmos artigos seriam selecionados se a seleção fosse realizada por pessoas diferentes.

Essa pesquisa não discutiu a possibilidade da representação do desempenho empresarial por um modelo formativo de segunda ordem, conforme sugerido por Carneiro e Dib (2006). Esse modelo indicaria que desempenho é uma somatória do atendimento das demandas dos *stakeholders*, onde cada uma apresenta um peso diferente. No entanto, não é possível estimar esses pesos estatisticamente. (BOLLEN; LENOX, 1991). Futuras pesquisas poderiam avaliar a adequação dessa representação e, se for o caso, identificar uma forma de estimar esses pesos.

REFERÊNCIAS

- ADAM JUNIOR, Everett E. et al. An international study of quality improvement approach and firm performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 17, n. 9, p.842-873, 1997.
- AGARWAL, Rajshree et al. Knowledge transfer through inheritance: spin-out, development, and survival. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 47, n. 4, p.501-522, 2004
- AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A.. Who matter to ceos? an investigation of stakeholder attributes and salience corporate performance, and ceo values. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 5, p.507-525, 1999.
- AGLE, Bradley R. et al. Does ceo charisma matter? an empirical analysis of the relationships among organizational performance environmental uncertainty, and top management team perceptions of ceo charisma. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 49, n. 1, p.161-174, 2006.
- AHMED, Nazim U.; MONTAGNO, Ray V.; FIRENZE, Robert J.. Operations strategy and organizational performance: an empirical study. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 16, n. 5, p.41-53, 1996.
- ANAND, Gopesh; WARD, Peter T.. Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments. **Production and Operations Management**, Minneapolis, v. 13, n. 4, p. 369-385, 2004.
- ANDERSON, Ronald C.. Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 49, p.209-237, 2004.
- ARACRUZ (Org.). Relatório Anual e de Sustentabilidade 2006. Disponível em: <http://www.aracruz.com.br/doc/pdf/ra2006_pt.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- BAE, Johngeok; LAWLER, John J.. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 43, n. 3, p.502-517, 2000.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MARCON, Rosilene. Unpacking firm effects: modeling political alliances in variance decomposition of firm performance in turbulent environments. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 1a. edição especial, p. 41-64, 2005.
- BARKEMA, Harry G.; GOMEZ-MEJIA, Luis R.. Managerial compensation and firm performance: a general research framework. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 41, n. 2, p.135-145, 1998.

- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2en ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001, 587 p..
- BAUM, Joel A. C.; SHIPILOV, Andrew V., CHUANG, You-Ta. Dancing with strangers: aspiration performance and search for underwriting syndicate partners. **Administrative Science Quarterly**, Nova lorque, v. 50, p.536-575, 2005.
- BAUM, J. Robert; WALLY, Stefan. Strategic decision speed and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 11, p.1107-1129, 2003.
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 39, n. 4, p.779-801, 1996.
- BERG, Bruce. **Qualitative Research Methods**. 5nd ed. Boston: Pearson, 2004.
- BERGH, Donald D. Problems with repeated measures analysis: demonstration with a study of the diversification and performance relationship. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 38, n. 6, p.1692-1708, 1995.
- BERMAN, Shawn L. et al. Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management moldels and firm financial performance. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 42, n. 5, p.488-506, 1999.
- BERNHARDT, Kenneth L.; DONTU, Naveen; KENNETH, Pamela A.. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal Of Business Research*, New York, v. 47, n. , p.161-171, 2000.
- BETTIS, Richard A.; PRAHALAD, C. K.. The dominant logic: retrospective and extension. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. 1, p.5-14, 1995.
- BICITI, Umit S. et al. Measuring and managing performance in extented enterprises. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 4, p.333-353, 2005.
- BITICI, Unit S.; CARRIE, Allan S.; MCDEVITT, Liam. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 17, n. 5, p.522-534, 1997.
- BLOOM, Matt; MILKOVICH, George T.. Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 41, n. 3, p.283-297, 1998.

- BOLLEN, Kenneth; LENNOX, Richard. Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. **Psychological Bulletin**, Washington, v.110, n. 2, p 305-314, 1991.
- BOLLEN, Kenneth A.. Structural equations with latent variables. New York: John Wiley Ans Sons Inc., 1989. 514 p.
- BORENSTEIN, Denis; BECKER, João Luiz; PRADO, Vaner José do. Measuring the efficiency of Brazilian post office stores using data envelopment analysis. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 24, n. 10, p.1055-1078, 2004.
- BOVESPA. **ISE 2007 Questionário-base**: índice de sustentabilidade social. disponível em:
<<http://www.bovespa.com.br/mercado/rendavariavel/indices/formconsultaapresentacao.asp?indice=ISE>>. Acesso em: 1 out.2007.
- BOYD, Brian K.; GOVE, Steve; HITT, Michael. A.. Construct measurement in strategic management research: illusion or reality?. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, p. 239-257, 2005.
- BOYD, Brian K.. CEO duality and firm performance: contingency model. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. 4, p.301-312, 1995.
- BRADESCO (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
<http://www.bradescom.com.br/uploads/conteudo/11037/R_Anuar_100_pag.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL TELECOM (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
http://www.mzweb.com.br/brasiltelecom/web/arquivos/relatorioanual2006/brt/brdownloads/ra_brasilTelecom.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- BRASKEM (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
<http://www.braskem.com.br/upload/portal_investidores/pt/financeiras/relatorios/RA_Braskem_2006_port.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- BRAYFIELD, Arthur. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 35, n. , p. 307-311, 1951.
- BRICKSON, Shelley L.. Organizational identity orientation: forging a link between organizational identity and organization's relations with stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 50, p.576-609, 2005.

- BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C.. Financial Management: theory and practice. 9. ed. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1999. 1087 p.
- BRITO, Luiz Arthur Ledo; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 1^a. Edição especial, p. 65-85, 2005.
- BRITO, Luiz Arthur Ledo; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 107-129, 2004.
- BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance Eliot; WERNER, Steve. Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 12, p.1239-1248, 2003.
- BROWN, Mark P.; STURMAN, Michael C.; SIMMERING, Marcia J.. Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 46, n. 6, p.752-762, 2003.
- BROWN, Timothy A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006. 475 p.
- BRUSH, Thomas H.; BROMILEY, Philip; HENDRICKX, Margaretha. The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 4, p.455-472, 2000.
- BÚRCA, Sean de; FYNES, Brian; BRANNICK, Teresa. The moderating effects of information technology sophistication on services practices and performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 26, n. 11, p.1240-1254, 2006.
- BUSIJA, Edith C.; O'NEIL, Hugh M.; ZEITHAML, Carl P.. Diversification strategy, entry mode, and performance: evidence of choice and constraints. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 4, p.321-327, 1997.
- CAMERON, Kim. A study of organizational effectiveness and its predictors. **Management Science**, Chicago, v. 32, n.1, p. 87-112, 1986.
- CAMERON, Kim. Domains of organizational effectiveness in Colleges and Universities. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 24, n.1, p. 25-47, 1981.

