

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO
MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION

www.revistafaces.fumec.br

Publicação Trimestral da
Faculdade de Ciências Empresariais
Universidade FUMEC



UNIVERSIDADE
FUMEC/FACE
www.face.fumec.br

Belo Horizonte - MG

FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 8 · n. 3 · p. 1-144 · jul./set. 2009

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. 8, n. 3, 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 - 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

Em “Razões e estratégias de internacionalização da Construtora Odebrecht” busca-se identificar as razões e estratégias de entrada nos mercados externos da Construtora Norberto Odebrecht S. A., a maior empresa de construção civil do Brasil e a segunda da América Latina. Procurou-se verificar as relações com a obra do economista Stephen Hebert Hymer (1960), um dos primeiros a abordar a temática, cuja teoria ainda tem validade para explicar boa parte dos movimentos de internacionalização dessa empresa. As estratégias de internacionalização da empresa consistiram em exportação, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e o estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias. Após um histórico da Construtora, os autores, Vladimir Furtado Brito e Fabio Lotti Oliva, indicam que o processo da Odebrecht seguiu o padrão de empresas americanas, que só se expandiram externamente após consolidada no contexto interno. Tanto as teorias de Hymer quanto as da Escola de Upsala forneceram subsídios para se estudar a expansão e a consolidação da Construtora Norberto Odebrecht.

A prática reflexiva dos executivos é uma estratégia de ensino-aprendizagem que pode ser influenciada pelo processo de compartilhar experiências. O conceito de prática reflexiva foi desenvolvido por Schön (1983), e pode ser uma opção positiva para o aumento da efetividade do processo decisório dos executivos. A aprendizagem baseada no compartilhamento de experiências estimula o desenvolvimento da prática reflexiva. Karina De Déa Roglio, em seu artigo “*Sharing experiences as a source of learning: comparing an American with a Brazilian executive MBA program*”, relata que foi feita pesquisa de campo em duas escolas de negócios; nos EUA e no Brasil, cujos resultados apontaram que, nesses programas, compartilhar experiências é essencial para o desenvolvimento da prática reflexiva. Segundo a autora, há diferenças significativas entre os dois países, uma vez que, nos EUA, há uma cultura já solidificada para a educação dos executivos. No entanto, há possibilidade de implementar a prática reflexiva entre executivos brasileiros, a partir da criação de uma sólida infraestrutura educacional.

A Gestão do Conhecimento (GC) é um importante objeto de pesquisas cuja intenção é compreender a melhor forma de aproveitamento do conhecimento de seus empregados, de forma que a experiência deles possa favorecer as organizações. O conhecimento é um ativo intangível que pode gerar vantagem competitiva para as empresas. As formas de gestão desse conhecimento têm sido tratadas em abundante literatura. As mudanças do conhecimento, cada vez mais rápidas, trazem consequências profundas para as organizações, que precisam reter o capital intelectual de que dispõem a fim de mantenham a vantagem competitiva num mercado globalizado. Fez-se um estudo de caso único, constituído pela área de vendas de empresa multinacional do setor têxtil utilizando-se uma abordagem exploratória. Fizeram-se também entrevistas qualitativas com gerentes da área e uma análise documental. Apesar de a empresa conseguir boa posição no mercado, mesmo tendo estrutura pouco consolidada de Gestão de Conhecimento em sua área de vendas, o caso estudado é considerado revelador. Os autores, Marco Antonio Pinheiro da Silveira e Elisabete Camilo Rigolon Lança, afirmam que a ampliação da Gestão de Conhecimento na empresa pode trazer um diferencial significativo para a empresa.

