

Prezados leitores,

Esta edição marca o décimo segundo ano da Revista de Administração Contemporânea. Uma história de sucesso que se baseia na qualidade dos profissionais que nela atuam e atuaram, assim como na qualidade dos textos que ela veicula, a exemplo dos que se seguem.

No primeiro texto desta edição Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Gelson Silva Junquillo e Alexandre de Pádua Carrieri apresentam **Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambigüidade**. Este artigo problematiza a questão do cotidiano do trabalho. “As políticas de RH podem ser vistas unicamente pela ótica da integração organizacional ou existem implicações que geram dissensos e/ou conflitos?” Para Alfredo, Gelson e Alexandre as propostas de integração organizacional de autores como Deal, Kennedy e Schein “dificultam o reconhecimento de construções heterogêneas, inerentes à gestão de pessoas” em contraposição a autores como Reed, Martin e Aktouf que “baseiam uma ótica em que as políticas de RH ‘fragmentam’ a organização”. O texto leva essa discussão ao caso de uma regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos utilizando-se da análise de conteúdo de entrevistas.

O segundo artigo, intitulado **Gerenciando Pessoas Utilizando Modelos Holísticos**, Cristina Mori Maciel e Arlindo Fortunato da Silva propõem-se a “estabelecer correlações entre modelos direcionados à gestão de pessoas nas organizações pós-modernas, através da descrição e da identificação de modelos encontrados na literatura”. O trabalho visa oferecer, também, elementos para a reflexão sobre os conceitos advindos dos arquétipos observados, resultando na percepção de um exercício contínuo de cidadania corporativa e na reunião e análise dos “denominadores comuns” aos modelos existentes na literatura.

A terceira contribuição à este número da RAC é de Rosângela Violetti Bertolin, Antônio Carlos dos Santos, Juvêncio Braga de Lima e Marcelo José Braga. O texto intitulado **Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas** é resultado de um estudo de caso cujo foco retratou a problemática da assimetria de informação em uma organização cooperativa. “Após identificar aspectos da assimetria de informação existente no relacionamento agente (dirigentes) e principal (associados)”, busca compreender seus efeitos nas transações e relações

de confiança dos membros com a organização. Essa pesquisa também utilizou-se da análise de conteúdo sob a perspectiva qualitativa, buscando “as significações da assimetria de informação e confiança por meio da análise das percepções e satisfações dos sujeitos investigados quanto ao gerenciamento de informações”. O trabalho conclui que “a assimetria traz efeitos negativos sobre a confiança dos associados em transacionar com a cooperativa”.

A seguir, Carlos Rosano Peña nos traz o trabalho intitulado **Um Modelo de Avaliação da Eficiência da Administração Pública através do Método Análise Envoltória de Dados (DEA)**. O objetivo deste trabalho é apresentar a Análise Envoltória de Dados (DEA) no estudo da eficiência da administração pública de instituições sem fins lucrativos assim como de organizações que operam com redes hoteleiras, franquias, unidades escolares, agências de correios e bancos. O método compara os insumos e os produtos de cada unidade e determina os índices de eficiência relativa de cada uma permitindo, potencialmente, determinar as melhores práticas, as unidades ineficientes e as mudanças necessárias nos níveis de insumos e produtos para que as unidades se tornem eficientes.

O quinto artigo, de Maise Soares Pereira e Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, discute a **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96**. Para esses autores, as Instituições de Ensino Superior de Fortaleza passaram por grandes mudanças em seu cenário competitivo após a instituição da Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Com base na caracterização de duas épocas distintas quanto à competição do mercado eles avaliam a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) com o objetivo de identificar quais recursos ou competências foram (e quais ainda são) importantes para as IES de Fortaleza, nos dois períodos através da análise de entrevistas com Diretores e Vice-Reitores das Instituições inseridas nesse mercado no período pesquisado. A pesquisa leva a identificação dos sete recursos mais relevantes e dos três recursos menos relevantes para os diferentes contextos, mostrando que, “apesar da existência de um conjunto de recursos comuns aos dois momentos da história, as características ambientais de cada época traduziram necessidades de competências

específicas, evidenciando a importância de adaptação da VBR aos contextos externos onde se inserem as instituições”.

Ainda abordando o setor de serviços o sexto artigo da edição é denominado **Estratégias Competitivas na Área da Saúde no Brasil: um Estudo Exploratório**. Nesse trabalho Moisés Ari Zilber e Luiz Carlos Lazarini avaliam as estratégias utilizadas pelas operadoras do setor de planos de saúde por meio de pesquisa de campo quantitativa com base em amostra probabilística no segmento de planos de saúde para pessoas físicas residentes no município de São Paulo. Zilber e Lazarini procuram identificar, entre outras coisas, quais são as vantagens competitivas que mais influenciam os usuários no momento de escolha do plano de Saúde. Da aplicação de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas sobre os dados obtidos resulta que Agilidade, Atendimento, Marca, Pioneirismo e Porte foram os fatores mais importantes. Na sequência os autores discutem as implicações estratégicas da nova legislação do setor.

