

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO

MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION

[www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br)

Publicação Trimestral da  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Universidade FUMEC



UNIVERSIDADE  
**FUMEC/FACE**  
[www.face.fumec.br](http://www.face.fumec.br)

**Belo Horizonte - MG**

FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 7 · n. 1 · p. 1-130 · jan./mar. 2008

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

Presidente: Prof. Air Rabelo

**UNIVERSIDADE FUMEC**

Reitor: Prof. Antonio Tomé Loures

Vice-reitora: Profa. Maria da Conceição Rocha

Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Extensão: Prof. Eduardo Martins de Lima

Pró-Reitor de Planejamento e Administração: Prof. Roberto Uchôa Costa

**FACE-FUMEC**

Diretor Geral: Prof. Ricardo José Vaz Tolentino

Diretor de Ensino: Prof. Marco Túlio de Freitas

Diretor Administrativo-Financeiro: Prof. Emiliano Vital de Souza

**EDITOR**

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira (Universidade FUMEC)

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL**

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva - CEPPAD/UFPR

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov - CEPPAD/UFPR

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães - UNB

Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva - IAG /PUC-RJ

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Melo - Univale-SC

Prof. Dr. Sergio Henrique A. C. Forte - UNIFOR-CE

Prof. Dr. Sérgio Carvalho Benício de Melo - PPGA/UFPE

Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa - EBAP/FGV-RJ

Prof. Dr. André Torres Urdan - EASP/FGV-SP

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Univ. FUMEC

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares, Mestrado/FCHPL

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga - CEPEAD/UFMG

Profa. Dra. Marília Damiani Costa, UFSC

Prof. Dr. Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Prof. Dr. Antonio Balloni, CENPRA/MICT

**Assinatura anual (3 números): R\$ 90,00****Pedidos:** assinaturas.faces@face.fumec.br**Periodicidade:** trimestral**Data de início da circulação:** 1º semestre 2000**Versão virtual Integral:** www.revistafaces.com.br**Indexação:**

Em base de dados:

Dare database / UNESCO (em trâmite)

<http://databases.unesco.org/dare>

Em portal vertical:

Canal Ciência (em trâmite)

<http://www.canalciencia.ibict.br>**Distribuição:** permuta (associações, centros de pesquisas, universidades, organizações públicas ou privadas), assinaturas e venda avulsa**Revisor:** Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira**Projeto gráfico e editoração:** Authentica Comunicação**Tiragem:** 2000 exemplares

Prof. Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues, FUMEC

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

Prof. Thomas Brashear, UMASS

Prof. Dr. Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

Prof. Dr. David Bruce, Institute of International Business

Prof. Jürgen Müller, Berlin School of Economics

Prof. Dr. César Archuby, Universidad de La Plata

Prof. Dr. Armando Malheiro, Universidade do Porto

Prof. Dr. Gustavo Guzman, Griffith University

**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 Juvenio 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 IbmeccRJ

**EDITORES ASSOCIADOS**

Prof. Marco Túlio Freitas, MSc

Prof. Fernando Francisco Soares Rocha, MSc

**FACES. Revista de Administração - v. 7, n. 1, 2009  
- Belo Horizonte / MG: FUMEC, 2009****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)**Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces  
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG  
[www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br) - [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 40 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 12 mil alunos e 412 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 infra-estrutura: 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. Um novo câmpus está sendo edificado na região da Seis-pistas, Nova Lima.

## MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

Formar cidadãos portadores de valores de responsabilidade social, justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos a serem inseridos nos diversos setores profissionais, capazes de contribuir para a transformação da sociedade, de modo a torná-la verdadeiramente democrática.

## 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 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 da Ciência e Tecnologia
- Administração Hospitalar
- Casos em Administração Brasileira
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Economia
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Mercadologia
- Organizações
- Políticas Públicas
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Sistemas de Saúde
- Teoria das Organizações

## Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

É motivo de satisfação para nós, da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade Fumec, apresentar a nova edição da REVISTA FACES / FACES JOURNAL.

