



# ORGANIZAÇÕES

# A REPUTAÇÃO DO GESTOR INFLUENCIA O DESEMPENHO EMPRESARIAL?

DOES CEO REPUTATION INFLUENCE CORPORATE PERFORMANCE?

Ana Jeniffer Rebouças Maia  
Universidade Federal do Ceará

Alessandra Carvalho de Vasconcelos  
Universidade Federal do Ceará

Francisca Everlene Nogueira Pessoa  
Universidade Federal do Ceará

Emanoel Mamede Sousa da Silva  
Universidade Federal do Ceará

Márcia Martins Mendes De Luca  
Universidade Federal do Ceará

**Data de submissão:** 01 fev. 2018. **Data de aprovação:** 03 jul. 2018. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

## RESUMO

Este estudo investiga a relação entre a reputação de líderes e o desempenho, sob quatro dimensões (inovadora, internacional, operacional e de mercado), nas companhias abertas brasileiras. Para tanto, a pesquisa descritiva, quantitativa e documental, reúne uma amostra de 34 empresas cujos líderes participaram do ranking Merco Líderes 2016. Foram aplicados testes de diferenças entre médias, correlação de Spearman e regressão linear múltipla. Os resultados indicam que há diferença entre o desempenho de mercado nas empresas com líderes de maior reputação e o daquelas com líderes de menor reputação. Ressalta-se que, à luz da Teoria da Economia dos Custos de Transação e da Teoria da Agência, a reputação do gestor, percebida pelos stakeholders, ajuda a reduzir os custos de transação e de agência, podendo, portanto, influenciar o desempenho empresarial. Entretanto, contrariando as teorias adotadas no estudo, conclui-se que a reputação dos líderes não é capaz de influenciar o desempenho multidimensional das empresas.

## PALAVRAS-CHAVE

Reputação. Reputação pessoal. Desempenho empresarial. Teoria da economia dos custos de transação. Teoria da agência.

## ABSTRACT

*In this descriptive and quantitative desk study, we evaluated the association between CEO reputation and four aspects of corporate performance (innovative, international, operational, market) in Brazilian public firms. The sample consisted of 34 firms managed by CEOs listed on the 2016 Merco Líderes ranking. The findings were submitted to testing of differences between means, Spearman correlation analysis and multiple linear regression. Good CEO reputation was found to have a significant impact on corporate performance. In light of Economic Transaction Cost Theory and Agency Theory, good CEO reputation, as perceived by stakeholders, may be expected to reduce transaction and agency cost and thus improve corporate performance. On the other hand, contradicting the theories adopted in the study, CEO reputation had no influence on multidimensional corporate performance.*

## KEYWORDS

*Reputation. Personal reputation. Corporate performance. Economic transaction cost theory. Agency theory.*

## INTRODUÇÃO

A separação entre propriedade e gestão faz emergir os custos de transação e os custos de agência, sendo que os primeiros advêm da utilização do mecanismo de mercado (COASE, 1937), enquanto os custos de agência são incorridos para alinhar os interesses dos gestores aos dos investidores. Considerando-se a busca pela redução de tais custos, insere-se como fator redutor a reputação corporativa (MIRANDA, MENDES, SOUZA *et al.*, 2010).

A reputação corporativa é constituída por um conjunto de atributos organizacionais, desenvolvidos ao longo do tempo, que influenciam a forma como as partes interessadas percebem a empresa (ROBERTS; DOWLING, 2002). Assim, tem sido considerada um dos aspectos de mais alto valor, haja vista a possibilidade de propiciar um importante diferencial competitivo no atual cenário de concorrência acirrada (CAIXETA, LOPES, BERNARDES *et al.*, 2011).

Nesse contexto, Younes (2009) destaca que a reputação corporativa está no centro das atenções no cenário organizacional e ressalta a importância das pessoas que fazem parte da organização, bem como a sua reputação, especialmente no caso dos gestores.

Bromley (2001) sugere que a identidade de uma organização é infundida com os atributos pessoais de seus líderes. Assim, a reputação pessoal, definida como uma identidade perceptiva que reflete a combinação complexa de características e realizações notáveis, comportamento demonstrado e imagens apresentadas durante algum período (FERRIS, BLASS, DOUGLAS *et al.*, 2003), influencia os resultados obtidos no trabalho e a própria reputação corporativa (ZINKO, FERRIS, HUMPHREY *et al.*, 2012). Destarte, De Luca, Góis, Almeida *et al.* (2017) afirmam que a reputação do gestor está associada à reputação da empresa, que, por sua vez, pode afetar o desempenho corporativo.

A pressão competitiva tem levado as empresas a sofisticar seus sistemas de medição de desempenho (MARTINS, 2006). Martins (2006) afirma que existe um amplo universo para a medição de desempenho nas organizações, mas não há unanimidade entre os autores indicando um mais eficaz. Assim, o desempenho organizacional pode ser tratado sob várias dimensões. Dentre as dimensões do desempenho, destaca-se a inovação, no sentido de que quanto maior for a capacidade de inovação, maior é a propensão ao desempenho superior. Por sua vez, a internacionalização, caracterizada pela realização de operações internacionais (RUTIHINDA, 2008), tem sido analisada pela ótica do desempenho internacional. Outras duas dimensões referem-se ao desempenho operacional, geralmente mensurado pelos indicadores financeiros tradicionais; e ao de mercado, que se baseia no comportamento ou percepção do mercado (BASSO; KRAUTER, 2003).

Levando-se em conta que o gestor é o principal responsável pela adoção das políticas que regem as atividades da organização (HAMBRICK; MASON, 1984), e que, em suas decisões, em que traz consigo um grande conjunto de dados (HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000), devido a um componente comportamental (MARCH; SIMON, 1976), as características pessoais podem influenciar sua propensão relativa para tomar certas decisões (YOUNG; CHARNS; SHORTELL, 2001), podendo, assim, afetar o desempenho empresarial. Isto porque o desempenho da empresa é impactado pela forma como os executivos administram o negócio (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014).

Diante do exposto, ao se considerar a possível influência da reputação do gestor no desempenho da empresa, emerge a se-

guinte questão de pesquisa: Qual a relação entre a reputação do líder e o desempenho empresarial nas companhias de capital aberto brasileiras?

