

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO  
MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION  
[www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas)

Publicação Trimestral da  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Universidade FUMEC



Belo Horizonte - MG

FACES R. Adm. • Belo Horizonte v. 16 • n. 2 • p. 01-138 • abr./jun. 2017

**FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC**

Presidente: Prof. Air Rabelo

**UNIVERSIDADE FUMEC**

Reitor: Prof. Fernando de Melo Nogueira

Vice-reitoria: Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão: Profª. Drª. Maria Leticia Firpe Penna

Pró-reitor de Graduação: Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

Pró-reitoria de Planejamento e Administração: Prof. Márcio Dario da Silva

**FACE FUMEC**

Diretor Geral: Prof. Marco Túlio de Freitas

Diretora de Ensino: Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

**EDITOR**

Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC – Editor Geral

Cid Gonçalves Filho, Universidade FUMEC

**EDITORES ASSOCIADOS**

Prof. Marco Túlio Freitas, Universidade FUMEC

Carlos Alberto Gonçalves, Universidade FUMEC

**CONTATO PRINCIPAL**

**Henrique Cordeiro Martins**

Professor Doutor

Universidade Fumec

Av. Afonso Pena 3880 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-009 - Belo Horizonte - MG

E-mail: faces@fumec.br

**CONTATO PARA SUPORTE TÉCNICO**

Renata Keller Silva de Abreu

E-mail: renata.ksa@fumec.br

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL**

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

**CONSULTORES EXTERNOS**

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

**FACES. Revista de Administração - v. 16, n. 2, 2017**  
**Belo Horizonte / MG: FUMEC.**

**Trimestral**

**ISSN 1517-8900**

**1. Administração - Periódicos. I. Fundação Mineira de**  
**Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Econômicas,**  
**Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte**

**CDD: 658(05)**

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: [www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas)

Indexação:

CAPES - Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas  
Españolas y Latinoamericanas

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas  
de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España  
y Portugal

Sumários.org

Projeto gráfico e editoração: Editora e Publicidade Arte & Diagramação

Site: [www.artediagramacao.com.br](http://www.artediagramacao.com.br)

E-mail: [publicidade@artediagramacao.com.br](mailto:publicidade@artediagramacao.com.br)

**Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces**  
**Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG**  
**[www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas) - [faces@fumec.br](mailto:faces@fumec.br)**

## INTRODUÇÃO

A Revista FACES é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 45 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Hoje, são cerca de 15 mil alunos e 500 professores.

A instituição, sem fins lucrativos, foi fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica; é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro, ginásio poliesportivo e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

## MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: *formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.*

## MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

## FOCO DA REVISTA FACES

A FACES busca atender a um amplo espectro de domínios de conhecimentos, perspectivas e questões em Administração.

O público-alvo da FACES é composto por um estrato relevante da comunidade empresarial – administradores, executivos, consultores e executivos de alta e média gerência –, e por acadêmicos – professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins.

## TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: artigos sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador, os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, apresentam hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

Ensaio: compõem formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas, levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes nas áreas do conhecimento.

### TEMAS E LINHAS EDITORIAIS:

- Administração de Ciência e Tecnologia
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Mercadologia
- Organizações
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

**Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial**

Prezados leitores, temos a grata satisfação de publicar mais um volume da Revista FACES Journal. Como de costume, procurando cobrir vários campos dos estudos organizacionais, apresentamos, na presente edição, artigos sobre temas atuais e instigantes, os quais permeiam as atividades acadêmicas e gerenciais. Esperamos, assim, que os textos aqui publicados possam contribuir para a pesquisa científica e para as práticas gerenciais, de forma significativa.

Os artigos que compõem este número são:

Oportunismo como determinante da estrutura de capital: um estudo de caso em nanotecnologia

Milena de Cassia Rocha, Márcio Gonçalves, Francisco Barbosa

Relação do modelo agency-community e os vínculos organizacionais

Rogério Castro Destêrro e Silva, Vânia Medianeira Flores Costa, Gean Carlos Tomazzoni, Luis Felipe Dias Lopes, Andressa Schaurich dos Santos

Adoção de estratégias ecoinovativas na indústria química brasileira

Marlete Beatriz Maçaneiro, Sieglinde Kindl da Cunha

Contratações públicas sustentáveis: práticas e influências na gestão municipal

Bruno Alencar da Costa, Ynis Cristine de Santana Martins Lino Ferreira, Sergio Castro Gomes, Mário Vasconcellos Sobrinho

Relações entre ética organizacional, inovações ambientais e sustentabilidade

Pedro Gilberto Aloise, Jefferson Marçal da Rocha, Pelayo Munhoz Olea

Rivalidade competitiva e sistemas de erp: estudo em pequenas e médias empresas

Renato Borges Fernandes, Guilherme André Braga, Bruna Suelen Martins, Custódio Genésio da Costa Filho, Luiz Marcelo Antonialli, Ronaldo Pereira Caixeta

Avaliação multidimensional de estratégias: dimensões organizacionais e ambiental

Marco Antonio Silveira, Giovanna Garrido, Victor Prochnik, José Osvaldo De Sordi

Boa leitura,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Editores da Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC

**Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial**

Dear readers, we have the pleasure to publish one more volume of Faces Journal. In order to cover many fields of organizational studies, as usual, in this edition we present articles addressing current issues and thought provoking, which address academic and managerial activities. We hope that the texts here presented could contribute significantly both to the scientific research and to managerial practices.