- CAMERON, Kim. Critical questions in assessing organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, Lincoln, v. 9, p.66-80, 1980.
- CAO, Qing; DOWLATSHAHI, Shad. The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 23, p.531-550, 2005.
- CAPON, Noel; FARLEY, John U.; HOENIG, Scott. Determinants of financial performance: a meta-analysis. **Management Science**. Chicago, v. 36, n. 10, p.1143-1159, 1990.
- CARNEIRO, Jorge M. T.; DIB, Luis Antonio. Building a better measure for firm performance. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Bahia. Anais eletrônicos...Bahia: ANPAD, 2006. p.1-17. 1 CD-ROM.
- CARPENTER, Mason A.. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 3, p.275-284, 2002.
- CARPENTER, Mason A.; SANDERS, Wm. Gerard. Top management team compensation: the missing link between ceo pay and firm performance?. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 4, p.367-375, 2002.
- CARR, Amelia; KAYNAK, Hale. Communication methods information sharing, supplier development and performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 27, n. 4, p.346-370, 2007.
- CARR, Amelia S.; PEARSON, John. N.. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 22, n. 9, p.1032-1063, 2002.
- CARR, Amelia S.; PEARSON, John N.. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 17, p.497-519, 1999.
- CCR - COMPANHIA DE CONCESSÕES RODOVIÁRIAS (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em: <<http://www.mzweb.com.br/ccr/rao2006/>>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- CEMIG (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em: <http://v2.cemig.infoinvest.com.br/relatorios_anuais/2006/pdfs/Relatório_Anual_p.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.

- CHAKRAVARTHY, Balaji. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 7, n. 5, p.437-458, 1986.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine A.. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 22, p.505-523, 2004.
- CHO, Hee-jae; PUCIK, Vladimir. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, p.555-575, 2005.
- CHRISTENSEN, William J.; GERMAIN, Richard; BIROU, Laura. Build-to-order a just-in-time as predictors of applied supply chain knowledge and market performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 23, p.470-481, 2005.
- CHRISTIANSEN, Thomas et al. A mapping of competitive priorities, manufacturing practices, and operational performance in groups of Danish manufacturing companies. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 23, n. 10, p.1163-1183, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal Of Marketing Research**, Birmingham Vol. 16, n. 2, p. 64-73, 1979.
- CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila Borin de Oliveira; ZYLBERSZTAJN, Decio. Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, p. 35-60, 2005.
- COLL, Karel; RÖLLER, Lars-hendrik; LELEUX, Benoit. The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 1, p.1-14, 1999.
- COLLINS, Christopher J.; SMITH, Ken G.. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 49, n. 3, p.544-560, 2006.
- COLLINS, Christopher J.; CLARK, Kevin D.. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 46, n. 6, p.740-751, 2003.

- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.
- COMBS, James G.; CROOK, Toledo R.; SHOOK, Carole L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2004. p. 259-286.
- COMBS, James G.; KETCHEN JUNIOR, David J.. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 9, p.867-888, 1999.
- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (Org.). Relatório de Sustentabilidade 2006. Disponível em:
<http://www.vale.com/vale/templates/htm/vale/hot_sites/ra/2006/RA_CVRD_2006.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- CONNOLLY, Terry; CONLON, Edward J.; DEUTSCH, Stuart J. Organizational effectiveness: a multiple-constituencies approach. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v.5, n.2, p. 211-217, 1980.
- COOL, Karel; HENDERSON, James. Power and firm profitability in supply chains: french manufacturing industry in 1993. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 19, n. 10, p.909-926, 1998.
- COTTRELL, Tom; NAULT, Barrier R.. Product variety and firm survival in the microcomputer software industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 25, n. , p.1005-1025, 2004.
- DALTON, Dan R. et al. Number of directors and financial performance: a meta-analysis. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 6, p.674-686, 1999.
- DALTON, Dan R. et al. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 19, n. 3, p.269-290, 1998.
- DAVIDSON, Wallace N.; WORRELL, Dan L.; FOX, Jeremy B.. Early retirement programs and firm performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 39, n. 4, p.970-984, 1996.
- DAVIES, Amanda J.; KOCHKAR, Ashok K.. Manufacturing best practice and performance studies: a critique. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 22, n. 3, p.289-306, 2002.

- DAVIS, James H. et al. The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 5, p.563-576, 2000.
- DECAROLIS, Donna Marie; DEEDS, David L.. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 10, p.953-968, 1999.
- DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A.. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 39, n. 4, p.949-969, 1996.
- DELIOS, Andrew; BEAMISH, Paul W.. Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 8, p.711-727, 1999.
- DEMPSEY, Stephen; GATTI, James. The use of strategic performance variables as leading indicators in financial analysts' forecasts. **Journal of Financial Statement Analysis**, v. 2, n.4, p.61-79, 1997.
- DESARBO, Wayne S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, n. , p.47-74, 2005.
- DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G.. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configuration models. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 9, p.677-695, 1997.
- DESS, Gregory G. & ROBINSON, Richard B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v.5, n. 3, p. 265-273, 1984.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. *The Academy Of Management Review*, New York, v. 20, n. 1, p.65-91, 1995.
- DROGE, Cornelia; JAYARAM, Jayanth. The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 22, p.557-573, 2004.
- DUBOFSKY, Paulette; VARADARAJAN, Rajan P.. Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence. **Academy of Management Journal**, Nova Iorque, v. 30, p. 597-608, 1987.

