



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

LAURA DE ASSIS MARQUES

**CRESCIMENTO EMPRESARIAL: influência de indicadores
de desempenho empresarial e setorial entre empresas com
diferentes utilidades**

Brasília – DF

2011

LAURA DE ASSIS MARQUES

**CRESCIMENTO EMPRESARIAL: influência de indicadores
de desempenho empresarial e setorial entre empresas com
diferentes utilidades**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Rafael
Barreiros Porto

Brasília – DF

2011

Marques, Laura de Assis.

Crescimento Empresarial: influência de indicadores de desempenho empresarial e setorial entre empresas com diferentes utilidades / Laura de Assis Marques. – Brasília, 2011.

69 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto, Departamento de Administração.

LAURA DE ASSIS MARQUES

**CRESCIMENTO EMPRESARIAL: influência de indicadores
de desempenho empresarial e setorial entre empresas com
diferentes utilidades**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Laura de Assis Marques

Doutor Rafael Barreiros Porto
Professor-Orientador

Professora Marina Moreira
Professor-Examinador

Professor Pedro Melo Albuquerque
Professor-Examinador

Brasília, 05 de janeiro de 2011

Aos meus incríveis pais. Por me ensinarem a lutar e a me render quando necessário. Por me ensinarem a vibrar com vitórias e a reconhecer as derrotas. Por me ensinarem a sonhar e me lembrarem de viver com os pés no chão. Por terem decidido me dar o dom da vida e me ensinarem a usufruir dela da melhor maneira possível. Afinal, por (e apesar de) tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Rafael Porto por acreditar na minha capacidade e me ajudar a trilhar este caminho ainda não desbravado dentro da Estratégia. Agradeço também às minhas grandes amigas e confidentes Bárbara Carvalho e Camila Milhomem por me iluminarem nos momentos de desespero e por celebrarem comigo as vitórias desta reta final. Por fim, agradeço especialmente, ao Felipe Adorno, meu companheiro e melhor amigo que, independente da distância, amo sincera e puramente.

“...Não somente uma certa maneira especial de ver as coisas, senão também uma impossibilidade de as ver de qualquer outra maneira” (Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

Empresas geralmente têm como meta o aumento de suas receitas como estratégia de crescimento, porém seus gestores não sabem ao certo como estimulá-la. Estas empresas podem utilizar indicadores de desempenho não-financeiros e setoriais para mensurar suas ações e guiar suas decisões estratégicas. Este estudo avaliou a influência de indicadores como portfólio de marcas, número de funcionários formais, posição no ranking das empresas mais inovadoras e crescimento (ou redução) relativo do setor no desempenho de receita das empresas existentes em diferentes setores econômicos brasileiros, comparando-os entre grupos com alto e baixo grau de utilidade. Para tanto, utilizou-se o método de delineamento longitudinal por meio de quasi-experimento. A amostra utilizada foi composta por 46 empresas com dados dos anos de 2007 a 2009. Como resultado encontrou-se que empresas de baixo nível utilitário sofrem maior influência de indicadores de desempenho não-financeiros, enquanto empresas de alto nível utilitário sofrem igual influência de indicadores não-financeiros e setoriais. A partir destes resultados, este estudo propõe um modelo de comportamento organizacional, onde o desempenho de crescimento da receita adotado pela empresa é influenciado pelo seu histórico de aprendizagem (indicadores não-financeiros) e pelo seu cenário setorial.

Palavras-chave: Utilidade. Crescimento empresarial. Receita.
Indicador de Desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exemplo Genérico de Modelo de Mensuração de Performance (Balanced ScoreCard).....	17
Figura 3 - Modelo da pesquisa	31
Figura 4 – Gráfico do teste F	33
Figura 5 – Modelo de Comportamento Organizacional	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da regressão linear para a variável dependente receita da empresa em relação à ela mesma.....	42
Tabela 2 - Resultados da Regressão linear para a variável dependente receita da empresa em relação ao seu setor	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos

BSC – Balanced ScoreCard

CIBC – Canadian Imperial Bank of Commerce

IPO – Initial Public Ofert (Oferta Pública Inicial)

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Formulação do problema.....	14
1.2	Objetivo Geral.....	15
1.3	Objetivos Específicos	15
1.4	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Crescimento Empresarial	17
2.2	Indicadores de Desempenho Empresarial.....	21
2.2.1	Indicadores de desempenho da marca empresarial	22
2.2.2	Indicadores de desempenho de Recursos Humanos.....	24
2.2.3	Indicadores de desempenho de Inovação	26
2.3	Teoria Comportamental e Utilidade	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	30
3.1.1	Modelo de pesquisa.....	31
3.2	Caracterização do objeto de estudo	32
3.3	População e amostra.....	32
3.4	Instrumento de pesquisa	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	36
4	RESULTADOS E DISCUSSAO	39
4.1	Análise da variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa	39
4.1.1	Empresas com baixo nível utilitário.....	39
4.1.2	Empresas com alto nível utilitário.....	40
4.2	Análise da variável dependente da receita da empresa em relação ao setor.....	42
4.2.1	Empresas com baixo nível utilitário.....	43

4.2.2	Empresas com alto nível utilitário.....	44
4.3	Implicações para a Teoria de Utilidade.....	47
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICES.....	57
	Apêndice A – Distribuição das vendas relativas à media histórica da empresa em empresas de baixa utilidade.....	57
	Apêndice B – Distribuição das vendas relativas à media histórica da empresa em empresas de alta utilidade	58
	Apêndice C – Distribuição das vendas relativas à media histórica do setor em empresas de baixa utilidade.....	59
	Apêndice D – Distribuição das vendas relativas à media histórica do setor em empresas de alta utilidade	60
	Apêndice E – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de baixa utilidade	61
	Apêndice F – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de alta utilidade.....	62
	Apêndice G – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação ao setor para empresas de baixa utilidade	63
	Apêndice H – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação ao setor para empresas de alta utilidade.....	64
	Apêndice I – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de baixa utilidade	65
	Apêndice J – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de alta utilidade	66
	Apêndice K – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação ao setor para empresas de baixa utilidade	67
	Apêndice L – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação ao setor para empresas de alta utilidade	68

1 INTRODUÇÃO

O Produto Interno Bruto do Brasil cresceu, segundo dados do Banco Central (2010), a uma média de 3,2% ao ano desde 2001. As empresas pertencentes aos diversos setores da economia brasileira (commodities, indústria e comércio e serviços) competem para alcançar maiores níveis de receita e geram, conseqüentemente, crescimento da economia. Nesta corrida por melhores desempenhos, as empresas podem utilizar indicadores de crescimento para medir o desempenho empresarial e guiar suas estratégias. Entre estes indicadores destacam-se neste estudo os indicadores de desempenho empresarial não-financeiros (portfólio de marcas que a empresa disponibiliza no mercado, número de funcionários formais - com carteira assinada - e posição no ranking das empresas mais inovadoras) e indicador de desempenho setorial (crescimento ou diminuição da receita relativa do setor). Mas sabe-se pouco a respeito do quanto estes indicadores de fato influenciam as receitas em contextos competitivos distintos (nível de utilidade alta ou baixa), ou seja, com que intensidade os produtos e serviços são ofertados no mercado (FISHBURN, 1968).

O crescimento (ou decréscimo) das empresas depende de suas estratégias empresariais. Como relatado por vários autores (RUCCI ET AL., 1996; EPSTEIN & WESTBROOK, 2001; WEBB, 2004; MALMI, 2001) diversos são os indicadores adotados para mensurar o crescimento. Algumas vezes, a estratégia de crescimento é diminuir o portfólio de marca (MORGAN & REGO, 2009), ou diminuir o número de funcionários e aumentar seus salários variáveis (GERHART & MILKOVICH, 1990; COLLINS & CLARK, 2003) e outras vezes a estratégia adotada é investir em tecnologia da informação (BYRD & MARSHALL, 1996) em benefício de inovações empresariais.

Foxall (2005) sugere que os produtos ofertados pelas empresas trazem utilidade para seus consumidores. No nível empresarial, esta afirmação pode ser traduzida para uma maior quantidade de produtos no mercado. Os indicadores acima citados derivam de estratégias empresarias adotadas que podem trazer impactos positivos ou negativos na receita da empresa e que são delineadas pela utilidade que trarão

para o mercado. Isto posto, infere-se que a empresa interage ativamente com o mercado, respondendo às suas necessidades.

1.1 Formulação do problema

As teorias comportamentais e de utilidade são classicamente estudadas no contexto do consumidor (FOXALL, 1997). Estas teorias dão origem a modelos aplicados ao comportamento de consumo, que mostram as conseqüências da utilidade no comportamento. Segundo Foxall (2005) a utilidade influencia os comportamentos futuros. Porém, não existem pesquisas que adotem estes conceitos para a organização, investigando a diferença entre os desempenhos de empresas com níveis utilitários distintos, ou seja a utilidade que a empresa oferece ao mercado ou setor. Empresas que oferecem muitos produtos podem ser classificadas como empresas com maior grau de utilidade, porque têm maior probabilidade de que o mercado consumidor adote respostas em relação a elas (ex: compre mais produtos da empresa). Por outro lado, empresas que oferecem menos produtos ao mercado podem ser classificadas como empresas com menor grau de utilidade, já que possuem menor probabilidade de que o mercado consumidor adote respostas em relação a elas.

No contexto do comportamento do consumidor, vários estudos quasi-experimentais vêm sendo realizados (PORTO, 2009), porém esta abordagem foi pouco estudada ou até mesmo proposta para ao contexto organizacional. Adota-se então a linha proposta por Foxall (1997) que defende que utilidade é conseqüência do uso de produtos. Logo, se várias empresas oferecem produtos no mercado, aquelas que oferecerem o maior número de produtos oferecerão também maior utilidade ao mercado. Apesar de ser uma extensão do estudo comportamental do consumidor, não existem hoje pesquisas que adotem estes conceitos para a organização, estudando o grau de influência dos reforços utilitários no comportamento estratégico, analisando as influências dos diferentes níveis de utilidade oferecidos pela empresa (alta ou baixa) na receita empresarial em dois contextos: intra e entre organizações pertencentes a diversos setores.

É neste contexto que surge a pergunta: Será que os indicadores de inovação, quantidade de marcas e de funcionários de empresas de diversos setores econômicos brasileiros com alto grau de utilidade influenciam mais o desempenho da suas receitas em comparação com as empresas que têm baixo grau de utilidade?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar a influência dos indicadores não-financeiros e do indicador setorial no desempenho de receita das empresas existentes nos diversos setores econômicos brasileiros, comparando-os entre grupos com alto e baixo grau de utilidade.

1.3 Objetivos Específicos

- Elencar indicadores de desempenho de receita, inovação, portfólio de marcas e número de funcionários formais (carteira assinada);
- Elencar a quantidade de produtos que as empresas possuem para classificar o nível de utilidade das empresas;
- Analisar a relação preditiva entre indicadores de desempenho não-financeiros (inovação, portfólio de marcas e número de funcionários formais) e setorial (variação do crescimento do mercado) sobre a receita intra e entre empresas, com controle do nível de utilidade ofertado pelas empresas.

1.4 Justificativa

Bertero et al. (2003) apresenta em seu estudo a realidade da área de estratégia nos últimos anos, mostrando a evolução da área ao longo do tempo no Brasil. Uma das maiores falhas encontradas na área é a falta de pesquisadores especificamente voltados e inseridos em Estratégia. Por este motivo, os trabalhos publicados na área

são, muitas vezes, superficiais em sua essência, sendo aprofundados apenas nas partes que competem às áreas de atuação de seus autores (organização, processos, marketing, dentre outros). A maioria das classificações temáticas colocadas no trabalho (fundamentos organizacionais, Porter & fundamentos econômicos, planejamento estratégico, processo decisório estratégico, recursos e competências, alianças e redes estratégicas, análise de competitividade e análise de tipologias estratégicas) não investiga a influência de indicadores de crescimento da receita organizacional em relação a si mesma e em relação ao setor na qual está inserida, bem como pesquisas que utilizem métodos causais e quasi-experimentais para realizar tal estudo, como proposto neste trabalho.

Encontra-se então uma demanda de conhecimento de competitividade, e especificamente do que faz as empresas crescerem, ainda não explorados pela academia brasileira. Tais resultados proverão informações-chave aos tomadores de decisão de empresas quanto ao seu posicionamento e ações no mercado, já que este trabalho se propõe a identificar como os indicadores não-financeiros e o indicador de crescimento setorial podem alterar as receitas das empresas, um dos indicadores de crescimento empresarial.

Por fim, será de grande valia para a academia, já que são poucos os trabalhos que exploram esta área de forma quasi-experimental, o que viabiliza identificar relações de causa e efeito em situações naturais onde as estratégias estão efetivamente ocorrendo nas empresas, ou seja, estratégias realizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Crescimento Empresarial

Os indicadores de crescimento empresariais são medidos e controlados por meio de Modelos de Mensuração de Performance (Figura 1), conforme descrito por Kasperskaya (2006). Segundo relata em seu artigo, estes modelos têm como objetivo, além de mensurar e controlar estes indicadores, guiar o desempenho corporativo. Desta maneira, as estratégias das empresas são traduzidas em conjuntos de indicadores quantificáveis financeiros e não-financeiros que poderiam apresentar relação de causa e efeito, demonstrando as atividades criadoras de valores para a empresa e seus resultados.

