

RECURSOS COMPETITIVOS BASEADOS NA REPUTAÇÃO: ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Eduardo Tadayoshi Omaki

Walter Fernando Araújo de Moraes

RESUMO

Uma das perspectivas dominantes dos estudos contemporâneos da estratégia empresarial tem sido da *Resource-Based View of the Firm* – “RBV”. Dentre os recursos competitivos sugeridos na literatura, a reputação tem um destaque especial por sua natureza de intangibilidade. Sugere-se que recursos competitivos são a base da vantagem competitiva sustentável o que resultará em desempenho superior. Com objetivo de analisar a realidade de empresas brasileiras, o presente trabalho explora a reputação em relação às suas dimensões internas e perante seus grupos de interesse. Os resultados, de uma amostra de 138 casos, permitem identificar que, de uma maneira geral, as empresas: têm uma autoavaliação elevada (acima de 7, porém inferior a 9); reconhecem-se como tendo, em média, reputação superior perante os grupos de interesse do que as dimensões internas; apresentam associações significativas entre as diversas dimensões da reputação; mas não estão associadas ao desempenho financeiro.

INTRODUÇÃO

A perspectiva *Resource-Based View of the Firm* – “RBV” emergiu nas últimas duas décadas para se tornar dominante na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar relativo rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz (FOSS, 1998).

A RBV considera as organizações como um conjunto de recursos, tangíveis ou intangíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), e ressalta que o correto conhecimento e aplicação dos recursos são fatores determinantes para se atingir uma vantagem competitiva sustentável e, portanto, performance superior (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Apresentando-se como uma opção importante, senão a melhor, quando se pretende estudar os fatores internos que exercem influência significativa no sucesso das empresas (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999; PETERAF, 1993).

Entretanto, apesar do crescente interesse pela perspectiva RBV na literatura e prática acadêmicas (FOSS, 1998, p. 134) e da importância da questão estratégica, esta

perspectiva ainda carece de estudos sobre várias dimensões, entre elas, a identificação de recursos que sejam estratégicos (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997).

Esta realidade é ainda mais escassa quando se observam os estudos brasileiros. A questão da nacionalidade do estudo é pertinente quando se considera que, para as empresas, questões culturais e macro-ambientais particulares da realidade nacional as diferenciam, ao menos em algum grau, de suas congêneres estrangeiras, o que pode tornar inadequado ou impreciso a utilização de achados e conclusões de estudos estrangeiros em empresas nacionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Recursos estratégicos

Para a RBV, posto de maneira simples, os recursos são determinantes dos ganhos e da vantagem competitiva sustentável de uma organização (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Nem todos os recursos, entretanto, podem gerar altos níveis de ganhos econômicos ou, mesmo que os gerem, sejam defensáveis contra a competição, assim nem todos os recursos são estratégicos, para que o sejam, os recursos devem ser simultaneamente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). Por valiosos entendem-se os recursos que permitem a uma empresa conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças. Mesmo que sejam valiosos os recursos pertencidos por vários competidores efetivos ou potenciais, não poderiam ser ou fonte de vantagem competitiva ou de vantagem competitiva sustentável, posto cada um dos seus possuidores teriam a capacidade de explorá-los. Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só seriam fontes de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuam não possam obtê-los. (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILLIPI, 1990). Por fim, os recursos devem ser não-substituíveis, ou seja, não deve possuir um equivalente estratégico que não seja raro e imperfeitamente imitável. Como a imitação, também a substituição por um recurso estratégico diferente é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo a capacidade de gerar valor (DIERICKX; COOL, 1989). Um recurso que seja valioso, raro e imperfeitamente imitável, mas que possa ser substituído por um outro equivalente estratégico menos sustentável, perde suas características estratégicas

a partir do momento que seja percebido e utilizado pela concorrência. Como a raridade, a não-substituibilidade é uma questão de grau (BARNEY, 1991).

Recursos intangíveis estratégicos

Existem várias nomenclaturas para se categorizar os recursos quanto a seus atributos e quanto ao potencial de gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Wernerfelt (1989) cita inicialmente que os recursos à disposição da firma englobavam tanto os tangíveis, que possuem características físicas, quanto os intangíveis, que não as possuem. Os bens tangíveis, em sua maioria, são comercializados nos mercados de fatores, o que reduz a dimensão de “raridade” (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997), enquanto muitos dos principais recursos intangíveis não podem ser adquiridos do mesmo modo, necessitando serem acumulados internamente à empresa, a expensas de tempo e outros recursos (DIERICKX; COOL, 1989), tendendo a tornarem-se específicos à firma ou socialmente complexos e, portanto, raros e de difícil imitação.

Interessado em identificar a importância relativa dos recursos intangíveis para o sucesso organizacional, Hall (1992) realizou uma pesquisa com CEOs na Inglaterra, aos quais foi solicitado para citar, em ordem de importância, quais recursos foram relevantes para o sucesso da firma nos anos de 1987 e 1990. Os cinco recursos mais citados foram reputação da firma, reputação do produto, know-how dos empregados, cultura organizacional e *networks*, sendo que os três primeiros itens, nesta ordem, estiveram nas primeiras posições em ambos os anos. Posteriormente, foram realizados seis estudos de caso com empresas britânicas sobre o papel dos recursos intangíveis nas estratégias empresariais. Os resultados da pesquisa foram similares aos do primeiro estudo, com cultura organizacional substituindo *networks* na quarta posição (HALL, 1993).