Considerando-se que a reputação do líder está intimamente ligada à reputação da empresa (MURRAY; WHITE, 2005), em que uma boa reputação funciona como um ímã, ajudando a organização a atrair recursos (YOUNES, 2009), e a reputação do gestor teria uma correlação direta com o desempenho da empresa (DE LUCA, GÓIS, ALMEIDA *et al.*, 2017), como evidenciado em algumas pesquisas anteriores (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; FRANCIS, HUANG, RAJGOPAL *et al.*, 2008; ROBERTS; DOWLING, 2002), levanta-se a hipótese geral de que há uma relação positiva entre a reputação do líder e o desempenho corporativo nas empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa), atualmente denominada B3 S. A. Brasil, Bolsa, Balcão (nova razão social desde junho de 2017).

A partir da problemática levantada, a pesquisa tem como objetivo geral investigar a relação entre a reputação de líderes brasileiros e o desempenho empresarial multidimensional nas companhias de capital aberto listadas na B3 S. A. Adicionalmente, objetivou-se identificar as diferenças e as semelhanças entre o desempenho das empresas com líderes de maior reputação e o daquelas com líderes de menor reputação.

Para o alcance desses objetivos, a pesquisa, descritiva, documental e quantitativa, usou como amostra o grupo de empresas listadas na B3 S. A. cujos líderes fizeram parte do *ranking* Merco Líderes 2016. Ademais, foram aplicados testes de diferenças entre médias, correlação de Spearman e regressão linear múltipla.

A pesquisa justifica-se tanto no contexto acadêmico nacional, haja vista a escassez de estudos acerca do tema reputação de líderes e sua correlação com o desempenho empresarial (TRES, 2014); quanto no contexto empresarial, considerando-se a relevância do desempenho para a continuidade, bem como a busca por aspectos que possam explicar a conquista de melhor desempenho, em que se insere a reputação de líderes (DE LUCA, GÓIS, ALMEIDA *et al.*, 2017). Destaca-se, ainda, como diferencial da pesquisa, a utilização de várias dimensões do construto desempenho empresarial. Julga-se relevante a análise multidimensional do desempenho, em virtude de suas medições serem essenciais para a atividade empresarial (LUZ; SELLITTO; GOMES, 2006); e da ampliação do conceito de medição de desempenho, buscando-se a melhoria contínua e a conquista de diferenciais competitivos (MARTINS, 2006).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Reputação pessoal e desempenho empresarial

Coase (1957) introduziu na literatura econômica o termo custo de transação, definido como o custo de utilizar os mercados para efetivar os contratos e as trocas no âmbito corporativo. Dessa forma, Williamson (1975) considera que as instituições econômicas do capitalismo têm como principal função, embora não exclusiva, reduzir os custos de transação.

Dois pressupostos fundamentais para a Teoria da Economia dos Custos de Transação são a racionalidade limitada, segundo a qual os agentes adotam um comportamento otimizador, porém, apresentam restrições cognitivas para o processamento das informações disponíveis (WILLIAMSON, 1985);

e o oportunismo, que se relaciona com a procura pelo autointeresse por parte dos agentes, que buscam vantagens particulares, através da adoção de comportamentos oportunistas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nesse contexto, em meio à conexão de contratos que constituem uma firma, surgem as relações de agência, especialmente em decorrência da separação entre propriedade (principal) e controle (agente) nas organizações de grande porte (JENSEN; MECKLING, 1976). Nessa relação, se principal e agente forem maximizadoras de utilidade, acredita-se que o gestor nem sempre agirá de acordo com os interesses do proprietário (JENSEN; MECKLING, 2008), surgindo os problemas ou conflitos de agência (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Com base nos pressupostos da Teoria da Economia dos Custos de Transação e da Teoria da Agência, um dos mecanismos que podem ser utilizados, buscando a minimização de tais custos, tem como base o perfil dos gestores, levando-se em conta a avaliação da sua reputação (DE LUCA, GÓIS, ALMEIDA *et al.*, 2017). Assim, Miranda, Mendes, Souza *et al.* (2010) encontraram indícios de que a reputação favorável reduz os custos inerentes às transações, por minimizar os riscos contratuais, sendo reconhecida como estratégia de adição de valor por parte do fornecedor e de minimização de custos por parte do contratante.

Consistindo nos atributos organizacionais conquistados ao longo do tempo pela organização, e que refletem a forma pela qual os *stakeholders* percebem a empresa (ROBERTS; DOWLING, 2002), a reputação corporativa está atrelada a uma percepção das pessoas ou empresas, que influenciam ou são influenciadas pelas ações da organização, sobre o seu comportamento (CRUZ;

LIMA, 2010). Assim, a reputação corporativa emerge como um fator importante para a continuidade e o desenvolvimento da empresa, e a sua preservação deve estar entre as estratégias organizacionais (CARDOSO; DE LUCA; GALLON, 2014). E torna-se relevante explorar os benefícios que uma reputação superior pode representar para uma empresa (BARAIBAR-DIEZ; SOTORRÍO, 2018; ZAVYALOVA; PFARRER; REGER *et al.*, 2016), como desempenho financeiro, lucros, interesse do cliente e *status* (GEORGE; DAHLANDER; GRAFFIN *et al.*, 2016; HOGARTH; HUTCHINSON; SCAIFE, 2016; SCHNIETZ; EPSTEIN, 2005).

Vale ressaltar que uma organização é feita de pessoas, cuja reputação, especialmente do seu gestor, vem ganhando importância na mesma proporção (YOUNES, 2009). Assim, todos os membros de uma organização têm uma contribuição a dar para a construção e manutenção da sua reputação (MURRAY; WHITE, 2005), e a reputação do gestor influencia a reputação corporativa (YOUNES, 2009).

A reputação pessoal pode ser definida como um consenso coletivo criado a partir da percepção de outros, que é o reflexo da combinação das principais características pessoais, realizações, comportamentos demonstrados, em que se formam imagens ao longo do tempo, que podem ser observadas diretamente ou relatadas a partir de fontes secundárias (FERRIS, BLASS, DOUGLAS *et al.*, 2003). Ferris, Perrewé, Ranft *et al.* (2007) apontam que, quando os *stakeholders* buscam informações sobre um indivíduo, a reputação pessoal é invocada para preencher as lacunas de informações, sendo, assim, semelhante à reputação corporativa.

Younes (2009) relata que a reputação do gestor desempenha importante papel

na formação da identidade da organização, haja vista que os acionistas e executivos preferem fazer negócios com empresas que possuem gestores com boa reputação. A reputação, assim, caracteriza-se como um elemento da confiança reflexiva, por gerar expectativa sobre o comportamento do parceiro, ao tornar a ação cooperativa mais atraente do que a oportunística (REYES JÚNIOR, 2014).

