

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO  
MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION  
[www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas)

Publicação Trimestral da  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Universidade FUMEC



Belo Horizonte - MG

FACES R. Adm. • Belo Horizonte v. 13 • n. 1 • p. 1-141 • jan./mar. 2014

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

Presidente: Prof. Tiago Fantini Magalhães

**UNIVERSIDADE FUMEC**

Reitor: Prof. Doutor Eduardo Martins de Lima  
Vice-reitora: Profa. Guadalupe Machado Dias  
Pró-reitora de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão: Profa. Astréia Soares Batista  
Pró-reitor de Graduação: Prof. Guilherme Moutinho Ribeiro  
Pró-Reitora de Planejamento e Administração: Profa. Guadalupe Machado Dias

**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**

Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC – Editor Geral  
Cid Gonçalves Filho, Universidade FUMEC  
Luiz Claudio Vieira de Oliveira, Universidade FUMEC

**EDITORES ASSOCIADOS**

Prof. Marco Túlio Freitas, Universidade FUMEC  
Carlos Alberto Gonçalves, Universidade FUMEC

**CONTATO PRINCIPAL****Henrique Cordeiro Martins**

Professor Doutor  
Universidade Fumec  
Av. Afonso Pena 3880 - 1º andar - Bairro Cruzeiro  
30310-009 - Belo Horizonte - MG  
E-mail: faces@fumec.br

**CONTATO PARA SUPORTE TÉCNICO**

Jessica Ferreira Rocha  
E-mail: jessica@fumec.br

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL**

Edson Luiz Riccio, FEA/USP  
Antonio Balloni, CENPRA/MICT  
Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau  
Marília Damiani Costa, UFSC  
Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG  
Mauro Calixta Tavares, Mestrado/FCHPL  
Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG  
Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ  
Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE  
Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE  
Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC  
Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ  
Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

Thomas Brashear, UMASS  
Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var  
David Bruce, Institute of International Business  
Jürgen Müller, Berlin School of Economics  
César Archuby, Universidad de La Plata  
Armando Malheiro, Universidade do Porto  
Gustavo Guzman, Griffith University  
Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

**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 Juvencio 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 Ibmecc RJ, Brasil

**FACES. Revista de Administração - v. 13, n. 1, 2014**  
**Belo Horizonte / MG: FUMEC.**

**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)**

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: [www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas)

Indexação:

CAPIES - Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas  
Españolas y Latinoamericanas

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas  
de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España  
y Portugal

Sumários.org

Revisor: Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Projeto gráfico e editoração: Alex Andrade - [alex@artediagramacao.com.br](mailto:alex@artediagramacao.com.br)

**Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces**  
**Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG**  
**[www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas) - [faces@fumec.br](mailto:faces@fumec.br)**

## **INTRODUÇÃO**

A Revista FACES é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 45 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 15 mil alunos e 500 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 infraestrutura: salas amplas, espaços multimídia, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro, ginásio poliesportivo e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

## **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 em 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 de Ciência e Tecnologia
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Mercadologia
- Organizações
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

### Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

Prezados leitores, temos a grata satisfação de publicar mais um volume da Revista *Faces Journal*. Como de costume, procurando cobrir vários campos dos estudos organizacionais, apresentamos, na presente edição, artigos sobre temas atuais e instigantes, os quais permeiam as atividades acadêmicas e gerenciais. Esperamos, assim, que os textos aqui publicados possam contribuir para a pesquisa científica e para as práticas gerenciais, de forma significativa.

Os artigos que compõem este número são:

As disponibilidades de caixa investidas pelo setor público: o estado garante o valor do seu dinheiro no tempo?

Getúlio Alves de Souza Matos, Luiz Alberto Bertucci, Bruno Pérez Ferreira

O relacionamento entre o valor, a preferência e a intenção de compra no varejo online.

Maria Aparecida Gouvêa, Henrique Urubatã Dias Silva Veríssimo, Bráulio Oliveira

Diferenciação de serviços: construção e validação de escalas para mensuração.

Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Cláudio Reis Gonçalo, Carlos Ricardo Rossetto

Alinhamento estratégico por meio de prioridades competitivas em empresas de bens de capital.

Roberto Giro Moori, Herbert Kimura

Modelo Cage e o modo de entrada das multinacionais brasileiras no exterior.