Apesar de apontarem limitações nestes dois estudos, considerando a literatura da RBV, Michalisin; Smith; Kline (1997) desenvolveram um modelo conceitual onde afirmam: a) Recursos estratégicos são intangíveis por natureza; b) Nem todos os recursos intangíveis são estratégicos; e c) Reputação organizacional, reputação do produto, *know-how* dos empregados e cultura organizacional Têm características estratégicas.

Reputação

Apesar de importante, a reputação organizacional ainda é pouco estudada de maneira integrada e sistemática. Em parte é devido ao fato que raramente é percebida até que se torne um problema, em parte por uma questão de definição. A falta de uma

perspectiva sistemática que oriente os estudos na área deve-se igualmente à diversidade de estudos acadêmicos e empíricos que exploram diferentes facetas do constructo. Atualmente cinco principais perspectivas diferentes orientam os estudos da reputação organizacional como característica das companhias e seu ambiente: a perspectiva econômica, de marketing, organizacional, sociológica e contábil (FOMBRUN; RIEL, 1997).

Após considerarem as cinco perspectivas citadas, Fombrun; Ridova (1996, apud FOMBRUN; RIEL, 1997) perceberam que estas, conjuntamente, sugerem que reputações se constituem avaliações coletivas da fidedignidade e confiabilidade da firma, com características específicas. Para sumariar estas características, os autores propuseram uma definição que contemplasse todas as perspectivas (FOMBRUN; RINDOVA, 1996, apud FOMBRUN; RIEL, 1997):

Uma reputação corporativa [ou organizacional] é uma representação coletiva das ações passadas e resultados de uma firma que descreve a habilidade da firma de entregar resultados valiosos a múltiplos *stakeholders*. Isto afere a posição tanto internamente, com os empregados, quanto externamente, com seus *stakeholders*, nos ambientes competitivos e institucionais.

Recurso estratégico – Michalisin; Smith; Kline (1997) observaram que vários artigos e estudos encontraram evidências de que uma reputação favorável permitiria à firma conquistar clientes, cobrar preços-*premium*, atrair e reter recursos humanos, facilitar o acesso ao mercado de capitais, atrair investidores e ganhar acesso a outros recursos, tornando-se assim um recurso valioso. Sendo resultado de um histórico de múltiplas avaliações de diferentes *stakeholders*, é socialmente complexa e dependente de condições históricas únicas, tornando-se um recurso tanto raro quanto imperfeitamente imitável (DIERICKX; COOL, 1989). Por fim, parece não haver um substituto estratégico para este recurso (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997).

Desempenho

A questão de desempenho na administração está historicamente associada à questão da produtividade e, em um sentido mais amplo, à capacidade de atingir os objetivos organizacionais. Toda organização existe para cumprir uma determinada finalidade e missão. A capacidade de atingir seus objetivos é crucial para sua continuada existência, ainda mais quando se considera o presente quadro global de maior competição entre organizações e sua influência nos próprios desempenhos dos países. Extensa discussão acadêmica surgiu e persiste em torno do tema em especial sobre seu significado, sua transitoriedade e formas de mensuração.

A forma mais tradicional de mensuração do desempenho é a utilização de medidas de performance financeira, resultantes da interpretação de dados contábeis (MATARAZZO, 2003; NICKELL, 1995), afinal as medidas de performance financeira são indicadores da efetividade organizacional (EL-SHISHINI, 2001) posto que, se os objetivos organizacionais, como por exemplo, satisfazer as necessidades dos clientes, estiverem sendo atingidos, a performance será positiva.

Como observado por El-Shishini (2001), vários autores defendem o uso de medidas de performance financeira. Apesar de largamente utilizadas, tanto para fins acadêmicos quanto para fins empíricos de tomadas de decisão nas organizações, as medidas de performance financeira são de certa forma limitadas. Estas limitações podem ser atribuídas ao fato que as medidas tradicionais de performance financeira mensuram a efetividade e não a eficiência organizacional.

De fato, em vista da complexidade da tarefa a que se propõe, mensurar o desempenho organizacional da melhor maneira possível disponível requer uma variedade de indicadores, financeiros e não-financeiros, e cada tipo de medida traz em si elementos de benefícios e limitações. Entretanto, qualquer solução dificilmente chegaria ao ideal e sua escolha é, ou deve ser, sempre decorrente dos *trade-offs* que incorre.

METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo formal, *ex-post facto*, descritivo correlacional, transversal e de natureza primordialmente quantitativa. A escolha da metodologia fundamenta-se em Creswell (1994) e Cooper; Schindler (2003) e levam em consideração o âmbito e escopo da pesquisa.

Perguntas de pesquisa

Considerando o exposto anteriormente, as perguntas de pesquisa são:

- Como as maiores empresas brasileiras avaliam sua própria reputação organizacional?
- De modo geral, quais as características desta reputação?
- Há associação significativa entre reputação organizacional e o desempenho da empresa?