A partir dessa abordagem, depreende-se que a reputação possibilita a escolha dos melhores parceiros (REYES JÚNIOR, 2014), e que há a expectativa de que o comportamento oportunístico e a reputação do gestor se correlacionem de forma inversa, refletindo na redução dos custos de transação (DE LUCA, GÓIS, ALMEIDA *et al.*, 2017). Ademais, De Luca, Góis, Almeida *et al.* (2017) aduzem que, diante da possibilidade de gerenciamento do quadro de gerentes pelos acionistas, espera-se que os gestores de alta reputação possuam maior alinhamento com os interesses do principal, reduzindo, assim, os conflitos de agência.

Quando os recursos humanos são geridos de forma adequada, combinando processos internos exclusivos com oportunidades e necessidades ambientais, a reputação pessoal tem o potencial de ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (FERRIS, PERREWÉ, RANFT *et al.*, 2007).

Neste estudo, tem-se que a vantagem competitiva tem impacto no desempenho empresarial, que, segundo Younes (2009), resulta das decisões estratégicas dos altos executivos. A primeira questão a ser levantada quando se trata de desempenho é a sua dimensionalidade (GLICK; WASHBURN; MILLER, 2005). Partridge e Lew (1997) consideram que um sistema de administração de desempenho precisa es-

tabelecer blocos de interesses, ligando os objetivos estratégicos a fatores de sucesso e a indicadores-chave de desempenho, que devem refletir um *spectrum* total e ser multidimensionais.

### Hipóteses da Pesquisa

Dentre as dimensões do desempenho consideradas neste estudo, destaca-se a inovação, que representa o aperfeiçoamento ou a criação de novos produtos, processos ou serviços na empresa que utiliza recursos tecnológicos diferentes (FREIRE, 2002). A elaboração de uma estratégia de inovação inclui a definição de objetivos, domínios desejáveis e produtos, e somente uma gestão integrada ao processo de inovação pode assegurar o sucesso da empresa, transformando ideias em novas categorias de produtos e garantindo novos mercados e novos modelos de negócio (GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009). Gomes e Kruglianskas (2009) asseveram que a gestão do processo de inovação, mais do que o desenvolvimento interno, deve visar à captura de valor, sendo essencial a mensuração do desempenho.

O resultado das inovações pode vir em forma de preços mais baixos ou atributos que não existiam anteriormente, assim como afetar a imagem da corporação (SANTOS; ZILBER, 2006). Clementino (2015) constatou que as empresas com abordagens inovadoras têm respondido pela melhoria da reputação corporativa, na medida em que melhoraram a motivação e retenção dos empregados, alcançaram mais apoio dos *stakeholders* e ganharam mais respeito e reconhecimento dos consumidores e da sociedade.

Levando-se em conta que o gestor é o principal responsável pela adoção das polí-

ticas que regem as atividades da organização, e que, como tal, tem a autoridade para decidir pela adoção de práticas de gestão inovadora (HAMBRICK; MASON, 1984), as características desse gestor podem afetar as práticas inovadoras da organização. Young, Charns e Shortell (2001) relatam ainda que os principais gestores de algumas organizações podem ter maior propensão para a inovação do que os de outras. A exposição anterior de um gestor a uma inovação também pode ser um indicador de sua propensão para adotar essa inovação no futuro (YOUNG; CHARNS; SHORTELL, 2001). Assim, formula-se a primeira hipótese:

**H<sub>1</sub>:** Há relação positiva entre a reputação do líder e o desempenho empresarial inovador.

A atuação no ambiente internacional tem sido uma estratégia difundida entre empresas de diferentes portes e setores da economia, vislumbrando o alcance de diversos benefícios (ROCHA, CAMARGO, KNEIPP *et al.*, 2013). Assim, o desempenho internacional compreende a natureza das atividades internacionais da organização, sejam de gestão ou de operações, e o resultado dessas atividades (GARRIDO, SOUZA, VASCONCELLOS *et al.*, 2015).

As principais teorias que explicam a internacionalização das empresas têm suas raízes na economia, começando com a Teoria da Vantagem Específica da Firma, de Hymer (1976), que explicou o que possibilita que as empresas realizem operações internacionais. Essa teoria sugere que, devido às desvantagens que enfrentam nos mercados estrangeiros, as empresas só podem ser bem-sucedidas se tiverem alguma vantagem superior em relação às empresas locais estrangeiras (RUTIHINDA, 2008).

Garrido, Vieira, Slongo *et al.* (2009) afir-

mam que a forma mais comum de mensuração de *performance* internacional focaliza os resultados financeiros decorrentes da exportação, e os estudos que adotam essa visão geralmente medem-na com indicadores expressos em vendas externas, crescimento das vendas externas, lucros das exportações e intensidade exportadora. Entretanto, como no desempenho inovador, devido a um componente comportamental, as escolhas estratégicas refletem as idiossincrasias dos gestores (MARCH; SIMON, 1976).

Assim, a mentalidade e as atitudes do gestor desempenham papel relevante na determinação da extensão da dedicação da empresa a atividades internacionais (HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000). Cavusgil e Knight (1997) apontaram a existência de relação positiva entre as disposições e competências dos gerentes de empresas globais e o seu desempenho de exportação. Assim, Kobrin (1994) aduz que os gerentes com mentalidade mais geocêntrica são mais propensos a entrar rapidamente em mercados internacionais.

A experiência internacional do gestor desempenha papel central na explicação da internacionalização dos negócios (CUI, LI, MEYER *et al.*, 2015) e, conseqüentemente, no desempenho internacional da empresa. O responsável por funções no exterior, conseqüentemente, gerenciando a experiência de trabalho internacional, tende a estar mais familiarizado com as condições e oportunidades do mercado externo do que os gerentes sem essa experiência (HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000). Diante do exposto, formula-se a segunda hipótese:

**H<sub>2</sub>:** Há relação positiva entre a reputação do líder e o desempenho internacional da empresa.

O desempenho operacional e o de mercado são outras duas dimensões do desempenho empresarial, em que indicadores operacionais possibilitam ao investidor observar que o valor de retorno e o de mercado se baseiam no comportamento ou percepção do mercado, podendo demonstrar o valor agregado (BANDEIRA, GÓIS, DE LUCA *et al.*, 2015).