- DURATEX (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
 <http://www.duratex.com.br/port/ri/download/anual/Duratex_RA_2006.pdf>.
 Acesso em: 15 jan. 2008.
- ECHOLS, Ann; TSAI, Wenpin. Niche and performance: the moderating role of network embeddedness. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, n. , p.219-238, 2005.
- EMBRAEAR (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
 <<http://www.embraer.com.br/relatorios%5Fanuais/relatorio%5F2006/portugues/content/home/>>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- EVANS, James R.. An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 22, p.219-232, 2004.
- FERGUNSON, Tamela D.; KETCHEN, David J.. Organizational configurations and performance: the role of statistical power in extant research. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 4, p.385-395, 1999.
- FORKER, Laura B.; VICKERY, Shawnee K.; DROGE, Cornelia L. M.. The contribution of quality to business performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 16, n. 8, p.44-62, 1996.
- FORNELL, Calais et al. The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings. **Journal Of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 4, p.7-18, 1997.
- FORNELL, Calais; LARCKER, David F. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. **Journal Of Marketing Research**, Birmingham, v. 18, n. , p.39-50, 1981.
- FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FREEMAN, John. Efficiency and rationality in organizations. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 44, n. , p.163-175, 1999.
- FREEMAN, John; HANNAN, Micheal T.. Growth and decline process in organizations. **American Sociological Review**, Columbus, v. 40, n. , p.215-228, 1975.
- FRIEDMAN, Andrew L; MILES, Samantha. Developing stakeholder theory. **Journal Of Management Studies**, Oxford, v. 39, n. 1, p.1-21, 2002.

- FROHLICH, Markham T.; WESTBROOK, Roy. Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 20, p.729-745, 2002.
- FROOMAN, Jeef. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Nova lorque, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- FRYXELL, Gerald; BARTON, Sidney. Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: implications for strategy research. **Journal Of Management**, Thousand Oaks, v. 16, n. 3, p. 553-569, 1990.
- FULLERTON, Rosemary R.; MCWATTERS, Cheryl S.; FAWSON, Chris. An examination of the relationship between JIT and financial performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 21, p.383-404, 2003.
- FYNES, Brian; VOSS, Chris. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 22, n. 6, p. 589-613, 2002.
- FYNES, Brian; CHRIS, Voss. A path analytic model of quality practices, quality performance, and business performance. **Production and Operations Management**, Minneapolis, v. 10, n. 4, p.494-510, 2001.
- GARG, Vinay K.; WALTERS, Bruce A.; PRIEM, Richard L.. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 8, p.725-744, 2003.
- GEDAJLOVIC, Eric; SHAPIRO, Daniel M.. Ownership structure and firm profitability in Japan. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 45, n. 2, p.565-575, 2002.
- GELETKANYCZ, Marta A.; HAMBRICK, Donald C.. The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. **Administrative Science Quarterly**, Nova lorque, v. 42, p.654-681, 1997.
- GEORGE, Gerard. Slack resources and the performance of privately held firms. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 48, n. 4, p.661-676, 2005.
- GEORGOPOULOS, Basil S. & TANNENBAUM, Arnold S. A study of organizational effectiveness. **America Sociology Review**. Washington, v. 22, n.5, p. 534 – 540, 1957.
- GERDAU (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em: <http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2006/port/default.aspx>. Acesso em: 15 jan. 2008.

- GERMAIN, Richard; DRÖGUE, Cornelia; CHRISTENSEN, William. The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 19, p.453-469, 2001.
- GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S.. The changing basis of performance measurement. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 16, n. 8, p.63-80, 1996.
- GIMENO, Javier et al. Survival of the fittest? entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 47, n. , p.70-91, 2002.
- GIMENO, Javier; WOO, Carolyn Y.. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 3, p.750-783, 1997.
- GLICK, William H.; WASHBURN, Nathan T; MULLER, Chet C. The myth of firm performance. In: ANNUAL MEETING OF AMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 69, 2005, Honolulu. Anais eletrônicos...Honolulu: Academy Of Management Review, 2005, p. 1-28. 1 CD-ROM.
- GOERZEN, Anthony; BEAMISH, Paul W.. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, n. , p.333-354, 2005.
- GOERZEN, Anthony; BEAMISH, Paul W.. Geographic scope and multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 13, p.1289-1306, 2003.
- GOMES, Carlos F.; YASIN, Mahmoud M.; LISBOA, João V.. An examination of manufacturing organizations performance evaluation. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 24, n. 5, p.488-513, 2004.
- GONÇALVES, Carlos Alberto ; FERREIRA, Luiz Gustavo Gonçalves Bretas ; BERGAMASCHI, Luana Sarantopoulos . Um contribuição para o entendimento do pensamento estratégico através da resourced-based view, da teoria dos stakeholders e das diretivas para excelência. 2005. Trabalho apresentado ao SegeT - SIMPÓSIO DE GESTÃO EM TECNOLOGIA, Resende - RJ, 2005. Não Publicado.
- GONG, Yaping. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 46, n. 6, p.728-739, 2003.

- GONZÁLEZ-BENITO, Javier. A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 3, p.222-241, 2005.
- HAIR, JR., Joseph, et al. **Multivariate Data Analysis**. 5nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, 593p.
- HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical, evidence and theoretical perspectives. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 42, n. 5, p.479-485, 1999.
- HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L; HAYES, Theodore. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee: a meta-analysis. **Journal Of Applied Psychology**, Washington, v. 87, n. 2, p.268-279, 2002.
- HAWAWINI, Gabriel; SUBRAMANIAN, Venkat; VERDIN, Paul. Is Performance driven by industry- or firm- specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, Nova lorque, v. 24, n. 1, p. 1075-1081 , 2003.
- HENDRICKS, Kevin B.; SINGHAL, Vinod R.; STRATMAN, Jeff K.. The impact of enterprise systems on corporate performance: a study of ERP, SCM and CRM system implementations. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 25, n. , p.65-82, 2007.
- HENDRICKS, Kevin B.; SINGHAL, Vinod R.. Firm characteristics, total quality management, and financial performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 19, p.269-285, 2001.
- HENDRICKS, Kevin B.; SINGHAL, Vinod R.; WIEDMAN, Christine I.. The impact of capacity expansion on the market value of the firm. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 12, n. , p.259-272, 1995.
- HITT, M. A.; BOYD, Brian K.; LI, D. The state of strategic management research and a vision of the future. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2004. p. 1-31.
- HITT, Michael A. et al. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-bases perspective. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 44, n. 1, p.13-28, 2001.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; KIM, Hicheon. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 40, n. 4, p.767-798, 1997.