Definição das variáveis

Com o propósito de se declarar formalmente os constructos que guiaram a pesquisa, faz-se necessário definir claramente as variáveis de pesquisa. Neste trabalho serão utilizadas as seguintes variáveis: Independente: Reputação organizacional; Dependente: Desempenho.

Definição constitutiva

Reputação organizacional é a representação coletiva das ações passadas e resultados de uma firma que descreve a habilidade da firma de entregar resultados valiosos a múltiplos *stakeholders*, tanto externos quanto internos (FOMBRUN; RINDOVA, 1996, apud FOMBRUN; RIEL, 1997).

Definição operacional

Descrição – A revista Fortune, americana, publica desde 1983 os resultados de pesquisas anuais sobre reputação organizacional, tendo servido a inúmeros estudos acadêmicos. A revista entrevista milhares de executivos principais, diretores e analistas financeiros, solicitando-lhes que respondam nomes de empresas líderes em um setor econômico e perguntando como classificariam estas empresas em termos de qualidade da gerência, qualidade dos produtos ou serviços, valor de investimento de longo prazo, inovação, saúde financeira, habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas, responsabilidade ambiental e social e, uso dos bens organizacionais (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997; FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Fombrun e Shanley (1990), ainda, realizaram uma extensa pesquisa para determinar que fatores sinalizariam de maneira efetiva a reputação de uma organização. Os autores mensuraram por meio de uma *survey* a reputação da corporação, baseado nas pesquisas da Fortune, e em fontes de dados secundários outros fatores como tamanho, performance econômica, risco, propriedade institucional, exposição na mídia, diferenciação e diversificação. Os resultados demonstraram que os fatores sinalizam, uns de maneira direta e outros de maneira inversa, a reputação organizacional.

Estrutura – Dois blocos de variáveis são utilizados para mensurar a reputação. Um, denominado de dimensões internas da identidade, refere-se aos aspectos internos à empresa que contribuem na formação da reputação; e outro, denominado de reputação perante grupos de interesse, visa mensurar a reputação perante os *stakeholders* na percepção dos respondentes.

Escolha das variáveis – Para o primeiro bloco, foram selecionadas todas as variáveis constantes no questionário da revista Fortune (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997; FOMBRUN; SHANLEY, 1990) e apenas duas dimensões derivadas dos estudos de Fombrun; Shanley (1990) e Fombrun; Riel (1997). As outras dimensões destes últimos foram descartadas por motivos de inadequação à população, como por exemplo, questões que só caberiam ser respondida por organizações com capital aberto no mercado de capitais.

Para o segundo bloco foram elaboradas variáveis baseadas na afirmação de Fombrun; Riel (1997) de que reputação depende de todos os *stakeholders* relevantes. A definição dos *stakeholders* relevantes derivou de Hitt; Ireland; Hoskisson (2002),

Na Tabela 1 a seguir, são apresentadas as variáveis utilizadas para mensurar a reputação e suas fontes de referência.

Tabela 1 – Variáveis de reputação e suas fontes referenciais

Variável	Fonte Referencial
Dimensões Internas da identidade	
Qualidade da gerência	
Qualidade dos produtos e serviços	
Valor de investimento de longo prazo	
Inovação de processos, produtos e serviços	
Liquidez financeira	FOMBRUN; SHANLEY, 1990;
Habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas	MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997; FOMBRUN; RIEL, 1997
Responsabilidade social e ambiental	
Uso racional dos bens da empresa	
Investimento em promoção, propaganda e publicidade	
Reputação perante grupos de interesse	
Perante acionistas	
Perante fornecedores	
Perante empregados	
Perante clientes	
Perante sindicatos	FOMBRUN; RIEL, 1997; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 28
Perante governo	
Perante sociedade civil	
Perante concorrência	
Perante mercado financeiro	

Desempenho

Descrição – Tendo em vista as complexidades de se mensurar o desempenho organizacional, a medida ideal requer uma variedade de indicadores, financeiros e não-financeiros, entretanto, qualquer solução dificilmente chegaria ao ideal. As medidas de desempenho utilizadas neste estudo serão exclusivamente financeiras. Embora tenha

limitações, o uso de medidas de desempenho financeiro ainda é o procedimento mais comum e sobre o qual existe uma miríade de estudos comprovando sua validade ao menos como um estimador razoável do desempenho organizacional como um todo (MATARAZZO, 2003; EL-SHISHIMI, 2001; NICKELL, 1995)

Escolha das variáveis – As variáveis utilizadas nesta pesquisa são as constantes na tabelas de dados das empresas integrantes do *ranking* das 1000 maiores empresas brasileiras apresentado na revista VALOR 1000 Edição 2003 (VALOR ECONÔMICO, 2003)., a seguir, na Tabela 2, a seguir, as variáveis utilizadas para mensurar o desempenho financeiro.