Os autores de “Coordenação das relações em redes de empresas”, Leonel Mazzali, Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza e Miguel Juan Bacic, realizaram um estudo do tipo exploratório, assentado na revisão da literatura, com o objetivo de apresentar e discutir aparatos teórico-metodológicos adequados para explicitar os mecanismos de coordenação de redes de empresas, uma vez que as relações vão muito além das atividades de compra e venda, havendo uma interdependência entre as organizações. Esse fato estimula o processo de aprendizagem interorganizacional, mas apresenta duas questões básicas: a necessidade de ambiente de confiança, que favoreça a troca intensa de informações e de conhecimento, por um lado, e o risco do vazamento do conhecimento e da perda do domínio sobre este conhecimento. Há a necessidade da criação de mecanismos que favoreçam a aprendizagem interorganizacional e, ao mesmo tempo, o comprometimento mútuo essencial à troca de habilidades

e competências. Mas isto, segundo os autores, é um processo que deverá ocorrer com o tempo.

O tema das universidades corporativas encontra-se relacionado a outros de igual importância, como a gestão de conhecimento, a retenção do conhecimento nas organizações, a gestão de pessoas, a vantagem competitiva das organizações, além, é claro, a educação. Numa época de globalização, as organizações têm que lidar com a diversidade externa, nos vários mercados em que atua, e com a interna, relativa aos quadros que possui, cujos profissionais têm formação e origens diferenciadas. É importante que a cultura organizacional seja compartilhada por todos esses profissionais. A autora, Virginia Drummond-Guitel, no seu artigo "*La diversité déployée au sein de l'université d'entreprise : L'application concrète d'une valeur adoptée par la direction générale*" realizou pesquisa qualitativa, e entrevistas semi-estruturadas, com dez dirigentes que elaboraram o treinamento e com quarenta e dois gerentes, que o realizaram, com a finalidade de analisar como a questão da diversidade é assumida nas universidades corporativas. O estudo é bastante atual, tendo em vista as questões de gênero, raciais e culturais presentes num mundo cada vez mais globalizado.

No artigo "A participação na lista de empresas com melhores práticas para com os funcionários e seu impacto na performance: um estudo empírico sob a lógica da RBV (*RESOURCE-BASED VIEW*)", os autores, Ludwig Agurto Berdejo e Reinaldo Guerreiro, analisam empresas com melhores práticas para com seus empregados (MPE), que pode ser considerado uma vantagem competitiva sustentável, por meio de tomando como base o construto teórico da *resource-based view* das empresas. Um dos objetivos do texto é verificar se a presença constante na lista de MPE no período de 2004 a 2006 proporciona uma performance financeira superior em relação a um grupo de empresas comparáveis incluídas dentro de um grupo de controle através de um quase-experimento. Foram utilizados como critério o ROA (*return on assets*), o ROE (*return on equity*), e mercado, medida pelo Q de Tobin. Os autores concluem que a competência da empresa em gerar rendimentos a partir de recursos e capacidades dependerá primeiramente da eficácia em conduzir o contexto social (no nível individual, da empresa e entre empresas) desses recursos e capacidades.

O objeto estudado pelos autores de "A responsabilidade social à luz da percepção de justiça de preço"

foi a influência da responsabilidade social sobre a percepção de justiça de preço. Para isso, os autores, Marcio de Oliveira Mota, Renata Carneiro Lima e Ana Augusta Ferreira Freitas, buscaram investigar se a responsabilidade social antecede a percepção de justiça de preço, gerando maiores percepção de valor, satisfação e intenções de compra e diminuindo as emoções negativas. Para isso, foram feitas algumas propostas conceituais, descritas por meio de um conjunto de hipóteses, avaliadas por meio de uma pesquisa descritiva. Fez-se também uma pesquisa de campo junto a 418 respondentes. Os dados coletados foram submetidos a testes estatísticos e os resultados obtidos indicam que a responsabilidade social antecede a percepção de justiça de preço, gerando impactos fortes e positivos no valor percebido, na satisfação e nas intenções de compra. Verificou-se também que a satisfação impacta negativamente nas emoções negativas.

"Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento" é uma pesquisa extensa, que trabalhou com uma amostra de 678 alunos de uma IES privada. A lealdade é importante para as instituições de ensino superior, a partir do momento em que a concorrência se torna mais acirrada, pela entrada de novas organizações no mercado educacional. Os estudantes passaram a ter, portanto, maior possibilidade de escolha, obrigando as IES a conquistar mais vantagem competitiva no mercado. O estudo comprovou que qualidade percebida e o comprometimento emocional são os grandes influenciadores na lealdade do estudante. Outros construtos estudados foram: comprometimento, confiança, qualidade percebida e lealdade. Licione Marques Torres e Vinícius Sittoni Brasil, autores do artigo, entre outros aspectos, sugerem que, devido à forte concorrência do setor, as IES fortaleçam o seu *marketing*, atendendo para questões ligadas à criação e à manutenção de relacionamentos mais estáveis e duradouros.

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

Good reading

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

ESTRATÉGIA

13 RAZÕES E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA ODEBRECHT. Vladimir Furtado Brito, Fabio Lotti Oliva

O objetivo de desse artigo é identificar as razões e estratégias de entrada nos mercados externos da Construtora Norberto Odebrecht S.A., a maior empresa de construção civil do Brasil e a segunda da América Latina, e verificar as proximidades e distâncias entre essa experiência brasileira de sucesso e os referenciais teóricos contidos na obra do economista Stephen Hebert Hymer (1960), um dos precursores em estudos sobre o tema, assim como outras escolas de pensamento econômico e administrativo mais relevantes que tratam do assunto. Foi verificado que a obra de Hymer, apesar de seus mais de 30 anos, ainda tem validade para explicar boa parte dos movimentos de internacionalização dessa empresa. Também, alguns elementos da Escola de Uppsala assim como da Escola Nórdica de Negócios Internacionais ajudam a explicar o processo de internacionalização dessa empresa.

ADMINISTRAÇÃO DO APRENDIZADO E DO CONHECIMENTO

29 SHARING EXPERIENCES AS A SOURCE OF LEARNING: COMPARING AN AMERICAN WITH A BRAZILIAN EXECUTIVE MBA PROGRAM.

Karina De Déa Roglio

O objetivo deste artigo é analisar influências do processo de compartilhar experiências para o desenvolvimento da prática reflexiva dos executivos e comparar o uso dessa estratégia de ensino-aprendizagem em dois Programas de MBA Executivo. O conceito de prática reflexiva, apresentado por Schön (1983), pode ser considerado uma opção valiosa para o aumento da efetividade do processo decisório dos executivos. A aprendizagem baseada no compartilhamento de experiências estimula o desenvolvimento da prática reflexiva. A pesquisa de campo foi aplicada em duas escolas de negócios, uma nos EUA e outra no Brasil. Os resultados indicaram que o processo de compartilhar experiências é essencial para o desenvolvimento da prática reflexiva nesses programas. Entretanto, foram identificadas diferenças no uso dessa estratégia de ensino-aprendizagem e apresentadas alternativas para aprimorar os resultados da aprendizagem baseada no compartilhamento de experiências no Programa de MBA Executivo no Brasil.

41 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPE DE VENDAS MULTINACIONAL. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, Elisabete Camilo Rigolon Lança

"Gestão do Conhecimento" tem presença cada vez mais marcante na literatura. A relevância do tema motivou a realização deste estudo, com alvo na área de vendas de

uma empresa multinacional do ramo têxtil. "Como a área de vendas realiza a Gestão do Conhecimento (GC)?" é a questão que se buscou responder baseado na Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), um ciclo de quatro etapas pelas quais o conhecimento pode ser convertido de tácito para explícito (e vice versa). O estudo de caso compreendeu entrevistas com gerentes da área, análise documental e quantitativa de questionário respondido por 110, dos 150 funcionários da área de vendas. Identificou-se que a etapa de Socialização ocorre de forma mais acentuada na área pesquisada, porém a GC ocorre de forma pouco estruturada, ainda que os conhecimentos sejam vitais para a organização. A internalização se dá principalmente no processo de "aprender-fazendo" proporcionado pelo trabalho. Mostra-se como melhor mecanismo de aprendizado para o grupo. Os resultados indicam que a empresa pode ter benefícios expressivos com a estruturação da GC, pois mesmo mal estruturada, a GC já produz efeitos importantes, visto que a empresa é bem posicionada no mercado.

