

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIO ROBERTO DOS SANTOS

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E
DESEMPENHO FINANCEIRO DE EMPRESAS: UM ESTUDO
NO CONTEXTO BRASILEIRO

São Paulo

2008

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIO ROBERTO DOS SANTOS

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO
FINANCEIRO DE EMPRESAS: UM ESTUDO NO CONTEXTO
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

São Paulo

2008

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

S237r

Santos, Mario Roberto dos

Relação entre a clima organizacional e desempenho financeiro de empresas: um estudo no contexto brasileiro / Mario Roberto dos Santos. -- São Paulo, 2008.

95 f.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Comportamento organizacional 2. Satisfação no trabalho 3. Finanças - Desempenho

CDD 658.4

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIO ROBERTO DOS SANTOS

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO
FINANCEIRO DE EMPRESAS: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -
FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Dirceu da Silva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul



Prof. Dr. Daphnis Theodoro da Silva Júnior
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP



Prof. Dr. Roberto Coda
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca

São Paulo, 29 de Abril de 2008.

DEDICATÓRIA

A minha mãe Mercedes, a minha esposa
Maria Lúcia e as minhas filhas Priscilla e
Paola.

AGRADECIMENTOS

Aos Profs. Drs. Ariovaldo dos Santos da FIPECAFI e Gilberto de Andrade Martins da FEA-USP pela colaboração e fornecimento dos dados da base da FIPECAFI das empresas aqui analisadas sem os quais não seria possível realizar esta pesquisa.

Ao meu amigo, Prof. Ms. da E.E. Mauá Marcelo Ikegami Motta, pelas palavras proferidas em sua aula a meu respeito pois é nessas horas de incerteza que se aprende a conhecer os amigos.

Ao meu amigo e colega de trabalho, Rubens de Campos, pelo seu caráter e dedicação pois sem o seu apoio não teria sido possível freqüentar as aulas e eventos do mestrado.

Aos professores do mestrado pela competência e pelo compartilhamento dos conhecimentos.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva por sua valiosa contribuição na pesquisa.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda, meu orientador, pela confiança, paciência e dedicação na condução da pesquisa.

RESUMO

A relação entre clima organizacional e desempenho financeiro tem sido examinada por vários pesquisadores, enfatizando-se que poderia haver reciprocidade entre clima organizacional e desempenho empresarial. O objetivo deste estudo foi analisar se as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, expresso através do clima organizacional, também apresentaram melhores indicadores de desempenho financeiro. Foi realizada uma pesquisa dos indicadores financeiros das empresas que estão classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME da Editora ABRIL com os maiores índices de clima organizacional nos anos de 2004, 2005 e 2006. A pesquisa foi limitada às empresas que estão presentes na lista da revista também fazem parte da relação das Melhores e Maiores da revista EXAME, e, nesse contexto, foram selecionadas quarenta companhias, isto é, vinte empresas classificadas entre as dez primeiras do Guia VOCÊ S/A-EXAME, nos anos 2004, 2005 e 2006, e comparadas com outras vinte que igualmente, fazem parte do Guia. Foi verificado se a participação na lista da revista com um valor alto no índice acarreta um melhor desempenho financeiro da empresa. Para tanto, foram utilizados os indicadores: Taxa de Retorno sobre o Ativo Total, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Margem líquida, Margem Operacional, Crescimento de Vendas, Giro do Ativo e Vendas por Empregado. Os valores dos indicadores foram obtidos em pesquisa na base de dados Melhores e Maiores da FIPECAFI. Foram utilizados os testes estatísticos de Shapiro Wilks, teste t ou Mann-Whitney e, posteriormente, o escalonamento multidimensional. Chegou-se à conclusão de que não há uma forte relação entre clima organizacional e desempenho financeiro.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Satisfação no Trabalho. Finanças. Desempenho.