Em 2008, ampliamos o número de artigos em cada edição, bem como disponibilizamos a revista *online* no sistema SEER (OJS) - padrão reconhecido internacionalmente, que está disponível em [www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br).

Por outro lado, tivemos grande número de submissões, com forte demanda, o que representa a força deste periódico, hoje, no cenário brasileiro.

Todos os números da revista possuem pelo menos um artigo internacional, além de, no mínimo, cinco artigos inéditos.

Este número inicia-se pelo trabalho "Usefulness of quality management system internal audits. Lessons from an empirical study", De Arturo J. Fernández-González e José Carlos Prado. Os autores abordam a implementação das auditorias internas dos QMS (Sistemas de Gerenciamento da Qualidade), apresentando os resultados de um estudo empírico, conduzido em empresas de Portugal e Espanha, sobre as metodologias usadas nas auditorias internas dos Sistemas de Qualidade. O artigo provê importantes conclusões e recomendações que permitem aprimorar esses sistemas de auditoria e gestão.

No trabalho intitulado "Análise Institucional da Construção do Conhecimento Científico em Mundos Pequenos", os pesquisadores Luciano Rossoni e Clóvis L. Machado-da-Silva objetivam verificar como a estrutura de relacionamento no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil condiciona a construção do conhecimento científico nesse campo social. Por meio da análise de redes e com o apoio da análise de conteúdo, foram avaliados 2.332 artigos publicados entre os anos de 1997 e 2005 e apresentadas relevantes conclusões sobre o tema.

Leila Scanfone, Antonio Carvalho Neto e Betania Tanure apresentam em "Tempos de Trabalho e de Não-Trabalho: O Difícil Equilíbrio do Alto Executivo entre a Carreira, as Relações Afetivas e o Lazer", uma análise da percepção dos altos executivos quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o impacto disso na sua vida. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de *survey* com 965 executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de 3º nível) de 344 grandes empresas que atuam no Brasil.

Embora sejam os principais responsáveis pela condução das empresas, os executivos sentem-se com pouca governabilidade para alterar este quadro, em que mais da metade está vivendo mudanças radicais em suas organizações.

De autoria de Mohamed Amal, Alexandre Rocha Freitag Filho e Cristina Maria Schmitt Miranda, o artigo " Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das Pequenas e Médias Empresas", analisa o processo de internacionalização de duas médias empresas brasileiras, com o objetivo de compreender como a rede de relacionamento influenciou neste processo. Com este estudo, conclui-se, entre outras importantes observações, que o papel empreendedor do proprietário da empresa e da cultura organizacional voltada para a internacionalização foi o elemento mais relevante que contribuiu para o sucesso do processo de internacionalização.

Elias Frederico e Juracy Gomes Parente publicam o trabalho intitulado "Antecedentes da Confiança para o varejista de moda", onde apresentam os resultados de uma pesquisa realizada para identificar a percepção de um varejista de vestuário sobre os aspectos determinantes da confiança no relacionamento com os seus fornecedores. Através de um levantamento, apresentam recomendações gerenciais relevantes para o varejo e sobre o marketing *Business to Business* em geral.

Em "Estratégias de Marketing no mercado de roupas e acessórios de luxo", Luciana Pianaro e Reynaldo Cavalheiro Marcondes tratam das estratégias de marketing utilizadas pelas marcas internacionais do segmento de roupas e acessórios de luxo, atuantes no mercado brasileiro. Baseia-se em estudo exploratório apoiado por entrevistas em profundidade com executivos ligados às marcas Armani, Burberry, Diesel, Dior, Louis Vuitton, Versace e Zegna, com um roteiro semi-estruturado. Os dados foram tratados e analisados com base na análise de conteúdo. São observados determinados padrões de ação, bem como comportamentos estratégicos similares entre os respondentes.

Boa leitura!

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Editores Universidade Fumec

## ***Dear Researchers, Academics, Managers and Business Community***

It is a great satisfaction to us from the Business Science Faculty from FUMEC University, to present the new edition of FACES JOURNAL.