A seguir, Aline Lamon Cerra e Jonas Lucio Maia apresentam o texto **Desenvolvimento de Produtos no Contexto das Cadeias de Suprimentos do Setor Automobilístico**. Para os autores, “na indústria automobilística brasileira as atividades de Desenvolvimento de Produtos (DP) vêm sendo influenciadas por alterações nas cadeias de suprimentos resultantes da instalação de novas montadoras e da consolidação e desnacionalização do setor de autopeças, bem como do impacto de fenômenos específicos do cenário brasileiro, como a utilização dos motores de 1000cc e bicombustíveis”. Com base nessa observação, Aline e Jonas objetivaram “comparar os graus de autonomia tecnológica conquistados por três montadoras de motores instaladas no Brasil, bem como identificar as atividades de Desenvolvimento de Produtos que essas subsidiárias realizam em conjunto com os fornecedores”, buscando verificar como são as relações entre as empresas dentro de cadeias de suprimentos. A pesquisa leva à conclusão de que “Em geral, as estratégias de DP dessas montadoras são muito semelhantes e orientadas para a competitividade local. As diferenças ocorrem em função das estruturas de suas cadeias de fornecedores e de suas políticas de suprimentos”.

O penúltimo texto desta edição tem como título **Testando Teorias Alternativas sobre a Estrutura de Capital nas Empresas Brasileiras**. Os autores, Otávio Ribeiro de Medeiros e Cecílio Elias Daher, apresentam resultados de testes empíricos relativos a dois modelos aplicados a estruturas de capital de empresas brasileiras. “Os modelos testados foram desenvolvidos sob as duas principais teorias que competem entre si na literatura acadêmica pela determinação da

estrutura de capital das empresas: a *Static Tradeoff* e a *Pecking Order*”. A metodologia envolveu técnicas econométricas com dados em painel, buscando estabelecer qual das duas teorias possui maior poder explanatório para a amostra de empresas brasileiras. “A análise utilizou três tipos de modelos: coeficientes comuns, efeitos fixos e efeitos aleatórios”.

Por fim, Ariádine de Freitas Silva e Mauricio Ribeiro do Valle apresentam o artigo denominado **Análise da Estrutura de Endividamento: um Estudo Comparativo entre Empresas Brasileiras e Americanas**. Esse trabalho analisa os endividamentos totais e de longo prazo de empresas brasileiras e americanas, de vários setores da economia. Além do estudo comparativo os autores testaram, utilizando mínimos quadrados, algumas hipóteses acerca dos determinantes da estrutura de endividamento das empresas, “partindo-se de estudos dos principais autores propostos pela literatura para empresas de diferentes países”. Adicionalmente, foi realizada uma análise comparativa entre os setores. Os resultados mostraram que empresas brasileiras apresentaram proporção maior (e crescente) de dívidas de curto prazo no período. No que se refere ao endividamento total, “as empresas brasileiras mostraram-se superiores às americanas. Nas regressões, encontraram-se evidências de que maior proporção de ativos para garantia resultam em maiores níveis de dívida total”.

A Seção de Casos de Ensino dessa edição traz uma contribuição de Renato Cotta de Mello e Angela da Rocha que apresentam o caso da internacionalização da empresa Imelda Calçados, descrevendo o início da expansão internacional dessa pequena empresa brasileira “que desenvolve suas atividades em um setor industrial exportador tradicional no Brasil, mas que adotou uma estratégia de crescimento no exterior que a distingue da grande maioria dos *players* do setor. Utilizando uma estratégia de diferenciação por meio de construção de marca e tendo como alvo o segmento de luxo, a empresa é bem sucedida em seu ingresso no exigente mercado norte-americano”. A questão central a ser discutida é a sustentabilidade do modelo e as alternativas que se apresentam a uma pequena empresa em seu processo de internacionalização.

Na seção de Resenhas Bibliográficas essa edição apresenta os livros **Consumer Behavior and Managerial Decision Making** de Frank R. Kardes por Valter Afonso Vieira e **Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas – Lei de Inovação** de Emanuel Leite por Marina Dantas de Figueiredo.

Por fim, temos as Notas Bibliográficas sobre **Gestão da Inovação: a Economia da Tecnologia no Brasil** de Paulo Bastos Tigre por Elizangela Gomes Camargo e **A Sociologia Econômica de**

Philippe Steiner por Magnus Luiz Emmendoerfer.  
Boa leitura!

Rogério H. Quintella  
Editor Geral