

PROJETO DE PESQUISA

Relação entre o desempenho das organizações e o tempo de mandato (tenure) do presidente (CEO): um estudo multivariado de empresas brasileiras de capital aberto entre 1999 e 2008

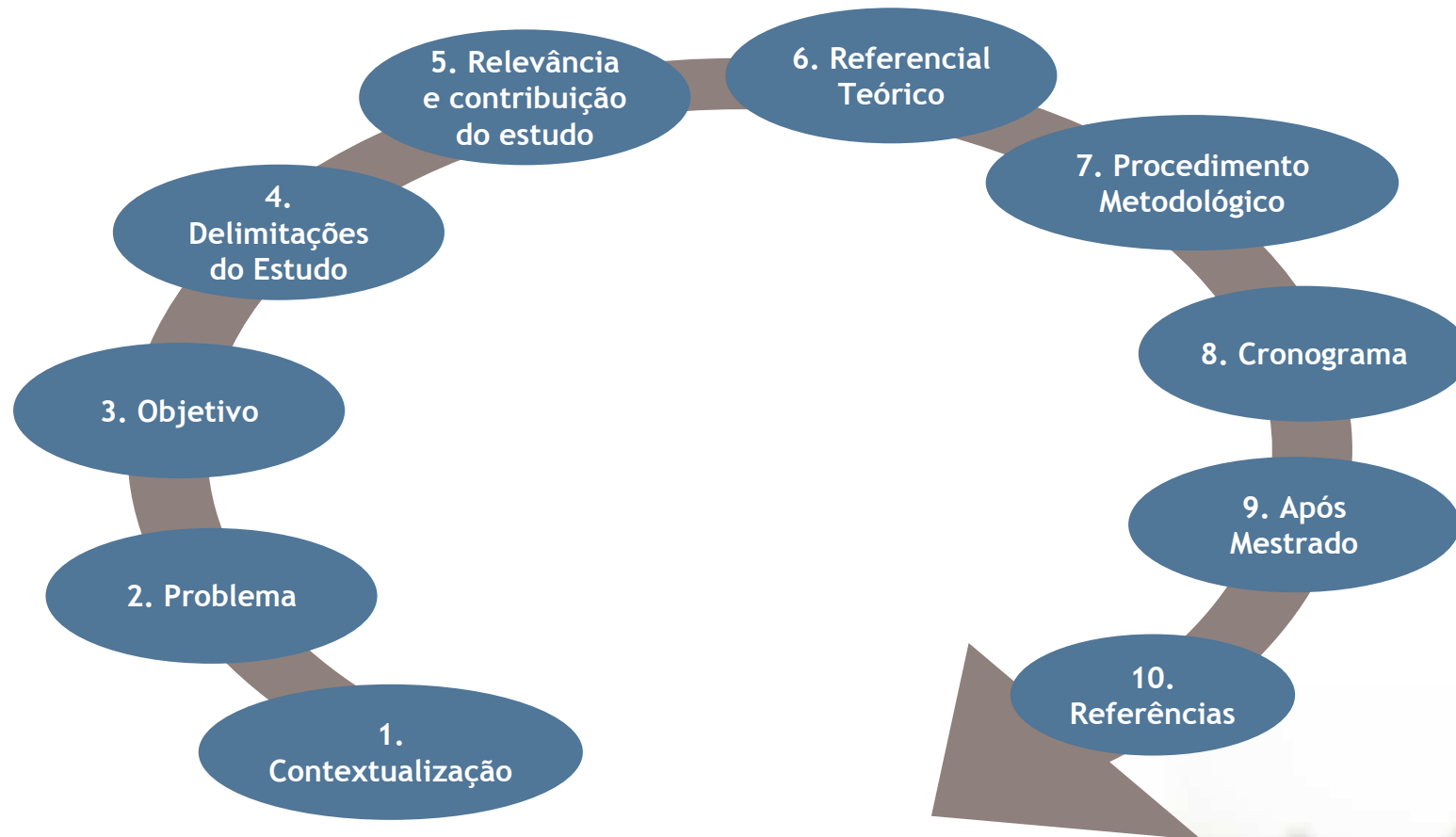


Roberto de Medeiros Junior  
Mestrando

Prof. Fernando Serra, Dr.  
Orientador

Prof. Manuel Ferreira, Dr.  
Co-orientador

# Estrutura da Apresentação



# 1. Contextualização

Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

Diferentes abordagens para explicar a VCS

Visão Baseada em Recursos (RBV)

Recursos VRIN

TMT  
como recurso  
estratégico



# 1. Contextualização

## Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

### Diferentes abordagens para explicar a VCS

<b>Fatores externos</b> (mercados, estrutura das indústrias).	<b>1 – Análise estrutural da indústria</b>	<b>3 – Processos de mercado</b>
	<b>2 – Recursos e competências</b>	<b>4 – Capacidades dinâmicas</b>
<b>Fatores internos</b> (específicos à firma)	<b>Estática:</b> equilíbrio e estrutura	<b>Dinâmica:</b> mudança e incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)



# 1. Contextualização

Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

Diferentes abordagens para explicar a VCS

Visão Baseada em Recursos (RBV)

... considera que a fonte da vantagem competitiva é **proveniente dos recursos da empresa e da forma como estes são organizados**

(WERNERFELT, 1984)



# 1. Contextualização

Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

Diferentes abordagens para explicar a VCS

Visão Baseada em Recursos (RBV)

Recursos VRIN

... nem todo recurso é um recurso estratégico.