Sendo considerada um recurso estratégico que possibilita obter benefícios mercadológicos, a reputação influencia o desempenho financeiro da organização (CAIXETA, LOPES, BERNARDES *et al.*, 2011; ROBERTS; DOWLING, 2002). Assim, uma alteração da reputação tem a capacidade de alterar a *performance* empresarial, podendo limitar o desempenho futuro da organização, devido à diminuição da competitividade, fator fundamental de sobrevivência em um ambiente de competição acirrada (BANDEIRA, GÓIS, DE LUCA *et al.*, 2015).

Conforme argumentam Fombrun e Shanley (1990), a reputação corporativa pode percorrer um longo caminho na determinação do desempenho financeiro da empresa. O estabelecimento de uma reputação corporativa positiva pode beneficiar a empresa de várias maneiras: afetando as escolhas feitas pelo cliente na seleção de um produto (DOWLING, 1986), limitando os potenciais movimentos competitivos de rivais (CAVES; PORTER, 1977) e garantindo um certo *status* social dentro de uma indústria (SHRUM; WUTHNOW, 1988). Como resultante desses benefícios, é provável que a empresa aumente a rentabilidade, a participação no mercado e fortaleça sua vantagem competitiva (HALL JR.; LEE, 2014).

Horiuchi (2010) testou empiricamente a correlação entre reputação corporativa



e valor de mercado nas companhias com ações negociadas no mercado acionário brasileiro, encontrando que as empresas com melhor reputação corporativa obtêm maior avaliação pelo mercado de ações. Em estudo similar, Hall Jr. e Lee (2014) verificaram a correlação entre reputação corporativa e desempenho empresarial nos contextos estadunidense e japonês, obtendo como resultado uma correlação positiva entre a reputação corporativa e o desempenho empresarial operacional e o de mercado em ambos os contextos.

Especificamente no tocante à reputação pessoal, De Luca, Góis, Almeida *et al.* (2017) encontraram que a reputação do diretor-executivo influencia, positiva e significativamente, o desempenho de 46 empresas latino-americanas listadas na bolsa de valores de Nova Iorque, em 2013. Diante do exposto, formulam-se a quarta e a quinta hipótese:

**H<sub>3</sub>:** Há relação positiva entre a reputação do líder e o desempenho operacional da empresa.

**H<sub>4</sub>:** Há relação positiva entre a reputação do líder e o desempenho de mercado.

## METODOLOGIA

A população da pesquisa foi constituída pelas empresas cujos líderes participaram do *ranking* Merco Líderes 2016. Como o *ranking* reúne 100 líderes, mas algumas empresas possuem mais de um líder na lista, a amostra ficou definida em 78 empresas. Na composição da amostra, foram selecionadas dentre essas 78 empresas, as 35 listadas na BM&FBovespa. Como uma dessas empresas foi excluída devido à indisponibilidade de dados, a amostra ficou definida em 34 empresas, reunindo 50 líderes.

Quanto à reputação dos líderes, foi considerada a pontuação apresentada pelo

*ranking*. O estudo considerou, ainda, a defasagem temporal usualmente adotada nos estudos sobre reputação corporativa. Destarte, verifica-se se o *ranking* divulgado em 2016, construído com base em dados referentes a 2015, impacta o desempenho do exercício subsequente (2016).

Os dados referentes ao desempenho, em suas dimensões inovadora, internacional, operacional e de mercado, atinentes ao exercício findo em 31/12/2016, bem como as variáveis de controle, foram extraídos da base de dados Economática®.

Antes de atender aos objetivos propostos no estudo, aplicaram-se a estatística descritiva e o teste de correlação de Spearman para se observar as características das variáveis utilizadas. Para alcance do objetivo adicional, de identificar a existência de semelhanças ou diferenças entre o desempenho das empresas com líderes de maior reputação e o das empresas com líderes de menor reputação, foram aplicados testes de diferenças entre médias, considerando-se cada dimensão do desempenho nas empresas.

Foram considerados líderes de maior reputação aqueles que obtiveram pontuação igual ou superior à mediana (4.427 pontos) no *ranking* Merco Líderes 2016, atribuindo-se menor reputação àqueles com pontuação inferior, e maior reputação aos demais. Assim, utilizou-se uma *dummy* para operacionalização da reputação de líderes, atribuindo-se o valor 1 aos líderes considerados com maior reputação e o valor 0 aos líderes com menor reputação.

Para a análise da relação entre a reputação do gestor e o desempenho empresarial, aplicou-se a regressão linear múltipla, cujo resultado embasou a análise da influência da reputação pessoal em cada uma

das quatro citadas dimensões do desempenho. Os modelos de regressão são obtidos por meio das equações 1, 2, 3 e 4:

$$DES\_INO_i = \alpha + \beta_1 RPE_i + \beta_2 IDA_i + \beta_3 IMC_i + \beta_4 TAM_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$DES\_INT_i = \alpha + \beta_1 RPE_i + \beta_2 IDA_i + \beta_3 IMC_i + \beta_4 TAM_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$DES\_OPE_i = \alpha + \beta_1 RPE_i + \beta_2 IDA_i + \beta_3 IMC_i + \beta_4 TAM_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$DES\_MER_i = \alpha + \beta_1 RPE_i + \beta_2 IDA_i + \beta_3 IMC_i + \beta_4 TAM_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

O Quadro I apresenta as *proxies*, as respectivas fontes de dados e a operacionalização das variáveis utilizadas na regressão linear múltipla.

A aplicação dos testes estatísticos foi procedida com o auxílio do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de se observar as características das variáveis utilizadas, a Ta-