ABSTRACT

The relation between the organizational climate and the financial performance has been studied by several researchers who have emphasized that there could be reciprocity between the organizational climate and the enterprise performance. The purpose of this study is to investigate if the Brazilian enterprises that reached the highest rates of work satisfaction, demonstrated by their employees and expressed by their organizational climate, have also demonstrated the best indicators of financial performance. In order to accomplish this purpose, a research was made about the financial indicators of the enterprises that have presented the highest indices of organizational climate in the years of 2004, 2005 and 2006 and were classified by the Guide VOCÊ S/A – EXAME, published by EDITORA ABRIL. This research has only included the enterprises that are mentioned in that magazine list as well as in the list “Melhores e Maiores da Revista EXAME”, which present the best and the biggest Brazilian enterprises, according to this magazine. In this context, forty enterprises were selected from which twenty were classified by the Guide VOCÊ S/A–EXAME, being among the first ten enterprises in the years 2004, 2005 e 2006 and they were compared with twenty other enterprises which were part of that guide. An study was done to determine if the enterprise participation in that magazine list, showing a high value index would result in a better financial performance. For this purpose, the following indicators were used: Rate of Return on Total Assets, Return on Equity, Net Margin, Operating Margin, Sales Growth, Asset Turnover and the Active Sales per Employee. These index values were obtained from the database “ Melhores e Maiores da FIPECAFI”. The statistical tests of Shapiro Wilks were applied firstly. Afterwards, the Mann-Whitney’s or the test “t” and the multidimensional scaling were also applied. Then it was concluded that there was no strong relationship between the organizational climate and the financial performance.

Key words: Organizational behavior. Job satisfaction. Finance. Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Fluxo da pesquisa	36
FIGURA 02 - Desenho da análise e apresentação dos resultados	47
FIGURA 03 - Mapa perceptual 2004.....	56
FIGURA 04 - Mapa perceptual 2005.....	58
FIGURA 05 - Mapa perceptual 2006.....	60

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Artigos sobre clima organizacional.....	23
QUADRO 02 - Índices utilizados em livros e artigos	31
QUADRO 03 - Frequência de utilização dos indicadores.....	32
QUADRO 04 - Classificação das pesquisas.....	35
QUADRO 05 - Lista de Apêndices referentes às empresas analisadas	44
QUADRO 06 - Valores de estresse.....	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Valores dos índices de clima organizacional	17
TABELA 02 - Produção científica no período 1990-2004.....	22
TABELA 03 - Empresas da base da FIPECAFI.....	43
TABELA 04 - Teste de Shapiro Wilks 2004.....	48
TABELA 05 - Teste t 2004.....	48
TABELA 06 - Teste de Mann-Whitney 2004.....	49
TABELA 07 - Teste de Shapiro Wilks 2005.....	50
TABELA 08 - Teste t 2005.....	51
TABELA 09 - Teste de Mann-Whitney 2005.....	51
TABELA 10 - Teste de Shapiro Wilks 2006.....	52
TABELA 11 - Teste t 2006.....	53
TABELA 12 - Teste de Mann-Whitney 2006.....	54
TABELA 13 - Matriz de similaridades 2004.....	57
TABELA 14 - Matriz de similaridades 2005.....	59
TABELA 15 - Matriz de similaridades 2006.....	61
TABELA 16 - Crescimento de receita por setor industrial.....	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD:	Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração
BOVESPA:	Bolsa de Valores de São Paulo
CNAE:	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CV:	Crescimento de Vendas
EMD:	Escalonamento Multidimensional
FEA:	Faculdade de Economia e Administração
FECAP:	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
FIA:	Fundação Instituto de Administração
FIPECAPI:	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GA:	Giro do Ativo
IBASE:	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO:	<i>International Standardization Organization</i> (Organização Internacional para Padronização)
LL:	Lucro Líquido
LPA:	Lucro por Ação
MDS:	<i>Multidimensional Scaling</i>
ML:	Margem Líquida
MO:	Margem Operacional
PL:	Patrimônio Líquido
ROA :	Retorno sobre o Ativo Total (<i>Return on Total Assets</i>)
ROE:	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (<i>Return on Equity</i>)
ROI:	Retorno sobre o Investimento (<i>Return on Investment</i>)
SPSS:	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UFPB:	Universidade Federal da Paraíba
USP:	Universidade de São Paulo
VE:	Vendas por Empregado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Histórico	16
1.2 O tema	18
2 PLATAFORMA TEÓRICA.....	22
2.1 Problema da pesquisa	33
2.2 Questão da pesquisa	34
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Desenho da pesquisa.....	36
3.2 Indicadores de desempenho financeiro.....	37
3.3 Base de dados	40
3.4 Coleta dos dados.....	43
3.5 Técnica de análise dos dados.....	44
4 RESULTADOS.....	47
4.1 Comparação entre as empresas 2004.....	47
4.2 Comparação entre as empresas 2005.....	49
4.3 Comparação entre as empresas 2006.....	52
4.4 Escalonamento multidimensional.....	54
4.4.1 Escalonamento multidimensional 2004.....	55
4.4.2 Escalonamento multidimensional 2005.....	57
4.4.3 Escalonamento multidimensional 2006.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A – Melhores empresas para se trabalhar VOCÊ S/A-EXAME 2004.....	82
APÊNDICE B – Melhores empresas para se trabalhar VOCÊ S/A-EXAME 2005.....	83
APÊNDICE C – Melhores empresas para se trabalhar VOCÊ S/A-EXAME 2006.....	84
APÊNDICE D – Dez melhores empresas para se trabalhar 2004, 2005 e 2006.....	85
APÊNDICE E – Melhores empresas na base da FIPECAFI.....	86
APÊNDICE F – Empresas sorteadas VOCÊ S/A-EXAME 2004, 2005 e 2006.....	87
APÊNDICE G – Indicadores das <i>melhores</i> empresas 2004.....	88
APÊNDICE H – Indicadores das empresas <i>sorteadas</i> 2004.....	89
APÊNDICE I – Indicadores das <i>melhores</i> empresas 2005.....	90
APÊNDICE J – Indicadores das empresas <i>sorteadas</i> 2005.....	91
APÊNDICE K – Indicadores das <i>melhores</i> empresas 2006.....	92
APÊNDICE L – Indicadores das empresas <i>sorteadas</i> 2006.....	93
APÊNDICE M – Classificação setorial industrial.....	94
APÊNDICE N – Indicadores setoriais IBGE.....	95