Barney (1991):

V (Valor)

R (Raro)

I (Não imitável)

N (Não substituível)



# 1. Contextualização

Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

Diferentes abordagens para explicar a VCS

Visão Baseada em Recursos (RBV)

Recursos VRIN

**TMT**  
**como recurso**  
**estratégico**

Top Management Team (TMT) =  
Chief Executive Officer (CEO) + Sua equipe



## 2. Problema

1. Nas últimas décadas, diversos estudos vem sendo realizados sobre TMT x Desempenho Organizacional (Canella, 2002)
2. Não há registros significativos de estudo empíricos em empresas brasileiras
3. TMT influencia o desempenho em níveis diferentes dependendo do país (Crossland; Hambrick, 2007)
4. Uma das características mais estudadas é o tempo de mandato





## 2. Problema

1. Nas últimas décadas, diversos estudos vem sendo realizados sobre TMT x Desempenho Organizacional (Canella, 2002)
2. Não há registros significativos de estudo empíricos em empresas brasileiras
3. TMT influencia o desempenho em níveis diferentes dependendo do país (Crossland; Hambrick, 2007)
4. Uma das características mais estudadas é o tempo de mandato

Desde o artigo embrionário de Hambrick e Mason (1984):  
Alto escalão - a organização como reflexo da sua alta administração



## 2. Problema

1. Nas últimas décadas, diversos estudos vem sendo realizados sobre TMT x Desempenho Organizacional (Canella, 2002)
2. Não há registros significativos de estudo empíricos em empresas brasileiras
3. TMT influencia o desempenho em níveis diferentes dependendo do país (Crossland; Hambrick, 2007)
4. Uma das características mais estudadas é o tempo de mandato

Estudo realizado em Janeiro (2009):

- Base de dados do EnANPAD
- Palavras-chaves: *TMT, CEO, Alta administração, Alta gerência, Presidente, Recursos Estratégicos, Administrador, Gerente e Diretor;*
- 365 artigos selecionados;
- Analisando título, resumo, introdução e conclusão: nenhum abordava TMT como recurso estratégico



## 2. Problema

1. Nas últimas décadas, diversos estudos vem sendo realizados sobre TMT x Desempenho Organizacional (Canella, 2002)
2. Não há registros significativos de estudo empíricos em empresas brasileiras
3. TMT influencia o desempenho em níveis diferentes dependendo do país (Crossland; Hambrick, 2007)
4. Uma das características mais estudadas é o tempo de mandato



## 2. Problema

1. Nas últimas décadas, diversos estudos vem sendo realizados sobre TMT x Desempenho Organizacional (Canella, 2002)
2. Não há registros significativos de estudo empíricos em empresas brasileiras
3. TMT influencia o desempenho em níveis diferentes dependendo do país (Crossland; Hambrick, 2007)
4. Uma das características mais estudadas é o tempo de mandato

MEDEIROS; SERRA; FERREIRA, 2009

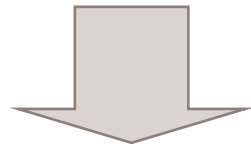
Alta Administração como Recurso Estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick.

ENANPAD.



## 2. Problema

1. Nas últimas décadas, diversos estudos vem sendo realizados sobre TMT x Desempenho Organizacional (Canella, 2002)
2. Não há registros significativos de estudo empíricos em empresas brasileiras
3. TMT influencia o desempenho em níveis diferentes dependendo do país (Crossland; Hambrick, 2007)
4. Uma das características mais estudadas é o tempo de mandato



“O tempo de um CEO no mandato influencia o desempenho da organização?”



# 3. Objetivo

## Identificar o relacionamento entre o tempo do CEO no mandato e o desempenho de sua organização

- o Analisar os resultados das organizações definidas como amostra, no período estabelecido;
- o Identificar quais os CEOs que as organizações possuíram durante este período e o tempo que os mesmos estiveram no mandato;
- o Identificar o desempenho das empresas perante os seus CEOs;
- o Analisar o comportamento do desempenho da organização durante o mandato de cada CEO;



### 3. Objetivo

Identificar o relacionamento entre o tempo do CEO no mandato e o desempenho de sua organização

Identificar se há relação entre o tempo de mandato e o resultado em organizações brasileiras e como este relacionamento se comporta

Identificar o comportamento do resultado durante o tempo de mandato de um CEO



## 4. Delimitações do Estudo

1. Organizações brasileiras de grande porte com capital aberto
2. Não irá considerar o contexto, as mudanças organizacionais e nem outros aspectos particulares do setor
3. Não irá explicar os motivos da casualidade entre tempo de mandato e resultado organizacional, caso exista





## 5. Relevância e contribuição do estudo

- o Suprir lacuna de estudos empíricos em organizações brasileiras, sobre o tema
- o Permitir uma melhor compreensão do tema, permitindo aprimorar o processo de tomada de decisão
- o Fornecer base e provocar novos estudos sobre o tema



## 6. Referencial Teórico

1. Visão Baseada em Recursos (RBV)
2. Equipe da Alta Administração (TMT)
3. Desempenho Organizacional
4. TMT x Desempenho Organizacional



## 6. Referencial Teórico

1. Visão Baseada em Recursos (RBV)
2. Equipe da Alta Administração (TMT)
3. Desempenho Organizacional
4. TMT x Desempenho Organizacional

Utilizado referencias clássicas (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984, Barney, 1986; ...) e atuais



## 6. Referencial Teórico

### 1. Visão Baseada em Recursos (RBV)

### 2. Equipe da Alta Administração (TMT)

### 3. Desenho

### 4. TMT x

- Estrutura a partir dos estudos de Donald Hambrick, um dos mais representativos segundo Cannella, 2001
- Entre 1980 à 2008 publicou 57 artigos (avaliados), 31 abordavam *TMT como recurso estratégico*
- Responsável pelo artigo seminal (HAMBRICK, D.C. MASON, P.A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, New York, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.)
- Os 31 artigos foram analisados, tabulados e sintetizados, criando a estrutura base do capítulo