- HITT, Michael A.. The measuring of Organizational Effectiveness: Multiple domains and constituencies. **Management International Review**. Kiel, v. 28, n.2, p. 28 – 40, 1988.
- HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley; WORKMAN JUNIOR, John P.. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 4, p.339-357, 1999.
- HUDSON, J.. An analysis of company liquidations. *Applied Economics*, Coventry, v. 18, p.219-235, 1986.
- HULT, G. Tomas M.; KETCHEN JUNIOR, David J.. Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 9, p.899-906, 2001.
- HUSELD, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 40, n. 1, p.171-188, 1997.
- HUSON, Mark; NANDA, Dhananjay. The impact of just-in-time manufacturing on firm performance in the US. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 12, p.297-310, 1995.
- JACK, Eric P.; RATURI, Amitabh. Sources of volume flexibility and their impact on performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 20, p.519-548, 2002.
- JARVIS, Cheryl B.; MACKENZIE, Scott B; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal Of Consumer Research*, Boston, v. 30, n. , p.199-218, 2003.
- JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 26, n. 3, p. 397-414, 2001.
- JAYARAMAN, Narayanan. et. al. CEO founder status and firm financial performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 12, p.1215-1224, 2000.
- JOHNSON, Richard A.; GREENING, Daniel W.. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 5, p.564-576, 1999.

- KADIPASAOGLU, Sukran N. et al. An investigation of the relationship between global manufacturing practices and outcomes in machine tools and textile industries. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 16, p.291-299, 1998.
- KANTER, Rosabeth M.; BRINKERHOFF, Derek. Organizational performance: recent development in measurement. **Annual Review Of Sociology**. Palo Alto, v. 7, p. 321 – 349, 1981.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. The balanced scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, v. 1, n. 70, p.71-79, 1992.
- KAUFMANN, Lutz; CARTER, Craig R.. International supply relationships and non-financial performance - a comparison of U.S. and German practices. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 24, p.653-675, 2006.
- KAYNAK, Hale. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 21, p.405-435, 2003.
- KETOKIVI, Mikko; SCHROEDER, Roger. Manufacturing practices, strategic fit and performance: a routine-based view. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 24, n. 2, p.171-191, 2004.
- KIM, Hicheon; HOSKISSON, Robert E.; WAN, William P.. Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 25, n. 7, p.613-634, 2004.
- KOR, Yasemin Y.. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, p.489-496, 2005.
- KOTHA, Suresh; SWAMIDASS, Paul M.. Strategy, advanced manufacturing technology and performance: empirical evidence from U.S. manufacturing firms. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 18, p.257-277, 2000.
- KOTHA, Suresh; NAIR, Anil. Strategy and environment as determinants of performance: evidence from japanese machine tool industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. 7, p.497-518, 1995.
- KRISHNAN, Hema A.; MILLER, Alex; JUDGE, Willian Q.. Diversification and top management team complementary: is performance improved by emerging similar or dissimilar teams?. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 5, p.361-374, 1997.

- LAWLESS, Micheal W.; ANDERSON, Philip C.. Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 39, n. 5, p.1185-1217, 1996.
- LEE, Choonwoo; LEE, Kyungmook; PENNING, Johannes M.. International capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 6/7, p.615-640, 2001.
- LEE, Jangwoo; MILLER, Danny. People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 6, p.579-593, 1999.
- LENZ, R.. Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 2, n. , p.131-154, 1981.
- LEWIN, Arie Y.; MINTON, John W. Determining organizational effectiveness: another look and an agenda for research. **Management Science**. Chicago, v.32, n. 5, p. 514-538, 1986.
- LI, Jiatao. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. , p.333-351, 1995.
- LI, Ling X.. An analysis of sources of competitiveness of Chinese manufacturers. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 20, n. 3, p.299-315, 2000.
- LOEHLIN, John C. **Latent variable models: an introduction to factor, path and structural equation analysis**. 4. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2004. 309 p.
- LU, Jane W.; BEAMISH, Paul W.. International diversification and firm performance: the s-curve hypothesis. **Academy Of Management Journal**, Nova lorque, v. 47, n. 4, p.598-609, 2004.
- LU, Jane W.; BEAMISH, Paul W.. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 6/7, p.565-586, 2001.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, Nova lorque, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LUO, Yadong. Product diversification in international joint venture: performance implications in an emerging market. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 1, p.1-20, 2002.

- LUO, Yadong; PARK, Seung Ho. Strategic alignment and performance of market-seeking mncs in China. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 2, p.141-155, 2001.
- MACEDO-SOARES, T. Dianna L. V.; RATTON, Cláudio A.. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.
- MAHONEY, Thomas A. Managerial perceptions of organizational effectiveness. **Management Science**. Chicago, v. 14 , n.32, p. 76 – 91, 1967.
- MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M.. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.
- MARKIDES, Constantino C.. Diversification, restructuring and economic performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. 2, p.101-118, 1995.
- MARSH, Sarah J.. Creating barriers for foreign copetitors: a study of the impact of anti-dumping actions on the performance U.S. firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 19, n. 1, p.25-37, 1998.
- MATA, José; PORTUGAL, Pedro. The survival of new domestic and foreign-owned firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 4, p.323-343, 2002.
- MCADAM, Rodney; BAILIE, Brian. Business performance measures and alignment impact on strategy. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 22, n. 9, p.972-996, 2002.
- MCADAM, Rodney; BANNISTER, Alan. Business performance measurement and change management within a TQM framework. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 21, n. 1/2, p.88-107, 2001.
- MCDONALD, Michael L.; WESTPHAL, James D.. Getting by with the advice networks and firm's strategic responses to poor performance. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 48, p.1-32, 2003.
- MCNAMARA, Gerry M.; LUCE, Rebecca A.; TOMPSON, George H.. Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 2, p.153-170, 2002.

- MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donal. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 5, p.603-609, 2000.
- MELLONE JR., Geraldo; SAITO, Richard. Monitoramento interno e desempenho da empresa: determinantes de substituição de executivos em empresas de capital aberto no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 385-397, 2004.
- MELNYK, Steven A.; STEWART, Douglas M.; SWINK, Morgan. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 22, p.209-217, 2004.
- MELNYK, Steven A.; SROUFE, Robert P.; CALANTONE, Roger. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 21, p.329-351, 2003.
- MESQUITA, Luiz F.; LAZZARINI, Sergio G.; CRONIN, Patrick. Determinants of firm competitiveness in Latin American Emerging economies. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 27, n. 5, p.501-523, 2007.
- MILLER, Danny; SHAMSIE, Jamal. Learning across the life cycle: experimentation and performance among the hollywood studio heads. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 8, p.725-745, 2001.
- MILLER, Douglas J.. Firm's technological resources and performance effects of diversification: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 25, n. , p.1097-1119, 2004.
- MILLER, Stewart R.; EDEN, Lorraine. Local density and foreign subsidiary performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 49, n. 2, p.341-355, 2006.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J.. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOURA, Andréia Cássia de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Modelo de Satisfação ACSI Modificado no Setor de Telefonia Móvel. **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 45, n. , p.72-85, 2005. Edição especial.
- MUELLER, Ralph O.. Basic principles of structural equation modeling: an introduction to LISREL and EQS. New York: Springer, 1996. 229 p.