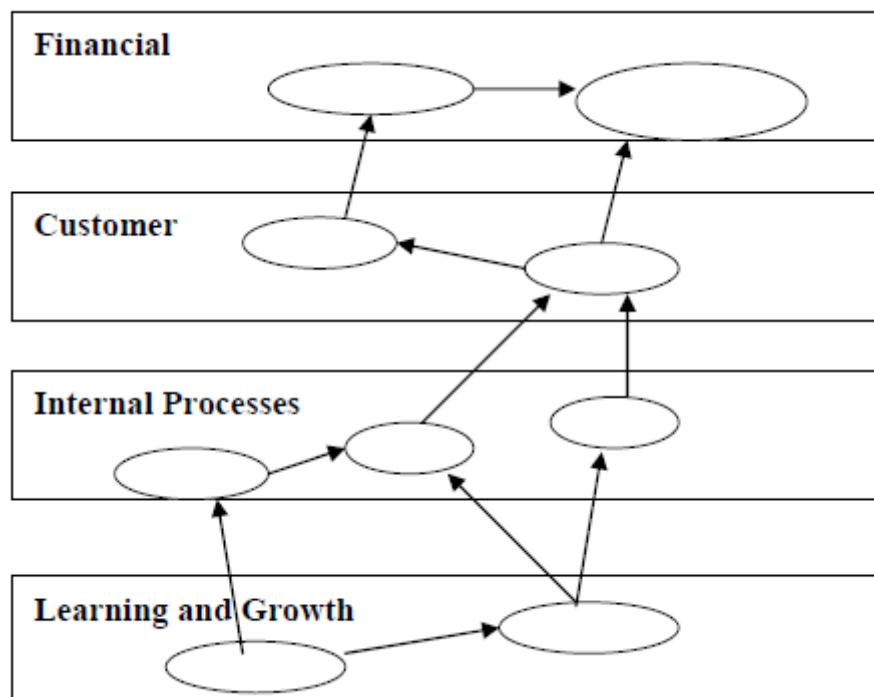


Figura 1 – Exemplo Genérico de Modelo de Mensuração de Performance (Balanced ScoreCard)
Fonte: Kasperskaya (2006)

Apesar de não haver um consenso no mundo acadêmico sobre a existência da relação causa-efeito destes modelos (KASPERSKAYA, 2006), nenhum dos estudos (MALMI, 2001; SPECKBACHER ET AL, 2003) feitos considerou as várias empresas ao longo do tempo.

Observa-se uma grande contradição entre a prática vivida por consultores e gestores da área e as pesquisas conduzidas por acadêmicos (MALMI, 2001; SPECKBACHER ET AL, 2003). Tem-se um grande número de publicações que relatam estudos de casos de aplicações bem sucedidas destes modelos.

O estudo relatado por Rucci *et al.* (1998), conta como a empresa americana do varejo, Sears, superou sua pior crise utilizando os conceitos de causa-efeito de indicadores financeiros e não-financeiros. A empresa desenhou ações e objetivos para quatro perspectivas diferentes: clientes, empregados, financeiro e processo. Ao final do processo de implementação, a empresa compilou estatisticamente os dados e chegou à seguinte cadeia de causa-efeito: cada 5 pontos de melhora nas atitudes dos empregados levaram à 1,3 pontos de aumento da satisfação do cliente, que por sua vez gerou 0,5% de aumento das receitas. O estudo alega ainda que após a implementação deste modelo, a empresa teve um aumento de 4% da satisfação dos clientes, o que gerou um aumento de \$200 milhões em sua receita.

Outro estudo que expõe na prática a eficácia dos Modelos de Mensuração de Performance foi conduzido e relatado por Epstein e Westbrook (2001). Os autores estudaram as medidas tomadas pela Browning-Ferris Industries para diminuir as taxas de deserção de seus clientes. Para tanto, a empresa baseou suas ações em uma cadeia de medidas que os permitiu detectar quais ações geravam impacto na satisfação do cliente. Estas medidas diminuíram em 3% o índice de deserção dos clientes, gerando grande impacto nos lucros da empresa.

Epstein e Westbrook (2001) relatam ainda neste artigo o modelo desenvolvido pelo Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), que explora as relações entre comportamento gerencial, comprometimento do empregado, lealdade do cliente e lucro a fim de conhecer melhor como as ações tomadas por ele afetam a lealdade de seus clientes. O modelo criado pelo banco liga inicialmente Lucro a Comportamento de Lealdade do Cliente, que por sua vez está ligado a

Comportamento de Comprometimento do Empregado, que finalmente se liga a Comportamento de Liderança Gerencial. Após analisar o modelo, os gerentes do CIBC observaram que um aumento de 5% no comprometimento dos funcionários leva a um aumento de 2% na lealdade do cliente, que aumentou o lucro do banco em \$72 milhões por ano.

Ainda a fim de provar a relação causa-efeito destes modelos, Webb (2004) investigou a importância da estrutura causal em modelos estratégicos de mensuração da performance, através de pesquisa experimental. Neste artigo ele demonstra que relações causais bem articuladas ajudam os gestores das organizações a entender o mecanismo pelo qual os objetivos corporativos são alcançados. Assim, hipoteticamente, modelos causais trazem vantagens corporativas sobre os modelos habituais. Luft (2004) faz uma discussão do artigo de Webb (2004), onde aponta algumas fraquezas da aplicação prática destes modelos, como alto custo das análises, incerteza dos processos de geração de valor e visões conflitantes que os gestores podem ter sobre a efetividade das relações de causa-efeito.

Malmi (2001) conduziu uma série de 17 entrevistas semi-estruturadas em organizações finlandesas a fim de entender como elas aplicam o BSC, um tipo de Modelo de Mensuração de Performance. Os resultados encontrados por ele na pesquisa foram que a maior parte das empresas entrevistadas não compreendia a relação causa-efeito do modelo e percebiam as perspectivas propostas pelo BSC como independentes. Porém, como o próprio autor cita, as empresas entrevistadas estavam na fase inicial de implementação do modelo, o que justifica a percepção superficial e equivocada do modelo.

A pesquisa conduzida por Speckbacher et al (2003) estudou a implementação do BSC em 174 empresas alemãs. Como resultado, a pesquisa mostrou que apenas um quarto destas organizações realmente implementaram o modelo. Destes, a minoria usa cadeias de causa-efeito.

Como sugerido no estudo de Chin-Chen, Cheng & Hwang (2005), existem relação preditivas entre indicadores das diversas perspectivas estratégicas da empresa, financeiras, não-financeiras e até mesmo setoriais.

Em seu estudo, Chin-Chen, Cheng & Hwang (2005) investigam empiricamente, através de modelos de regressão, a relação existente entre o capital intelectual - que inclui capital humano, capital estrutural envolvido por clientes, processos, bases de dados, marcas e sistemas (EDVINSSON & MALONE, 1997) - das empresas e seus valores *market-to-book* e explora também a relação entre o capital intelectual e a performance, tanto atual, quanto futura da empresa. Para tanto, analisaram empresas taiwanesas listadas no Coeficiente Público de Valor Intelectual Agregado a fim de entender o papel do capital intelectual em economias emergentes. Como resultado, os autores encontraram que o capital intelectual possui papel fundamental no fortalecimento do valor da marca e da rentabilidade de empresa. Mais especificamente, encontraram que despesas com P&D estão positivamente relacionadas com o valor de mercado das empresas e sua lucratividade. Encontraram também que as empresas com maior eficiência do capital intelectual desenvolveram maior rentabilidade e crescimento das receitas nos dois anos estudados na pesquisa

Se por um lado temos um número considerável de publicações que evidenciam na prática e até mesmo empiricamente o sucesso destes Modelos de Mensuração de Performance, por outro temos pesquisas acadêmicas que mostram o contrário, e evidenciam que a relação causa-efeito destes modelos é pouco significativa. No entanto estas pesquisas acadêmicas não estudaram as variáveis ao longo do tempo em diversos setores. Além disso, a maioria se concentra em estudar um tipo específico de modelo (o Balanced Scorecard). Seus resultados, portanto, não podem ser generalizados, assumindo-os como verdade também para os outros tipos de modelos de mensuração de performance, tais como os modelos de Ligação Ação-Reação e Tableau de Bord.

Este trabalho assumirá as perspectivas propostas por Kaplan & Norton (1992) para o Balanced Scorecard: financeira (receita), aprendizagem (número de funcionários formais), cliente (portfólio de marcas), e inovação (investimento em Tecnologia da Informação em benefício da inovação). Cada perspectiva adotou um indicador de desempenho não-financeiro a fim de mensurar o indicador de desempenho empresarial financeiro (receita) das organizações.

2.2 Indicadores de Desempenho Empresarial

Há duas décadas, indicadores de desempenho empresarial eram definidos simplesmente de acordo com três perspectivas: Análise, Medição e Resposta, sem considerar o ambiente externo (FOLAN & BROWNE, 2005). Contextos mais complexos foram sendo delineados posteriormente e mais variáveis foram inseridas no modelo, passando estes indicadores, então, a examinar a organização como um todo, através de indicadores internos e externos, setoriais (FOLAN & BROWNE, 2005). Para cada um deles, cenários de indicadores de desempenho estruturais e processuais convergem a fim de se medir o desempenho empresarial (FOLAN & BROWNE, 2005) e definir por que as empresas crescem.

Segundo Nickell (1996) o principal motivo pelo qual as empresas crescem é a competição de mercado. Para ele, quanto menor o número de monopólios da indústria, maior será a competitividade nela e, conseqüentemente, o crescimento das empresas alocadas nesta indústria. Ainda segundo Nickell (1996), observações feitas mostram que a competitividade gera aumento de produtividade. O primeiro exemplo prático compara a Europa oriental com a Europa ocidental, que possui maiores índices de produtividade por possuir um mercado mais competitivo. O segundo exemplo foi dado por Porter (1990), que demonstra em seu trabalho que conduziu com dez países, onde estudou os setores da economia com sucesso internacional e examinava sua história a fim de entender o que levou o setor a obter êxito internacional. Como resultado, Porter (1990) encontrou que o papel-chave da competição doméstica é gerar indústrias competitivas internacionalmente. Por exemplo, as empresas japonesas que possuem destaque internacional são aquelas inseridas em indústrias mais competitivas como a automobilística, de câmeras (tanto fotográficas quanto de vídeo) e de instrumentos musicais. As outras indústrias (construção, commodities químicas e de papel) possuem apenas atuação nacional, não sendo, portanto, tão competitivas. O terceiro exemplo dado por Nickell (1996) cita a desregulamentação como geradora de aumento nos índices de produtividade, já que abre margem para a competitividade.

Os modelos de mensuração de performance (KASPERSKAYA, 2006), citados na seção anterior, dividem os indicadores em conjuntos quantificáveis de indicadores

financeiros e não-financeiros. Neste trabalho, serão analisados os indicadores não financeiros de Marketing (quantidade de marcas), Recursos Humanos (número de funcionários), Inovação (posição no ranking das mais inovadoras) e setorial (desempenho relativo do setor) e suas influências no indicador Financeiro (receita).

Estes diversos indicadores de desempenho podem influenciar a receita – valor recebido pela empresa pela venda de seus produtos ou serviços, ou seja, resultado financeiro das vendas da empresa em determinado período (BRIGHAM & HOUSTON, 1999) – da empresa direta ou indiretamente. Ocorre diretamente quando ações feitas visando a mudança nos indicadores de crescimento afetam diretamente a receita, e indiretamente quando estas ações influenciam indicadores que estão relacionados a outros indicadores que afetam a receita diretamente.

Agora, será apresentado separadamente o impacto de cada um destes indicadores não-financeiros estudados nesta pesquisa no crescimento da empresa (receita):

2.2.1 Indicadores de desempenho da marca empresarial

Pesquisas indicam benefícios associados a grandes portfólios de marcas em detrimento de pequenos portfólios. Foi sugerido por Aaker and Joachimsthaler (2000) e Kapferer (1994) que grandes números de marcas permitem que a empresa atraia e retenha os melhores gerentes de marcas, possibilitando que gozem de sinergia do desenvolvimento de capacidades como busca de capital de marcas, pesquisa de mercado e compra de mídia. Possibilita ainda que conquistem maior *market share* através da satisfação de necessidades de uma maior diversidade de clientes (KEKRE & SRINIVASAN, 1990; LANCASTER, 1990), que a empresa desfrute de um maior poder de mídia (CAPRON & HULLAND, 1999; PUTSIS, 1997) e que diminua a ameaça de novos entrantes no mercado (BORDLEY, 2003; LANCASTER, 1990). Porém, outra linha acadêmica defende que grandes portfólios de marca são ineficientes por diminuírem a economia de escala da empresa (FINSKUD ET AL., 1997; HILL, ETTINSON & TYSON, 2005; LAFORET & SAUNDERS, 1999) e por diluir os investimentos de marketing (EHRENBERG, GOOHARDT & BARWISE, 1990; HILL & LEDERER, 2001; KUMAR, 2003). Além

disso, o aumento do número de marcas vem sendo apontado como uma causa potencial para o enfraquecimento da lealdade do consumidor à marca e o aumento da competição por preços (BAWA, LANDWEHR & KRISHNA, 1989; QUELCH & KENNY, 1994).

Estas estratégias sugeridas pelas teorias podem ser observadas na prática através das posturas adotadas pelas empresas. Nos últimos cinco anos, procurando aumentar sua rentabilidade, a Unilever diminuiu seu portfólio de marcas de 1200 para 400, assim como a H.J Heinz. No mesmo período, porém, a Nestlé adotou a posição inversa, aumentando seu portfólio de marcas agressivamente através da compra das marcas Ralston Purina, Chef America, Dreyer's, Gerber e Novartis Medical Nutrition. A Procter & Gamble assumiu a mesma posição recentemente comprando a marca Gillette (MORGAN & REGO, 2009).

Morgan & Rego (2009) conduziram uma pesquisa onde durante dez anos coletaram informações sobre marca de 72 empresas de capital aberto a fim de analisar a relação entre cinco características específicas de portfólio de marcas (número de marcas da empresa, número de segmentos nos quais as marcas atuam, o grau de competição entre as marcas do mesmo portfólio e a percepção do cliente a respeito da qualidade e preço da marca do portfólio), efetividade do marketing da empresa (lealdade do cliente e *market share*), eficiência de marketing (montante gasto em propaganda de vendas e montante gastos de vendas, geral e administrativo) e a performance financeira da empresa (fluxo de caixa e variação do fluxo de caixa). Como resultado, encontraram que todas as características de portfólio da marca explicam significativamente a variância em cinco ou mais dos sete aspectos de performance de marketing e financeira da empresa.

Como apontado por Aaker and Joachimsthaler (2000) e Kapferer (1994), o maior número de portfólio de marcas permite que a empresa retenha os melhores gerentes de marca e quanto maior o número de marcas do portfólio maior será o número de gerentes retidos, gerando maior número de Times de Alta Performance que, como será explicado no próximo sub-tópico, potencializam a produtividade da empresa e, conseqüentemente, suas receitas.