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da economia e a competitividade no mercado internacional exigem que as organizações se adaptem, rapidamente, às mudanças que ocorrem nesse mercado e se antecipem às suas necessidades (LUZ, 2001; MORGAN; WEI, 2004). As mudanças são freqüentes, sempre em busca de melhorias e têm-se caracterizado por um contínuo repensar das estruturas, processos e qualificações, sendo sempre preciso adaptarem-se às novas condições (ROBBINS, 2004).

As organizações têm feito grandes esforços na melhoria de seus processos e investimentos na utilização de novas tecnologias, mas não são somente esses os fatores que garantem a sobrevivência de uma empresa no mercado. É necessário observar que as empresas são constituídas por pessoas e são elas as responsáveis por planejar, coordenar e executar ações que indicarão quais os caminhos que a organização seguirá durante a sua vida. Portanto, não importa somente o montante dos investimentos, a tecnologia ou a eficiência da metodologia empregada nos processos se não houver pessoas plenamente habilitadas, capazes de utilizá-las em benefício da organização (CESTARI, 2005).

Uma corrente de filósofos e pesquisadores defende que todos os seres humanos querem ser felizes, independentemente das atividades que exercem, sejam nas empresas ou nas horas de folga, sozinhos ou em grupos. Pesquisadores têm divulgado que a felicidade humana tem entre os seus componentes: autoconfiança, conforto material, saúde, realização profissional, suporte familiar e aceitação pela sociedade.

“A empresa é o local onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas” (LUZ, 2001, p. lxxxvii), sendo esse período responsável pelas alegrias dos objetivos alcançados, mas também pelas frustrações causadas pela impotência oriunda dos limites impostos pelas leis, regras e deveres das próprias organizações.

As empresas estão buscando compreender as interligações entre esses componentes de comportamento de seus empregados, o relacionamento dentro dos grupos e o relacionamento com os superiores, e encontrar o caminho de equilíbrio, para criar condições, estimular e provocar motivação para aumentar a produtividade e o comprometimento tanto individual como das equipes que compõem os seus quadros, pois a eficiência da organização depende da eficiência de seus empregados.

Para Corrar e Lima (2006, p. 6):

[...] e da busca constante das empresas por melhores resultados, algumas delas têm apostado na boa relação com seus empregados como um dos fatores para o aumento da produtividade, crescimento e aumento da sua vantagem competitiva, passando a ser uma estratégia da organização.