Gabriel Vouga Chueke, Maria Laura Ferranty MacLennan, Felipe Mendes Borini

Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil.

Carolina Aparecida de Freitas-Dias, Lindolfo Galvão de Albuquerque

Execução de estratégia sob o prisma de mudança organizacional.

Gustavo Americano, Denise Fleck

Boa leitura,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Editores da Revista de Administração FA-CES *Journal* - Universidade FUMEC

**Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial**

Dear readers, we have the pleasure to publish one more volume of Faces Journal. In order to cover many fields of organizational studies, as usual, in this edition we present articles addressing current issues and thought-provoking, which address academic and managerial activities. We hope that the texts here presented could contribute significantly both to the scientific research and managerial practices.

The articles included in this issue are:

Available Cash Flows Invested by the Public Sector: does government ensure the time value of your money? Getúlio Alves de Souza Matos, Luiz Alberto Bertucci, Bruno Pérez Ferreira

The Relationship between Value, Preference and Purchase Intention on the Online Retail. Maria Aparecida Gouvêa, Henrique Urubatã Dias Silva Veríssimo, Bráulio Oliveira

Differentiation of Services: Construction and Validation of Scales for Measurement. Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Cláudio Reis Gonçalo, Carlos Ricardo Rossetto

Strategic Alignment through Competitive Priorities in Capital Goods Companies. Roberto Giro Mouri, Herbert Kimura

Cage Framework and entry Mode Choice of Brazilian Multinationals Abroad. Gabriel Vouga Chueke, Maria Laura Ferranty MacLennan, Felipe Mendes Borini

Overview of the Evaluation of Results in Corporate Education in Brazil.

Carolina Aparecida de Freitas-Dias, Lindolfo Galvão de Albuquerque

Strategy Execution as an Organizational Change Process.

Gustavo Americano, Denise Fleck

Good read,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Editors Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC

### FINANÇAS

**08 AS DISPONIBILIDADES DE CAIXA INVESTIDAS PELO SETOR PÚBLICO: O ESTADO GARANTE O VALOR DO SEU DINHEIRO NO TEMPO?** Getúlio Alves de Souza Matos, Luiz Alberto Bertucci, Bruno Pérez Ferreira

O presente trabalho analisa a garantia do interesse público, materializado na gestão dos recursos financeiros arrecadados e não gastos, ante a presença da inflação como fator de deterioração do poder de compra estatal. Na análise, realizada por meio de Simulação de Monte Carlo, foram utilizados retornos de diferentes investimentos possíveis, bem como diferentes indicadores de inflação, amplos e setoriais. Os resultados apontaram, majoritariamente, possibilidades significativas de perda de valor dos recursos ante aos índices de inflação. Verifica-se, portanto, a necessidade de uma adequada gestão para o melhor atendimento do interesse público no tocante à manutenção do valor do dinheiro no tempo.

### MARKETING

**25 O RELACIONAMENTO ENTRE O VALOR, A PREFERÊNCIA E A INTENÇÃO DE COMPRA NO VAREJO ONLINE.** Maria Aparecida Gouvêa, Henrique Urubata Dias Silva Veríssimo, Bráulio Oliveira

Dado o crescimento do e-commerce no Brasil, este trabalho fez a aplicação do modelo de Overby e Lee (2006) para relacionar fatores antecedentes à intenção de compra em loja online, testar a sua aderência a subgrupos (ou segmentos) de consumidores e avaliar os segmentos segundo sua atratividade. Foram pesquisados 748 indivíduos por meio da Internet. As relações entre os construtos do modelo foram confirmadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. O modelo gerado foi aplicado a 20 segmentos de mercado, os quais revelaram algumas diferenças e semelhanças em relação à amostra total nas associações entre valor hedônico versus preferência, valor utilitário versus preferência e preferência versus intenção de compra. Os 20 segmentos também foram avaliados em função dos critérios “identificabilidade”, “substancialidade”, “acessibilidade” e “grau de resposta”.