58 COORDENAÇÃO DAS RELAÇÕES EM REDES DE EMPRESAS. Leonel Mazzali, Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza, Miguel Juan Bacic

O objetivo é apresentar e discutir aparatos teórico-metodológicos adequados para explicitar os mecanismos de coordenação de redes de empresas. É um estudo do tipo exploratório, assentado na revisão da literatura, deixando evidentes duas perspectivas: abordagem focada no controle hierárquico e no sistema de comunicação entre os agentes, e enfoque da aprendizagem interorganizacional. Ambas têm em comum a preocupação com a divisão de tarefas entre parceiros e a integração de atividades, desempenhadas individual ou conjuntamente. A principal diferença entre as duas perspectivas é o reconhecimento pelo enfoque da aprendizagem interorganizacional de que a natureza da relação e das atividades pode se modificar ao longo do tempo. Para a abordagem focada na hierarquia/controlar, a natureza da interdependência entre as atividades está associada a procedimentos específicos de coordenação. Para o enfoque da aprendizagem interorganizacional, não existem mecanismos de coordenação pré-determinados; estes se modificam ao longo do processo de relacionamento entre os parceiros.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

72 LA DIVERSITÉ DÉPLOYÉE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ 'ENTREPRISE: L'APPLICATION CONCRÈTE D'UNE VALEUR ADOPTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE. Virginia Drummond-Guitel

La diversité devenue une valeur incontournable adoptée par les grands groupes, encore faut-il trouver les moyens concrets pour l'intégrer dans les pratiques des ressources

humaines et dans les mentalités des personnes. Le présent papier a pour but de montrer comment les valeurs de la diversité adoptées par la direction générale ont été déclinées et appliquées dans un processus de sélection de candidats pour une formation continue au sein d'une grande organisation internationale. A travers l'application d'une méthode qualitative de recherche, 10(dix) dirigeants ayant conçu la formation et 42 (quarante-deux) managers ayant suivi le programme confirment l'atteinte du but stratégique de cette formation, autrement dit, l'atteinte d'une vision partagée (Senge, 1991), à travers la consolidation d'un fort sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle (Schein, 1995). Les managers ont été sélectionnés selon leurs différentes professions, cultures nationales et différents secteurs d'activités, confirmant ainsi une promotion de la diversité au sein de l'organisation.

88 A PARTICIPAÇÃO NA LISTA DE EMPRESAS COM MELHORES PRÁTICAS PARA COM OS FUNCIONÁRIOS E SEU IMPACTO NA PERFORMANCE: UM ESTUDO EMPÍRICO SOB A LÓGICA DA RBV (RESOURCE-BASED VIEW). Ludwig Miguel Agurto Berdejo, Reinaldo Guerreiro

Neste trabalho empírico, procuram-se evidências do impacto na performance das empresas decorrente da participação da organização na lista de empresas com melhores práticas para com os seus empregados (MPE). O trabalho sustenta-se no construto da *resource-based view* (RBV) da empresa, estruturado em Barney (1991), entendendo a presença da empresa nas listagens de MPE como um recurso idiossincrático e difícil de ser imitado, o que leva a considerar este recurso como uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O objetivo deste trabalho é verificar se a presença constante na lista de MPE no período de 2004 a 2006 proporciona uma performance financeira, medida pelo ROA e ROE, e de mercado, medida pelo Q de Tobin, superior em relação a um grupo de empresas comparáveis incluídas dentro de um grupo de controle. O período completo da análise compreende de 2001 a 2006, tendo sido testados 26 pares de empresas. Usando o Teste Wilcoxon, observou-se que, para o ano de 2006, as amostras apresentam uma diferença significativa ao nível de 5% para o ROA e de 3% para o ROE evidenciando um melhor desempenho das empresas pertencentes à lista de MPE. Adicionalmente, usando a técnica de dados em painel, observou-se que a variável que denota a quantidade de participações que a empresa possui na listagem das MPE para o período de 2001 a 2006 apresenta significância para um nível menor do que 10%, contribuindo para o modelo do valor da empresa medido pelo Q de Tobin. Desta forma, este trabalho traz evidências que contribuem para demonstrar que a performance foi positivamente impactada pela sustentação de capacidades intangíveis e socialmente complexas. Com a sustentação destas capacidades podendo dificultar a sua imitação por concorrentes atuais e futuros.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