**QUADRO 1 – Variáveis utilizadas no modelo de regressão**

Variável		Operacionalização	Fonte	Fundamentação
<b>Dependente</b>	Desempenho inovador	DES_INO	Participação do valor das marcas e patentes no valor total dos intangíveis	Demonstrações Financeiras Padronizadas Santos e Zilber (2006); Young, Charns e Shortell (2001)
	Desempenho internacional	DES_INT	Participação do valor do faturamento das exportações no valor do faturamento total	Demonstrações Financeiras Padronizadas Formulários de Referência Cui, Li, Meyer <i>et al.</i> (2015); Harveston, kedie e Davis (2000); Stal (2010)
	Desempenho operacional	DES_OPE	Lucro Operacional / Ativo	Economática® Dani, Santos, Kaveski <i>et al.</i> (2017); Hall Jr. e Lee (2014)
	Desempenho de mercado	DES_MER	(Valor de Mercado – Patrimônio Líquido) / Patrimônio Líquido	Economática® Bandeira, Góis, De Luca <i>et al.</i> (2015); Miranda, Mendes, Souza <i>et al.</i> (2010)
<b>Independente</b>	Reputação pessoal	RPE	Pontuação obtida pelos líderes no <i>ranking</i> Merco Líderes 2016	<i>Ranking</i> Merco Líderes 2016 Garcia (2015)
<b>De controle</b>	Idade	IDA	Ln (2016 – ano de constituição)	Formulário de Referência Adams, Almeida e Ferreira (2005); De Luca, Góis, Almeida <i>et al.</i> (2017); Tres (2014)
	Idade no mercado de capitais	IMC	Ln (2016 – ano de entrada no mercado de capitais)	Formulário de Referência Almeida, Santos, Ferreira <i>et al.</i> (2010); Assunção, De Luca e Vasconcelos (2017)
	Tamanho	TAM	Ln do valor do Ativo	Economática® Adams, Almeida e Ferreira (2005); De Luca, Góis, Almeida <i>et al.</i> (2017); Tres (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

bela I apresenta uma análise descritiva de cada variável dependente.

Na Tabela 1, observa-se que tanto o desempenho inovador quanto o desempenho internacional apresentaram valor mínimo 0, indicando que nem todas as empresas contabilizaram gastos com marcas e patentes, e que nem todas exportaram no período.

Verifica-se, ainda, que o desempenho operacional apresenta média baixa (0,07) em relação aos valores mínimo e máximo (-0,03 e 0,20, respectivamente), bem como o desempenho de mercado, que assinalou média 1,52, enquanto os valores de mínimo e máximo correspondem a -1,40 e 8,94. Assim, infere-se que as empresas apresentam comportamento bastante heterogêneo.

Destaca-se que o desempenho de mercado é o que apresenta a maior dispersão, com desvio-padrão 2,45 para o grupo de empresas com líderes de maior reputação e 1,83 para o grupo com líderes de menor reputação, indicando que enquanto algumas empresas apresentam desempenho de mercado, medido pelo MVA, negativo, ou seja, em que o valor foi destruído, outras

apresentam desempenho de mercado superior, diante da criação de valor.

Ao se comparar os resultados das empresas com líderes de maior e menor reputação, nota-se que o desempenho inovador é menor nas empresas com líderes de maior reputação; os desempenhos internacional e de mercado são similares nos dois grupos; e o desempenho de mercado apresenta média superior nas empresas com líderes de maior reputação.

Na Tabela 2, são apresentados os resultados da análise descritiva de cada variável de controle utilizada.

A partir da variável idade, identificam-se empresas jovens, com apenas oito anos de constituição, bem como empresas antigas, constituídas há 109 anos, resultado semelhante àquele encontrado por De Luca, Góis, Almeida *et al.* (2017) e Góis (2014). O tempo de inserção da empresa no mercado de capitais variou de menos de um ano até 58 anos, resultando em uma média de 23 anos. Verifica-se que as empresas são de grande porte, haja vista que o valor do Ativo registrou uma variação de 711 milhões a 1,4 trilhão de reais, com uma média de 135

**TABELA 1 – Estatística descritiva das variáveis dependentes**

Variável	Grupo	Nº de empresas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação (%)
DES_INO	Menor reputação	15	0,00	0,84	0,11	0,22	2,06
	Maior reputação	19	0,00	0,29	0,05	0,09	1,75
	Total	34	0,00	0,84	0,08	0,16	2,11
DES_INT	Menor reputação	15	0,00	0,90	0,23	0,34	1,48
	Maior reputação	19	0,00	0,92	0,25	0,32	1,25
	Total	34	0,00	0,92	0,24	0,32	1,33
DES_OPE	Menor reputação	15	0,00	0,18	0,06	0,05	0,74
	Maior reputação	19	-0,03	0,20	0,07	0,05	0,73
	Total	34	-0,03	0,20	0,07	0,32	4,63
DES_MER	Menor reputação	15	-1,40	6,22	0,66	1,83	2,75
	Maior reputação	19	-0,30	8,94	2,20	2,45	1,11
	Total	34	-1,40	8,94	1,52	2,30	1,51

Fonte: Elaborada pelos autores.

**TABELA 2 – Estatística descritiva das variáveis de controle**

Variável	Grupo	Nº de empresas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação (%)
IDA (anos)	Menor reputação	15	9	75	36,2	24,9	0,7
	Maior reputação	19	8	109	49,8	26,9	0,5
	Total	34	8	109	43,8	26,5	0,6
IMC (anos)	Menor reputação	15	3	45	22,3	12,1	0,5
	Maior reputação	19	-	58	23,4	16,1	0,7
	Total	34	-	58	22,9	14,3	0,6
TAM (R\$ mil)	Menor reputação	15	711.099,0	804.945.000,0	89.542.142,5	203.782.076,0	2,3
	Maior reputação	19	1.528.691,0	1.425.638.779,0	170.964.303,6	407.392.856,4	2,4
	Total	34	711.099,0	1.425.638.779,0	135.042.761,9	331.406.194,7	2,5

Fonte: Elaborada pelos autores.

bilhões de reais. Nota-se que as variáveis de controle apresentam homogeneidade, com exceção do tamanho, que assinalou coeficiente de variação 2,45.

Observa-se, ainda, que as empresas com líderes de menor reputação são relativamente mais novas do que as demais; entretanto, não apresentam muitas diferenças em relação ao tempo no mercado de capitais. As empresas com líderes de menor reputação são menores, haja vista que nesse

grupo a média do valor do Ativo é inferior.

A Tabela 3 apresenta a distribuição quantitativa e proporcional das empresas por setor econômico e grau de reputação dos líderes.

Na Tabela 3, verifica-se que os setores consumo cíclico e financeiro e outros apresentam alta proporção de empresas com líderes de maior reputação (66,7%), seguidos de consumo não cíclico e materiais básicos (60%). Nos setores bens in-

**TABELA 3 – Reputação pessoal das empresas por setor e grau de reputação dos líderes**

Grau de reputação dos líderes Setor	Menor reputação		Maior reputação		Total
	Nº de empresas	Proporção (%)	Nº de empresas	Proporção (%)	
Bens industriais	3	50,0	3	50,0	6
Consumo cíclico	3	33,3	6	66,7	9
Consumo não cíclico	2	40,0	3	60,0	5
Financeiro e outros	1	33,3	2	66,7	3
Materiais básicos	2	40,0	3	60,0	5
Petróleo, gás e biocombustíveis	2	100,0	-	0,0	2
Tecnologia da informação	-	0,0	1	100,0	1
Telecomunicações	1	100,0	-	0,0	1
Utilidade pública	1	50,0	1	50,0	2
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>44,1</b>	<b>19</b>	<b>55,9</b>	<b>34</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

dustriais e utilidade pública, registra-se uma distribuição paritária entre empresas com líderes de maior e menor reputação. Enquanto isso, nos setores petróleo, gás e biocombustíveis e telecomunicações, todas as empresas são geridas por líderes de menor reputação.