Tabela 2 - Variáveis de desempenho financeiro

Variável	Definição
Margem líquida (em %)	Relação entre o resultado líquido e a receita operacional líquida, em porcentagem. Um dos indicadores de lucratividade mais utilizados pelo mercado para analisar empresas não financeiras
Rentabilidade do PL (em %)	Relação entre o resultado líquido e o patrimônio líquido de final de exercício, em porcentagem. Indicador clássico para a análise de qualquer tipo de empresa
Nível de endividamento geral (em %)	Relação existente no final de exercício entre o total do endividamento, ou passivo exigível, com o patrimônio líquido, em porcentagem

Fonte: Valor Econômico (2003)

Tipo de estudo

Segundo Creswell (1994) e Cooper; Schindler (2003), pelas suas características, o presente trabalho se classifica como um estudo formal, *ex-post facto*, descritivo, correlacional, transversal e de natureza primordialmente quantitativa, pois procura, de maneira formal, descrever e correlacionar fatos após o ocorrido, com dados em formato primordialmente quantitativo capturados em um determinado momento no tempo.

População e amostra

População – A população pesquisada é formada pelas empresas integrantes do *ranking* das 1000 maiores empresas brasileiras apresentado na revista VALOR 1000 Edição 2003, publicação anual especial do jornal Valor Econômico, editada pelo grupo Valor Econômico S/A, com o apoio técnico da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, EAESP-FGV. A conveniência de se utilizar tal tipo de revista como fonte de dados já foi experimentada em estudos similares (WARTICK, 2002; MORAES; FLORÊNCIO; OMAKI, 2001).

A revista VALOR 1000 atribui a posição em seu *ranking* das 1000 maiores empresas de diversos ramos de atividade do país, pelo valor de receita líquida. Cabe

ressaltar que por necessidade editorial, alguns ramos de atividade foram agregados em um único setor de atividade (VALOR ECONÔMICO, 2003), perfazendo 1000 empresas em 30 setores de atividade. Deste total de 1000 empresas, antes e durante o período de coleta de dados, 252 foram retiradas da população a ser estudada, por não atenderem a um ou mais critérios necessários à sua inclusão na pesquisa, restando ao fim, 748 empresas.

A seguir, na tabela 3, a lista de setores de atividade e empresas que foram retiradas da população, com o número de empresas.

Tabela 3 – Empresas retiradas da população inicial

Setores / Empresas	N° Empresas
Setor Serviços Especializados	44
Todas empresas sem informações financeiras suficientes	160
Higiene e Limpeza; Lazer e Turismo; Brinquedos	8
Sem endereço para envio de questionário	23
Comunicação e gráfica	14
Outros	3
Total	252

Coleta de dados

Para a variável desempenho utilizou-se pesquisa documental em fonte de dados secundária. Os dados foram coletados das tabelas da Revista VALOR 1000, uma fonte confiável e profissional, em um formato objetivo e padronizado, a um custo mínimo.

Para as variáveis de recursos intangíveis, utilizou-se como técnica de coleta de dados o questionário estruturado aplicado por via postal. Vários são os benefícios que tal técnica traz: um maior alcance geográfico a um custo relativamente baixo; maior facilidade de contactar respondentes que, de outra forma seria difícil alcançar e demandaria muito tempo, como por exemplo, presidentes de grandes empresas; não é necessário se dirigir a uma pessoa específica; o respondente é quem determina o tempo para responder, adequando-o à sua conveniência; é considerado mais impessoal e incentiva pelo anonimato maior liberdade ou menor constrangimento ao responder questões delicadas etc (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados é composto de 9 blocos, com 54 perguntas ao todo. Os primeiros dois blocos, de 9 perguntas cada, procuraram mensurar a reputação. No primeiro bloco foi solicitado ao respondente que atribuísse uma nota, em uma escala de 0 a 10, sendo os extremos “0 - péssimo” e “10 - excelente” e o valor médio “5 -

regular”, como ele classificaria a empresa em termos das dimensões internas que caracterizam a reputação. No segundo bloco utilizou-se a mesma escala e solicitou-se ao respondente que estimasse a reputação perante os grupos de interesse relevante.

A escala numérica de 0 a 10 é amplamente utilizada no Brasil, em particular nas escolas para estabelecer as notas de avaliação, o que lhe confere um potencial intuitivo grande ao respondente. Deve-se observar, no entanto, que foi alertado ao respondente que o ponto médio é 5, e não 7, como poderia ser induzido o respondente que se pautasse pela prática da atribuição de notas de avaliação no sistema educacional brasileiro, cuja “média” de aprovação é tradicionalmente 7,0.

Além do fator intuição, o uso desta escala é particularmente vantajoso quando vários itens são avaliados em conjunto, pois a escala forneceria tanto uma medida absoluta de importância como uma medida relativa dos vários itens. Outras vantagens incluem a linearidade, a simplicidade e a produção de dados intervalares (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 202).

Por fim, esta é a escala original utilizada pela revista Fortune em suas pesquisas sobre reputação (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997; FOMBRUN; RIEL, 1997; FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Com o objetivo de refinar o instrumento de pesquisa, verificando eventuais problemas ou divergências ao intuito inicial, foi realizado o pré-testes com dois grupos em dois momentos diferentes. O primeiro grupo, escolhido pelos critérios de facilidade de acesso e formação educacional, foi composto por 23 voluntários, alunos de pós-graduação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – “PROPAD – UFPE”. O segundo grupo, escolhido pelos critérios de facilidade de acesso e experiência profissional não-acadêmica, foi composto por 16 voluntários de uma turma de MBA do Departamento de Administração da mesma universidade. As observações e informações surgidas do pré-teste foram elucidantes e contribuíram para o refinamento do questionário.