102 A RESPONSABILIDADE SOCIAL À LUZ DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE PREÇO. Marcio de Oliveira Mota, Renata Carneiro Lima, Ana Augusta Ferreira Freitas

Este estudo analisou a influência da responsabilidade social sobre a percepção de justiça de preço. Especificamente, procurou-se investigar se a responsabilidade social antecede a percepção de justiça de preço, gerando maiores percepção de valor, satisfação e intenções de compra e diminuindo as emoções negativas. Esta fundamentação gerou algumas propostas conceituais, descritas por meio de um conjunto de hipóteses, que foram avaliadas por meio de uma pesquisa descritiva. A pesquisa de campo foi realizada junto a 418 respondentes e os dados coletados foram submetidos a testes estatísticos por meio da técnica de modelagem em equações estruturais. Os resultados obtidos indicam que a responsabilidade social antecede a percepção de justiça de preço, gerando impactos fortes e positivos no valor percebido, na satisfação e nas intenções de compra. Ressalta-se que foi também verificado que a satisfação impacta negativamente nas emoções negativas. São discutidas as limitações, sugestões e implicações acadêmicas e gerenciais.

119 VALIDAÇÃO DE UM MODELO DE LEALDADE DO ESTUDANTE COM BASE NA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO. Licione Marques Torres, Vinícius Sittoni Brasil

A temática da lealdade do consumidor tem sido foco de diversos estudos, representando uma das trilhas de pesquisa de maior relevância acadêmica e gerencial do marketing nos últimos anos. Não obstante, o entendimento da lealdade no contexto do Ensino Superior ainda apresenta fértil campo de pesquisa, sobretudo no Brasil. Com a entrada de novos ofertantes no mercado e uma gradual aderência às práticas do marketing, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras passaram a valorizar a continuidade no relacionamento com seus alunos, tornando-se oportuno investigar a dinâmica da lealdade em tal contexto. O presente trabalho, baseado no modelo de Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001), faz uma análise das relações entre qualidade percebida, comprometimento emocional, confiança e lealdade. A partir de uma amostra de 678 alunos de uma IES privada o estudo confirmou cinco das oito hipóteses estabelecidas. Os resultados indicam a existência de relação significativa entre os construtos pesquisados e, mais especificamente, apontam que a qualidade percebida e o comprometimento emocional influenciam significativamente a lealdade, sendo mais forte o impacto do primeiro construto. Implicações acadêmicas, implicações gerenciais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras são abordadas ao final do artigo.

ESTRATÉGIA

13 REASONS AND STRATEGIES OF THE ENTRY IN THE EXTERNAL MARKETS OF THE NORBERTO ODEBRECHT CORPORATION. Vladimir Furtado Brito, Fabio Lotti Oliva

The goal of this article is to identify the reasons and strategies of the entry in the external markets of the Norberto Odebrecht Corporation, the largest construction company in Brazil and the second in Latin American, and verify the proximities and distances between this Brazilian experience of success and the theory references in the work of the economist Stephen Hebert Hymer (1960), one of the pioneers of the studies of this theme, as well as the other most relevant schools of economical and business thought that deal with this subject. It was verified that the work of Hymer, despite of its 30 years of age, it's still valid to explain good part of the internationalization movements of this company. Also, some elements of the School of Uppsala, as well as the Nordic School of International Business, help to explain the internationalization process of this company.