- MURPHY, Gregory B.; TRAILER, Jeff W.; HILL, Robert C. Measuring performance in entrepreneurship research: an empirical review of the literature. **Journal Of Business Research**, Boston, v. 36, pp. 15-23, 1996.
- NAIR, Anand. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance - implications for quality management theory development. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 24, p.948-975, 2006.
- NARASIMHAN, Ram; KIM, Soo Wook. Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 20, p.303-323, 2002.
- NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 12, p.1264-1277, 2005.
- NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 19, n. 2, p.205-228, 1999.
- NEELY, Andy et al. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 17, n. 11, p.1131-1152, 1997.
- NICKERSON, Jack A.; SILVERMAN, Brian S.. Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 48, p.433-465, 2002.
- OGDEN, Stuart; WATSON, Robert. Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 5, p.526-538, 1999.
- PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.
- PAN, Yigang; CHI, Peter S. K.. Financial performance and survival of multinational corporations in China. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 20, n. 4, p.359-374, 1999.
- PAPKE-SHIELDS, Karen E.; MALHOTRA, Manoj K.. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic

alignment. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 19, p.5-22, 2001.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. (1988) Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perception. **Journal Of Retailing**, Boston, v.64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PEDHAZUR, Elazar. J.; SHMELKIM, Liora. **Measurement, Design and Analysis: an integrated approach**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1991. 797p.

PEGELS, C. Carl; SONG, Yong I.; YANG, Baik. Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 9, p.911-923, 2000.

PENG, Mike W.. Outside directors and firm performance during institutional transitions. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 25, n. 5, p.453-471, 2004.

PENG, Mike W.; LUO, Yadong. Managerial, ties and firms performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 43, n. 3, p.486-501, 2000.

PERDIGÃO (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
<http://www.perdigao.com.br/ri/port/download/relatorios/Perdigao_Relatorio_Anual_2006.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.

PERIN, Marcelo Gatterman; SAMPAIO, Cláudio Hoffman. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PERRY-SMITH, Jill E.; BLUM, Teeey C.. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 43, n. 6, p.1107-1117, 2000.

PETROBRÁS (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
<http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RelatorioAnual/pdf/RelatorioAnual_2006.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.

PRESCOTT, John E.; KOHLI, Ajay K.; VENKATRAMAN, N. Is the relationship between market share and business profitability spurious?: an empirical assessment. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 17, n. 4, p. 377-394, 1986.

PRICE, James L.. The study of organizational effectiveness. *The Sociological Quarterly*, Iowa, v. 13, n. , p.3-15, 1972.

- QINGHUA, Zhu; SARKIS, Joseph; GENG, Yong. Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 5, p.449-468, 2005.
- RAJAGOLAPAN, Nandini. Strategic orientations, incentive plan, and firm performance: evidence from electric utility firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 10, p.761-785, 1996.
- RAMASWAMY, Kannan. Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: an empirical study of the indian manufacturing sector. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 10, p.989-998, 2001.
- RAO, Purba; HOLT, Diane. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 9, p.898-916, 2005.
- RICHARD, Orlando C. et al. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 47, n. 2, p.255-266, 2004.
- RICHARD, Orlando C.. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 43, n. 2, p.164-177, 2000.
- ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R.. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 12, p.1077-1093, 2002.
- ROBINS, James; WIERSEMA, Margarethe F.. A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. 4, p.277-299, 1995.
- ROBINSON, Kenneth C.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. The impact of alternative operationalizations of industry structural elements on measures of performance for entrepreneurial manufacturing ventures. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 19, n. 11, p.1079-1100, 1998.
- ROSENZEIG, Eve D; ROTH, Aleda V. Toward a theory of competitive progression: evidence from high-tech manufacturing. **Production And Operations Management**, Minneapolis, v. 13, n. 4, p.354-368, 2004.
- ROSENZWEIG, Eve D.; ROTH, Aleda V.. The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 21, p.437-456, 2003.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

ROWE, W. Glenn; MORROW Jr., Joseph L. A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. **Canadian Journal Of Administrative Sciences**, Saint John, v. 16, p. 58-70, 1999.

RUEFLI, Timothy W.; WIGGINS, Robert R.. Industry, corporate, and segment effects and business performance: a non-parametric approach. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 9, p.861-879, 2003.

SAMSON, Danny; TERZIOVSKI, Mile. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 17, p.393-409, 1999.

SANCHEZ, Angel Martínez; PÉREZ, Manuela Pérez. Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 7, p.681-700, 2005.

SANTOS, Juliana B.; CAMPOS, Ivan C. S.. Uma análise sobre a medição de desempenho nas pesquisas de estratégia de operações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 10., 2007, Rio de Janeiro. Anais... . São Paulo: Fgv-eaes, 2007. p. 1 - 16. CD-ROM.

SANTOS, Sérgio P.; BELTON, Valerie; HOWICK, Susan. Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 22, n. 11, p.1246-1272, 2002.

SAPIENZA, Harry J. et al. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SARKAR, Mb; ECHAMBADI, Raj; HARRISON, Jeffrey S.. Alliance entrepreneurship and firm market performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 22, n. 7, p.701-711, 2001.

SBRAGIA, Roberto; KRUGLIANSKAS, Isak; CAMARGOS, Silvana Prata. Inovação tecnológica e desempenho empresarial no novo contexto brasileiro: uma análise evolutiva no período de 1993 a 1995. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 21-28, 1998.