2.2.2 Indicadores de desempenho de Recursos Humanos

Estudos empíricos têm demonstrado que os Recursos Humanos desempenham papel crucial no desempenho empresarial (ARTHUR, 1994; CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; HUSELID, 1995; HUSELID & BECKER, 1996; GERHART & MILKOVICH, 1990; ICHINIOWSY, SHAW & PRENNUSHI, 1994; MACDUFFIE, 1995). Estudos teóricos da área de Administração Estratégia em Recursos Humanos (AERH) sugerem que as práticas de Recursos Humanos (RH) podem levar a empresa à melhor performance, sendo base sustentável de vantagem competitiva, já que essas práticas são únicas de empresa para empresa e difíceis de imitar (LADO & WILSON, 1994). Porém, segundo Wright et al. (2001), estas práticas só são garantias de vantagem competitiva sustentável quando oferecem recursos ou competências que agregam valor à empresa.

As estratégias de RH são consideradas como ativos invisíveis da empresa (ITALMI, 1987) já que criam valor para a empresa quando envolvidos nos sistemas operacionais e fortalecem as capacidades da empresa (BECKER & GERHART, 1996). Hamel e Prahalad (1994) argumentam que medidas convencionais de performance econômica (como seu valor de mercado e valor de seus ativos) refletem as competências incorporadas pelas pessoas da empresa. Existe um consenso hoje entre pesquisas que defendem que o comportamento do funcionário possui papel fundamental nas estratégias de RH (WRIGHT ET AL, 2001).

Parte fundamental do capital humano da empresa, é o funcionário que detêm o talento necessário para o desenvolvimento de suas atividades e não a empresa (WRIGHT ET AL, 2001). Sistemas efetivos de gerenciamento de pessoas mantêm a interdependência entre os componentes de RH, que são dificilmente imitados pelos concorrentes (BECKER & HUSELID, 1998). É através deste sistema que as empresas influenciam seu capital humano e estimulam o comportamento desejado para o funcionário e alcançam melhor desempenho (WRIGHT ET AL, 2001).

A idéia de que os funcionários são estrategicamente importantes para a empresa advém da visão baseada em recursos, que afirma que os recursos internos da empresa são fonte de vantagem competitiva (HOKISSON, HITT, WAN & YIU, 1999).

Wright & McMahan (1992) apresentaram em seu artigo a visão baseada em recursos como uma perspectiva para racionalizar a utilização dos recursos humanos de uma empresa como base sustentável para a vantagem competitiva. Capelli & Singh (1992) propuseram em seu estudo de relações industriais que a visão baseada em recursos pode prover racionalidade teórica para as implicações de RH na formulação e implementação de estratégias da empresa. Wright et al. (1994) mostraram em seu estudo que, para se constituir uma fonte de vantagem competitiva, o capital humano da empresa deve ter igualmente altos níveis de habilidade e motivação.

Huselid (1995) buscou em seu estudo provar que práticas de RH podem ajudar da criação de vantagem competitiva. Como resultado encontrou relação entre práticas de RH e *turnover* de funcionários, retorno bruto e retorno sobre as ações. Alguns autores estudaram a relação entre remuneração e o desempenho da empresa. Collins & Clark (2003) conduziram um estudo 73 empresas norte-americanas de alta tecnologia a fim de examinar a relação existente entre as práticas de RH desenvolvidas para times de gerência de alto nível e a performance da empresa. Uma das variáveis independentes consideradas no estudo são as práticas de RH que constroem o *network*, onde foram considerados treinamentos, avaliação de desempenho, e bônus estruturados para encorajar os gerentes a desenvolver relações com agentes internos e externos à empresa. Como resultado, a pesquisa mostrou que o relacionamento com atores externos possui forte relação com o crescimento das vendas da empresa e do retorno de suas ações.

Welbourne & Andrews (1996) explicam o papel das estratégias de RH em melhorar o desempenho da oferta pública inicial (IPO) de ações de uma empresa na bolsa de valores. Os resultados encontrados indicam que duas variáveis de RH predizem a reação inicial do investidor e a sobrevivência da empresa no longo prazo. São estas variáveis Valor de RH e Remuneração Baseada no Desempenho da Organização (também evidenciada no estudo de Gerhart & Milkovich (1990)), sendo que esta última afeta negativamente o desempenho inicial, mas positivamente o desempenho de longo prazo. Apesar de o estudo mostrar que empresas que possuem programas de compensação e valorização de seus empregados são mais propensas a se perpetuar, o mercado tende a reagir de maneira negativa aos programas de compensação de funcionários que utilizam o capital da empresa. Isto pode se dever

ao fato de os investidores perceberem esta prática de RH como uma maneira de desviar o dinheiro da organização para os empregados de maneira negativa. Esta percepção foi relatada em outros estudos como Abowd et al. (1990) e Kruse (1993). Para melhor entender esta percepção, os autores conduziram entrevistas com 40 gerentes de alto escalão das empresas que estavam na empresa na época do IPO para saber, na opinião deles, o que foi mais importante para o desempenho da empresa desde o IPO. Os resultados indicaram que o fator mais importante foram os times de alta gerência e o fator menos importante foi a Premiação dos Empregados.

Observa-se, então, que os times de alta gerência desempenham importante papel no desempenho das empresas, representando, portanto, importante ativo organizacional. Dados do Ministério do Trabalho (2010) do Brasil mostram que as empresas que mais contratam no país são as grandes empresas (mais de mil funcionários) e que seu número de contratações é crescente, com aumento de 5,3% de 2008 para 2009. Ao mesmo tempo, observa-se que as empresas contratam, em segundo lugar, mais pessoas com ensino superior completo (aumento de 7,54% deste tipo de contratação de 2008 para 2009), o que evidencia a preocupação das empresas em formar equipes qualificadas e com mais capacidade de gerar times de alta gerência, que potencializarão a performance da empresa.

2.2.3 Indicadores de desempenho de Inovação

Dados da PINTEC (2010) mostram que a taxa inovativa de produtos para as empresas no Brasil aumentou 19,93% no último triênio (2006-2008) contra apenas 16,67% de aumento no triênio de 2003 a 2005. Ainda segundo a PINTEC (2010), as maiores taxas de inovação, 58,27%, concentrando-se em mercados de alta intensidade tecnológica, ou seja, mercados que utilizam muita tecnologia como a TI. Apesar de ser claro que as empresas vêm investindo substancialmente em inovações, não se sabe ao certo o retorno destes investimentos.

São várias as aplicações de TI nas empresas, mas duas ganham destaque: criação de valor para a cadeia de produção da empresa e na competição em si (BAKOS & TREACY, 1986). Bakos & Treacy (1986) identificaram quatro oportunidades nas

quais TI pode gerar vantagem competitiva para a empresa. A primeira é através do melhoramento da eficiência operacional e efetividade funcional. A segunda é através da exploração de sinergias inter-organizacionais. A terceira é através da inovação de produtos com TI. Finalmente, a quarta através da aquisição da vantagem de barganha da empresa em relação à clientes e fornecedores.

Byrd & Marshall (1996) realizaram um estudo que analisava a relação entre investimentos em Tecnologia da Informação (TI) e performance organizacional, através da análise de dados de investimento de TI e desempenho organizacional de 350 companhias de capital aberto durante um período de quatro anos. Utilizaram para isto uma análise de equações estruturais para testar empiricamente um modelo teórico composto por cinco variáveis de investimento de TI e cinco variáveis de desempenho organizacional. Como resultado, encontraram que as variáveis de investimento em TI eram significativamente e negativamente relacionadas com as vendas por funcionários, apesar de estudos qualitativos nesta área mostrarem o contrário. Percebe-se então, que as variáveis de TI influenciam a receita indiretamente, influenciando outros indicadores de desempenho que por sua vez influenciarão a receita.

Weill & Woodham (2002) estudaram o uso de TI em empresas multinacionais americanas e européias e identificaram que as empresas normalmente governam a TI seguindo orientações geralmente aceitas com controle de entradas e direitos de decisão rigorosamente controlados. Porém, identificaram que empresas com desempenho acima da média do seu setor adotam uma postura diferente de governança de TI, onde a estrutura de governança está ligada às medidas de desempenho nas quais a empresa se destaca. Como resultado, os autores identificaram que uma efetiva estrutura de governança de TI é o preditor mais importante para que a empresa gere valor a partir de sua TI. Segundo Weill & Ross (2005) empresas que governam TI efetivamente possuem lucros 20% maiores, maiores retornos sobre suas ações e maior crescimento comparando-se com empresas sem esta efetividade.

Observando-se as oportunidades geradas pela aplicação de TI, conforme proposta por Bakos & Treacy (1986), pode-se dizer que a inovação de produtos possui papel indireto na determinação do grau de utilidade oferecido pela empresa, como

colocado por Byrd & Marshall (1996), já que o maior uso de TI gerará maior número de inovações que gerará maior número de produtos para a empresa, que por sua vez influenciará o grau de utilidade da empresa, tornando-o mais alto, como será explicado no tópico seguinte.

2.3 Teoria Comportamental e Utilidade

O conceito de utilidade surgiu inicialmente no campo da economia como a propriedade que os produtos e serviços têm de satisfazer as necessidades racionais do consumidor (FISHBURN, 1968). Surgiu então, com o conceito de Homem Econômico, a personificação dos pressupostos econômicos sobre o comportamento individual (LEA, 1978), conceito este contestado por diversos autores que demonstraram que a face econômica não é a única face do homem e que o indivíduo não é composto apenas por racionalidade (GALBRAITH, 1958; SCITOVSY, 1976). A psicologia, então, passa a estudar este conceito de utilidade, porém considerando as outras faces do indivíduo, os seus aspectos psicológicos, tais como pressão emocional e tempo, afirmando que o ser humano não utiliza completamente a sua racionalidade em processo de tomada de decisão, tendo, assim, a irracionalidade grande parcela nestas decisões (FISHBURN, 1968).

Há alguns anos as duas áreas se uniram e a teoria econômica vem sendo usada para explicar o comportamento psicológico. A economia agrega valor ao comportamento psicológico em dois aspectos: traz validade empírica ao testar as teorias com indivíduos em laboratórios e traz utilidade quando comparada para se estabelecer os conceitos comportamentais (HURSH, 1984). Surge então a idéia de que utilidade pode ser avaliada como a diferença demonstrável entre os conceitos econômicos e os fenômenos que eles descrevem e os princípios comportamentais corriqueiros (HURSH, 1984).

Segundo Catania (1999), reforço é uma relação entre o comportamento da pessoa e o ambiente no qual está inserida que inclui pelo menos três componentes. Primeiro, as respostas precisam ter conseqüências. Segundo, a probabilidade de respostas

deve aumentar se comparando com cenários sem reforço. Terceiro, a probabilidade de resposta deve aumentar em razão da consequência da resposta.

Pode-se dizer que ao se determinar quais são os reforçadores que acarretam maior impacto para mercado no qual a empresa está inserida, garantem-se suas vendas, principalmente em cenários onde o preço é baixo e a receita do cliente é alta. Neste caso, o cliente será conquistado pelo produto que lhe oferecer maior utilidade marginal relativa. (MADDEN ET AL., 2007).

Como síntese, Foxall (1997) propõe um modelo de comportamento do consumidor onde as variáveis de reforço e utilidade estão inseridas como condicionantes da decisão de compra futura. Apesar de ser um modelo aplicado ao comportamento de consumo, mostra as consequências do reforço utilitário no comportamento. Segundo o autor, o reforço utilitário, derivado do conceito econômico de utilidade, é definido como a “satisfação direta que bens e serviços geram aos seus possuidores” (GOULD & KOLB, 1964, **tradução nossa**) e influencia a tomada de decisões futuras. No contexto desta pesquisa, pode-se dizer que a utilidade influenciará a tomada de decisões futuras da organização.

No contexto do comportamento do consumidor, vários estudos quasi-experimentais vêm sendo realizados (PORTO, 2009). O estudo feito por Porto (2009), apesar de ser focado no comportamento de compra do consumidor, pode ser estendido para o contexto organizacional, já que analisou também a influência das estratégias de marketing adotadas pelo ponto-de-venda em indicadores de desempenho mercadológico (participação e penetração de mercado). Porém, são poucas as pesquisas que estendem os estudos de utilidade e reforço ao contexto organizacional, em específico ao desempenho de indicadores de crescimento empresarial.

Assim, adotando-se a linha proposta por Foxall (1997), que defende que utilidade é consequência do uso de produtos, pode-se inferir que, se várias empresas oferecem produtos no mercado, aquelas que oferecerem o maior número de produtos oferecerão também maior utilidade ao mercado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção serão abordados os aspectos técnicos da pesquisa conduzida, como o tipo e a descrição geral da pesquisa, as características da população e da amostra, o instrumento de pesquisa utilizado e os procedimentos de coleta e de análise dos dados

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa conduzida para a análise proposta neste estudo é quantitativa, sendo composta pelos seguintes tipos de pesquisa:

- a) Ex-post facto, ao se considerar a parte de indicadores do banco de dados, já que foram conseguidos através da análise de dados secundários de duas bases, cujos detalhes serão explicados no sub-tópico Procedimentos de coleta e de análise de dados. Esta etapa da pesquisa foi caracterizada desta maneira, pois os seus dados foram conseguidos através de publicações dos resultados da empresa, estando este fato não relacionado ao objetivo final da pesquisa em questão (COZBY, 2009).
- b) Análise de documento, ao se considerar as marcas, que foram introduzidas na base através da análise dos sites e dos catálogos de produtos das empresas pesquisadas (COZBY, 2009).
- c) Quasi-experimento, pois houve controle das variáveis de forma natural nos setores investigados. Contudo, a amostra não é aleatória, já que o universo foi restringido às empresas das quais as informações necessárias estavam disponíveis, inviabilizando o experimento clássico (COZBY, 2009).

Assim, de maneira geral, esta pesquisa classifica-se como explicativa, já que busca explicar a influência dos níveis de utilidade da empresa na sua receita através da

análise de alguns indicadores de desempenho. Por fim, é classificada também como quantitativa, já que seus resultados serão analisados através de regressões múltiplas, para que sejam medidas não somente as correlações entre as variáveis, como também a força desta relação.

3.1.1 Modelo de pesquisa

O modelo abaixo mostra como foi delineada a pesquisa, que teve como variáveis independentes um indicador de desempenho setorial e três indicadores de desempenho não-financeiros. Estes indicadores tiveram seus efeitos medidos sobre as variáveis dependentes de receita que se dividiram em duas de acordo com o contexto analisado (a própria empresa ou o setor no qual está inserida). As análises foram feitas sob a perspectiva da variável de controle grau de utilidade da empresa no mercado.