ADMINISTRAÇÃO DO APRENDIZADO E DO CONHECIMENTO

29 SHARING EXPERIENCES AS A SOURCE OF LEARNING: COMPARING AN AMERICAN WITH A BRAZILIAN EXECUTIVE MBA PROGRAM. Karina De Déa Roglio

This paper has the purpose to analyze the influences of sharing experiences to the development of executives' reflective practice and to compare the use of this instructional strategy in two Executive MBA Programs. The reflective practice concept, presented by Schön (1983), can be considered as a worthy option to increase the effectiveness of executives' decision-making process. Learning by sharing experiences encourages the development of the reflective practice. The empirical research was applied at two Business Schools, one in USA and the other in Brazil. Results indicated that the process of learning by sharing experiences is essential to a successful development of reflective practice in both Executive MBA Programs investigated. However, we identified several differences in the use of this learning strategy and presented some alternatives to enhance the results of learning by sharing experiences in the Executive MBA Program in Brazil.

41 THE KNOWLEDGE MANAGEMENT ON A MULTINATIONAL COMPANY SALES DIVISION. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, Elisabete Camilo Rigolon Lança

"Knowledge Management" (KM) has been increasingly present in the literature. The relevance of the theme raised opportunity for this study which focused the Sales division

of a multinational company. "How the Sales division performs the Knowledge Management (KM)" is the question whose answer was searched based on the Knowledge Creation Theory of Nonaka and Takeuchi (1997), cycle of four steps where the knowledge can be converted from tacit to explicit (and vice-versa). Results of this case study are presented which covered semi structured deep interviews with seven managers of the area, documental analysis and quantitative analysis of the research answers of 110 of 150 employees of the sales area. It was identified the Socialization step as the most concrete in the researched area but, in general, KM occurs on a low-structured basis, even considering the knowledge as essential to the organization. Internalization step occurs mainly on the "learning-doing" process offered by the job and is indicated as the best learning mechanism to the group. Results have indicated that the company can take benefit from a structured KM as, even not correctly structured; KM produces important effects, as the company is well positioned in the market.

58 COORDINATION OF COMPANIES NETWORK RELATIONS. Leonel Mazzali, Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza, Miguel Juan Bacic

The objective is the introduction and discussion of suitable technical and methodological apparatus to explain company networks' coordination mechanisms. It is an exploratory study, supported by the review of the literature, where two perspectives are evidenced: the approach focused on the hierarchical control and on the communication system among the agents, and the approach of the interorganizational learning. Both focused on the division of tasks among partners and the activities integration, individually or jointly performed. The main difference between the two perspectives is the acknowledgement, through the interorganizational learning focus, that the nature of the relationship and the activities can change along time. For the approach focused on the hierarchical control, the nature of the interdependence between the activities is associated to specific coordination procedures. For the approach of the interorganizational learning, there are no pre-determined coordination mechanisms, these mechanisms are constantly modified along the partners relationship process.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

72 DIVERSITY WITHIN CORPORATE UNIVERSITIES: THE IMPLEMENTATION THROUGH TRAINING OF A TOP MANAGEMENT ORIENTATION. Virginia Drummond-Guitel

Diversity has recently become an essential asset for European Companies in the last decade. However these multinationals seem to still look for concrete ways to implement it through Human Resource Practices aiming at

getting diversity integrated in people's daily behaviour and mentalities. The present paper is meant to depict how diversity values adopted by the top management have successfully been applied in the process of recruitment and conveyed to managers during training within the framework of the Corporate University. Data has been obtained through a qualitative analysis of semi-structured interviews: 10 (ten) top directors having elaborated the training and 42 (forty-two) managers having participated to the program. The outcomes confirm the reaching of a strategic goal of Training, though the consolidation of a Shared Vision (Senge, 1991) and the confirmation of a strong feeling of attachment to the Organizational Culture (Schein, 1995). Managers have been selected according to their different jobs, national cultures and different sectors which concretely asserts the promotion of diversity within a huge international European company.