- SCHIEHLL, Eduardo; MORISSETTE, Raymond. Motivation, measurement, and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 7-24, 2000.
- SEASHORE, Stanley E.; YUCHTMAN, Ephraim. Factorial analysis of organizational performance. **Administrative Quarterly Science**, Nova Iorque, v. 12, n. 3, p.377-395, 1967.
- SEKARAN, Uma. **Research methods for business: a skill building approach**. 3 nd ed. Nova Iorque: John Wiley, 2000. 480 p.
- SHAH, Rachna; GOLDSTEIN, Suzan M.. Use of structural equations modeling in operations management research: looking back and forward. *Journal Of Operations Management*, Michigan, v. 24, n. , p.148-169, 2006.
- SHARMA, Anurag; KESNER, Idalene F.. Diversifying entry: some ex ante explanations for postentry survival and growth. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 39, n. 3, p.635-677, 1996.
- SHAW, Jason D.; GUPTA, Nina; DELERY, John E.. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 48, n. 1, p.50-68, 2005.
- SHEN, Wei; CANNELLA JUNIOR, Albert A.. Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 45, n. 4, p.717-733, 2002.
- SHOOK, Christopher L.; KETCHEN, David J.; HULT, Tomas G.; KACMAR, Michele K. An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 25, n. 4; pg. 397, 2004.
- SHRADER, Rodney C.. Collaboration and performance in foreign markets: the case of young high-technology manufacturing firms. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 44, n. 1, p.45-60, 2001.
- SILA, Ismail. Examining the effects of contextual factor on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 25, p.83-109, 2007.
- SILA, Ismail; EBRAHIMPOUR, Maling. Critical linkages among TQM factors and business results. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 11, p.1123-1155, 2005.

- SILVEIRA, Giovani J. C. da. Market priorities, manufacturing configuration, and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 23, p.662-675, 2005.
- SILVERMAN, Brian S.; NICKERSON, Jack A.; FREEMAN, John. Profitability, transactional alignment, and organizational mortality in the U.S. trucking industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. , p.31-52, 1997.
- SIMERLY, Roy L.; LI, Mingfang. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 1, p.31-49, 2000.
- SIMPERT, J. L.; DUHAIME, Irene M.. Seeing the big picture: the influence of industry, diversification, and business strategy on performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 40, n. 3, p.560-583, 1997.
- SINGH, Kulwant. The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 40, n. 2, p.339-367, 1997.
- SINGH, Kulwant; MITCHELL, Will. Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 17, n. , p.99-115, 1996.
- SKAGGS, Bruce C.; YOUNDT, Mark. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 25, n. 1, p.85-99, 2004.
- SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 8, p.813-829, 2000.
- SMALL, Michael H.; YASIN, Mahmoud M.. Advanced manufacturing technology: implementation policy and performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 15, p.349-370, 1997.
- SOARES, Isabel; FONSECA, Raquel. Concorrência, inovação e desempenho: o caso das telecomunicações móveis portuguesas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 315-323, 2006.
- SORENSEN, Jesper B.. The strength of corporate culture and reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 47, p.70-91, 2002.

- STAL, Barry M.; EPSTEIN, Lisa D.. What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 45, p.523-556, 2002.
- STEERS, Richard M. Problems in the measuring of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 20, p. 546-558, 1975.
- STUART, Toby E.. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 8, p.791-811, 2000.
- SUAREZ, Fernando F.; UTTERBACK, James M.. Dominant designs and the survival of firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, n. 6, p.415-430, 1995.
- SUM, Chee-chuong; SHIH, Lynn; CHEN, Cheng-sheng. A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 24, n. 3, p.321-345, 2004.
- SWAMIDASS, Paul M.; KOTHA, Suresh. Explaining manufacturing technology use, firm size and performance using a multidimensional view of technology. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 17, n. , p.23-37, 1998.
- TALLMAN, Stephen; LI, Jiatao. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 39, n. 1, p.179-196, 1996.
- TAN, Justin; PENG, Mike W.. Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 13, p.1249-1263, 2003.
- TAN, Keah-choon et al. Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 19, n. 10, p.1034-1052, 1999.
- TANRIVERDI, Hüseyin; VENKATRAMAN, N.. Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, n. , p.97-119, 2005.
- THOMSEN, Steen; PEDERSEN, Torben. Ownership structure and economic performance in the largest european companies. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 6, p.689-705, 2000.
- TIPPINS, Michael J.; SOHI, Ravipreet S.. It competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 8, p.745-761, 2003.

- TONI, A. de; TONCHIA, S.. Performance measurement systems: models, characteristics and measure. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 21, n. 1/2, p.46-70, 2001.
- TRACEY, Michael; VONDEREMBSE, Mark A.; LIM, Jeen-su. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing copetitiveness and improving performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 17, p.411-428, 1999.
- UNIBANCO (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
<http://webshare.embratel.net.br/unib/RelatorioAnual2006_Port_6.6.pdf>.
Acesso em: 15 jan. 2008.
- VARAYA, Nikhil; A KERIN, Roger; WEEKS, David. The relationship between growth, profitability and firm value. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 8, n. 5, p.487-497, 1987
- VASCONCELOS, Flávio; BRITO, Luiz A. L.. The Variance Composition of Firm Growth Rates and Competitive Advantage. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília. Anais... . Brasília: Anpad, 2005. p. 1 - 18. CD-ROM.
- VASCONCELOS, Flávio C.; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.
- VASCONCELOS, Flavio C.. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspecitva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 2, p.159-179, 2004.
- VASCONCELOS, Flávio C.. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, John E. The market share-profitability relationship: testing temporal stability across business cycles. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 16, n. 4, p. 783 – 805, 1990.
- VENKATRAMAN, N.. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, Chicago, v. 35, n. 8, p. 942 – 962, 1989.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: an examination of method convergence. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 109 – 122, 1987.

- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 1, n. 4, p. 801 – 814, 1986.
- VENKATRAMAN, N; GRANT, John H.. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *The Academy Of Management Review*, New York, v. 11, n. 1, p.71-87, 1986.
- VEREECKE, Ann; MUYLLE, Steve. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 26, n. 11, p.1176-1198, 2006.
- VERY, Philippe et al. Relative standing and the performance of recently acquired european firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 8, p.593-614, 1997.
- VICHERY, Shawnee K. et al. The effects of an integrative supply chain strategy on customer services and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 21, p.523-539, 2003.
- WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B.. The corporate social performance-financial performance link. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. 4, p.303-319, 1997 a.
- WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business And Society*, London, v. 36, n. 3, p.250-279, 1997b.
- WADE, James B. et al. The burden of celebrity: the impact of ceo certification contests on ceo pay and performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 49, n. 4, p.643-660, 2006.
- WAN, William P.; HOSKISSON, Robert E.. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 46, n. 1, p.27-45, 2003.
- WARD, Peter T. et al. Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 13, p.99-115, 1995.
- WEG (Org.). Relatório Anual 2006. Disponível em:
<http://investidores.weg.com.br/contents/docs/RA_2006.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.