In 2008 increased the number of articles in each edition, we also have the journal available online in the SEER system (OJS) - internationally recognized standard, which is available at [www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br).

Furthermore, we had a large number of submissions, with strong demand, which represents the strength of this journal in the Brazilian scene in the present.

This edition begins with the work: "Usefulness of quality management system internal audits-lessons from an empirical study", from Arturo J. Fernández-González and José Carlos Prado. The authors mention the implementation of internal audits of QMS (Quality Management Systems), showing the results from an empirical service, conducted in companies from Portugal and Spain, about the methodologies used at the internal audits from the Quality System.

The article provides important conclusions and recommendations which aloud to improve the management and audit systems.

All numbers of the magazine has at least one international article and minimum of five unpublished articles.

In the paper titled "Institutional Analysis of the Construction of Scientific Knowledge in Small Worlds", the researchers Luciano Rossoni and Clóvis L. Machado-da-Silva aim to verify how the structure of relationships in the field of research in organizations and strategy in Brazil, makes the construction of scientific knowledge in the social field. Through the analysis of networks and with support from the content analysis, 2332 articles published between the years 1997 and 2005 were assessed and presented relevant findings on the topic.

Leila Scanfone, Antonio Carvalho Neto and Betania Tanure present in "Working Time and Non-Working time: The hard balance for the High Executive between careers, affective relations and leisure" an analysis of the perception of the high executive in Brazil on the distribution of their time working and non-working and the impact of this in their lives. The quantitative research was conducted through survey with 965 executives (presidents, vice-presidents /directors and 3rd level managers) of 344 large companies that operate in

Brazil. Although they are the responsible for leading the companies, the executives find hard to change this framework, where more than half is experiencing radical changes in their organizations.

The authors Mohamed Amal, Alexandre Rocha Freitag Filho and Cristina Maria Schmitt Miranda wrote the article "Some evidence on the role of relationships network and Entrepreneurship in the internationalization of Small and Medium Enterprises", witch analyses the process of internationalization of two brazilian medium-sized enterprises, with the aim of understanding how the network of relationships influenced this process. In the many conclusions that they show in the study, they find that the role of the executive owner of the company and the organizational culture turned to internationalization were the keys that enabled the success of the process of internationalization.

Elias Frederico and Juracy Gomes Parente published the work entitled "Antecedents of trust for the fashion retailer", which present the results of a study to identify the perception of a fashion retailer on the key aspects of trust in the relationship with its suppliers. Through a survey, they show management recommendations relevant to the retail and about the Business to Business marketing in general.

In "Marketing Strategies for the clothing and luxury accessories market", Luciana Pianaro and Reynaldo Cavaleiro Marcondes deal with the marketing strategies used by international brands in the segment of clothing and luxury accessories, operating in the Brazilian market. It is based on an exploratory study supported by deep interviews with executives related to the brands Armani, Burberry, Diesel, Dior, Louis Vuitton, Versace and Zegna, with a semi-structured script. The data were processed and analyzed on the basis of content analyses. Certain patterns of action are observed, like the similar strategic behavior among the interviewed.

Have a good reading!

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
 Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto  
 Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira  
 Fumec University Editors

### ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

#### **11 UTILIDADE DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DAS AUDITORIAS INTERNAS. LIÇÕES DE UM ESTUDO EMPÍRICO.** Arturo J. Fernández-González, José Carlos Prado

*O padrão ISO 9000 tem sido considerado parte importante da implementação das auditorias internas dos QMS (Sistemas de Gerenciamento da Qualidade), de modo a gerar uma avaliação de eficiência do sistema.*

*Este trabalho apresenta os resultados de um serviço empírico, conduzido em empresas de Portugal e Espanha, sobre as metodologias usadas nas auditorias internas dos Sistemas de Qualidade, provendo conclusões e recomendações que permitam aprimorar esses sistemas de auditoria e gestão*

### ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

#### **25 ANÁLISE INSTITUCIONAL DA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM MUNDOS PEQUENOS.** Clóvis L. Machado-da-Silva, Edson Ronaldo Guarido Filho, Luciano Rossoni, M.A. , Julia Furlanetto Graeff

*O objetivo do presente artigo foi verificar como a estrutura de relacionamento no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil condiciona a construção do conhecimento científico nesse campo social. Por meio da análise de redes e com o apoio da análise de conteúdo, foram avaliados 2.332 artigos publicados entre os anos de 1997 e 2005. Com base na vertente estruturacionista da perspectiva institucional de análise examinamos a influência das relações entre autores na persistência e mudança de temáticas no decorrer do tempo. Verificamos que o campo apresenta uma configuração do tipo mundos pequenos (*small worlds*), o que lhe garante capacidade de persistência institucional em momentos de grande crescimento. Apesar da rede não ser completamente conectada, observamos alto grau de homogeneidade dentro dos agrupamentos mesmo em face da ocorrência de heterogeneidade de temas de pesquisa no campo como um todo. Tal constatação indica que a imersão em grupos sociais condiciona o que é legitimamente aceito no campo científico. A configuração estrutural nos moldes de mundos pequenos possibilita que o campo mantenha significados compartilhados, garantindo durabilidade dinâmica às instituições.*

### ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### **44 TEMPOS DE TRABALHO E DE NÃO-TRABALHO: O DIFÍCIL EQUILÍBRIO DO ALTO EXECUTIVO ENTRE A CARREIRA, AS RELAÇÕES AFETIVAS E O LAZER.** Leila Scanfone, Antonio Carvalho Neto, Betania Tanure

*Este artigo analisa a percepção do alto executivo no Brasil quanto à distribuição dos seus tempos de trabalho e de não-trabalho e o impacto disto na sua vida. No referencial teórico discute-se algumas abordagens sobre este complexo conceito que é o tempo e sua centralidade nas organizações, bem como os estudos dedicados aos tempos de (não-)trabalho do executivo, ressaltando-se a necessidade do lazer, uma dimensão esquecida nos estudos organizacionais. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de survey com 965 executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de 3º nível) de 344 grandes empresas que atuam no Brasil. A pesquisa mostra o perfil dominante do alto executivo brasileiro como masculino, casado, com filhos e chegando mais rápido ao topo da hierarquia. Os resultados mostram que o executivo subestima o impacto das novas tecnologias como extensor de sua já muito longa jornada de trabalho. A pesquisa indica também a insatisfação dos executivos com o desequilíbrio na distribuição do seu tempo, com o predomínio da carreira em detrimento da vida pessoal (vida afetiva, e ainda mais do lazer). Embora sejam os principais responsáveis pela condução das empresas, os executivos sentem-se com pouca governabilidade para alterar este quadro, onde mais da metade está vivendo mudanças radicais em suas organizações.*

### EMPREENDEDORISMO

#### **63 ALGUMAS EVIDÊNCIAS SOBRE O PAPEL DAS REDES DE RELACIONAMENTO E EMPREENDEDORISMO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS** · Mohamed Amal, Alexandre Rocha Freitag Filho, Cristina Maria Schmitt Miranda.

*A partir da abertura comercial no Brasil, iniciada nos anos 1990, as empresas nacionais começaram a competir fortemente com empresas estrangeiras, sendo necessário uma rápida modernização em suas estruturas para manter-se no mercado. Logo percebeu-se a necessidade da internacionalização das empresas brasileiras como estratégia de crescimento e sustentabili-*



*dade de suas operações. Através de um estudo de caso, analisou-se o processo de internacionalização de duas médias empresas brasileiras, com o objetivo de compreender como a rede de relacionamento influenciou neste processo. Com este estudo, pode-se concluir que o papel empreendedor do proprietário da empresa e a cultura organizacional voltada para a internacionalização foram a chave que permitiu o sucesso do processo de internacionalização. As empresas utilizaram de suas redes de relacionamento para internacionalizarem-se, sendo as redes uma base essencial que fomentou a internacionalização das empresas estudadas.*