Figura 2 - Modelo da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Caracterização do objeto de estudo

O objeto da pesquisa em questão foi a receita das empresas dos diversos setores da economia brasileira nos anos de 2007 a 2009. Foram estudadas as empresas dos seguintes setores: Bebidas e Fumo; Comércio (Atacado e Varejo); Comunicação e Informática; Administração e Participações Energia Elétrica; Administração e Participações Máquinas, Equipamentos, Veículos e Peças; Administração e Participações Seguradoras e Corretoras; Administração e Participações Serviços de Transporte e Logística; Administração e Participações Telecomunicações; Energia Elétrica; Farmacêuticos e Higiene; Gráficas e Editoras; Intermediação Financeira; Máquinas, Equipamentos, Veículos e Peças; Papel e Celulose; Petróleo e Gás; Química, Petroquímica, Combustíveis e Borracha; Serviços Médicos; Telecomunicações; e Têxtil e Vestuário. A escolha destes setores ocorreu devido ao acesso aos dados de receita publicados oficialmente pelas empresas de capital aberto destes setores econômicos.

3.3 População e amostra

A população inicial da pesquisa eram todas as empresas brasileiras que possuem ou possuíram ações na bolsa de valores brasileira (Bovespa), totalizando 1968 empresas. Esta informação foi filtrada, extraindo-se dela aquelas empresas que estavam com *status* de cancelada, falida ou paralisada, restando na base 644 empresas ativas e em operação no mercado, passíveis então da coleta dos outros dados necessários para a base. Com a base filtrada, começou-se a busca pelas informações dos indicadores relevantes ao trabalho. Os dados de vendas (receita) foram encontrados no site da Maiores e Melhores da revista Exame, os dados de quantidade de funcionários formais (carteira assinada) foram encontrados também no site da Maiores e Melhores da revista Exame e os dados de posição no ranking das mais inovadoras foram extraídos do Ranking das Empresas mais Inovadoras da revista Information Week Brasil. Já os dados de portfólio de marcas foram extraídos do próprio site das empresas ou até mesmo de seus catálogos de produtos. Após a coleta feita, foram excluídas da base as empresas cujas informações sobre receita

não foram encontradas, já que não seria possível aplicar a pesquisa a elas uma vez que não haveria variável dependente para se analisar. No final deste processo, chegou-se à amostra de 46 empresas (2,38% da população) que será utilizada neste trabalho.

Para o cálculo da amostra foi feito um teste F para análise de regressão linear múltipla (Figura 4). Para tanto, foi feito um teste do poder de análise em que o tamanho do efeito é igual a 0,35 com $\alpha = 0,05$ e com poder de 87% com 4 preditores, que são representados pelos três indicadores não-financeiros e pelo indicador setorial. Apesar de a amostra ser pequena, ela foi suficiente para superar o Erro Tipo 2.

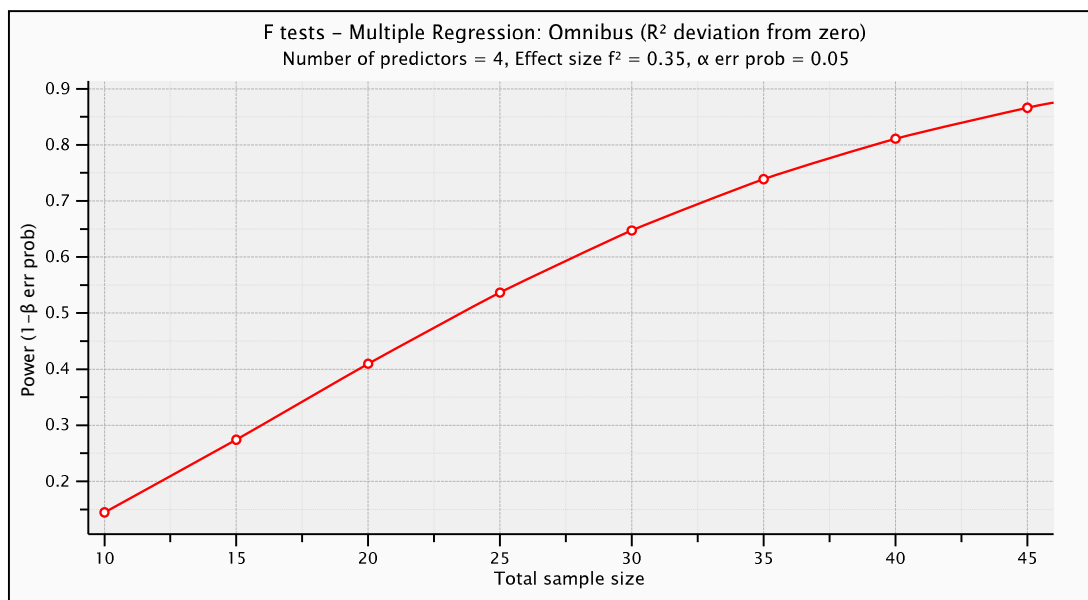


Figura 3 – Gráfico do teste F
Fonte: Elaborado pela autora

Após a compilação destes dados e geração dos resultados observou-se que:

- a) Para a variável independente “portfólio de marcas” encontrou-se $\bar{x}=2,59$ (DP=4,24) para empresas de nível utilitário baixo e $\bar{x}=3,96$ (DP=8,79) para empresas com nível utilitário alto, enquanto para o logaritmo do portfólio de marcas encontrou-se $\bar{x}=0,42$ (DP=0,83) para empresas com baixo nível utilitário e $\bar{x}=0,64$ (DP=1) para empresas com nível utilitário alto;

- b) Para a variável independente “número de funcionários” encontrou-se $\bar{x}=4.646,28$ (DP=8.055,21) para empresas de nível utilitário baixo e $\bar{x}=6.585,88$ (DP=10.377,43) para empresas com nível utilitário alto, enquanto para o logaritmo do número de funcionários encontrou-se $\bar{x}=7,72$ (DP=1,20) para empresas com nível de utilidade baixo e $\bar{x}=8,16$ (DP=1,08) para empresas com nível de utilidade alto;
- c) Para a variável independente “posição no ranking das empresas mais inovadoras” encontrou-se $\bar{x}=50,53$ (DP=29,79) para empresas com baixo nível utilitário e $\bar{x}=46,84$ (DP=35,89) para empresas com alto nível de utilidade, enquanto para o logaritmo da posição no ranking das empresas mais inovadoras encontrou-se $\bar{x}=3,65$ (DP=0,90) para empresas com baixo nível utilitário e $\bar{x}=3,38$ (DP=1,17) para empresas com alto nível utilitário.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado nesta pesquisa consistia em uma base de dados montada pela própria autora com informações disponíveis em outras bases. Foram utilizados dados secundários de três fontes de informação para a confecção da base.

A primeira fonte de informações foi o Ranking das Maiores e Melhores Empresas da revista Exame de 2010, de onde foram extraídas informações de Vendas e Quantidade de Funcionários. O ranking é confeccionado a partir da avaliação dos dados de mais de 3000 empresas, compreendendo todas as empresas de capital aberto que publicaram suas demonstrações contábeis no *Diário Oficial* dos estados até o dia 14 de maio de 2010. São incluídas também as companhias limitadas que enviaram os seus resultados à revista para análise e responderam a alguns questionários. Foram consideradas ainda empresas de porte significativo e conhecidas do mercado que preferiram não divulgar seus resultados. A revista,

então, estimou seus resultados. Para garantir a melhor medição dos resultados, foram consideradas as demonstrações individuais, e não as consolidadas. Para evitar distorções de resultados devido às datas de fechamento dos balanços de cada empresa, todos os valores publicados foram ajustados para o dia 31 de dezembro de 2009 considerando-se a variação da inflação. Os indicadores extraídos deste ranking foram calculados da seguinte maneira pela revista: Vendas, expresso em dólares, representam as vendas da empresa em reais atualizadas para a moeda de poder aquisitivo de 31 de Dezembro de 2009 e então convertida pela taxa do dólar do Banco Central na data (R\$ 1,7412); Número de funcionários, declarada no balanço da empresa, é expressa pelo número de funcionários próprios contratados pela empresa até a data de fechamento do balanço.

A segunda fonte de informações foi o ranking das empresas mais inovadoras de 2010, de onde foram extraídas as informações do indicador de Posição no Ranking das Mais Inovadoras. Este ranking é disponibilizado pela revista Information Week Brasil juntamente com a consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, e são consideradas apenas as empresas cujo faturamento bruto anual comprovado for superior a R\$ 250 milhões e cujo investimento anual CAPEX+OPEX em tecnologia da informação for superior a R\$ 5 milhões. Estas empresas então são submetidas a um questionário que deverá ser respondido pelo principal executivo de TI da empresa, que terão suas respostas analisadas de acordo com uma metodologia não divulgada pela consultoria.

A terceira e última fonte deu origem aos indicadores de utilidade (quantidade de produtos ofertados pela empresa) e portfólio de marcas da empresa, que foi extraída a partir da pesquisa deste indicador nos sites das empresas ou em seus catálogos virtuais de 2010. Foram consideradas como marcas as macro divisões de produtos dentro de um grupo empresarial. Estas informações são facilmente disponibilizadas pelas empresas, já que possuem interesse de destacar suas marcas e produtos para que o mercado as conheça melhor.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para este estudo não houve coleta de dados primários, apenas secundários, conforme descrito a seguir.

Primeiramente, a amostra foi dividida em duas, de acordo os níveis de utilidade (alta ou baixa) que foram calculados através da análise da mediana do número de produtos. Empresas com número de produtos superior à mediana do seu setor foram consideradas de Utilidade Alta, e empresas com número de produtos inferior à mediana do seu setor foram consideradas de Utilidade Baixa.

Após esta separação, a amostra foi analisada através de 4 regressões lineares, que se deram em dois momentos diferentes. A primeira analisou a relação entre os indicadores de portfólio de marca, inovação, pessoas e crescimento ou diminuição da receita do setor e sua influência na receita entre empresas com alto grau de utilidade e a segunda analisou a relação entre os indicadores de portfólio de marca, inovação, pessoas e crescimento ou diminuição da receita do setor e sua influência na receita entre empresas com baixo grau de utilidade. Cada uma destas análises foi feita levando-se em consideração duas situações diferentes: comparando a empresa com ela mesma e comparando a empresa com o setor.

As Variáveis Independentes estudadas nesta pesquisa foram:

- a) Logaritmo da quantidade de marcas: logaritmo da quantidade de marcas ofertadas pela empresa;

- a) Logaritmo da posição no ranking das empresas mais inovadoras: logaritmo do ranking das empresas mais inovadoras;
- b) Logaritmo da quantidade de funcionários: logaritmo da quantidade de funcionários da empresa por ano;
- c) Logaritmo do crescimento ou diminuição da receita relativa do setor: logaritmo da soma da receita do setor no ano x dividido pela média da receita do setor em todos os anos. A média da receita do setor nesse caso será zero. Se for abaixo de zero, o setor estará diminuindo, e se for acima de zero, o setor estará crescendo.

As variáveis dependentes estudadas nesta pesquisa foram:

- a) Receita da empresa em relação à própria empresa: receita da empresa no ano x sobre a receita média da empresa durante todo o período;
- b) Receita da empresa em relação ao seu setor: receita da empresa no ano x sobre a receita média do setor no ano x.

As variáveis de controle estudadas nesta pesquisa foram:

- a) Grau de utilidade da empresa baixo: número de produtos ofertados pela empresa menor que a mediana dos produtos ofertados do seu setor;
- b) Grau de utilidade da empresa alto: número de produtos ofertados pela empresa maior que a mediana dos produtos ofertados do seu setor.

Desta maneira, os dados foram analisados de acordo com as seguintes equações:

- a) Para empresas com baixo nível de utilidade:

receita relativa (média da empresa) = $a + b \log n^{\circ} \text{ de marcas} + b \log \text{ posição ranking mais inovadoras} + b \log n^{\circ} \text{ funcionários} + c \log \text{ do crescimento ou diminuição da receita relativa do setor}$

receita relativa (média do setor) = $a + b \log n^{\circ}$ de marcas + $b \log$ posição ranking mais inovadoras + $b \log n^{\circ}$ funcionários + $c \log$ do crescimento ou diminuição da receita relativa do setor

b) Para empresas com alto nível de utilidade:

receita relativa (média da empresa) = $a + b \log n^{\circ}$ de marcas + $b \log$ posição ranking mais inovadoras + $b \log n^{\circ}$ funcionários + $c \log$ do crescimento ou diminuição da receita relativa do setor

receita relativa (média do setor) = $a + b \log n^{\circ}$ de marcas + $b \log$ posição ranking mais inovadoras + $b \log n^{\circ}$ funcionários + $c \log$ do crescimento ou diminuição da receita relativa do setor

Foram feitas análises de regressão linear múltipla e os pressupostos da normalidade das variáveis, multicolinearidades ($VIF < 2$) e autocorrelação (Teste Durbin-Watson com resultados entre 1,5 e 2,5) foram atendidas, enquanto foram encontrados vestígios de heterocedasticidade através da observação dos gráficos do valor preditivo *versus* os resíduos da regressão (conforme gráficos presente nos Apêndices I, J, K e L). Para atender o pressuposto de linearidade as variáveis independentes foram transformadas em logaritmo.

4 RESULTADOS E DISCUSSAO

Para se chegar aos resultados foram realizadas duas regressões lineares: a primeira das empresas com alta utilidade e a segunda das empresas com baixa utilidade. Cada uma destas regressões foi feita com uma variável dependente distinta: a receita média da empresa no período considerado e a receita média do setor no qual a empresa está inserida no período considerado.

Os resultados e as discussões serão apresentados na seguinte ordem: primeiramente os resultados encontrados e as discussões para a variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa separado em empresas de nível utilitário baixo e alto; por último, os resultados e as discussões para a variável dependente da receita da empresa em relação ao setor separado em empresas de nível utilitário baixo e alto.

4.1 Análise da variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa

Seguem abaixo os resultados encontrados (Tabela 1) e as discussões e as implicações para a variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa separado de acordo com o nível de utilidade das empresas alvo do estudo.