- WEINZIMMER, Lawrence G.; NYSTROM, Paul C.; FREEMAN, Sarah J.. Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. *Journal Of Management*, Thousand Oaks, v. 24, n. 2, p.235-262, 1998.
- WELBOURNE, Theresa M.; JOHNSON, Diane E.; EREZ, Amir. The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 41, n. 5, p.540-555, 1998.
- WEST JUNIOR, Clifford T.; SCHWENK, Charles R.. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm: a report of resounding nonfindings. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 17, p.571-576, 1996.
- WESTPHAL, James D.; BEDNAR, Michael K.. Pluralistic ignorance in corporate boards and firm's strategic persistence in response to low firm performance. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 50, p.262-298, 2005.
- WESTPHAL, James D.. Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of ceo-board social ties. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 1, p.7-24, 1999.
- WHETTEN, David A.. Organizational growth and decline process. *Annual Review Of Sociology*, Palo Alto, v. 13, n. , p.335-358, 1987.
- WIERSEMA, Margarethe F.; LIEBESKIND, Julia Porter. The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 16, p.447-460, 1995.
- WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 13, p.1307-1314, 2003.
- WILLIAMS, Frederick P. et al. Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 13, p.19-33, 1995.
- WORREN, Nicolay; MOORE, Karl. Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 23, n. 12, p.1123-1140, 2002.
- YORK, Kenneth M.; MIREE, Cynthia E.. Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 22, p.291-311, 2004.

- ZAMMUTO, Raymond F. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy Of Management Review**. Nova Iorque, v. 9, n. 4, p. 606 – 616, 1984.
- ZANDER, Udo; KOGUT, Bruce. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, Pittsburgh, v. 6, n. 1, p. 76, 1995.
- ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; GENG, Yong. Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 5, p.449-468, 2005.
- ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 22, p.265-289, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL UTILIZADO NO LEVANTAMENTO DE DADOS

1. SEÇÃO - INSTRUÇÕES E PERFIL DA EMPRESA																					
<p>INSTRUÇÕES</p> <p>O respondente deve escolher UMA empresa, na qual seja ou tenha sido membro do Conselho de Administração ou da Alta Administração, e responder a TODAS as questões tendo essa empresa em mente.</p> <p>NÃO será necessário identificar a empresa.</p> <p>Este questionário está dividido em 3 partes:</p> <p>1º Seção – Perfil da Empresa 2º Seção – Desempenho Empresarial 3º Seção – Desempenho Operacional</p> <p>Tempo médio de resposta: ~15 min. É possível interromper e voltar ao questionário a qualquer momento.</p> <p>Qual das opções a seguir, melhor descreve sua posição na empresa em questão?</p> <p> <input type="radio"/> Membro do Conselho de Administração <input type="radio"/> Presidente <input type="radio"/> Vice-Presidente <input type="radio"/> Diretor <input type="radio"/> Sócio <input type="radio"/> Superintendente </p> <p>Outro. (por favor, especifique)</p> <div></div>																					
<p>1. Porte da empresa: Qual faturamento líquido anual da empresa?</p> <p> <input type="radio"/> Até R\$ 50 milhões <input type="radio"/> R\$ 50 milhões até R\$ 100 milhões <input type="radio"/> R\$ 100 milhões até R\$ 500 milhões <input type="radio"/> R\$ 500 milhões até R\$ 1 bilhão <input type="radio"/> R\$ 1 bilhão até R\$ 6 bilhões <input type="radio"/> Superior a R\$ 6 bilhões </p>																					
<p>2. Setor de Atuação: Qual o setor de atuação da empresa? Caso a empresa atue em mais de um setor; considere aquele, no qual se enquadra a principal atividade da empresa</p> <table border="0"> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/> Agricultura, Pecuária, Produção Florestal</td> <td><input type="radio"/> Borracha, Plástico</td> <td><input type="radio"/> Informática, Internet</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Alimentos</td> <td><input type="radio"/> Comércio</td> <td><input type="radio"/> Papel, Derivados</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Atividades Financeiras e de Seguros</td> <td><input type="radio"/> Construção Civil</td> <td><input type="radio"/> Plástico, Derivados</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Automação, Tecnologia</td> <td><input type="radio"/> Cosméticos</td> <td><input type="radio"/> Serviços</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Automotiva</td> <td><input type="radio"/> Eletrônica, Eletroeletrônica</td> <td><input type="radio"/> Telecomunicação, Comunicação</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Bens de Capital</td> <td><input type="radio"/> Embalagem</td> <td><input type="radio"/> Têxtil</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Bens de Consumo</td> <td><input type="radio"/> Farmacêutica</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Outro. Qual?</p> <div></div>	<input type="radio"/> Agricultura, Pecuária, Produção Florestal	<input type="radio"/> Borracha, Plástico	<input type="radio"/> Informática, Internet	<input type="radio"/> Alimentos	<input type="radio"/> Comércio	<input type="radio"/> Papel, Derivados	<input type="radio"/> Atividades Financeiras e de Seguros	<input type="radio"/> Construção Civil	<input type="radio"/> Plástico, Derivados	<input type="radio"/> Automação, Tecnologia	<input type="radio"/> Cosméticos	<input type="radio"/> Serviços	<input type="radio"/> Automotiva	<input type="radio"/> Eletrônica, Eletroeletrônica	<input type="radio"/> Telecomunicação, Comunicação	<input type="radio"/> Bens de Capital	<input type="radio"/> Embalagem	<input type="radio"/> Têxtil	<input type="radio"/> Bens de Consumo	<input type="radio"/> Farmacêutica	
<input type="radio"/> Agricultura, Pecuária, Produção Florestal	<input type="radio"/> Borracha, Plástico	<input type="radio"/> Informática, Internet																			
<input type="radio"/> Alimentos	<input type="radio"/> Comércio	<input type="radio"/> Papel, Derivados																			
<input type="radio"/> Atividades Financeiras e de Seguros	<input type="radio"/> Construção Civil	<input type="radio"/> Plástico, Derivados																			
<input type="radio"/> Automação, Tecnologia	<input type="radio"/> Cosméticos	<input type="radio"/> Serviços																			
<input type="radio"/> Automotiva	<input type="radio"/> Eletrônica, Eletroeletrônica	<input type="radio"/> Telecomunicação, Comunicação																			
<input type="radio"/> Bens de Capital	<input type="radio"/> Embalagem	<input type="radio"/> Têxtil																			
<input type="radio"/> Bens de Consumo	<input type="radio"/> Farmacêutica																				
<p>3. Experiência no Ramo: Há quantos anos a empresa opera nesse setor?</p> <p> <input type="radio"/> 0 meses a 5 anos <input type="radio"/> 5 anos a 10 anos <input type="radio"/> 10 anos a 40 anos <input type="radio"/> 40 anos a 70 anos <input type="radio"/> 70 anos a 100 anos <input type="radio"/> Mais de 100 anos </p>																					