## 6. Referencial Teórico

1. Visão Baseada em Recursos (RBV)
2. Equipe da Alta Administração (TMT)
3. Desempenho Organizacional
4. TMT x Desempenho Organizacional

Enfoque no desempenho contábil



## 6. Referencial Teórico

1. Visão Baseada em Recursos (RBV)
2. Equipe da Alta Administração (TMT)
3. Desempenho Organizacional
4. TMT x Desempenho Organizacional

Intersecção entre TMT/CEO e Desempenho Organizacional, “construindo” as hipóteses da dissertação



## 6. Referencial Teórico

### 1. Visão Baseada em Recursos (RBV)

# Origem Estratégia

Serra, Torres e Torres (2004); Mintzberg et al (2006)

## Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

Mintzberg (1987); Porter (1991); Barney (1991)

## Diferentes abordagens para explicar a VCS

Vasconcellos e Cyrino (2000); Ramos-Rodrigues e Ruiz Navarro (2004)

## Visão Baseada em Recursos (RBV)

Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1986; 1991)

## Recursos VRIN/O

Barney (1991); Barney (2002)

## Conceitos RBV

Lippman e Rumelt (1982); Hambrick e Mason (1984); Dierickx e Cool (1989); Castanias e Helfat (1991); Amit e Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Hamel e Prahalad (1994)

## Críticas a RBV

Priem e Burtler (2000); Barney (2001)



# 6. Referencial Teórico

## 2. Equipe da Alta Administração

- o Dois dos principais temas de estudo recentes em estratégia tem sido o papel da alta administração e o processo de tomada de decisão (PAPADAKIS; BARWISE, 2002)
- o A alta administração pode ser considerada um recurso estratégico pela RBV (CASTANIAS; HELFAT, 1991)
- o TMT = Coalizão dominante = CEO + Sua equipe imediata (HAMBRICK; MASON, 1984)
- o TMT é um recurso VRIN
  - o Valioso: habilita a organização a conceber e implementar estratégias para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças
  - o Raro: os CEOs e empreendedores, são raros, visto que, as capacidades sócio-cognitivas da Alta Administração como recursos induzem a heterogeneidade nos setores de negócios
  - o Não imitável: a tomada de decisão é dependente do comportamento e, também depende da implementação das ações pela organização
  - o Não substituível: path dependent

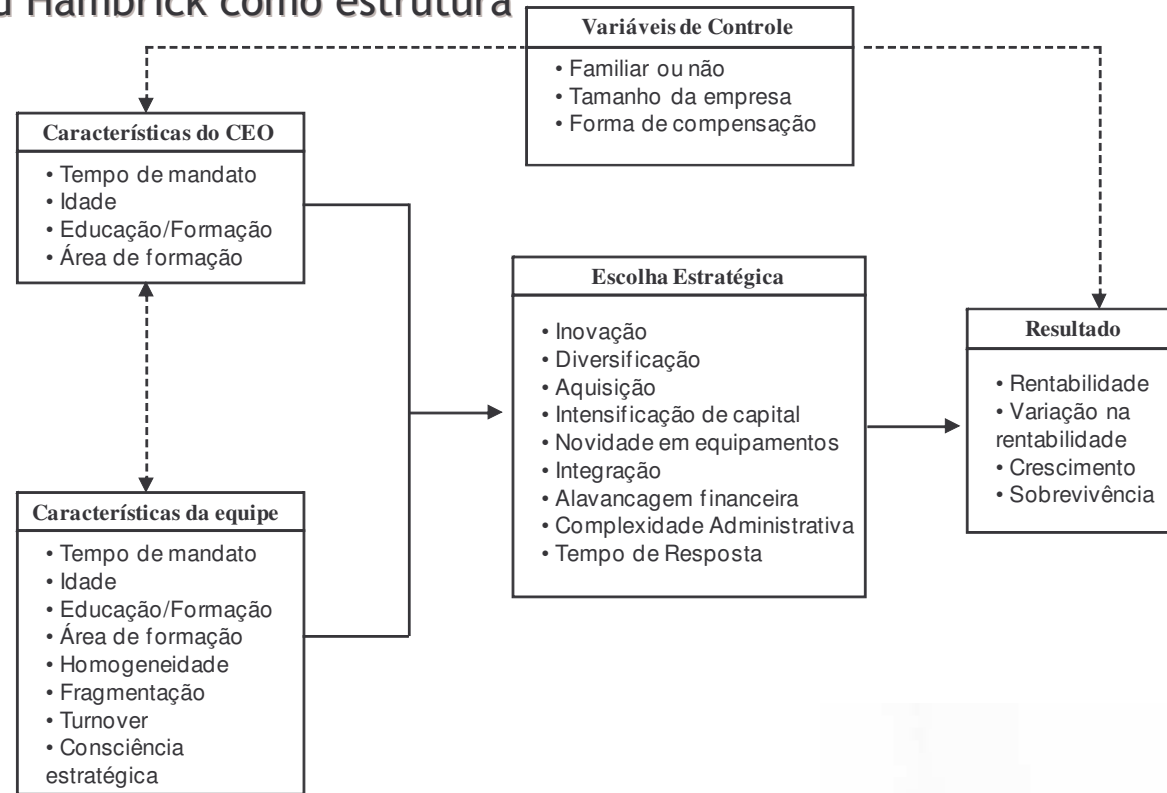




# 6. Referencial Teórico

## 2. Equipe da Alta Administração

o Obra de Donald Hambrick como estrutura



o Revisão sobre tempo de mandato da TMT/CEO



# 6. Referencial Teórico

## 3. Desempenho Organizacional

- o Há duas abordagens para mensurar desempenho: contábil e econômica (BARNEY; HESTERLY, 2007)
- o Contábil se torna mais popular pela facilidade de encontrar as informações (ex.: lucratividade, liquidez, alavancagem e atividade)
- o Retorno do ativo total (ROA) e Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) são comumente utilizado para análise de desempenho das organizações
- o Resultados obtidos por outros indicadores possuem forte similaridade com os resultados obtidos por análise do ROA (HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003)