Método de aplicação do instrumento de coleta de dados

A aplicação do questionário ocorreu por via postal e foram aplicados em duas fases. A primeira remessa foi enviada em 12 de janeiro de 2004, para todas as 748

empresas da população. Desta remessa foram recebidos 101 questionários (13,5%), com um questionário descartado por inadequação.

Após a realização de testes de representatividade para os Setores, o Controle Acionário e as Regiões Geográficas, ressaltou-se a necessidade de mais algumas respostas de regiões e setores específicos para otimizar a representatividade. A segunda remessa, complementar, com 306 questionários, postados em 19 de Abril de 2004, obteve 37 respostas, uma taxa de retorno de 12,1%.

Os questionários foram endereçados nominalmente “ao(a) principal executivo(a)” da unidade para evitar os problemas decorrentes de se nomear individualmente o executivo ou especificar o “título” do cargo, procedimento que se mostrou satisfatório. Cada postagem utilizou envelopes com o timbre a Universidade, e era composta por um questionário em formato *booklet* de 8 páginas tamanho A5 e envelope de retorno preenchido com o endereço de retorno, ambos sem identificação da empresa respondente. Para controle e associação das respostas aos dados, cada questionário recebeu um número de controle.

Técnica de análise de dados

Os dados coletados foram tabulados no *software* Excel 97 da Microsoft, pela facilidade de manipulação dos dados, em especial para checagem e cruzamento dos dados em busca de erros de digitação e manipulação. Posteriormente, os dados foram transferidos por *query* para o *software* SPSS 11.1, da SPSS Inc. para formar o banco de dados definitivo a partir do qual foram realizados os testes estatísticos.

Seguindo orientação geral de NORUŠIS (2002), os procedimentos estatísticos seguiram basicamente a seguinte ordem:

Limitações do estudo

Cada estratégia de pesquisa traz em sua natureza benefícios e limitações diversos e sua escolha recai sempre em uma questão de ponderar ambos lados da questão. O presente estudo contém limitações às quais a boa prática acadêmica recomenda que sejam apontadas:

- Limitação, associada ao momento temporal, decorrente do descompasso dos momentos dos dados de desempenho financeiro e dos recursos intangíveis. Os dados de desempenho financeiro e os questionários foram coletados em um intervalo de cerca de um ano de diferença.

- Semelhante a anterior, há a limitação decorrente do fato de ser *cross-sectional*. Os dados dizem respeito a um dado momento no tempo. Não sendo impossível que de que os resultados sejam atípicos.
- Outra limitação é decorrente do instrumento de coleta de dados: dependente da percepção de um único indivíduo.
- Por fim, mas sem ser definitivo, nenhuma escala foi testada e analisada empiricamente tal qual aplicado no presente estudo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Análise das respostas e cálculo do erro da amostragem

Ao final da etapa de coleta de dados haviam sido recebidos 138 questionários preenchidos e válidos de um total de 748 empresas em 25 setores econômicos diferentes, com uma taxa de retorno final de 18,45%, conforme a tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Respostas válidas por setor econômico

Setor	Freq.	%	cont. Setor	Freq.	%
1 Agricultura	2	1,4	15 Metalurgia	5	3,6
2 Água e Saneamento	5	3,6	16 Mineração	3	2,2
3 Alimentos	17	12,3	17 Papel e Celulose	5	3,6
4 Bebidas e Fumo	4	2,9	18 Plásticos e Borracha	4	2,9
5 Comércio Atacadista	6	4,3	19 Química e Petroquímica	13	9,4
6 Comércio Exterior	3	2,2	20 Serviços Médicos	3	2,2
7 Comércio Varejista	9	6,5	21 Siderurgia	3	2,2
9 Construção Civil	5	3,6	22 Tecnologia da Informação	7	5,1
10 Eletroeletrônica	4	2,9	23 Telecomunicações	3	2,2
11 Energia Elétrica	9	6,5	24 Têxtil, Couro e Vestuário	5	3,6
12 Farmacêutica	2	1,4	25 Transportes e Logística	6	4,3
13 Mat. de Constr. e Decor.	3	2,2	26 Veículos e Peças	6	4,3
14 Mecânica	6	4,3	Total	138	1000

As respostas provieram de empresas das 5 regiões geográficas do Brasil (tabela 5) e, em sua maioria, eram de empresas de controle nacional (tabela 6).

Tabela 5 – Respostas válidas por região geográfica

CODREGIO	Código da Região Geográfica da Empresa	Freq.	Percentual
1	Norte	6	4,3
2	Centro-Oeste	10	7,2
3	Nordeste	10	7,2
4	Sudeste	83	60,1
5	Sul	29	21,0
Total		138	100,0

Tabela 6 – Respostas válidas por controle acionário

CODCAPIT Código da Origem do Capital Controlador	Freq.	Percentual
1 Estrangeiro	33	23,9
2 Nacional	105	76,1
Total	138	100,0

Em relação ao erro e tamanho da amostragem, por limitações de recursos, optou-se por uma amostragem voluntária e de oportunidade. A partir das respostas recebidas foi possível calcular o erro e o intervalo de confiança. Assim, o intervalo de confiança baseado no erro calculado para o presente estudo é de $90\% \pm 6,35$.