88 PARTICIPATION IN THE LIST OF COMPANIES WITH BEST PRACTICES WITH THEIR EMPLOYEES AND THEIR IMPACT ON PERFORMANCE'S AN EMPIRICAL STUDY IN THE LOGIC OF THE RBV (RESOURCE-BASED VIEW).
Ludwig Miguel Agurto Berdejo, Reinaldo Guerreiro

In this empirical work, they are trying the find evidences from the impact on performance of companies arising from the Organization's participation in the list of companies with best practices together to their employees (MPE). The work substances on the construct of resource-based view (RBV) from the company, structured in Barney (1991), understanding the company's presence in the listings of MPE as an idiosyncratic resource and difficult to be imitated, which leads to consider this feature as a source of sustainable competitive advantage. The goal of this work is to check if the constant presence in the list of MPE for the period 2004-2006 provides a financial performance, measured by ROA and ROE, and the market, measured by Q de Tobin, top in relation to a group of companies comparable included within a control group. The complete period of analysis understood by the period from 2001 to 2006, having been tested 26 pairs of enterprises. Using the Wilcoxon test, was noted that, for the year 2006, the samples have a significant difference to the level of 5% for the ROA and 3% for ROE highlighting the best performance of companies belonging to the list of MEP. Additionally, using the technique of data in the Panel was noted that the variable denotes an amount of participations which the company has on the list of MPE for the period from 2001 to 2006, presents significance to a level less than 10%, contributing to the company's value model, measured by Q de Tobin. In this way, this work brings evidence that contribute to demonstrate that the performance was impacted positively by the support of intangibles capabilities and socially complex. With the

support of these capabilities they may make it difficult the imitations for current and future competitors.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

102 SOCIAL RESPONSIBILITY UNDER THE CONCEPTION OF PRICE FAIRNESS PERCEPTIONS. Marcio de Oliveira Mota, Renata Carneiro Lima, Ana Augusta Ferreira Freitas

This study analyzed the influence of the Social Responsibility under the conception of price fairness perception. It aims to investigate if the social responsibility precedes the price fairness perception leading to lower negative emotions and greater value perception, satisfaction and future intentions. This research approach generated conceptual proposals with some hypotheses which were evaluated by descriptive research. The field research was carried out by 418 respondents and the collected data were analyzed by statistical tests, including structural equation modeling. The outcomes indicate that social responsibility precedes the price fairness perception, generating strong and positive impacts in value perception, satisfaction and future intentions and strong impacts in negative emotions as well. Implications and directions for future research are given based on these findings and it is suggested to whom they may be useful.

119 THE VALIDATION OF A STUDENT LOYALTY MODEL BASED ON RELATIONSHIP QUALITY.
Licione Marques Torres, Vinícius Sittoni Brasil

Loyalty is a subject of major interest in marketing. Various studies have addressed different contexts of academic services. Concerning educational services, it is necessary more in depth comprehension of loyalty and how the student develops such concept towards the institution. In terms of management, the identification of the factors that contribute to student loyalty poses as a challenge since school drop out prevention, longer relationship cycles, and stronger bonds are desired. This study is an analysis of the relationships between quality perceived, trust and emotional commitment, constructs that constitute the quality of relationships, and loyalty predictors. The above mentioned relationships were observed on students of a private university and were based on the theoretical model proposed by Hennig-Thurau, Langer and Hansen (2001). The results were obtained with the use of Structural Equation Modeling and they confirmed 5 of the 8 hypothesis proposed by the original model. More specifically, the results indicate a relationship between quality perceived, emotional commitment, and trust. Moreover, the perceived quality and emotional commitment have an influence on loyalty, being loyalty and emotional commitment the strongest relationship. Academic and management implications, study limitations, and suggestions for further studies are also addressed on the present work.