# 6. Referencial Teórico

## 4. TMT x Desempenho Organizacional

- o H1a - Existe uma correlação entre tempo de mandato e o retorno sobre o ativo (ROA);
- o H1b - Existe uma correlação entre o tempo de mandato e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE);
- o H2a - CEOs com longo período no cargo fazem com que suas empresas tenham maior retorno sobre o ativo (ROA) do que as empresas que possuem CEOs ocupando estes cargos por curtos períodos de tempo;
- o H2b - CEOs com longo período no cargo fazem com que suas empresas tenham maior retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) do que as empresas que possuem CEOs ocupando estes cargos por curtos períodos de tempo.
- o H3a - A relação entre tempo de mandato e retorno sobre o ativo (ROA) é mais forte em empresas não familiares;
- o H3b - A relação entre tempo de mandato e retorno sobre o patrimônio (ROE) é mais forte em empresas não familiares;



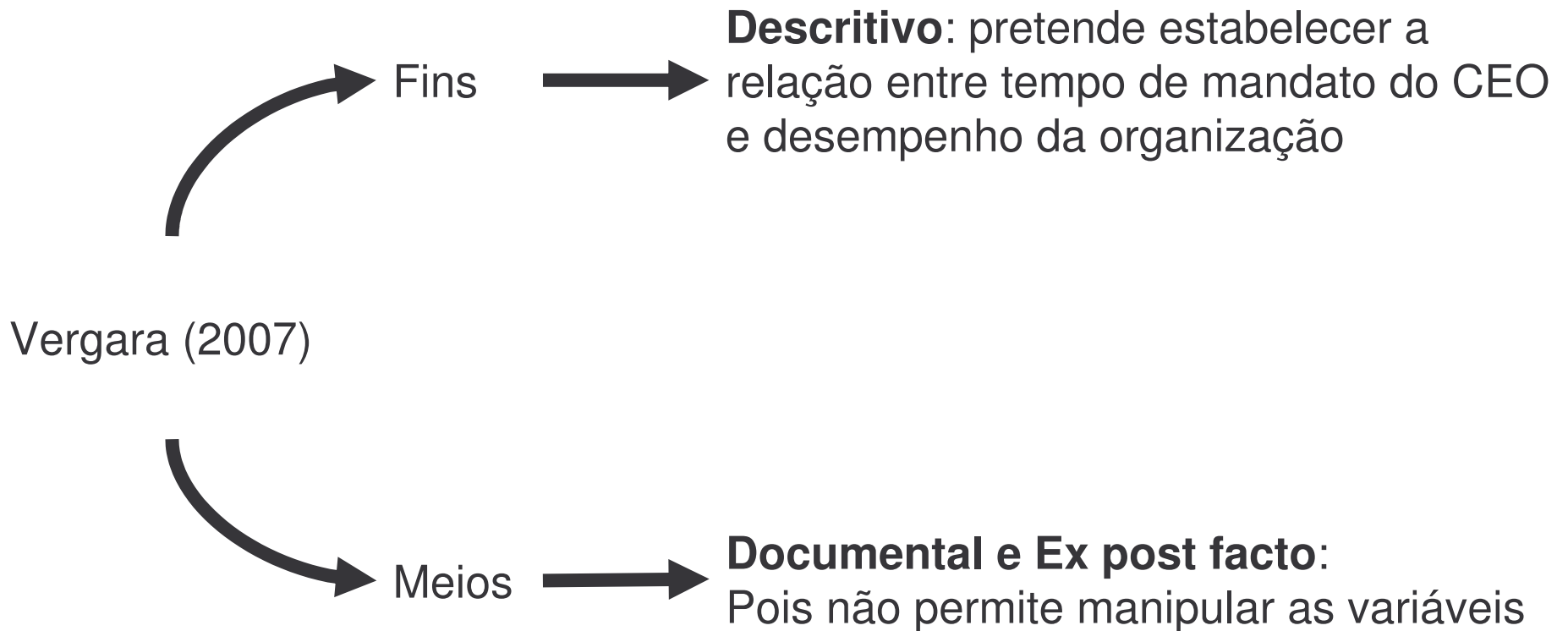
# 7. Procedimento Metodológico

1. Tipo de pesquisa
2. Universo e amostra
3. Hipóteses
4. Coleta de Dados
5. Tratamento dos Dados
6. Limitações do método



# 7. Procedimento Metodológico

## 1. Tipo de pesquisa



# 7. Procedimento Metodológico

## 2. Amostra

Empresas que:

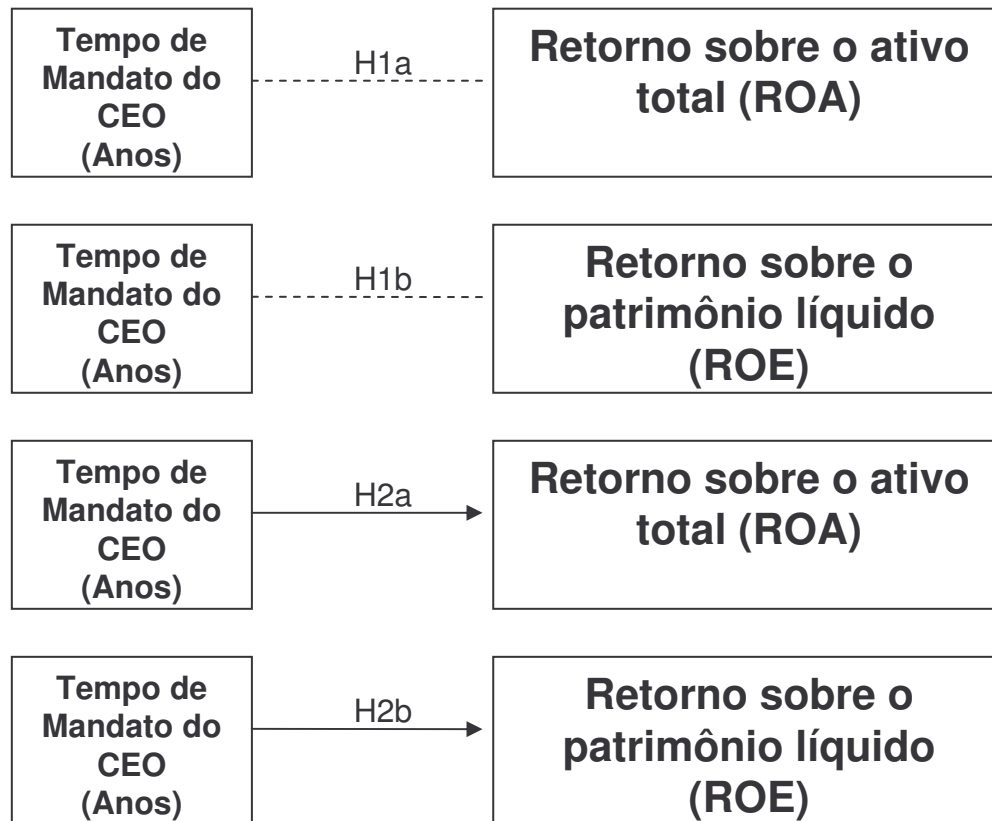
- o tenham divulgado sua receita bruta de 2008 e que a mesma seja superior a 60 milhões, sendo que estes dados foram obtidos no sistema Economatica (ferramenta para análise de investimentos em ações) em 24 de abril de 2009
- o que abriram capital antes de 1999, sendo que estas informações foram obtidas no site da BOVESPA em 03 de junho de 2009
- o que negociaram ações no mercado de bolsa da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) em 2008, sendo que estas informações, também, foram obtida no site da BOVESPA em 03 de junho de 2009
- o que possuem todos os dados necessários para análise apresentados no Economatica em 24 de abril de 2009

*Obs.: período da análise será de 1999 à 2008*



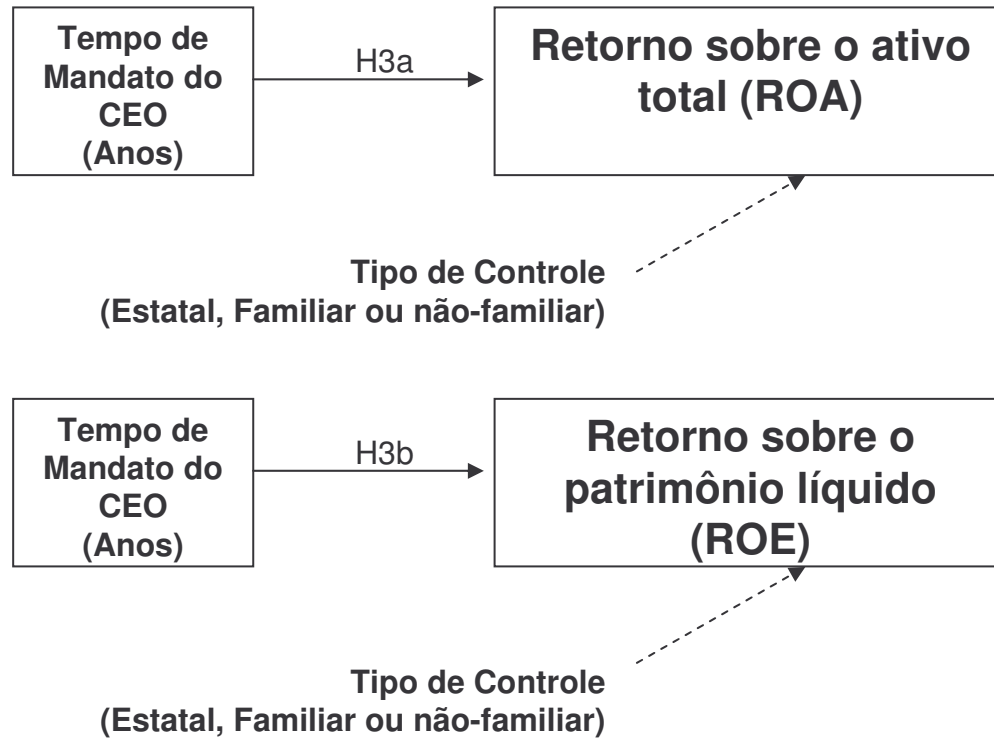
# 7. Procedimento Metodológico

## 3. Hipóteses



# 7. Procedimento Metodológico

## 3. Hipóteses





# 7. Procedimento Metodológico

## 4. Coleta de Dados

- o 118 empresas compõem a amostra
- o ROA e ROE por meio do Economatica
- o CEO, Tempo de Mandato e Tipo de Controle
  - o Relatórios Anuais
  - o Informações Internas e Externas da Empresa
- o Análise de 227 CEOs, que variam de 1 à 10 anos no mandato (no período) e de 1 à 62 anos no mandato (durante a carreira)



# 7. Procedimento Metodológico

## 5. Tratamento dos Dados

- o Preparação dos Dados: normalidade, linearidade, ausência de erros correlacionais
- o H1: correlação
- o H2: Regressão linear
- o H3: Regressão múltipla