4.1.1 Empresas com baixo nível utilitário

Para empresas com baixa utilidade a variância explicada é de 63,5% (conforme gráfico do Apêndice E) e os indicadores que apresentaram relação preditiva com o aumento da receita da empresa foram o número de funcionários ($B= 0,30$; $p< 0,05$) e posição no ranking das empresas mais inovadoras ($B= 0,31$; $p<0,05$), sendo que o número de funcionários possui relação mais forte ($\beta= 0,76$) com a receita do que a

posição no ranking das empresas mais inovadoras ($\beta = 0,62$). A relação direta entre o número de funcionários da empresa e a receita indica que quanto maior for o número de funcionários, maior será o impacto na receita em relação a si mesma. Já a relação direta entre a posição da empresa no ranking e a receita indica que quanto maior for a posição da empresa no ranking (menor utilização de TI em benefício da inovação empresarial), maior será seu crescimento de receita.

Estes resultados significam que os funcionários desempenham papel fundamental no desempenho da receita das empresas, conforme proposto por Arthur (1994), Cutcher-Gershenfeld (1991), Huselid (1995), Huselid & Becker (1996), Gerhart & Milkovich (1990), Ichiniowsy, Shaw & Prensushi (1994) e Macduffie (1995). O fato de o número de funcionários possuir maior relação preditiva com a receita pode dever-se ao fato de este indicador ser considerado um ativo intangível crucial, já que não pode ser imitado e confere, além de melhor desempenho de receita, maior valor de mercado à empresa, como proposto por Lado & Wilson (1994), Italmi (1987) e Becker & Gerhart (1996). Pode também ser justificado pela visão baseada em recursos, que racionaliza a utilização dos recursos humanos de uma empresa, tornando-os base sustentável para a vantagem competitiva.

Já os resultados encontrados para a variável de inovação sugerem que, para empresas de baixo nível utilitário, a utilização de TI em benefício da inovação empresarial apresenta relevância apenas quando há a possibilidade de lançamento de novos produtos, ou seja, quando há a possibilidade de oferecer novos produtos ao mercado e aumentar sua utilidade, como colocado por Bakos & Treacy (1986). Caso contrário, a utilização de TI em benefício da inovação empresarial gerará apenas custos internos, sem a previsão de retornos, prejudicando a receita destas empresas.

4.1.2 Empresas com alto nível utilitário

Para as empresas com alta utilidade a variância explicada é de 55,3% (conforme gráfico do Apêndice F) e os indicadores que possuem relação preditiva com a receita foram, primeiramente, o indicador de posição no ranking das empresas mais

inovadoras ($B = -0,11$; $p < 0,01$), que se relaciona com a variável dependente de maneira inversa, ou seja, quanto menor for a posição da empresa no ranking, melhor será sua receita, o que significa que quanto maior for o a utilização de TI para a geração de inovações, maior será a sua receita, e em segundo lugar, o indicador de crescimento ou diminuição da receita relativa do setor ($B = 0,88$; $p < 0,01$), que indica que quanto maior for o crescimento da receita relativa do setor, maior será também o crescimento da receita da empresa. O indicador de crescimento ou diminuição da receita relativa do setor possui maior relação de predição ($\beta = 0,496$) da receita da empresa em relação a ela mesma do que o indicador de posição no ranking da empresas mais inovadoras ($\beta = 0,46$).

O resultado encontrado para o indicador de crescimento ou diminuição da receita relativa do setor permite a inferência de que a melhora do desempenho da receita da empresa deve-se mais ao crescimento do setor no qual ela está inserida do que ao seu próprio desempenho, mesmo quando tratamos de melhora de performance da empresa em relação à ela mesma. Este resultado pode ser observado também na pesquisa liderada por Nickell (1996) que, apesar de estudar o impacto da competitividade do mercado no qual as empresas estão inseridas, mostra que o crescimento do mercado gera crescimento nas empresas nele inseridas.

Já os resultados encontrados para a variável de inovação sugerem que, para empresas de alto nível utilitário, a utilização de TI em benefício da inovação empresarial possui influência direta no melhor desempenho da receita da empresa em relação à ela mesma. O aumento do desempenho destas empresas em relação à elas mesmas em decorrência da utilização de TI em benefício da inovação empresarial pode se dever à criação de valor que a aplicação de TI pode gerar na cadeia de produção, através do melhoramento da eficiência operacional e efetividade funcional, da exploração de sinergias inter-organizacionais, inovação de produtos e aquisição de vantagem de barganha junto aos fornecedores (BAKOS & TREACY, 1986). Este resultado reforça o resultado e a conclusão encontrada para empresas de baixo nível utilitário onde se observa que a utilização de TI em benefício da inovação empresarial apresenta relevância apenas quando oferece a possibilidade de geração de novos produtos, ou seja, quando oferece a possibilidade de aumento da utilidade oferecida pela empresa. Assim, conforme colocado por Bakos & Treacy (1986) a utilização de TI em benefício da inovação empresarial

somente é justificado em casos de geração de inovação de produtos, caso contrário, gerará apenas custos internos que comprometerão a receita das empresas.

Tabela 1 - Resultados da regressão linear para a variável dependente receita da empresa em relação à ela mesma

		Coeficientes Não-Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta	T	
Utilidade Baixa	Constante	-2,12	0,88		-2,41	0,04
	Portfólio de marcas	0,23	0,37	0,14	0,62	0,55
	Posição no ranking mais inovadoras	0,31	0,11	0,62	2,81	0,02
	Número de funcionários	0,31	0,09	0,76	3,30	0,01
	Crescimento ou diminuição da receita relativa do setor	0,25	0,46	0,11	0,53	0,61
Utilidade Alta	Constante	1,89	0,33		5,69	0,00
	Portfólio de marcas	-0,01	0,03	-0,05	-0,37	0,71
	Posição no ranking mais inovadoras	-0,11	0,03	-0,46	-3,25	0,00
	Número de funcionários	-0,05	0,03	-0,24	-1,51	0,14
	Crescimento ou diminuição da receita relativa do setor	0,88	0,24	0,50	3,64	0,00

Fonte: Autoria própria

4.2 Análise da variável dependente da receita da empresa em relação ao setor

Seguem abaixo os resultados encontrados (Tabela 2) e as discussões e as implicações para a variável dependente da receita da empresa em relação ao seu setor separado de acordo com o nível de utilidade das empresas alvo do estudo.

4.2.1 Empresas com baixo nível utilitário

Para empresas com baixa utilidade a variância explicada é de 46,1% (conforme gráfico do Apêndice G) e apenas o indicador de número de funcionários apresenta significância para explicar a variável dependente ($B = 0,6$; $p < 0,05$). A relação direta indica que o aumento do número de funcionários acarreta em aumento da receita da empresa em relação às outras empresas do setor, ou seja, para que a empresa de baixa utilidade obtenha receita maior que a receita média de seu setor ela deverá aumentar o seu número de funcionários (mantendo-se os outros indicadores constantes).

Este resultado mostra que empresas com baixo poder utilitário devem concentrar seus investimentos em seus funcionários, contratando mais. Isto se deve ao fato de este indicador ser considerado um ativo intangível crucial, já que não pode ser imitado e confere, além de melhor desempenho de receita, maior valor de mercado à empresa, como proposto por Lado & Wilson (1994), Italmi (1987) e Becker & Gerhart (1996). Pode também ser justificado pela visão baseada em recursos, que racionaliza a utilização dos recursos humanos de uma empresa, tornando-os base sustentável para a vantagem competitiva

Este resultado, quando comparado com os resultados encontrados para empresas de baixo nível utilitário em relação à variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa, permite a inferência de que empresas com este nível utilitário devem concentrar seus investimentos em seus funcionários. Empresas de grande porte, como as consideradas neste estudo, investem no desenvolvimento de seus funcionários através de treinamentos e qualificações diversas. Estes investimentos garantem o aumento da competência dos funcionários, qualificando-os e, conseqüentemente, otimizando processos organizacionais antes negligenciados. Conforme colocado por Hamel e Prahalad (1994), as competências incorporadas pelos funcionários destas empresas impactam diretamente suas medidas de desempenho econômico. Segundo Wright et al. (2001) é o funcionário quem detêm o talento necessário para o desenvolvimento das atividades da organização. Assim, o desenvolvimento de suas competências garante o melhor

desenvolvimento das atividades da empresa, impactando positivamente sua receita. Além disso, o aumento do número e da competência dos funcionários poderá conferir aumento da capacidade de produção, que permite a fabricação de novos produtos, possibilitando, assim, o aumento da utilidade da empresa.

4.2.2 Empresas com alto nível utilitário

Para as empresas com alta utilidade a variância explicada é de 74,5% (conforme gráfico do Apêndice H) todos os indicadores analisados neste estudo apresentam significância: portfólio de marcas ($B = -0,45$; $p < 0,01$), posição no ranking das empresas mais inovadoras ($B = 0,14$; $p < 0,05$), número de empregados ($B = 0,52$; $p < 0,01$) e crescimento ou diminuição da receita relativa do setor ($B = 1,66$; $p < 0,01$). O indicador de número de funcionários apresenta maior relação de predição ($\beta = 0,96$) da receita da empresa em relação ao setor do que os indicadores de portfólio de marcas ($\beta = 0,71$), de crescimento ou diminuição da receita relativa do setor ($\beta = 0,35$) e de posição no ranking das empresas mais inovadoras ($\beta = 0,22$).

O resultado positivo encontrado para o indicador de número de funcionários sugere que as estratégias de RH compõem um ativo intangível crucial, já que não podem ser imitadas e conferem, além de melhor desempenho de receita, maior valor de mercado à empresa, como proposto por Lado & Wilson (1994), Italmi (1987) e Becker & Gerhart (1996). Empresas de grande porte, como as consideradas neste estudo, investem no desenvolvimento de seus funcionários através de treinamentos e qualificações diversas. Estes investimentos garantem o aumento da competência dos funcionários, qualificando-os e, conseqüentemente, otimizando processos organizacionais antes negligenciados. Conforme colocado por Hamel e Prahalad (1994), as competências incorporadas pelos funcionários destas empresas impactam diretamente suas medidas de desempenho econômico. Segundo Wright et al. (2001) é o funcionário quem detém o talento necessário para o desenvolvimento das atividades da organização. Outro estudo de Wright et al. (1994) mostra que, para se constituir uma fonte de vantagem competitiva, o capital humano da empresa deve ter igualmente altos níveis de habilidade e motivação. Assim, o

desenvolvimento das competências dos funcionários da empresa garante o melhor desenvolvimento das atividades da empresa, impactando positivamente sua receita. Além disso, o aumento do número e da competência dos funcionários poderá conferir aumento da capacidade de produção, que permite a manutenção da fabricação dos produtos, possibilitando, assim, a manutenção do nível utilitário da empresa.

O resultado positivo encontrado para o indicador de crescimento ou diminuição da receita reativa do setor indica que o melhor desempenho da empresa em relação ao setor está intimamente ligado ao desempenho do próprio setor, de maneira que se o setor aumenta, a receita da empresa também aumentará, sendo o contrário também verdadeiro. Nickell (1996), apesar de estudar o impacto da competitividade do mercado no qual as empresas estão inseridas, mostra em seu estudo que o crescimento do mercado gera crescimento nas empresas nele inseridas. Estes resultados sugerem, portanto, que as empresas podem também se beneficiar com o aumento do mercado no qual estão inseridas, além de seu esforço interno (indicadores não-financeiros).

Já o resultado encontrado para a variável de inovação sugere que, para empresas de alto nível utilitário, a utilização de TI em benefício da inovação empresarial pode garantir melhor desempenho de receita da empresa em relação a ela mesma, como visto anteriormente, mas não confere melhor desempenho de receita em relação ao setor. Pode-se inferir, portanto, que o aumento da utilidade da empresa para o mercado não conferirá melhores resultados financeiros a curto e médio prazo, contradizendo o proposto por Bakos e Treacy (1986). Pelo contrário, gerará apenas custos internos que impactarão negativamente a receita da empresa.

Estes resultados encontrados para a variável de inovação corroboram os resultados encontrados para o portfólio de marcas, que indicam que um menor portfólio de marcas conferirá melhor desempenho de receita, já que aumentará a economia de escala da empresa (FINSKUD ET AL., 1997; HILL, ETTINSON & TYSON, 2005; LAFORET & SAUNDERS, 1999), concentrará os investimentos de marketing (EHRENBERG, GOOHARDT & BARWISE, 1990; HILL & LEDERER, 2001, KUMAR, 2003) e aumentará a lealdade do cliente à marca, diminuindo a competição por preços (BAWA, LANDWEHR & KRISHNA, 1989; QUELCH & KENNY, 1994)

possibilitando, portanto, que a empresa arbitre mais livremente sobre seus preços, a fim de aumentar sua receita de maneira direta. Assim, pode-se inferir que empresas que apresentam alto nível de utilidade devem se preocupar apenas em manter seu nível de utilidade, concentrando seus maiores esforços e investimentos em outras áreas, como número de funcionários e seu desenvolvimento.

Como síntese, encontrou-se que empresas de baixo nível utilitário sofrem maior influência de indicadores de desempenho não-financeiros, especificamente o número de funcionários formais, enquanto empresas de alto nível utilitário sofrem igual influência dos indicadores de desempenho não-financeiros e setoriais, onde o número de funcionários aparece novamente como principal preditor. Estes resultados com grande ênfase no número de funcionários mostram que os recursos humanos configuram sim um importante ativo para a empresa, conforme colocado por Lado & Wilson (1994), Italmi (1987) e Becker & Gerhart (1996). Devem portanto receber a atenção das direções das organizações, que deverão buscar sempre desenvolver as competências de seus funcionários. Já os resultados encontrados envolvendo o indicador setorial indicam que o desempenho da empresa não depende apenas de seu desempenho interno, estando intimamente ligado com o desempenho do setor no qual a empresa está inserida, mesmo quando a empresa busca melhor desempenho de receita em relação a ela mesma. Desta maneira, os gestores deverão estar sempre atentos às mudanças configuradas no setor para adequar suas estratégias setoriais para melhor desempenho de receita.