The articles included in this issue are:

Opportunism as determinant of capital structure: a case study in nanotechnology  
Milena de Cassia Rocha, Márcio Gonçalves, Francisco Barbosa

Relationship model agency-community and organizational linkages  
Rogério Castro Destêrro e Silva, Vânia Medianeira Flores Costa, Gean Carlos Tomazzoni, Luis Felipe Dias Lopes, Andressa Schaurich dos Santos

Adoption of eco-innovation strategies in Brazilian chemical industry  
Marlete Beatriz Maçaneiro, Sieglinde Kindl da Cunha

Sustainable public procurement: practices and influences in municipal management  
Bruno Alencar da Costa, Ynis Cristine de Santana Martins Lino Ferreira, Sergio Castro Gomes, Mário Vasconcellos Sobrinho

Relations between organizational ethics, environmental innovation and sustainability  
Pedro Gilberto Aloise, Jefferson Marçal da Rocha, Pelayo Munhoz Olea

Competitive rivalry and erp system: study in small and medium enterprises

Renato Borges Fernandes, Guilherme André Braga, Bruna Suelen Martins, Custódio Genésio da Costa Filho, Luiz Marcelo Antonialli, Ronaldo Pereira Caixeta

Multidimensional evaluation of strategies: organizational and environmental dimensions

Marco Antonio Silveira, Giovanna Garrido, Victor Prochnik, José Osvaldo De Sordi

Good read,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Editors Revista de Administração FACES  
Journal - Universidade FUMEC

### FINANÇAS

#### 09 OPORTUNISMO COMO DETERMINANTE DA ESTRUTURA DE CAPITAL: UM ESTUDO DE CASO EM NANOTECNOLOGIA

Milena de Cassia Rocha, Márcio Gonçalves, Francisco Barbosa

A discussão sobre os determinantes da estrutura de capital é algo que vem sendo realizado há algum tempo. Contudo, é observado uma lacuna a respeito do tema em empresas de nanotecnologia, assim como trabalhos que enfoquem a ideia do oportunismo como determinante da estrutura de capital. Sendo assim, o presente artigo traz uma discussão sobre a ideia do oportunismo como determinante da estrutura de capital em empresas de nanotecnologia no Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo de caso abordando aspectos ligados a estrutura de capital adotada, a verificação da utilização de determinadas teorias sobre o tema e a relevância de algumas fontes. Foi observado que a empresa analisada utiliza a ideia do oportunismo como determinante da estrutura de capital devido aos fatores relacionados ao custo das fontes e as exigências por parte dos credores. Assim, em momentos em que os custos e as exigências são aceitáveis, para a empresa, se opta por tais fontes.

### RECURSOS HUMANOS

#### 25 RELAÇÃO DO MODELO AGENCY-COMMUNITY E OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Rogério Castro Destêrro e Silva, Vânia Medianeira Flores Costa, Gean Carlos Tomazzoni, Luis Felipe Dias Lopes, Andressa Schaurich dos Santos

Este estudo tem por objetivo analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional e o modelo de gestão de pessoas agency-community na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. A pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva, com emprego de abordagem quantitativa. A amostra de pesquisa 162 participantes de uma Instituição Federal de Ensino, localizada no Estado do Maranhão, aos quais aplicou-se um questionário elaborado com base no modelo de comprometimento e entrenchamento proposto

por Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008) e do modelo agency-community de Rousseau e Arthur (1999). Ainda, os resultados deste estudo foram confrontados com o estudo sobre a temática realizado por Segala (2013) em uma Instituição Federal de Ensino do Estado do Rio Grande do Sul. The results allowed to identify distinct correlations between the models of people management and the bonds established by the individual with the organization.

### ESTRATÉGIA

#### 45 ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS ECOINOVATIVAS NA INDÚSTRIA QUÍMICA BRASILEIRA

Marlete Beatriz Maçaneiro, Sieglinde Kindl da Cunha

Neste estudo são apresentados os resultados de pesquisa realizada na indústria química brasileira, que analisou a adoção de estratégias de ecoinovação. A metodologia envolveu um survey em 124 indústrias químicas de tamanhos variados, que operam em várias regiões do Brasil. Os resultados categorizaram as empresas com base nas dimensões dos adotantes de estratégias reativas de ecoinovação, ações ambientais e estratégias de ecoinovação proativas. Este estudo mostra que as empresas da amostra tinham maior tendência para desenvolver ações ambientais, que são práticas relacionadas ao uso de tecnologias end-of-pipe, para reduzir os recursos utilizados aos processos de trabalho administrativos e de produção. Isso sugere que as empresas consideram as questões ambientais em relação ao curto prazo, estratégias reativas. No entanto, adotando as questões ambientais a longo prazo, por meio das estratégias proativas, poderia revelar-se mais eficaz e promissor para o meio ambiente e as empresas.

### GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA

#### 60 CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: PRÁTICAS E INFLUÊNCIAS NA GESTÃO MUNICIPAL

Bruno Alencar da Costa, Ynis Cristine de Santana Martins Lino Ferreira, Sergio Castro Gomes, Mário Vasconcellos Sobrinho

O objetivo deste estudo é a análise dos princi-

países fatores que influenciam a prática das contratações sustentáveis na administração pública em âmbito municipal, tomando como base a visão dos agentes públicos municipais. Trata-se de um estudo exploratório, dada a incipiência da aplicação da regulamentação das contratações sustentáveis em uma esfera administrativa descentralizada. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados para uma amostra não probabilística e selecionada por conveniência, considerando a indisponibilidade do número total população de agentes públicos municipais. Identificou-se os fatores de Sustentabilidade Imanente, Alinhamento Estratégico Sustentável e de Eficácia Legal. Diante disso, a adaptação de um framework específico para a análise e tratamento dos processos de licitações e contratos sustentáveis praticados em uma realidade local foi lograda com algumas ressalvas, referentes às limitações associadas a um estudo amparado em amostra não probabilística.

### ORGANIZAÇÕES

**77** **RELAÇÕES ENTRE ÉTICA ORGANIZACIONAL, INOVAÇÕES AMBIENTAIS E SUSTENTABILIDADE** Pedro Gilberto Aloise, Jefferson Marçal da Rocha, Pelayo Munhoz Olea

O objetivo deste artigo é analisar quais são os parâmetros éticos das organizações em relação à sustentabilidade e às inovações ambientais. Para isso, foi efetuada uma revisão da literatura, analisando-se a possível convergência entre as ideias de Kant, Georgescu-Roegen e Jonas e os estudos organizacionais recentes sobre esses temas. Parte-se, assim, da apresentação das principais características das inovações sustentáveis e do modo como se comportam as organizações ante as decisões sobre essa modalidade de inovação. Dentre os resultados encontrados, estão a compatibilidade entre ética e inovação e o estabelecimento de crenças e valores que objetivam melhorar a reputação das empresas por meio da inovação e da ética. Além disso, percebe-se que a influência da cultura organizacional e a falta de sensibilidade ética dos empresários sobre a capacidade de inovar são entraves que a lógica produtivista do capital impõe às práticas de gestão ambientalmente responsáveis.

### ESTRATÉGIA

**96** **RIVALIDADE COMPETITIVA E SISTEMAS DE ERP: ESTUDO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS** Renato Borges Fernandes, Guilherme André Braga, Bruna Suelen Martins, Custódio Genésio da Costa Filho, Luiz Marcelo Antonialli, Ronaldo Pereira Caixeta

O objetivo deste estudo foi o de analisar a relação entre dimensões estratégicas auxiliadas por sistemas de ERP e a rivalidade competitiva, em pequenas e médias empresas. Para consecução do objetivo, foi conduzido um survey a gestores de pequenas e médias empresas do município de Patos de Minas, pelo qual foram avaliadas as dimensões de clientes e consumidores, fornecedores, mercado, efetividade organizacional e eficiência interorganizacional e suas relações com a rivalidade competitiva. Para a análise, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS), realizando-se a validação dos modelos de mensuração e estrutural e, posteriormente, a análise dos coeficientes de caminho. Os resultados apontaram relação positiva entre todas as dimensões estratégicas avaliadas, com elevada relação com as dimensões clientes e consumidores e efetividade organizacional e leve relação com a dimensão mercado. Observa-se que os sistemas de ERP, em pequenas e médias empresas, contribuem para dimensões mais endógenas e próximas da organização do que exógenas, sustentando a tese de necessidade de maturidade das organizações para se alcançar benefícios estratégicos com o uso de tecnologias da informação.

### ESTRATÉGIAS

**117** **AValiação MULTIDIMENSIONAL DE ESTRATÉGIAS: DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAL** Marco Antonio Silveira, Giovanna Garrido, Victor Prochnik, José Osvaldo De Sordi

O objetivo deste trabalho é avaliar estratégias organizacionais através de um modelo de avaliação multidimensional. A multidimensionalidade proposta consiste na avaliação de estratégias

organizacionais tendo como base três atributos que fundamentam a proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002) a seu respeito, três dimensões analíticas derivadas do trabalho de Mintzberg (1987) – enfoque estratégico, formalização da estratégia e implantação da estratégia – e, ainda, a responsabilidade ambiental. Realizado em 45 indústrias do interior paulista, o estudo buscou avaliar a estratégia destas empresas e

os atributos relacionados, integrando estas bases e associando coeficientes numéricos a cada uma das dimensões analíticas. O modelo de avaliação mostrou-se útil devido o procedimento estruturado de análise, através do qual dimensões complexas da administração estratégica puderam ser avaliadas. Além disso, o modelo permitiu associar variáveis qualitativas a fatores de ponderação, facilitando a análise dos dados coletados.