## 6. Limitações do método

- o Amostra final (118 empresas) por acessibilidade do dados (ROE e ROA) das 185 empresas que respeitavam os demais critérios
  - o Erro amostral inferior a 5,6% sob 95% de probabilidade



## 8. Cronograma

Etapa	Início	Término
Qualificação do Projeto de Pesquisa	08/09/09	08/09/09
Coletar informações sobre as empresas selecionadas (Todos os Relatórios Anuais)	27/07/09	08/09/09
Submeter os dados ao modelo proposto (hipótese) e analisar os resultados	08/09/09	14/09/09
Dissertação – Escrever	14/09/09	28/09/09
Entregar dissertação para análise da banca	30/09/09	30/09/09
Desenvolver apresentação para banca	01/10/09	05/10/09
Defesa em banca	06/10/09	06/10/09
Dissertação – Ajustes e correções finais	07/10/09	26/10/09



## 9. Após Mestrado

1. Desenvolver artigo com os resultados da dissertação (Out/2009)
2. Promover continuação do estudo com base em agenda proposta (Escrevendo um artigo por estudo) (Nov/2009 - Jun/2010)
  - o Análise do relacionamento entre o tempo de mandato do CEO e o desempenho organizacional, visto que está foi a características mais estuda por Hambrick, 11 dos 31 artigos;
  - o Análise do relacionamento entre o tipo de compensação oferecida ao CEO e sua TMT com as escolhas estratégicas e os resultados organizacionais, sendo que este foi o segundo tema mais abordado por Hambrick, 6 em 31 artigos;
  - o Identificação dos problemas encontrados nas TMTs de organizações brasileiras e comparação com os problemas identificados nos 5 estudos realizados por Hambrick;
  - o Identificar a relação de impacto das características dos CEOs e as decisões estratégicas em empresas brasileiras e comparar com os resultados obtidos por Crossland e Hambrick(2007) nas organizações americanas, alemãs e japonesas;
  - o Identificação dos fatores que levam a demissão ou continuidade de um CEO em empresas familiares e não familiares e comparação com os resultados dos estudos de Fredrickson, Hambrick e Baumrin (1988);



## 9. Após Mestrado

2. Promover continuação do estudo com base em agenda proposta (Escrevendo um artigo por estudo) (Nov/2009 - Jun/2010)
  - o Análise do relacionamento do tamanho e rentabilidade da organização e da compensação do CEO (FINKELSTEIN e HAMBRICK, 1988, 1989);
  - o Análise da permanência e defesa do Status Quo e o tempo do executivo no setor e organização (HAMBRICK, GELETKANCYZ e FRÉDRICKSON, 1993);
  - o Análise da heterogeneidade da TMT e a velocidade e processo da tomada de decisão (HAMBRICK e CHO, 1996; ABRAHAMSON e HAMBRICK, 1997);
  - o Análise do perfil narcisista do CEO e suas decisões e resultado na organização (HAYWARD e HAMBRICK, 1997; CHATTERJEE e HAMBRICK, 2007).
3. Escrever livro sobre o tema (Maio/2010 - Agosto/2010)
4. Definir estratégia para desenvolver Doutorado (Nov/2009 - Dez/2009)



# 10. Referências

- o ABRAHAMSON, E. HAMBRICK, D.C. Attentional Homogeneity in Industries: The effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, New Jersey, v. 18, n. 7, p. 513-532, 1997.
- o ALLGOOD, Sam. FARREL, Kathleen. The effect of CEO tenure on the relation between firm performance and turnover. *The Journal of Financial Research*, Atlanta, GA, v. 23, n. 3, p. 373-390, 2000.
- o AMIT, R. SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Circular nº 64/02. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em: 26 jan. 2008.
- o BARKER III, Vicent L. MUELLE, George C. CEO Characteristics and Firm R&D Spending. *Management Science*, Hanover Maryland, v. 48, n. 6, p. 782-801, 2002.
- o BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Thousand Oaks, CA, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- o BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- o BARNEY, J. B. Is the Resource-Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, New York, v. 26, n. 1, p. 41-57, 2001.
- o BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, New York, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- o BARNEY, J.B. HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- o BRITO, L.A.L. VASCONCELOS , F.C.. A Influência do País de Origem no Desempenho das Empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, PR, v. 9, n. 4, p. 97-118, 2005.



# 10. Referências

- o CANNELLA, A.A. Jr. HAMBRICK, D.C. Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, New Jersey, V. 14, p. 137-152, 1993. Edição Especial..
- o CANNELLA, A.A. Jr. PARK, J.H. LEE, H.U. Top management team diversity and firm performance: Examining the roles of external and internal context. *Academy of Management Journal*, New York, v. 51, n. 4, p. 768-784, 2008.
- o CANNELLA, A.A. Jr. Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of Management Journal*, New York, v. 45, n. 4, p. 717-733, 2002.
- o CANNELLA, A.A. Jr. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, Texas, v. 15, n. 3, p. 37-42, 2001.
- o CASTANIAS, R. P. HELFAT, C. E. Managerial Resources and Rents. *Journal of Management* Thousand Oaks, CA, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.
- o CHATTERJEE, A. HAMBRICK, D.C. It's all about me: narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 52, n. 3, p. 351-386, 2007.
- o CHO, T. HAMBRICK, D.C. Attention as the mediator between Top Management Team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*, Hanover Maryland, v. 17, n.4, p. 453-469, 2006.
- o CRON, W. L. SLOCUM, J. W. The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 23, n. 3, p. 119-129, 1986.