Testes de representatividade

A população definitiva do estudo era composta de 748 empresas, distribuídas em 25 setores de atividade e 5 regiões geográficas diferentes, classificadas em empresas nacionais ou multinacionais, conforme a origem do capital controlador. Estas três características foram utilizadas para testar a representatividade da amostra em relação à população. Por limitação de espaço, suprimiram-se as tabelas.

Considerando-se a origem do capital acionário controlador das empresas dos respondentes, pelo nível de significância observado de 0,872 do teste Qui-quadrado de Pearson, assim, não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de distribuição da amostras em relação às proporções da população, considerando-se os setores econômicos. Observa-se, entretanto que o percentual de categorias com contagem esperada inferior a 5 unidades, 56%, é maior o considerado ideal para não enfraquecer conclusões. Mesmo após uma segunda remessa de questionários e seu retorno, aquele percentual continuou alto. O grande número de categorias, 25 setores, concorreu primordialmente para isto. Entre a opção de arbitrar agrupamentos ou aceitar o resultado menos robusto, preferiu-se manter os grupos, e reforçar a conclusão da representatividade por outras variáveis diferentes.

Considerando-se a origem do capital acionário controlador das empresas dos respondentes, pelo nível de significância observado de 0,796 do teste Qui-quadrado de Pearson, não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de distribuição da amostras em relação às proporções da população considerando-se a origem do capital controlador da empresa.

Considerando-se a região geográfica onde se localizam as empresas dos respondentes, pelo nível de significância observado de 0,796 do teste Qui-quadrado de Pearson, não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de distribuição da amostras

em relação às proporções da população considerando-se a região geográfica onde se localizam as empresas.

Análise descritiva dos respondentes

Dos 138 respondentes, 40,7% eram presidentes, diretores ou vice-presidentes e fundadores, e 41,5% eram gerentes, supervisores ou chefes, somando-se ambos os grupos 82,2% dos respondentes. Do total de 138 respondentes, apenas dois não informaram o tempo de empresa. O tempo médio dos respondentes foi de 14,62 anos, com cerca de 80%, intervalo dos percentis 10 e 90, entre 3 e 30 anos de empresa.

De modo geral, o tempo médio de empresa e os intervalos dos percentis sugerem que os respondentes têm tempo de empresa suficiente para permitir ser um bom avaliador do que fora questionado. Supõe-se que, quão mais alto na hierarquia e quanto mais tempo de empresa tiver, descontados vieses pessoais, um respondente teria maior possibilidade de ser um melhor estimador de sua empresa.

Análise descritiva do recurso intangível reputação

Aos respondentes foi solicitado que estimassem, vários aspectos dos recursos intangíveis de suas empresas. Estes diversos itens foram transformados em uma nova variável, de valor igual à média aritmética simples de suas estimativas. Quanto à reputação, a tabela 7, a seguir, sumaria os dados.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas das médias da avaliação de reputação

MD_REP_1	N	138
Média Reputação – dimensões internas	Mean	7,84
	Std. Dev	1,015
	<hr/>	
MD_REP_2	N	138
Média Reputação – reputações	Mean	8,46
	Std. Dev	,960
	<hr/>	
Valid N (listwise)	N	138

A seguir, a tabela 8 apresenta os resultados descritivos do bloco de avaliação das dimensões internas que levam a uma boa reputação. Pode-se perceber que as três maiores médias foram: Qualidade de produtos ou serviços; Responsabilidade Social e Ambiental; e Uso racional dos bens da empresa. Os três últimos itens na avaliação foram Qualidade da gerência; Habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas e Investimento em promoção.

Tabela 8 – Reputação da Empresa em Relação às Dimensões Internas de Identidade

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

,810	9
------	---

	N	Mean	Std. Dev.
Q01_B Qualidade de produtos ou serviços	138	8,754	1,0292
qQ01_G Responsabilidade social e ambiental	138	8,283	1,4232
Q01_H Uso Racional dos bens da empresa	138	7,971	1,4242
Q01_E Liquidez financeira	137	7,953	2,1624
Q01_D Inovação	138	7,928	1,5266
MDIIDEN (Valor Médio)	133	7,8404	,98583
Q01_C Valor de investimento de LP	136	7,732	1,7158
Q01_A Qualidade da gerência	138	7,674	1,2566
Q01_F Hab. de atrair, desenv. e manter pessoas talentosas	137	7,540	1,3827
Q01_I Investimento em promoção	136	6,699	2,0269
Valid N (listwise)	133		

Os resultados descritivos do bloco de avaliação da reputação perante os grupos de interesse, apresentados na tabela 9 abaixo, ressaltam que Reputação perante acionistas; Reputação perante fornecedores; e Reputação perante mercado financeiro são, nesta ordem, as de maior média. Já as três menores foram Reputação perante empregados; Reputação perante concorrência; e Reputação perante sindicatos.