Tabela 2 - Resultados da Regressão linear para a variável dependente receita da empresa em relação ao seu setor

		Coeficientes Não-Padronizados		Coeficientes Padronizados		
		B	Desvio Padrão	Beta	T	Sig.
Utilidade Baixa	Constante	-3,76	2,26		-1,67	0,13
	Portfólio de marcas	-0,1	0,94	-0,03	-0,11	0,92
	Posição no ranking mais inovadoras	0,22	0,29	0,21	0,78	0,45
	Número de funcionários	0,6	0,24	0,7	2,53	0,03
	Crescimento ou diminuição da receita relativa do setor	-0,07	1,18	-0,02	-0,06	0,96
Utilidade Alta	Constante	-3,39	0,67		-5,08	0,01
	Portfólio de marcas	-0,45	0,07	-0,71	-6,55	0,01
	Posição no ranking mais inovadoras	0,14	0,07	0,22	2,06	0,05
	Número de funcionários	0,52	0,06	0,96	8,08	0,01
	Crescimento ou diminuição da receita relativa do setor	1,66	0,48	0,35	3,43	0,01

Fonte: Autoria Própria

4.3 Implicações para a Teoria de Utilidade

Os resultados encontrados para empresas com baixo nível utilitário sugerem que tanto para a melhora do desempenho da receita da empresa em relação à ela mesma quanto para a melhora da receita da empresa em relação ao setor, as empresas devem aumentar seu número de funcionários e investir no desenvolvimento de suas competências. Ainda como resultado tem-se que empresas de baixa utilidade que buscam melhora de desempenho de receita em relação à ela mesma não devem despendar investimentos em TI em busca de inovações, a não ser que este investimento gere novos produtos a ponto de conferir nível utilitário alto para a empresa. Neste contexto, o indicador de número de funcionários formais (com carteira assinada) possui o maior beta, sendo, portanto, o maior preditor de empresas de baixo nível utilitário que buscam melhor desempenho

de receita tanto em relação a ela mesma quanto em relação ao setor na qual está inserida.

Já os resultados encontrados para empresas com alto nível utilitário sugerem que empresas que buscam melhor desempenho de receita em relação a ela mesma devem investir em TI em busca de inovações de produtos, enquanto empresas que buscam melhor desempenho de receita em relação ao seu setor não. Tanto em empresas em busca de melhor desempenho em relação a si mesma quanto em empresas que buscam melhor desempenho em relação ao setor o indicador setorial possui influência positiva e direta, o que sugere que o sucesso do setor influencia o sucesso da empresa. Porém, observa-se que empresas que buscam melhor desempenho de receita em relação ao setor sofrem a influência negativa do indicador de portfólio de marcas e positiva do número de empregados. Neste contexto, o indicador setorial possui maior poder preditivo em empresas que buscam melhor desempenho de receita em relação a ela mesma, enquanto o indicador de número de funcionários formais (com carteira assinada) possui maior relação preditiva em empresas que buscam melhor desempenho de receita em relação ao setor na qual está inserida.

Foxall (1997) sugere em seu modelo que o comportamento do consumidor é baseado no histórico de aprendizagem do cliente e no cenário de consumo no qual está inserido no momento da compra. Economistas defendem que o que define o comportamento do consumidor é a utilidade marginal relativa que o produto lhe oferece (MADDEN ET AL., 2007). Desta maneira, os resultados encontrados nesta pesquisa sugerem que o modelo de comportamento do consumidor proposto por Foxall (1997) pode ser aplicado à um novo nível de análise: o organizacional.

Neste modelo, o comportamento organizacional ocuparia o lugar do comportamento do consumidor, o cenário de consumo seria traduzido por indicadores setoriais e o histórico de aprendizagem seria traduzido por indicadores não-financeiros que mensuram atividades passadas da empresa que impactaram em seu desempenho de receita, conforme colocado na Figura 5.



Figura 4 – Modelo de Comportamento Organizacional

Fonte: Autoria própria

Assim, este modelo proposto baseado no modelo de comportamento do consumidor permite neste novo nível de análise a relação setor-empresa-consequência para o mercado, onde o setor atual e a história da empresa levam (causam) a um desempenho real (consequência ou efeito) e pode ter uma segunda consequência: a oferta de produtos no mercado (utilidade da empresa no mercado).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral do trabalho foi avaliar a influência dos indicadores não-financeiros e do indicador setorial no desempenho de receita das empresas existentes nos diversos setores econômicos brasileiros, comparando-os entre grupos com alto e baixo grau de utilidade. Para alcançá-lo foi feito um estudo com as empresas de capital aberto com informações de receita, portfólio de marcas e quantidade de marcas disponíveis.

Observou-se que ambas as classes de indicadores possuem influência no desempenho da receita das empresas tanto intra quanto entre organizações entre os grupos de alto e baixo grau de utilidade. Este resultado permitiu a formulação de um modelo de comportamento organizacional, baseado no modelo de comportamento do consumidor proposto por Foxall (1997), onde os indicadores setoriais ditam o cenário de consumo e os indicadores não-financeiros ditam o histórico de aprendizagem organizacional.

Apesar de ter alcançado seu objetivo, este trabalho enfrentou algumas limitações, como dificuldade de acesso aos dados completos, já que nem todas as empresas divulgam os dados completos nos instrumentos utilizados, limitando o tamanho da amostra a menos de 3% da população. Outros indicadores poderiam ter sido analisados, como investimento em P&D, e análises mais profundas, como análise de variáveis instrumentais, poderiam ter sido realizadas com dados mais completos.

Para pesquisas futuras, sugere-se que novos projetos sejam feitos analisando empresas de outros países, ou até mesmo pesquisas que utilizem técnicas de análise de dados que levem em consideração variáveis instrumentais. Poderiam também ser estudadas as influências da teoria comportamental de utilidade no nível empresarial, já que este estudo abre esta possibilidade. Assim, pesquisas futuras podem analisar diferentes graus de utilidade para averiguar a eficácia de suas ações contextualizadas ao que efetivamente estão ofertando no mercado. Enfim, este estudo abre a possibilidade de se estudarem quaisquer estratégias realizadas ou não sob a ótica dos diferentes graus de utilidade.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. & JOACHIMSTHALER, E. **Brand Leadership**. 1 ed. Nova York: The free press, 2000

ABOWD J. M. ET AL. The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value. **CAHRS Working Paper Series**, paper 418, 1989. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/418>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994

BAKOS, J. & TREACY, M. **Information Technology and Corporate Strategy: A research perspective**. Cambridge: MIT, 1986

BAWA, K., LANDWEHR, T. & KRISHNA, A. Consumer response to Retailers' marketing environments: An analysis of coffee purchase data. **Journal of Retailing**, v. 65, n. 4, p. 471-495, 1989.

BECKER, B. E. & GERHART, B. The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **The academy of Management Journal**, v.39, n. 4, p. 779-801, ago. 1996. Disponível em: <<http://www.professorfontaine.com/files/TheImpactOfHRMonOrgnaizationalPerformaThe.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 16, p. 53-101, 1998

BERTERO ET AL. Estratégia Empresarial: A Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n. 4, p. 48-62, out-dez 2003.

BORDLEY, R. Determining the appropriate depth and breadth of a firm's product portfolio. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. fev, p. 39-53, 2003.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON J. F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

BYRD, T; MARSHALL, T. **Relating Information Technology Investment to Organizational Performance: a Causal Model Analysis**. Auburn: Auburn University, 1996.

CAPRON, L. & HULLAND, J. Redeployment of brands, sales forces and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: a resource based view. **Journal of Marketing**, v. 63, n. abr., p. 41-54, 1999.

CATANIA, A. C. **Aprendizagem: Coportamento, Linguagem e Cognição**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 1999

CHIN-CHEN; CHENG; HWANG. **An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance**, v. 6, n. 2, p. 159-176, 2005. Disponível em: <http://www.wedb.net/download/valoracao/aula_5/chen_cheng_hwang_2005.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2010.

COLLINS C. J; CLARK K. 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**, v. 46, n. 6, p. 740-751, 2003. Disponível em: <<http://www87.homepage.villanova.edu/kevin.d.clark/CollinsClark%20SHRM%20netnetwo%20and%20performance%20AMJ%202003.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009

CUTCHER-GERSHENFELD, J. C. The impact of economic performance of a transformation in workplace relations. **Industrial and Labor Relations Review**, n. 44, p. 241-260, 1991.

EDVINSSON, L. & MALONE M. S. **Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**. Nova York: Harper Business, 1997.

EHRENBERG, A., GOODHARDT, G. & BARWISE, P. Double jeopardy revisited. **Journal of Marketing**, v. 54, n. jul., p. 82-91, 1990.

EPSTEIN, Marc J; WESTBROOK R, Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 3, p. 39-49, primavera 2001. Disponível em: <<http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCLinkingActionsToProfits.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2010.

FINSKUD, L. ET AL. Brand consolidation makes a lot of economic sense. **MvKinsey Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 189-193, 1997

FISHBURN, P. Utility Theory. **Management Science**, v. 14, n. 5, p. 335-378, jan. 1968. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2628674>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

FOLAN, P; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, n. 56, p. 663-680, mai. 2005.

FOXALL, G. **Marketing Psychology: The paradigm in the wings**. 4 ed. Wiltshire: Macmillan Press, 1997

GERHART B; MILKOVICH G. T. Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. **Academy of Management Journal**, v.33, n. 4, p. 663-691, 1990. Disponível em: <<http://www.commerce.uct.ac.za/ManagementStudies/Courses/BUS5033W/2007/AntAn%20Schlechter/Articles%20Final%20choice/organisational%20differences%20in%20managerial%20compensation%20and%20firm%20performance.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 122-129, 1994

HILL, S., ETTENSON, R. & TYSON, D. Achieving the ideal brand portfolio. **Sloan Management Review**, v. 46, n. 2, p. 85-90, 2005.

HILL, S. & LEDERER, C. **The infinite asset: managing brands to build new value**. Cambridge: Harvard Business Scholl, 2001.

HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P. & YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999

HURSH. S. R. Behavioral Economics. **Journal of the experimental analysis of behavior**, v. 42, n. 3, p. 435-452, nov. 1984.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n.3, p. 635-672, 1995.

HUSELID, M. A. & BECKER, B. **High performance work systems and organizational performance**. In: Encontro anual da Academy of Management, Vancouver, 1995.

ICHINIOWSKY, C., SHAW, K. & PRENNUSHI, G. **The effects of human resource management practices on productivity**. Nova York: Columbia University Graduate School of Business, 1994

INDICADORES ECONÔMICOS CONSOLIDADOS. Brasília: Banco Central do Brasil, 2010. Mensal.

ITALMI, H. **Mobilizing invisible assets**. 1 ed. Boston: Harvard University Press, 1987.

KAPFERER, J. **Strategic Brand Management**. 1ed. Nova York: The free press, 1994.

KAPLAN, R.S.; NORTON D.P, **The Strategy-Focused Organization**. Harvard: Harvard Business School Press, 2001.

KASPERSKAYA, Y. **Causal Performance Measurement Models: Myth or Reality?** Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 2006

KEKRE, S. & SRINIVASAN, K. Broader Product Line: A necessity to achieve success?. **Management Science**, v.36, n. 10, p. 1216-1231, out. 1990.

KUMAR, N. Kill a brand, keep a costumer. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 86-95, 2003

LADO, A. A. & WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994

LAFORET, S. & SAUNDERS, J. Managing brand portfolios: Why leaders do what they do. **Journal of Advertising Research**, v. 39, n. 1, p. 51-66, 1999.

LANCASTER, K. The economics of product variety: A survey. **Marketing Science**, v. 9, n. 3, p. 189-206, 1990.

LEA S. E. G. The Psychology and Economics of Demand. **Psychological Bulletin**, v.85, n. 3, p. 441-466, mai. 1978.

LUFT, J. 'Discussion of "managers" commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system'. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n.4, p. 959-964, 2004.

MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995

MALMI, T. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. **Management Accounting Research**, n.12, p. 207-220, abr. 2001. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/disciplinas/5840/textos/pdf/balanced.scorecards.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2010.

MORGAN, N.; REGO, L. Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. **Journal of Marketing**, v.73, n.1, p. 59-74, jan. 2009. Disponível em: <[http://www.bus.indiana.edu/Faculty/Marketing/namorgan/publications/35644041\[1\].pdf](http://www.bus.indiana.edu/Faculty/Marketing/namorgan/publications/35644041[1].pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2010.

NICKELL, S. J. Competition and Corporate Performance. **The Journal of Political Economy**, v. 104, n. 4, p.724-746, ago. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2138883>>. Acesso em: 17 ago. 2010.

PINTEC 2008: ANÁLISE PRELIMINAR E AGENDA DE PESQUISA. Brasília: IPEA, 2010. Trienal.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**.1 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

PORTO, R. B. **Correspondência dizer-fazer em escolha de marcas: Influência das estratégias de marketing no ponto-de-venda e das experiências anteriores dos consumidores**. Brasília: UnB, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/4695>>. Acesso em: 01 dez. 2010.

PUTSIS, W. An empirical study of the effect of brand proliferation on private label-national brand pricing behavior. **Review of Industrial Organization**, v. 12, n. 3, p. 355-371, 1997.

QUELCH, J. & KENNY, D. Extend profits, not product lines. **Harvard Business Review**, v.72, n. 5, p. 153-160, 1994.

RAIS, EVOLUÇÃO DO EMPREGO. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2010. Mensal.

RUCCI, A. J. ET AL. The employee-customer-profit chain at Sears. **Harvard Business Review**, n. 76, p. 82-97, jan.-fev. 1998. Disponível em: <<http://img2.custompublish.com/getfile.php/40037.472/The+Employee+-+Customer+Profit+Chain+at+Sears+-+HBR+98.pdf?return=www.humankapitalgruppen.no>>. Acesso em: 7 nov. 2010.

SPECKBACHER, G. ET AL. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v.14, n. 4, p. 361-388, dez. 2003.

WEBB, A. Manager's commitment to goals contained in a strategic performance management system. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n.4, p. 925-958, inverno 2004.

WEILL, P; ROSS, J. A Matrixed Approach to Designing IT Governance. **MIT Management Review**. V. 46, n.2, p. 26-34, inverno 2005.

WEILL, P; WOODHAM, R. **Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance**. Cambridge: MIT, 2002. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract_id=317319>. Acesso em: 30 nov. 2010.

WELBOURNE T. M.; ANDREWS A. O. Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 891-919, 1996. Disponível em: <http://eedemo.eepulse.com/documents/pdfs/Academy_Of_Management_Journal.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2010.