# 10. Referências

- o CROSSLAND, C. HAMBRICK, D.C. How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 28, n. 8, p.767-789, 2007.
- o DIERICKX, I. COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Hanover Maryland, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- o EITZEN, D. S. YETMAN, N. R. Managerial Change, Longevity, and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 17, n. 1, p110-116, 1972.
- o FIEGENER, M. NIELSEN, J. SISSON, J. R. Tenure characteristics of outside directors and financial performance: results from the banking industry. *American Business Review*, West Haven Connecticut, v. 14, n. 1, p. 89-96, 1996.
- o FINKELSTEIN, S. HAMBRICK, D.C. Chief Executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 10, n. 2, p. 121-134, 1989.
- o FINKELSTEIN, S. HAMBRICK, D.C. Chief Executive compensation: a synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 9, n. 6, p. 543-558, 1988.
- o FINKELSTEIN, S. HAMBRICK, D.C. Top Management Team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 35, n. 3, p. 484-503, 1990.
- o FREDRICKSON, J.W. HAMBRICK, D.C. BAUMRIN, S. A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, New York, v. 13, n. 2, p. 255-270, 1988.
- o GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur?' Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, Waco, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.





# 10. Referências

- o GEDDES, Rick. VINOD Hrishikesh. CEO Tenure, Board Composition, and Regulation. *Journal of Regulatory Economics*, New Jersey, v. 21, n. 2, p. 217-235, 2002.
- o GELETKANYCZ, M.A. HAMBRICK, D.C. The external ties of Top Executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 42, n. 4, p.654-681, 1997.
- o GINSBERG, A. Connecting Diversification to Performance: A Sociocognitive Approach. *Academy of Management Review*, New York, v. 15, n. 3, p. 514-535, 1990.
- o GOLDSZMIDT, R. G. B. BRITO, L. A. L. VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 4, 2007.
- o GRANT, R. M. On "Dominant Logic" and the Link Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 9, n. 6, p. 639-642, 1988.
- o HAIR, J. F. ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L. BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- o HALEBLIAN, J. FINKELSTEIN, S. Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, New York, v. 36, n. 4, p 844-863, 1993.
- o HAMBRICK, D.C. CANNELLA, A.A. Jr. CEOs who have COOs: contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 25, n. 10, p. 959-979, 2004.
- o HAMBRICK, D.C. CANNELLA, A.A. Jr. Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, New York, v. 36, n. 4, p. 733-762, 1993.



# 10. Referências

- o HAMBRICK, D.C. CHO, T.S. CHEN, M-J. The influence of Top Management Team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 41, n. 4, p. 659-684, 1996.
- o HAMBRICK, D.C. D'AVENI, R.A. Top Management Team deterioration as part of the downward spiral of large bankruptcies. *Management Science*, Hanover Maryland, v. 38, n. 10, p. 1445-1466, 1992.
- o HAMBRICK, D.C. Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 26, n. 2, p. 253-276, 1981.
- o HAMBRICK, D.C. Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 3, n. 2, p. 159-174, 1982.
- o HAMBRICK, D.C. FINKELSTEIN, S. MOONEY, A.C. Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, New York, v. 30, n. 3, p. 472-491, 2005.
- o HAMBRICK, D.C. FINKELSTEIN, S. The effects of ownership structure on conditions at the top: the case of CEO pay raises. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 16, n. 3, p. 175-193, 1995.
- o HAMBRICK, D.C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their Top Management Teams. *California Management Review*, California, v. 37, n. 3, p. 110-127, 1995.
- o HAMBRICK, D.C. FUKUTOMI, G. The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, New York, v. 16, n. 4, p. 719-742, 1991.
- o HAMBRICK, D.C. GELETKANCYZ, M.A. FREDRICKSON, J.W. Top Executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 14, n. 6, p. 401-418, 1993.



# 10. Referências

- o HAMBRICK, D.C. LI, J.T. XIN, K. TSUI, A. compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 22, n. 11, p. 1033-1053, 2001.
- o HAMBRICK, D.C. MASON, P.A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- o HAMBRICK, D.C. Specialization of environmental scanning within top management teams. *Journal of Management Studies*, Massachusetts, v. 18, n. 3, p. 299-320, 1981.
- o HAMBRICK, D.C. Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 2, n. 3, p. 263-279, 1981.
- o HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- o HAWAWINI, G. SUBRAMANIAN, V. VERDIN, P. Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2003.
- o HAYWARD, M.L.A. HAMBRICK, D.C. Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 42, n. 1, p. 103-127, 1997.
- o HENDERSON, A. MILLER, D. HAMBRICK, D.C. How quickly do CEOs become obsolete? industry dynamism, CEO tenure and company performance. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 27, n. 5, p. 447-460, 2006.
- o HILL, C.W.L. PHAN, P. CEO Tenure as a determinant of CEO pay. *Academy of Management Journal*, New York, v. 34, n. 3, p. 707-717, 1991.



# 10. Referências

- o HILLER, N. HAMBRICK, D.C. Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 26, n. 4, p. 297-319, 2005.
- o KATZ, R. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 27, n. 1, p. 81-104, 1982.
- o LEWIN A.Y. STEPHENS, C.U. CEO Attitudes as determinants of organization design: an integrated model. *Organization Studies*, Walter de Gruyter GmbH & Co, v. 15, n. 2, p. 183-212, 1994.
- o LIPPMAN, S. A. RUMELT, R. P. Uncertain Imitability. *Bell Journal of Economics*, Santa Monica Califórnia, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- o MARCH, J. G. SUTTON, R. I. Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, Hanover Maryland, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.
- o MEDEIROS, R. Jr. SERRA, A.R.S; FERREIRA, M.P. Alta Administração como Recurso Estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33., 2009, São Paulo. Anais Eletrônico, São Paulo, 2009. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45) >. Acesso em: 06 set. 2009.
- o MELLO, R.B.. MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 34-43, 2006.