2. SEÇÃO - DESEMPENHO DA EMPRESA

1. Como foi o desempenho geral da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor? (empregue conceito próprio de desempenho empresarial)

- ☐ Muito Pior que a Média (1)
 ☐ Melhor que a Média (4)
☐ Pior que a Média (2)
 ☐ Muito Melhor que a Média (5)
☐ Aprox. Igual à Média (3)

2. Satisfação dos Clientes: Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Valor agregado para o cliente (pacote de produtos e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de reclamações de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retenção de novos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação geral dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de lançamentos bem sucedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Satisfação dos Funcionários (inclusive Alta Administração): Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Rotatividade de funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de remuneração e benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação Geral dos Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Como foi o crescimento da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Crescimento do market share no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do ativo total no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do faturamento no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do lucro líquido no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do número de funcionários no triênio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Como foi a lucratividade da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparada à média dos concorrentes do setor?

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Retorno sobre ativos totais (ROA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem de EBITDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno sobre investimento (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucro líquido / Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor econômico adicionado (EVA) = lucro gerado após a dedução do custo de capital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Valor de Mercado: Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)	Capital Fechado
Lucro por ação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização das ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dividendos / Preço Ação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volatilidade das ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor de Mercado / Valor Patrimonial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor de Mercado / Valor de Reposição dos Ativos Totais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Responsabilidade Social e Ambiental: Como foi o desempenho da empresa, nos últimos 3 anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?

	Muito Pior que a Média (1)	Pior que a Média (2)	Aprox. Igual à Média (3)	Melhor que a Média (4)	Muito Melhor que a Média (5)
Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciclagem e reuso de resíduos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de ações judiciais ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização de projetos sociais e culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Distribua 100 pontos entre os critérios abaixo, de acordo com a importância de cada um na avaliação do desempenho empresarial. (Caso considere que, o critério não faz parte do desempenho empresarial, atribua 0 pontos)

Satisfação dos Clientes	<input type="text"/>
Satisfação dos Funcionários	<input type="text"/>
Crescimento	<input type="text"/>
Lucratividade	<input type="text"/>
Valor de Mercado	<input type="text"/>
Responsabilidade Social	<input type="text"/>
Responsabilidade Ambiental	<input type="text"/>

APÊNDICE B – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO

Satisfação dos Clientes	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
VALOR AGREGADO	111	0	3,81	0,68	-0,27	0,17
NÚMERO RECLAMAÇÕES	109	2	3,77	0,80	-0,33	-0,22
FIDELIDADE CLIENTES	111	0	3,68	0,74	-0,25	-0,09
RETENÇÃO CLIENTES	111	0	3,55	0,81	-0,16	-0,41
SATISFAÇÃO GERAL CLIENTES	110	1	3,81	0,63	-0,51	0,84
LANÇAMENTOS BEM SUCEDIDOS	106	5	3,59	0,85	-0,54	0,58
Satisfação dos Funcionários	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
ROTATIVIDADE FUNCIONÁRIOS	110	1	3,63	0,86	-0,36	0,00
INVESTIMENTO FUNCIONÁRIOS	109	2	3,49	0,98	-0,02	-0,72
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	110	1	3,39	0,77	0,07	-0,33
PLANO DE CARREIRA	107	4	3,15	0,70	-0,04	0,45
CLIMA ORGANIZACIONAL	109	2	3,45	0,80	-0,22	0,09
SATISFAÇÃO FUNCIONÁRIOS	110	1	3,52	0,71	-0,37	-0,17
Crescimento	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
CRESC. MARKET SHARE	111	0	3,72	0,85	-0,32	-0,44
CRESC. ATIVOS	110	1	3,62	0,87	-0,11	-0,62
CRESC. FATURAMENTO	110	1	3,78	0,88	-0,62	0,22
CRESC. LUCRO LÍQUIDO	110	1	3,64	1,01	-0,57	-0,16
CRESC. NÚMERO FUNCIONÁRIOS	109	2	3,48	0,81	0,29	0,12
Lucratividade	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
ROA	108	3	3,56	0,87	-0,25	-0,15
MARGEM EBITDA	107	4	3,59	0,85	0,05	-0,61
ROI	108	3	3,61	0,88	-0,22	-0,23
ROS	108	3	3,60	0,86	-0,37	-0,06
ROE	108	3	3,58	0,91	-0,37	0,05
EVA	105	6	3,52	0,91	-0,31	-0,03
Valor de Mercado	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
LUCRO POR AÇÃO	64	47	3,72	0,97	-0,38	-0,27
VALORIZAÇÃO DAS AÇÕES	60	51	3,68	1,03	-0,37	-0,57
DIVIDENDOS / PREÇO AÇÕES	60	51	3,60	0,96	-0,41	-0,23
VOLATILIDADE AÇÕES	55	56	3,38	0,91	-0,09	-0,13
VALOR MERCADO / VALOR PATRIMÔNIAL	64	47	3,67	0,94	-0,46	-0,09
VALOR MERCADO / VAOR REPOS ATIVOS	61	50	3,69	0,87	0,03	-0,76

Desempenho Ambiental	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
REALIZAÇÃO DE PROJ. MEIO AMBIENTE	105	6	3,35	0,89	-0,17	-0,11
EMIÇÃO DE POLUENTES	105	6	3,50	0,82	-0,23	0,59
USO INSUMOS RECICLAVÉIS	104	7	3,38	0,84	-0,20	0,28
RECICLAGEM REUSO RESÍDUOS	103	8	3,43	0,85	-0,26	0,29
NÚMERO AÇÕES AMBIENTAIS	102	9	3,93	0,88	-0,31	-0,40
Desempenho Social	N	Valores Faltantes	Média	Desvio Padrão	Obliquidade	Curtose
CONTRATAÇÃO DE MINORIAS	107	4	3,42	0,86	0,16	0,32
REALIZAÇÃO DE PROJ. SOCIAIS	106	5	3,45	0,91	-0,01	-0,05
NÚMERO AÇÕES SOCIAIS	104	7	3,66	0,85	-0,05	-0,19