Para atender ao objetivo adicional, ou seja, verificar se há semelhanças ou diferenças entre a reputação do líder e o desempenho multidimensional, foi aplicado o teste de diferenças entre médias. Assim, realizou-se antes o teste Kolmogorov-Smirnov para testar a normalidade dos dados e identificar o teste de médias adequado a ser aplicado. A Tabela 4 mostra os resultados da aplicação do teste de médias, para dois grupos independentes: empresas geridas por líderes com maior reputação e empresas geridas por líderes com menor reputação.

Na Tabela 4, observa-se que não há diferenças significantes entre as empresas com líderes de menor e aquelas com líderes de maior reputação, haja vista um nível de significância de 10%, no que tange aos desempenhos inovador, internacional e operacional. Já o desempenho de mercado apontou diferenças significantes entre os grupos de empresas com líderes de menor e de maior reputação, haja vista que as do

segundo grupo apresentaram média superior. Assim, os desempenhos inovador, internacional e operacional são semelhantes nas empresas com líderes de menor e de maior reputação, enquanto o de mercado mostrou diferenças entre os dois grupos.

Antes de se realizar a regressão linear múltipla, procedeu-se à correlação de Spearman, para se verificar as primeiras correlações entre as variáveis de estudo (Tabela 5).

Na Tabela 5, observa-se que as variáveis desempenho de mercado (DES\_MER) e idade (IDA) apresentaram correlação positiva com a variável reputação (RPE). Vale ressaltar que o desempenho de mercado foi a única dimensão a apresentar médias estatisticamente diferentes entre os grupos de empresas com líderes de menor e maior reputação.

Nota-se, ainda, que o desempenho de mercado (DES\_MER) apresentou correlação positiva também com o desempenho operacional (DES\_OPE). A variável idade no mercado de capitais (IMC), por sua vez, apresenta correlação negativa com o desempenho de mercado; ou seja, quanto mais tempo no mercado de capitais, menor o desempenho de mercado. Ademais, a variável idade no mercado de capitais (IMC) também apresenta correlação positiva com a idade da empresa (IDA), sendo que

**TABELA 4 – Teste de diferenças entre médias**

Variável	Grau de reputação dos líderes	Nº de empresas	Ranking médio	Soma dos rankings	Mann-Whitney U	Sig
DES_INO	Menor	15	18,8	282,00	123,00	0,52
	Maior	19	16,5	313,00		
DES_INT	Menor	15	17,1	256,00	136,00	0,84
	Maior	19	17,8	339,00		
DES_OPE	Menor	15	16,2	243,00	123,00	0,52
	Maior	19	18,5	352,00		
DES_MER	Menor	15	12,6	189,00	69,00	0,01
	Maior	19	21,4	406,00		

Fonte: Elaborada pelos autores.

TABELA 5 – Correlação de Spearman

Variável	RPE	DES_INO	DES_INT	DES_OPE	DES_MER	IDA	IMC	TAM
RPE	1,00							
DES_INO	-0,07	1,00						
DES_INT	0,09	0,09	1,00					
DES_OPE	0,04	0,13	-0,14	1,00				
DES_MER	0,39**	0,15	-0,19	0,62***	1,00			
IDA	0,34*	0,00	0,26	-0,09	-0,09	1,00		
IMC	0,04	-0,15	0,07	-0,10	-0,42**	0,66***	1,00	
TAM	-0,06	-0,43**	0,19	-0,20	-0,24	0,12	0,11	1,00

Nota: (\*) Significante ao nível de 10%; (\*\*) Significante ao nível de 5%; (\*\*\*) Significante ao nível de 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

esse resultado já era esperado. O tamanho (TAM) apontou correlação negativa apenas com o desempenho inovador (DES\_INO).

Para atender ao objetivo geral, na sequência, aplicou-se a regressão linear múltipla. Para tanto, foram realizados os testes dos pressupostos das regressões (ausência de independência dos resíduos, multicolinearidade, normalidade dos resíduos e homocedasticidade), verificando-se o atendimento de tais pressupostos apenas para os Modelos 1 e 4 (desempenhos inovador e de mercado, respectivamente). Assim, não puderam ser testadas as hipóteses  $H_2$ , de que havia correlação positiva entre a reputação do líder e o desempenho internacional; e  $H_3$ , de que havia correlação positiva entre a reputação do líder e o desempe-

nhos operacionais, já que os pressupostos da regressão não foram atendidos.

A Tabela 6 mostra os resultados dos dois modelos cujos pressupostos foram atendidos, apontando a relação entre a reputação do líder e os desempenhos inovador e de mercado.

Conforme Tabela 6, quanto ao Modelo 1, verifica-se que não há relação significativa entre elas. Portanto, como não se pode inferir que haja uma relação positiva entre essas duas variáveis, rejeita-se a hipótese  $H_1$ . Observa-se, ainda, que apenas a variável tamanho apresenta significância com o desempenho inovador, e assim mesmo negativa, indicando que as empresas maiores apresentam menor desempenho inovador.

Concernentemente ao Modelo 4, nota-se

TABELA 6 – Regressão linear múltipla

Variável	Modelo 1	Modelo 4
Constante	2,06(*)	9,71
RPE	-0,19	-0,69
IDA	0,10	1,25
IMC	-0,04	-1,89(*)
TAM	-0,04(*)	-0,08
R <sup>2</sup>	0,25	0,27
R <sup>2</sup> ajustado	0,15	0,17
Teste F	2,47(*)	2,67(*)
Durbin-Watson	1,90	2,36

Nota: (\*) Significante ao nível de 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

que não há relação significativa entre ambas, rejeitando-se, portanto, a hipótese  $H_4$ . Apenas a variável idade no mercado de capitais apresentou correlação com o desempenho de mercado, o que já era esperado, já que ambas estão alinhadas. Esse resultado diverge daqueles encontrados por Hall Jr. e Lee (2014) em relação à reputação corporativa, os quais apontaram uma correlação positiva entre a reputação corporativa e o desempenho de mercado nos contextos estadunidense e japonês; e por Horiuchi (2010), que constatou uma relação positiva entre reputação corporativa e valor de mercado nas companhias abertas brasileiras.