*ton, Versace e Zegna, com um roteiro semi-estruturado. Os dados foram tratados e analisados com base na análise de conteúdo. As revelações mais relevantes foram: as marcas trabalham com quatro coleções anuais sendo comercializadas em estações opostas àquelas do hemisfério norte; o parcelamento das compras é prática relevante entre elas, considerado um fato cultural e tido como uma vantagem em relação às lojas em outros países; as peças de marketing são mundiais, geradas pela matriz; todas as marcas estão focadas na reputação e exclusividade da marca; todas as lojas oferecem serviços adicionais gratuitos, chegando a montar um *showroom* da marca na casa de clientes muito especiais.*

## ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

### 82 ANTECEDENTES DA CONFIANÇA PARA O VAREJISTA DE MODA. Elias Frederico, Juracy Gomes Parente

*Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada para identificar a percepção de um varejista de vestuário sobre os aspectos determinantes da confiança no relacionamento com os seus fornecedores. A partir da revisão da literatura de marketing de relacionamento e da análise de conteúdo de entrevistas em profundidade realizadas com 12 compradores de distintas organizações varejistas de moda, elaborou-se um questionário. 25 respondentes preencheram 121 questionários cujos dados foram padronizados para minimizar o viés nas respostas. A análise dos resultados obtidos com a aplicação de análise fatorial e regressão múltipla sugere que a confiança, particularmente a credibilidade, é influenciada pelos três antecedentes encontrados na literatura (características do vendedor, valores do fornecedor, competência no fornecimento), e identifica-se a importância de um quarto antecedente - disposição ao acordo. Este fator reflete o interesse do fornecedor em convergir a uma solução negociada. A pesquisa também identificou que a agilidade e a estrutura financeira do fabricante são aspectos valorizados pelos compradores.*

### 102 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO MERCADO DE ROUPAS E ACESSÓRIOS DE LUXO. Luciana Pianaro, Reynaldo Cavalheiro Marcondes

*Este artigo trata das estratégias de marketing utilizadas pelas marcas internacionais do segmento de roupas e acessórios de luxo, atuantes no mercado brasileiro. Baseia-se em estudo exploratório apoiado por entrevistas em profundidade com sete executivos ligados às marcas Armani, Burberry, Armani, Diesel, Dior, Louis Vuit-*

### PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT

**11** USEFULNESS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM INTERNAL AUDITS. LESSONS FROM AN EMPIRICAL STUDY. Arturo J. Fernández-González, José Carlos Prado

*The ISO 9000 standard has been considered an important part of the implementation of internal audits from QMS (Quality Management System), to generate an assessment of efficiency of the system.*

*This paper presents the results from an empirical service, conducted in companies from Portugal and Spain, about the methodologies used at the internal audits from the Quality System, providing conclusions and recommendations that aloud to improve these auditing and management systems.*

### ESTRATEGY AND ORGANIZATIONS

**25** INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION OF SCIENTIFIC KNOWLEDGE IN SMALL WORLDS. Clóvis L. Machado-da-Silva, Edson Ronaldo Guarido Filho, Luciano Rossoni, M.A., Julia Furlanetto Graeff

*The purpose of this article was to verify how the structure of relationships in the field of research in organizations and strategy in Brazil makes the construction of scientific knowledge in the social field.*

*Through the analysis of networks and with support from the content analysis, 2332 articles published between the years 1997 and 2005 were assessed.*

*Based on the structural element of the institutional perspective of analysis, we examined the influence of relations between authors in the persistence and the thematic change over the time.*

*We verified that the field shows a configuration from the type Small Worlds, which guarantees persistence of institutional capacity in times of great growth. Although the network is not completely connected, we observed high degree of homogeneity within the groups even in the occurrence of heterogeneity of research themes in the field as a whole.*

*This observation indicates that the immersion into social groups turns out to be legitimately accepted in the scientific field.*

*The structural configuration in the form of Small Worlds allows the field to have shared meanings, ensuring dynamic durability to the institutions.*

### HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**44** WORKING TIME AND NON-WORKING TIME: THE HARD BALANCE FOR THE HIGH EXECUTIVE BETWEEN CAREERS, AFFECTIVE RELATIONS AND LEISURE. Leila Scanfone, Antonio Carvalho Neto, Betania Tanure

*This article examines the perception of the high executive in Brazil on the distribution of their time working and non-working and the impact of this in their lives. In the theoretical framework is discussed some approaches on this complex concept that is the time and its centrality in organizations, like the devotion to studies of (non) working time of the executive, stressing the necessity of leisure, a forgotten dimension in organizational studies. The quantitative research was conducted through survey with 965 executives (presidents, vice-presidents / directors and 3rd level managers) of 344 large companies that operate in Brazil. The research shows the dominant profile of the Brazilian high executive as male, married, with children and coming soon to the top of the hierarchy. Results show that the executive underestimates the impact of new technologies as an extensor of their already long day of work.*

*The research also indicates the executives' dissatisfaction with the imbalance in the distribution of its time, with the predominance of career at the expense of personal life (love life, and most of it in leisure).*

### ENTREPRENEURSHIP

**63** SOME EVIDENCE ON THE ROLE OF RELATIONSHIPS NETWORK AND ENTREPRENEURSHIP IN THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. Mohamed Amal, Alexandre Rocha Freitag Filho, Cristina Maria Schmitt Miranda.

*After the opening trade in Brazil, started in the 1990s, national companies began to compete strongly with foreign companies, being necessary a quickly modernization in its infrastructure to stay in the market. The need of internationalization of Brazilian companies was soon realized as a strategy for growth and sustainability of its operations. Through a case study, the processes of internationalization of two Brazilian medium-sized enterprises were analyzed, with the aim of understanding how the network of relationships influenced this process. In this study, we can conclude that the role of the executive owner of the company*



and the organizational culture turned to internationalization were the keys that enabled the success of the process of internationalization. The companies used from their networks of relationships to internationalize themselves, where the network is a essential key that fostered the internationalization of the companies studied.

managers from Armani, Burberry, Diesel, Dior, Louis Vuitton, Versace and Zegna. The data were treated and analyzed through content analysis. The most relevant findings were: the companies work with four annual collections being marketed in opposite stations to those of Northern Hemisphere; the credit sale is relevant practice, considered a cultural fact and an advantage in relation to the stores in other countries; the marketing pieces are global, generated by the head office; all the brands are focused in its reputation and exclusiveness; all of them offer free additional services, even setting up a showroom in the home of very special customers.

## MARKET MANAGEMENT

### 82 ANTECEDENTS OF TRUST FOR THE FASHION RETAILER . Elias Frederico, Juracy Gomes Parente

*This paper aims to present the results of a research applied to identify a fashion retailer perception about the determinants of trust in supplier relationship. The methodology applied to run the research was built in two steps: the first one (qualitative) included in deep interviews with 12 apparel retail product managers. The second step (quantitative) included factor analysis and multiple regression techniques. Data was collected through the application of 121 surveys filled out by 25 product managers of an specific fashion retailer. Eventually, data was refined to reduce respondent bias. Results indicate that trust, and mainly its credibility dimension, is influenced by three antecedents found in the relationship marketing literature (seller characteristics, supplier values and supplier competencies). Yet, a fourth dimension is identified (willingness to agreement). This factor reflects a supplier interest to supply and to contribute to achieve a proactive solution. Finally, this research identified two important aspects that must be considered in the fashion environment: agility and supplier financial strength.*

### 102 MARKETING STRATEGIES FOR THE CLOTHING AND LUXURY ACCESSORIES MARKET. Luciana Pianaro, Reynaldo Cavalheiro Marcondes

*This article treats of the marketing strategies adopted by the international brand dealers of the segment of clothes and luxury accessories, active in the Brazilian market. It is supported by an exploratory study used semi-structured in depth interviews held with seven top*