### MARKETING

**46 DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALAS PARA MENSURAÇÃO.** Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Cláudio Reis Gonçalo, Carlos Ricardo Rossetto

A literatura acadêmica é pródiga em ressaltar a importância da diferenciação para a estratégia das organizações, emergindo a discussão sobre como executar a mensuração da diferenciação em serviços. Este trabalho tem o objetivo de construir e validar uma escala de mensuração da diferenciação de serviços na hotelaria executiva, que possa ser adaptada e utilizada em outros estudos, independentemente do setor que se deseja estudar. A escala foi construída com base na teoria revisada e validada com a utilização de técnica de análise fatorial exploratória, sobre uma base de 153 questionários aplicados aos gestores na indústria hoteleira catarinense. Os resultados apresentam três escalas validadas para mensuração da diferenciação de serviços em suas dimensões: Pessoas, Processo e Ambiente físico.

### ESTRATÉGIA

**65 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DE PRIORIDADES COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE BENS DE CAPITAL.** Roberto Giro Moori, Herbert Kimura

Este artigo tem por objetivo verificar o alinhamento estratégico, por meio das prioridades competitivas sob a perspectiva de relacionamento diádico, das empresas de bens de capital. Para a coleta de dados, foram usados questionários semiestruturados aplicados em uma amostra composta de 113 respondentes, de 87 empresas de bens de capital, atuantes no Brasil. Os dados foram analisados por meio de técnica estatística não paramétrica. Em particular, a análise do coeficiente de concordância de Kendall (W) revelou que o preço e o desempenho do produto (ou componente) são as principais prioridades competitivas das empresas do setor. Foram encontradas evidências, portanto, de que as empresas de bens de capital estão alinhadas estrategicamente, sob a perspectiva de relacionamento diádico com seus fornecedores e clientes, tendo o preço como principal critério, seguido à jusante da empresa foco, pelo desempenho do produto (ou componente).

### GESTÃO INTERNACIONAL

**83** **MODELO CAGE E O MODO DE ENTRADA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO EXTERIOR.** Gabriel Vouga Chueke, Maria Laura Ferranty MacLennan, Felipe Mendes Borini

Características nacionais têm sido apontadas como fatores de influência na escolha do modo de entrada de multinacionais no exterior. Este artigo investiga a associação da escolha do modo de entrada de multinacionais brasileiras (aquisição ou investimento greenfield) com as distâncias entre os países definidas no modelo CAGE. Quatro hipóteses são desenvolvidas para checar a influência das dimensões definidas no modelo. Com base em regressão logística multivariada, e, controlando outros efeitos, as hipóteses são testadas em amostra de 243 subsidiárias brasileiras presentes em trinta e oito países. Identificou-se que a dimensão econômica tem um peso superior na tomada de decisão, sendo seguida pelo aspecto político e pela distância cultural. As distâncias administrativa e geográfica não apresentam associação significativa com o modo de entrada das multinacionais brasileiras.

### RECURSOS HUMANOS

**103** **PANORAMA DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL.** Carolina Aparecida de Freitas-Dias, Lindolfo Galvão de Albuquerque

O objetivo desse estudo foi investigar como as organizações, que se destacam em gestão de pessoas, conduzem a avaliação de resultados em educação corporativa, tema ainda carente de pesquisas. Assim, buscou-se identificar os fatores contextuais que podem interferir nesse processo, analisando os sistemas de educação corporativa das organizações estudadas e seus processos de avaliação de resultados, o que permitiu identificar as principais práticas de avaliação adotadas. Foi utilizada a abordagem quantitativa como metodologia, utilizando a análise de conteúdo como método e técnica de análise dos resultados em conjunto com técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A unidade de análise foi composta por 144 organizações. Como principal achado foi possível identificar indícios de que há dois

grupos distintos no que tange a avaliação de resultados, sendo um que tem como foco de avaliação o indivíduo que participou da ação educacional, e outro que procura avaliar os impactos dessa ação na organização.

### ESTRATÉGIA

**124** **EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIA SOB O PRISMA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.** Gustavo Americano, Denise Fleck

O artigo propõe que se considere o processo de execução de estratégia como um processo de mudança organizacional. Para tanto, foram realizadas uma revisão da literatura sobre implementação e uma categorização dos estudos, como forma de mapear o atual estágio do conhecimento. Em seguida, duas abordagens de aproximação são desenvolvidas com apoio de literatura sobre mudança organizacional, sendo a primeira focada em explorar o fenômeno como um processo e, a segunda, voltada para identificar lacunas no desenvolvimento de conteúdo sobre o tema. Finalmente, apresentam-se algumas implicações para a teoria e a prática, bem como propostas de pesquisa futura.