Tabela 9 – Reputação da Empresa em Perante Grupos de Interesse
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	9

	N	Mean	Std. Dev
q02_a Q02_A Reputação perante acionistas	132	8,814	1,2622
q02_b Q02_B Reputação perante fornecedores	136	8,757	1,2202
q02_i Q02_I Reputação perante mercado financeiro	131	8,672	1,4907
q02_f Q02_F Reputação perante governo	133	8,669	1,2656
MREPGIN	118	8,4920	,91789
q02_d Q02_D Reputação perante clientes	138	8,460	1,1238
q02_g Q02_G Reputação perante sociedade civil	135	8,459	1,2973
q02_c Q02_C Reputação perante empregados	138	8,391	1,0970
q02_h Q02_H Reputação perante concorrência	128	8,234	1,6624
q02_e Q02_E Reputação perante sindicatos	137	7,792	1,5608
Valid N (listwise)	118		

Análise correlacional do recurso intangível reputação

Procurou-se identificar por meio do procedimento de correlação de Pearson quais variáveis de desempenho financeiro apresentam uma correlação linear com as médias das avaliações dos recursos intangíveis. Este procedimento é simples e só sinaliza correlações lineares variável a variável, mas é robusto o suficiente para sustentar correlações entre variáveis em escala de valores contínuos.

A tabela 10, a seguir, mostra os resultados dos testes de correlações de Pearson das médias dos recursos intangíveis por desempenhos financeiros normalizados por setor econômico. Pelos resultados observados para os testes, é possível afirmar, ao nível de significância de 0,05, que há correlação positiva significativa entre as variáveis média da reputação - dimensões internas (MD_REP_1) e liquidez normalizada (NLIQUIDE), e apenas entre elas.

Tabela 10 – Médias do recurso reputação por desempenhos financeiros normalizados

		NMARGLI Q	NRENTP L	NNENDVG E	NLIQUID E
MD_REP_1 Média Reputação - dimensões internas	Pearson Correlation	0,110	0,125	-0,140	0,177
	Sig. (2-tailed)	0,197	0,148	0,105	0,038*
	N	138	135	135	138
MD_REP_2 Média Reputação – reputações	Pearson Correlation	0,118	0,130	-0,042	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,169	0,132	0,625	0,206
	N	138	135	135	138

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Análise fatorial das dimensões de avaliação do recurso reputação

Posteriormente aos testes descritivos, surgiu o interesse de aprofundar a análise dos itens de avaliação das dimensões relacionadas à reputação organizacional do presente estudo: Dimensões Internas da Identidade (tabelas 11) e Reputação perante os grupos de interesse (tabelas 12).

A análise fatorial das dimensões internas de identidade que levam a uma boa reputação convergiu em dois fatores, que explicam 53% das variâncias. O primeiro fator refere-se basicamente a aspectos financeiros, englobando: Valor de investimento de Longo Prazo, Investimento em promoção, Liquidez financeira, Uso Racional dos bens da empresa. Há de se ressaltar que, embora Investimento em Promoção possa ser visto primariamente como associado à área de marketing, tange aspectos financeiros também, podendo ser visto sob a rubrica de investimentos. O segundo fator está associado a pessoas, à exceção do item Qualidade de Produtos e Serviços, conforme testes mostrados nas tabelas 11, abaixo.

Tabelas 11 – Análise Fatorial das Dimensões Internas de Identidade
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	320,319
	df	36
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Var.	Cum. %	Total	% of Var.	Cum. %	Total	% of Var.	Cum. %
1	3,733	41,481	41,481	3,733	41,481	41,481	2,431	27,009	27,009
2	1,094	12,152	53,634	1,094	12,152	53,634	2,396	26,624	53,634
3	,927	10,295	63,929						
4	,682	7,578	71,506						
5	,663	7,366	78,872						
6	,573	6,369	85,242						
7	,536	5,953	91,194						
8	,422	4,683	95,878						
9	,371	4,122	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
q01_c Q01_C Valor de investimento de LP	,790	
q01_i Q01_I Investimento em promoção	,690	
q01_e Q01_E Liquidez financeira	,688	
q01_h Q01_H Uso Racional dos bens da empresa	,625	
q01_d Q01_D Inovação	,519	,504
q01_a Q01_A Qualidade da gerência		,805
q01_f Q01_F Hab. de atrair, desenv. e manter pessoas talentosas		,727
q01_b Q01_B Qualidade de produtos ou serviços		,648
q01_g Q01_G Responsabilidade social e ambiental		,570

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

1º Fator

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	5

2º Fator

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	5

A análise fatorial da avaliação da reputação perante cada grupo de interesse convergiu em dois fatores, que explicam 63,96% das variâncias. O primeiro fator refere-se a aspectos sociais e/ou de *stakeholders* não-integrantes da corrente principal de trocas de valores da empresa com o mercado, englobando: sindicatos, governo, sociedade civil, concorrência, e empregados, com um único elemento dissonante, que é concorrência. Já

o segundo fator, que engloba: acionistas, fornecedores, clientes, e mercado financeiro, está associado a aspectos de indústria ou setor, de *stakeholders* integrantes da corrente principal de trocas de valores da empresa com o mercado, conforme testes mostrados nas tabelas 11, abaixo.