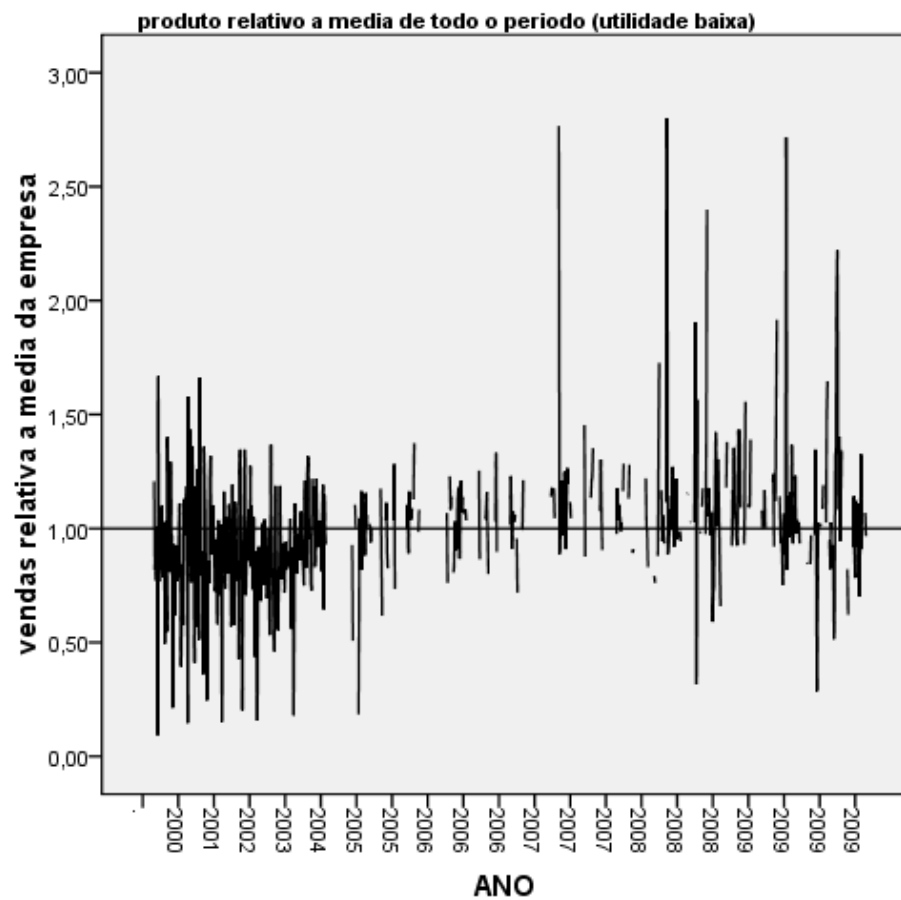
WRIGHT ET AL. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, n. 27, p. 701-721, set. 2001. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/mestrado/rh/Artigos/011.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

WRIGHT, P. M., & MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992

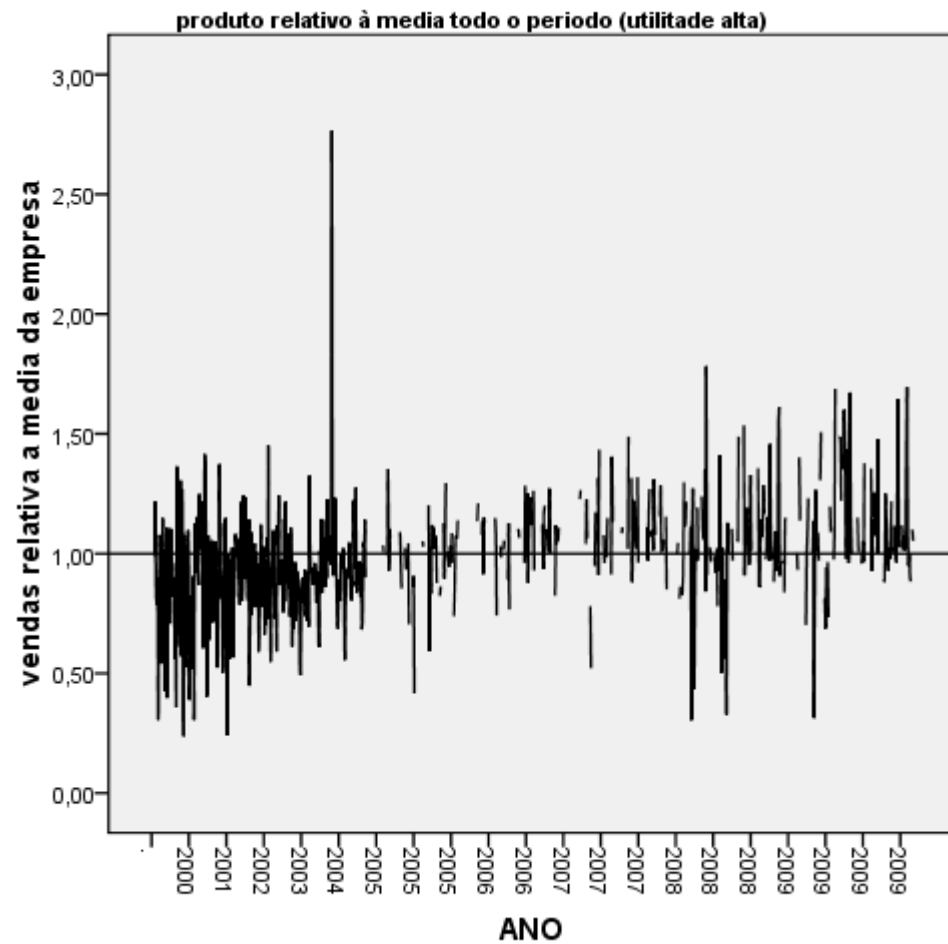
WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C., & MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994

APÊNDICES

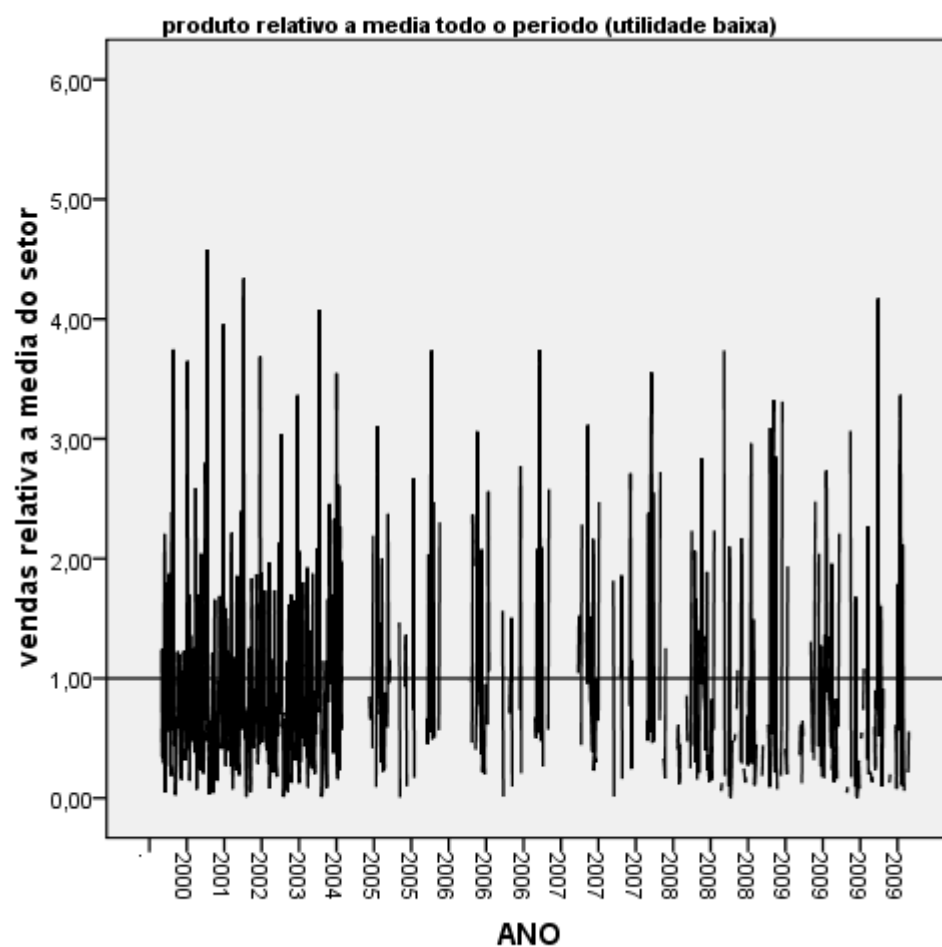
Apêndice A – Distribuição das vendas relativas à média histórica da empresa em empresas de baixa utilidade



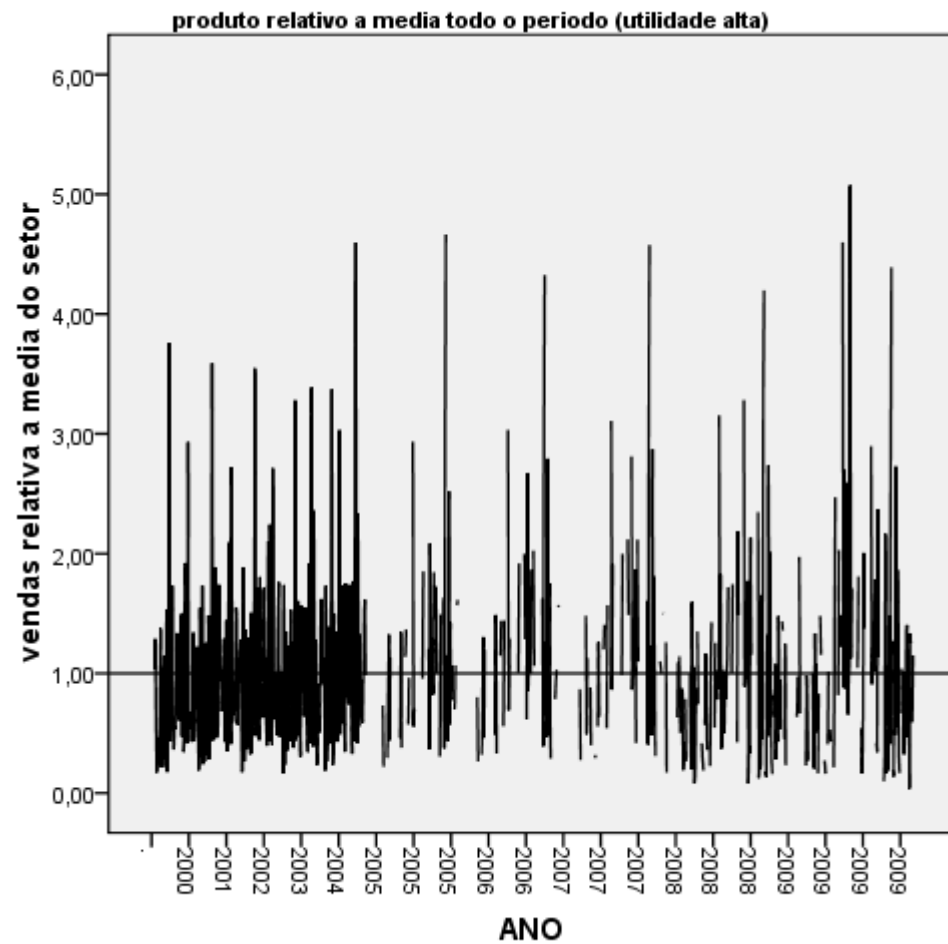
Apêndice B – Distribuição das vendas relativas à media histórica da empresa em empresas de alta utilidade



Apêndice C – Distribuição das vendas relativas à média histórica do setor em empresas de baixa utilidade



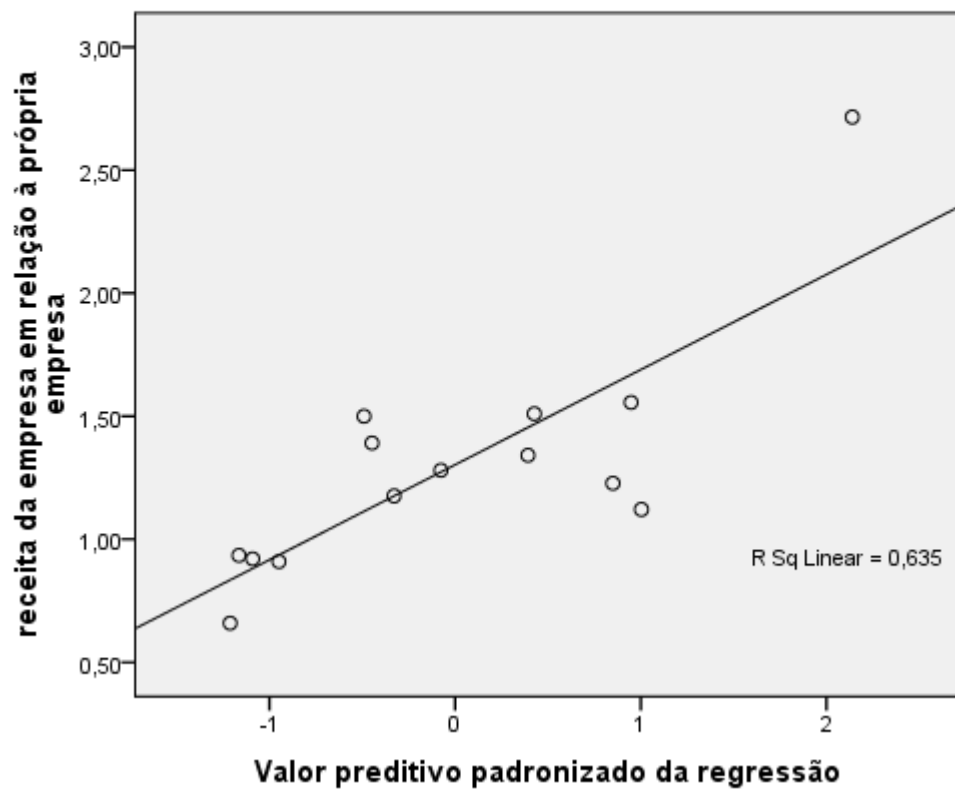
Apêndice D – Distribuição das vendas relativas à média histórica do setor em empresas de alta utilidade



Apêndice E – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de baixa utilidade