Devido à ausência de significância dos modelos de regressão testados, verifica-se que não podem ser aceitas as hipóteses propostas neste estudo segundo as quais havia relação positiva tanto entre a reputação do líder e o desempenho inovador ( $H_1$ ) quanto entre a reputação do líder e o desempenho de mercado ( $H_4$ ).

Assim, rejeita-se a hipótese geral, de que a reputação do líder está relacionada com o desempenho multidimensional nas empresas, divergindo dos achados de De Luca, Góis, Almeida *et al.* (2017), Milbourn (2003) e Tres (2014), que encontraram uma relação positiva entre a reputação do diretor-executivo e o desempenho empresarial.

## CONCLUSÃO

A pesquisa investigou a relação entre a reputação de líderes e o desempenho multidimensional nas companhias abertas brasileiras. Para tanto, foram coletados dados referentes à reputação de líderes e ao desempenho corporativo nas 34 empresas cujos líderes participaram do *ranking* Merco Líderes 2016.

A análise descritiva indicou que o de-

sempenho inovador é inferior nas empresas com líderes de maior reputação; que os desempenhos internacional e de mercado são similares nos dois grupos, enquanto apenas o desempenho de mercado apresenta média superior nas empresas com líderes de maior reputação. Em relação às variáveis de controle, verificou-se que as empresas com líderes de menor reputação são relativamente mais novas que as demais, embora com idades próximas de participação no mercado de capitais; bem como que as empresas com líderes de menor reputação apresentam tamanho inferior ao das demais.

O teste de diferenças entre médias, que procurou atender ao objetivo adicional, evidenciou que não há diferenças estatisticamente significativas entre o desempenho inovador, o desempenho internacional e o desempenho operacional, na comparação entre as empresas com líderes de maior reputação e aquelas com líderes de menor reputação. Por outro lado, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas no desempenho de mercado na comparação entre as empresas com líderes de maior reputação e aquelas com líderes de menor reputação, apontando que as do primeiro grupo geram maior desempenho de mercado.

A análise da correlação indicou que o desempenho de mercado e a idade apresentaram correlação positiva com a reputação. A correlação encontrada entre o desempenho de mercado e a reputação do líder corrobora o resultado do teste de diferenças entre médias.

Os resultados da regressão revelaram que não se podem realizar inferências acerca da relação entre a reputação do líder e os desempenhos internacional e operacional das empresas. Em relação ao

desempenho inovador e ao de mercado, os resultados não demonstraram correlação significativa entre a reputação do líder e essas duas dimensões de desempenho.

Infere-se, portanto, que a reputação do líder não exerce influência sobre o desempenho inovador e o de mercado nas empresas; ou seja, tal aspecto necessário à sobrevivência da empresa – o desempenho empresarial – não é influenciado pela reputação dos líderes, o que diverge dos achados de De Luca, Góis, Almeida *et al.* (2017), Milbourn (2003) e Tres (2014), que apontaram uma relação positiva entre a reputação do diretor-executivo e o desempenho empresarial.

Levando-se em conta os preceitos da Teoria da Economia dos Custos de Transação e da Teoria da Agência, esses resultados significam que nas empresas a reputação dos líderes não foi utilizada com vistas à minimização dos custos de transação e de agência. Vale ressaltar que os resultados são

limitados à amostra e ao período analisado.

A contribuição da pesquisa reside em colaborar para enriquecer o estudo da correlação entre a reputação pessoal e o desempenho empresarial, já que o tema ainda é pouco explorado no contexto nacional, e os resultados encontrados em outros países não necessariamente se aplicam à realidade brasileira (TRES, 2014). Ademais, a utilização das quatro dimensões do desempenho possibilitou a análise da correlação entre a reputação pessoal e os desempenhos inovador, internacional, operacional e de mercado, haja vista que cada uma dessas quatro dimensões contribuiu para a obtenção de diferenciais competitivos.

Assim, os resultados encontrados podem subsidiar as decisões dos investidores que visam a um gerenciamento do quadro de gestores, baseados na reputação pessoal, buscando incrementos no desempenho da organização; e na análise da modelagem de gestão empregada nas empresas brasileiras.



## REFERÊNCIAS

- ADAMS, R. B.; ALMEIDA, H.; FERREIRA, D. Powerful CEOs and their impact on corporate performance. **The Review of Financial Studies**, v. 18, n. 4, p. 1403-1432, 2005.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- ARNDT, M.; BIGELOW, B. The adoption of corporate restructuring by hospitals. **Hospital and Health Services Administration**, v. 40, n. 3, p.332-347, 1995.
- ASSUNÇÃO, R. R.; DE LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 74, p. 213-228, 2017.
- BANDEIRA, M.T.S.S.; GÓIS, A. D.; DE LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Reputação corporativa negativa e o desempenho empresarial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 24, p. 71-83, 2015.
- BARAIBAR-DIEZ, E.; SOTORRÍO, L. L. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 5-21, 2018.
- BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório. **Organização & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 157-178, 2003.
- BEUREN, I. M.; SILVA, M. Z.; MAZ-ZIONI, S. Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 2, p. 8-25, 2014.
- BROMLEY, D. B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 316-334, 2001.
- CAIXETA, C. G. F.; LOPES, H. E. G.; BERNARDES, P.; CARDOSO, M. B. R.; CARVALHO NETO, A. M. Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 9, p.86-109, 2011.
- CARDOSO, V. I. C.; DE LUCA, M. M. M.; GALLON, A. V. Reputação corporativa e o disclosure socioambiental de empresas brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 2, p. 26-25, 2014.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n. 2, p.241-262, 1977.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. A. **Explaining an emerging phenomenon for international marketing: global orientation and the born-global firm**. Working paper, Michigan State University Ciber, 1997.
- CLEMENTINO, V. D. R. **Inovação social corporativa: a inovação social como estratégia e negócio**. 363 f. 2015. Tese (Livre Docência em Gestão Econômica) – Universidade de Évora, Évora, 2015.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica New Series**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COASE, R. H. The federal communications commission. **Journal of Law and Economics**, v. 2, n. 1, p. 1-40, 1957.
- CRUZ, C. V. O. A.; LIMA, G. A. S. F. Reputação corporativa e nível de disclosure das empresas de capital aberto no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, p. 85-101, 2010.
- CUI, L.; LI, Y.; MEYER, K. E.; LI, Z. Leadership experience meets ownership structure: returnee managers and internationalization of emerging economy firms. **Management International Review**, v. 55, n. 3, p.366-387, 2015.
- DANI, A. C.; SANTOS, C. A. D.; KAVESKI, I. D. S.; CUNHA, P. R.; LEITE, A. P. P. Características do conselho de administração e o desempenho empresarial das empresas listadas no Novo Mercado. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 29-47, 2017.
- DE LUCA, M. M. M.; GÓIS, A. D.; ALMEIDA, T. A.; LIMA, P. A. M.; SILVA, R. M. Reputação do diretor-executivo e desempenho nas companhias abertas da América Latina. **Enfoque**, v. 36, n. 1, p. 65-84, 2017.
- DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 2, p. 109-115, 1986.
- FERRIS, G. R.; BLASS, F. R.; DOUGLAS, C.; KOLODINSKY, R. W.; TREADWAY, D. C. Personal reputation in organizations. In: GREENBERG, J. (Ed.). **Organizational behavior: the state of the science**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, p. 211-246, 2003.
- FERRIS, G. R.; PERREWÉ, P. L.; RANFT, A. L.; ZINKO, R.; STONER, J.; BROUER, R. L.; LAIRD, M. D. Human resources reputation and effectiveness. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 117-130, 2007.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