Tabela 12 – Análise Fatorial da Reputação Perante os Grupos de Interesse

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,856
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	470,768
df	36
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Var	Cum %	Total	% of Var	Cum %	Total	% of Var	Cum %
1	4,571	50,792	50,792	4,571	50,792	50,792	3,054	33,928	33,928
2	1,185	13,168	63,960	1,185	13,168	63,960	2,703	30,032	63,960
3	,762	8,470	72,430						
4	,642	7,130	79,560						
5	,472	5,248	84,808						
6	,427	4,748	89,556						
7	,382	4,244	93,800						
8	,317	3,522	97,322						
9	,241	2,678	100,00						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
q02_e Q02_E Reputação perante sindicatos	,823	
q02_f Q02_F Reputação perante governo	,803	
q02_g Q02_G Reputação perante sociedade civil	,774	
q02_h Q02_H Reputação perante concorrência	,677	
q02_c Q02_C Reputação perante empregados	,610	
q02_a Q02_A Reputação perante acionistas		,858
q02_b Q02_B Reputação perante fornecedores		,760
q02_d Q02_D Reputação perante clientes		,740
q02_i Q02_I Reputação perante mercado financeiro		,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

1º FATOR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	5

2º FATOR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	4

CONCLUSÕES

Os resultados, de uma amostra de 138 casos, permitem identificar que, de uma maneira geral, as empresas: têm uma auto-avaliação elevada (acima de 7, porém inferior a 9); reconhecem-se como tendo, em média, reputação superior perante os grupos de interesse do que as dimensões internas; apresentam associações significativas entre as diversas dimensões da reputação; mas não estão associadas ao desempenho financeiro.

Os resultados descritivos do bloco de avaliação das dimensões internas que levam a uma boa reputação mostram que as três maiores médias foram: Qualidade de produtos ou serviços; Responsabilidade Social e Ambiental; e Uso racional dos bens da empresa. Os três últimos itens na avaliação foram Qualidade da gerência; Habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas e Investimento em promoção.

Já quanto aos resultados descritivos do bloco de avaliação da reputação perante os grupos de interesse ressaltam que Reputação perante acionistas; Reputação perante fornecedores; e Reputação perante mercado financeiro são, nesta ordem, as de maior média. Já as três menores foram Reputação perante empregados; Reputação perante concorrência; e Reputação perante sindicatos.

Quanto à correlação entre o recurso reputação e os indicadores financeiros de desempenho, pelos resultados observados para os testes, é possível afirmar, ao nível de significância de 0,05, que há correlação positiva significativa apenas entre as variáveis média da reputação - dimensões internas (MD_REP_1) e liquidez normalizada (NLIQUIDE), contrariando, ao menos no âmbito desta pesquisa as hipóteses de Michalisin; Smith; Kline (1997).

Posteriormente, buscou-se aprofundar a observação dos itens de avaliação do recurso reputação, através de análises fatoriais. A análise fatorial das dimensões internas de identidade que levam a uma boa reputação apontou dois fatores: Aspectos Financeiros; e Aspectos Humanos.

Por fim a análise fatorial da avaliação da reputação perante cada grupo de interesse convergiu em dois fatores, que referem-se *stakeholders* não-integrantes da corrente principal de trocas de valores da empresa com o mercado e aos *stakeholders* integrantes da corrente principal de trocas de valores da empresa com o mercado.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay. B.. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESWELL, John W. Research design: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. Management Science, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- EL-SHISHINI, Hatem. Integrating financial and non-financial performance measures: state of art and research opportunities. In: MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH GROUP CONFERENCE, 2001, Birmingham. Anais... Birmingham, 2001.
- FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, v. 33, n. 2, p. 233-250, 1990.
- _____; RINDOVA, Violina. Who's tops and who decides? The social construction of corporate image. New York: New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996.
- _____; van RIEL, Cees. The reputational landscape. Corporate Reputation Review, v. 1, n. 1, p. 5-13, 1997.
- FOSS, Nicolai J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. Scandinavian Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, p. 104-135, Spring 1991.
- HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. Strategic Management Journal, v. 13, n. 2, 135-144, 1992.
- _____. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, v. 14, p. 607-618, 1993.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. E. Administração estratégica. São Paulo: Thompson, 2002.
- MATARAZZO, Dante C. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.
- MICHALISIN, Michael D.; SMITH, Robert D.; KLINE, Douglas. M. In search of strategic assets. International Journal of Organizational Analysis, Bowling Green, v. 5, n. 4, p. 360-387, Oct. 1997.
- MORAES, Walter F. A.; FLORÊNCIO, Clarice N.; OMAKI, Eduardo T. Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- NICKELL, Stephen. The performance of companies. Oxford: Blackwell, 1995.
- NORUŠIS, Marija J. SPSS 11.0 Guide to data analysis. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.
- REED, Richard ; DeFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- VALOR ECONÔMICO, Jornal. Valor 1000 - 1000 maiores empresas e as campeãs por setor. São Paulo: Valor Econômico, 2003.

WARTICK, Steven L. Measuring corporate reputation: definition and data. Business & Society, v. 41, n. 4, p. 371-392, dez. 2002.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

_____. From critical resources to corporate strategy. Journal of General Management, v. 14, n. 3, p. 4-12, 1989.