# 10. Referências

- o MICHEL, J. HAMBRICK, D.C. Diversification posture and the characteristics of the Top Management Team. *Academy of Management Journal*, New York, v. 35, n. 1, p. 9-37, 1992.
- o MILLER, D. TOULOUSE, J. M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, Hanover Maryland, v.32 , n. 11, p. 1389-1409, 1986.
- o MILLER, D. Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, Hanover Maryland, v. 37, n. 1, p. 34-52, 1991.
- o MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J.B. GHOSHAL S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- o MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, California, v. 30, n. 1, p11-24, 1987.
- o OHNSTON, J. Tenure, promotion and executive remuneration. *Applied Economics*, Abingdon Oxfordshire, v. 34, n. 8, p. 993-997, 2002.
- o PAPADAKIS, V.M. BARWISE, P. How much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, Oxford, v. 13, n. 1, p. 83-95, 2002.
- o PAPADAKIS, V.M. BARWISE, P. *Strategic Decision*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- o PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. 3. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.
- o PETERAF, M. A. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*, , New Jersey, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.



# 10. Referências

- o PORTER, M.E. What Is Strategy? Harvard Business Review, Boston Massachusetts, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- o PORTER. M.E. Note on the Structural Analysis of Industries. Harvard Business School, Boston Massachusetts, p. 1-19, 1980
- o PRAHALAD, C. K. BETTIS, R. The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. Strategic Management Journal, New Jersey, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.
- o PRIEM, R. L., BUTLER, J. E. Is the "Resource-Based View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, New York, v. 26, n. 1, p. 22-41, 2001
- o PUFFER, S.M. WEINTROP, J. B. Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations. Administrative Science Quarterly, New York, v. 36, n. 1, p. 1-19, 1991.
- o RAJAGOPALAN, N. RASHEED, A.M. DATTA, D.K. Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 19, n. 2, p. 349-384, 1993.
- o RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. Strategic Management Journal, New Jersey, v. 25, n. 10, p. 981 - 1004, 2004.
- o ROGERS, P. SILVA, W. M. PAULA, G. M. Diversificação e Desempenho em Empresas Industriais Brasileiras: um Estudo Empírico no Período de 1997 a 2001. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, PR, v. 12, n. 2, p. 313-338, 2008.



# 10. Referências

- o ROVENPOR, J. The relationship between four personal characteristics of chief executive officers (ceos) and company merger and acquisition activity (maa). *Journal of business and psychology*, Dordrecht, v. 8, n. 1, p. 27-55, 1993.
- o RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Upper Sadler River, NJ: Prentice Hall, 1984
- o RUMELT, R. P.. Theory, Strategy, and Entrepreneurship. In D. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal: Chapter 7: 137-158*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.
- o SANDERS, W.G. HAMBRICK, D.C. Swinging For the Fences: The effects of CEO stock options on company risk-taking and performance. *Academy of Management Journal*, New York, v. 50, n. 5, p. 1055-1078, 2007.
- o SANTIAGO-CASTRO, M. BAEK, H. Y. Board Composition and Firm Performance of Large Latin American Firms: An Exploratory View. *Latin American Business Review*, West Haven Connecticut, Milton Park, Abington, v. 4. n. 2, p. 1-19, 2003.
- o SANTOS, N. M. B. F. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, PR, v. 2, n.1, p. 47-66, 1998.
- o SELZNICK, P. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row Peterson, 1957.
- o SERRA, A.R.S; FERREIRA, M.P. FIATES, G.G. Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos. Working paper séries Escola Superior de tecnologia e gestão do Instituto Politécnico de Leiria, 2007. Disponível em: < <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/noticias/list-working-papers/>>. Acesso em: 06 set. 2009.



# 10. Referências

- o SERRA, A.R.S; FERREIRA, M.P. PEREIRA, M.F. Evolução da Pesquisa Brasileira em Resource-Based View (RBV): Estudo dos EnANPAD na Área de Estratégia entre 1997-2006. Working paper séries Escola Superior de tecnologia e gestão do Instituto Politécnico de Leiria, 2007. Disponível em: < <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/noticias/list-working-papers/>>. Acesso em: 06 set. 2009.
- o SERRA, F.A.R; TORRES, M.C.S. TORRES, A.P. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.
- o SHEN, W. CANNELLA Jr., A. A. Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. Academy of Management Journal, New York, v. 45, n. 4, p. 717-733, 2002.
- o SIEGEL, P. HAMBRICK, D.C. Pay Disparities within top management groups: evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. Organization Science, Hanover Maryland, v. 16, n. 3, p. 259-274, 2005.
- o SIMSEK, Z. CEO tenure and organizational performance: an intervening model. Strategic Management Journal, New Jersey, v. 28, n. 6, p. 653-662, 2007.
- o SMITH, K.G. SMITH, K.A. OLIAN, J.D. SIMS Jr, H.P. O'BANNON, D.P. SCULLY, J.A. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. Administrative Science Quarterly, New York, v. 39, n. 3, p. 412-438, 1994.
- o TSAI, W.. HUNG, J.H. KUO, Y.C. KUO, L. CEO Tenure in Taiwanese Family and Nonfamily Firms: An Agency Theory Perspective. Family Business Review, Thousand Oaks Califórnia, v. 19, n.1, p. 11-28, 2006





# 10. Referências

- o VASCONCELLOS, F.C. CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- o VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- o WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. Strategic Management Journal, New Jersey, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- o WIERSEMA, M.F. BANTEL, K.A. Top Management Team Demography and Corporate Strategy Change. Academy of Management Journal, New York, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.
- o WU, Sibin. LEVITAS, Edward. PRIEM, Richard L. CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism. Academy of Management Journal, New York, v. 48, n. 5, p. 859-873, 2005.