Variável Dependente: Receita da empresa em relação à própria empresa

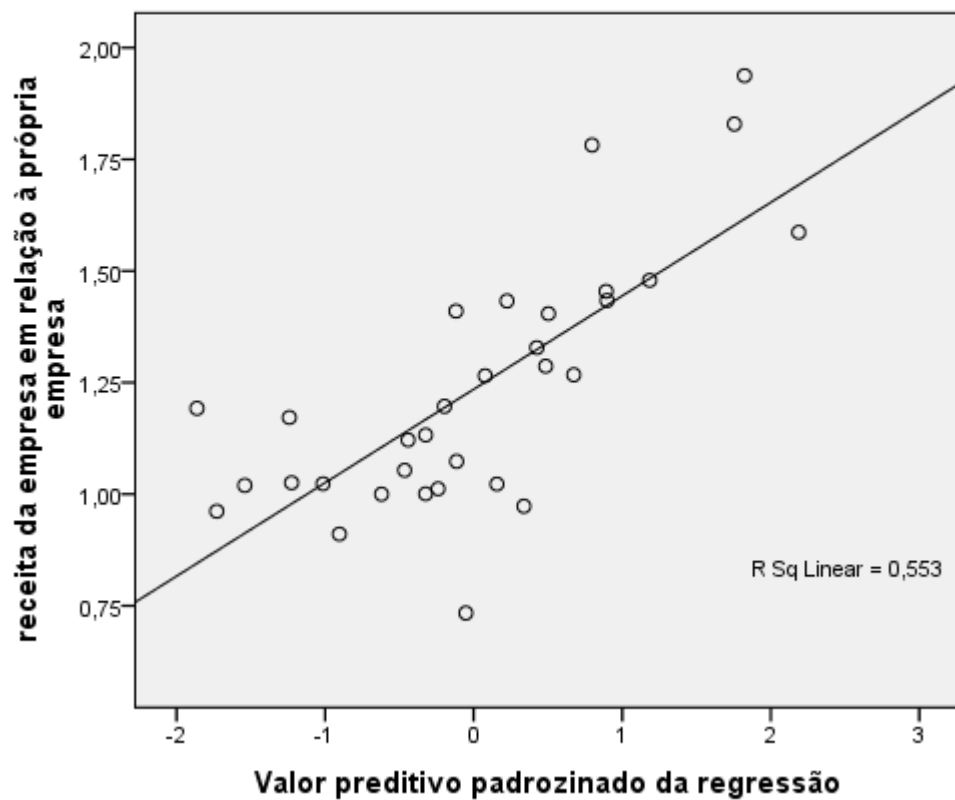
Nível utilitário baixo



Apêndice F – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de alta utilidade

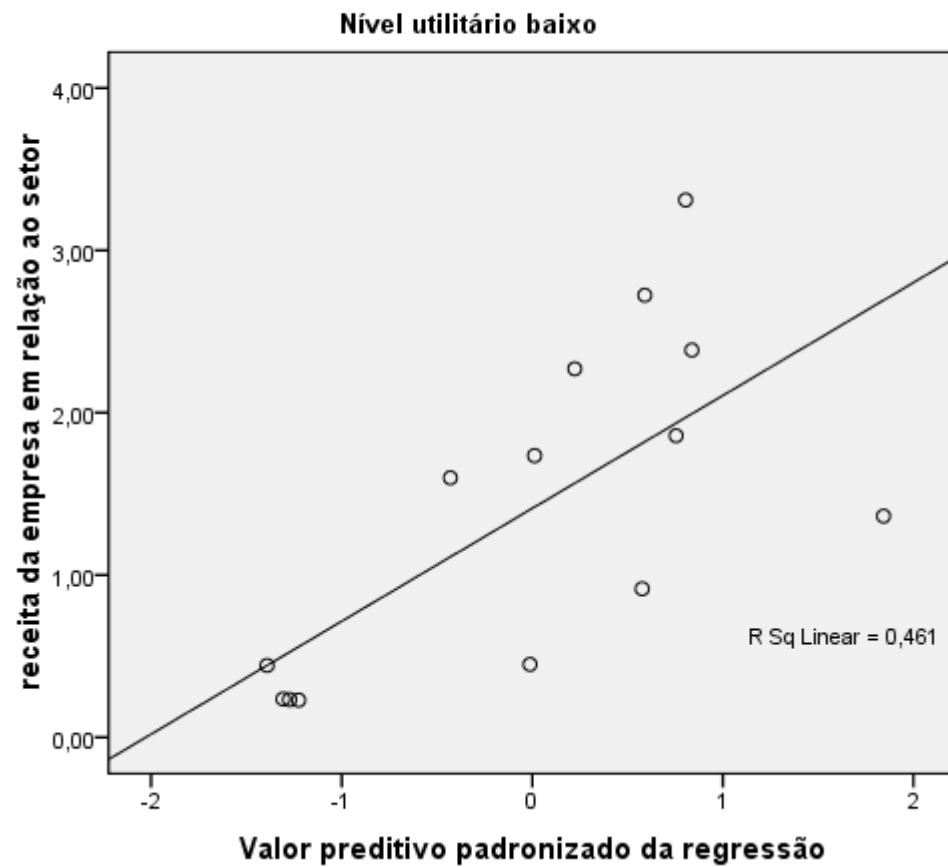
Variável Dependente: Receita da empresa em relação à própria empresa

Nível utilitário alto



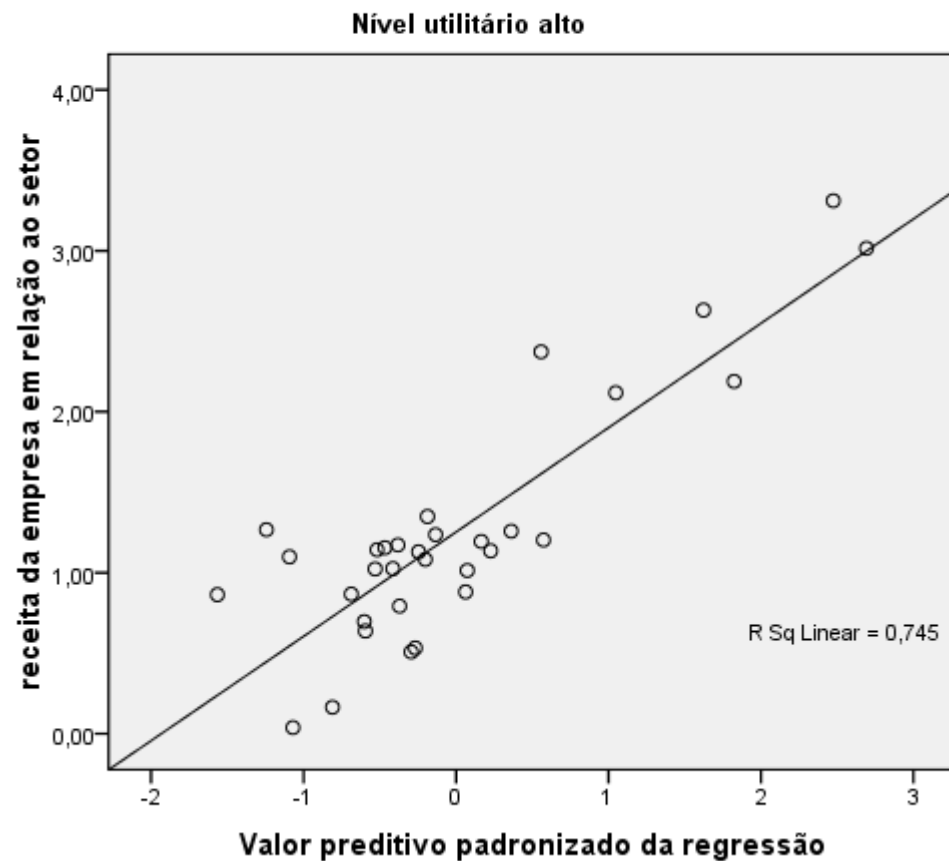
Apêndice G – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação ao setor para empresas de baixa utilidade

Variável Dependente: Receita da empresa em relação ao setor



Apêndice H – Variância explicada da variável dependente da receita da empresa em relação ao setor para empresas de alta utilidade

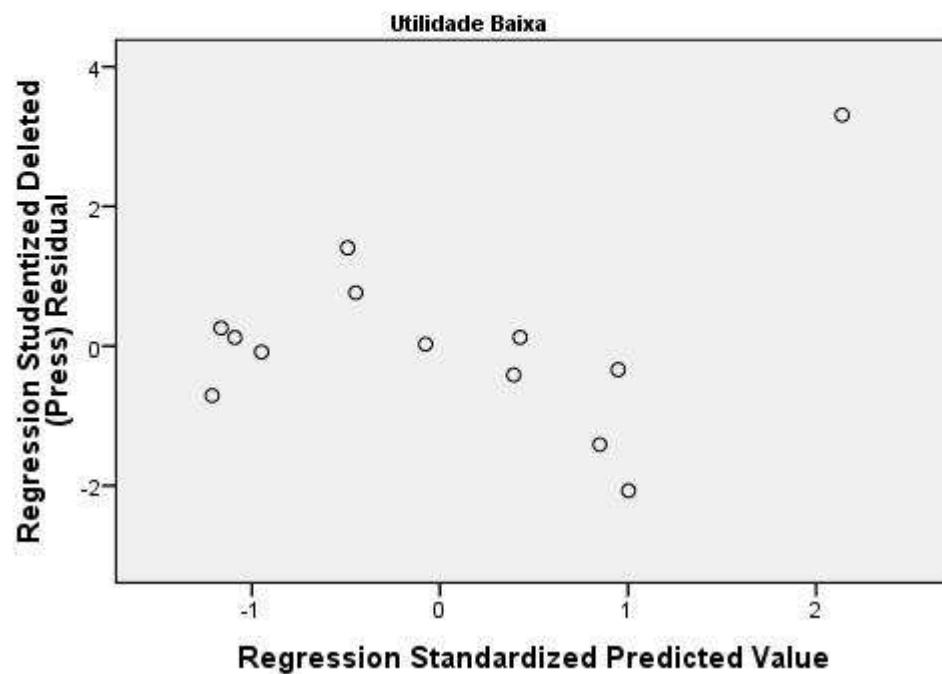
Variável Dependente: Receita da empresa em relação ao setor



Apêndice I – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de baixa utilidade

Scatterplot

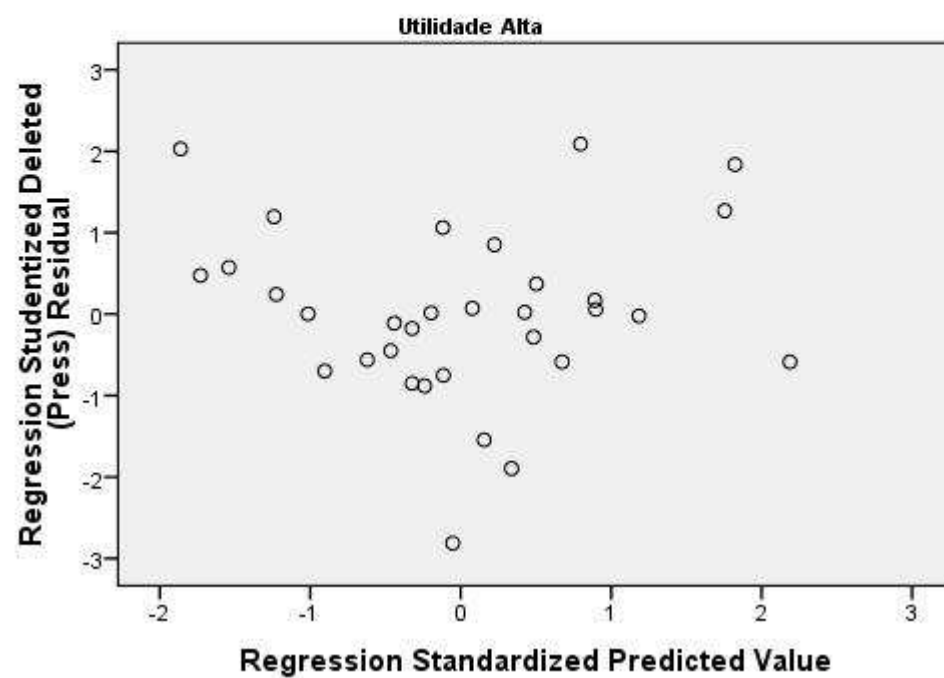
Dependent Variable: vendasrelativaamediadaempresa



Apêndice J – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação à própria empresa para empresas de alta utilidade

Scatterplot

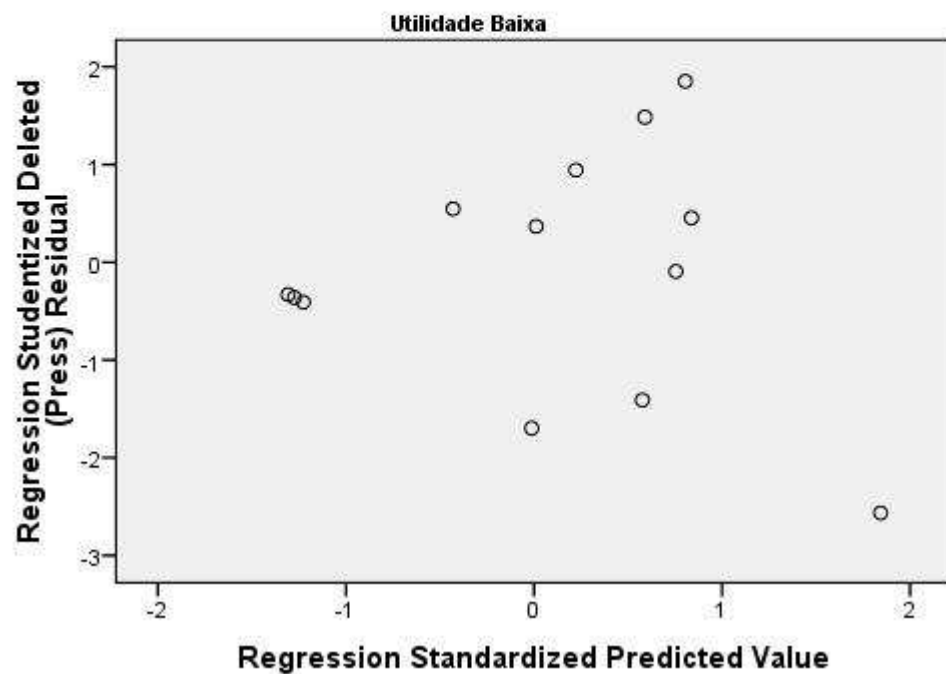
Dependent Variable: vendasrelativaamediadaempresa



Apêndice K – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação ao setor para empresas de baixa utilidade

Scatterplot

Dependent Variable: vendasrelativaamediadasetor



Apêndice L – Gráfico de inspeção de Homocedasticidade para a variável da receita da empresa em relação ao setor para empresas de alta utilidade

Scatterplot

Dependent Variable: vendasrelativaamediadasetor