- FRANCIS, J.; HUANG, A. H.; RAJGOPAL, S.; ZANG, A. Y. CEO reputation and earnings quality. **Contemporary Accounting Research**, v. 25, n. 1, p. 109-147, 2008.
- FREIRE, A. **Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa:Verbo, 2002.
- GARCIA, J. B. D. **CEO branding: theory and practice**. Routledge, New York, 2015.
- GARRIDO, I. L.; VIEIRA, L. M.; SLONGO, L. A.; LARENTIS, F. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009.
- GARRIDO, I. L.; SOUZA, A. P.; VASCONCELLOS, S. L.; GONÇALO, C. R.; CALIXTO, C. V.; MONTICELLI, J. M. Desempenho internacional: um modelo multifacetado de mensuração. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 4, p. 285-299, 2015.
- GEORGE, G.; DAHLANDER, L.; GRAFFIN, S. D.; SIM, S. Reputation and status: Expanding the role of social evaluations in management research. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 1-13, 2016.
- GLICK, W. H.; WASHBURN, N. T.; MILLER, C. C. The myth of firm performance. In: ANNUAL MEETING OF AMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2005. **Anais...** Honolulu:AOM, 2005.
- GÓIS, A. D. Reputação corporativa e desempenho empresarial superior: uma análise nas empresas listadas na BM&FBovespa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.
- GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 174-188, 2009.
- HALL JR., E. H.; LEE, J. Assessing the impact of firm reputation on performance: an international point of view. **International Business Research**, v. 7, n. 12, p. 1-13, 2014.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p.193-206, 1984.
- HARVESTON, P. D.; KEDIA, B. L.; DAVIS, P. S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. **Journal of Competitive Studies**, v. 8, n. 1, p. 92-99, 2000.
- HOGARTH, K.; HUTCHINSON, M.; SCAIFE, W. Corporate philanthropy, reputation risk management and shareholder value: A study of Australian corporate giving. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2016.
- HORIUCHI, W. S. **Reputação corporativa: impacto no valor de mercado das companhias das companhias abertas brasileiras**. 2010. 60 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo: Insper, 2010.
- HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge, MIT Press, 1976.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.
- JENSEN, M. C. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.
- KOBRIN, S. J. Is there a relation between a geocentric mind-set and a multinational strategy? **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 3, p. 493-511, 1994.
- LUZ, S.; SELITTO, M.; GOMES, L. Medição de desempenho ambiental baseada em método multicriterial de apoio à decisão: estudo de caso na indústria automotiva. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 557-570, 2006.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York:Wiley, 1976.
- MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto**, v. 6, n. 10, p.1-27, 2006.
- MILBOURN, T. T. CEO reputation and stock-based compensation. **Journal of Financial Economics**, v. 68, n. 2, p. 233-262, 2003.
- MIRANDA, W. F.; MENDES, A. C. A.; SOUZA, G. J. P.; ZUCCOLOTTO, R. A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.
- MURRAY, K.; WHITE, J. CEOs' views on reputation management. **Journal of Communication Management**, v. 9, n. 4, p. 348-358, 2005.
- PARTRIDGE, M.; LEW, P. Winning ways with a balanced scorecard. **Accountancy**, v. 120, n. 1248, p. 50-51, 1997.
- REYES JÚNIOR, E. Elementos formadores da reputação pessoal

- no contexto empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.
- ROBERTS, P.W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.
- ROCHA, A. C.; CAMARGO, C. R.; KNEIPP, J. M.; ÁVILA, L. V.; GOMES, C. M.; MADRUGA, L. R. R. G. Estratégias sustentáveis e desempenho exportador no setor moveleiro paranaense. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 9-27, 2013.
- RUTIHINDA, C. Factors influencing the internationalization of small and medium size enterprises. **Institute Business Economic Researchs Journal**, v. 7, n. 12, p.45-53, 2008.
- SANTOS, A. E. M.; ZILBER, M. A. A influência da pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos na imagem corporativa. **FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 3, p. 291-306, 2006.
- SCHNIETZ, K.; EPSTEIN, M. Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 4, p. 327-345, 2005.
- SHRUM, W.; WUTHNOW, R. Reputational status of organizations in technical systems. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 4, p. 882-912, 1988.
- STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010.
- TRES, G. S. **A influência do CEO no desempenho da empresa**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho. São Paulo: UNINOVE, 2014.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications**. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.
- YOUNES, S. D. **A influência da reputação do gestor na construção da identidade da empresa: um estudo de caso na Unimed do Brasil**. 2009. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: Mackenzie, 2009.
- YOUNG, G. J.; CHARNS, M. P.; SHORTELL, S. M. Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 935-951, 2001.
- ZAVYALOVA, A.; PFARRER, M. D.; REGER, R. K. *et al.* Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 253-276, 2016.
- ZINKO, R.; FERRIS, G. R.; HUMPHREY, S. E.; MEYER, C. J.; AIME, F. Personal reputation in organizations: two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 85, n. 1, p. 156-180, 2012.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agrobusiness: uma aplicação da nova economia institucional**. 1995. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1995.