A análise das relações entre os seres humanos dentro de um ambiente de trabalho e tudo que acontece à sua volta, é extremamente difícil, em face da heterogeneidade e complexidade da natureza humana, visto que cada situação apresenta várias possibilidades, diferentes interpretações e resultados.

A percepção das pessoas sobre cada aspecto envolvido nas relações é diferente, visto que dependem de fatores que vão desde o nível de escolaridade individual, passando por personalidade, crenças, religião, habilidades, experiência pessoal e profissional, sendo que essas diferenças resultam, também, em diferentes sensações de satisfação (RICCO, 2004).

Para Maximiano (2006, p. 218):

Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização.

Buscar formas de melhorar, constantemente, aspectos que revertam em melhores relações entre os seres humanos dentro de um determinado universo é uma atividade que está se tornando rotineira dentro das organizações e Cestari (2005, p. 17) cita que “[...] cresce a necessidade e o interesse por estudos relacionados ao fator humano, de forma a analisar e melhor compreender suas relações com o desempenho das equipes, de áreas e da própria organização”.

A interface entre a direção da empresa e os empregados é realizada pelos líderes, dentro de cada área organizacional, e são as pessoas que têm a tendência de influenciar o comportamento que a organização espera que todos tenham tanto na condução das suas tarefas diárias durante a rotina de trabalho e quanto fora dela.

Os líderes, sejam eles denominados gerentes, chefes ou coordenadores, têm a responsabilidade de aprender a lidar com os empregados e, por intermédio deles, obter o rendimento máximo e utilizar todo o potencial individual e das equipes em proveito das próprias empresas. Conforme Souza (2001, p. 41), “[...] o gerente tem papel bastante

importante: ele é um intermediário entre as expectativas da organização e as dos empregados e deve propiciar condições para que ambos fiquem satisfeitos”.

Muitas companhias, para atingir a maximização de desempenho, executam ações que envolvem a evolução dos indivíduos dentro de suas carreiras, ministrando treinamento e incentivando a aprendizagem contínua individual.

Há mecanismos que possibilitam avaliar, por meio do comportamento individual, o grau de satisfação manifestado nas relações entre os diferentes seres humanos que convivem diariamente dentro de um ambiente empresarial. Existe uma forma de mensurar esse grau de satisfação ou insatisfação, mediante processos e técnicas disponíveis de análise e avaliação de oportunidades de melhoria de resultados.

Conforme Mello (2004, p. 11):

A busca da sobrevivência organizacional tem mudado os paradigmas organizacionais, no sentido de que, se antes era necessário motivar os funcionários, hoje se precisa buscar o seu comprometimento, o que faz que as organizações despertem para a relevância da obtenção de ambientes positivos, onde os empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo.

Como as empresas compreenderão o comportamento de seus funcionários nas suas relações com a organização e com o ambiente? É a partir das pesquisas de clima que as organizações conseguem entender e melhorar as relações entre as pessoas dos diversos níveis no trabalho e elaborar projetos, executar ações a partir das reivindicações e sugestões dos próprios empregados, fazendo com que se sintam, realmente, parte integrante do negócio e das decisões. Conforme Luz (2001, p. XIX), “[...] amplia-se a importância sobre informações indispensáveis para o adequado gerenciamento dos recursos humanos, e por sua influência decisiva na produtividade”.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico, pois permite uma análise interna e externa da organização e também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a empresa (SILVA, 2003), proporcionando, por meio de políticas e ações de recursos humanos, buscando reter os talentos e favorecendo o crescimento e desenvolvimento das pessoas, transformando-os em aliados e, como consequência, obtendo a máxima produtividade e qualidade, objetivando cumprir e talvez ultrapassar as metas propostas pela companhia. Sob esse ponto de vista, o

clima organizacional mostra o estado de satisfação ou insatisfação dos empregados em relação ao seu trabalho, à empresa, a ele mesmo, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho, a seus superiores e fornece a interpretação individual das ações executadas pela empresa na sua rotina diária (LUZ, 2001; MAGNANTI, 2003).

Para Luz (2001, p. XXI):

O estudo de clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações.

O objetivo principal da pesquisa de clima organizacional para qualquer empresa é melhorar e maximizar as suas relações com os seus empregados oferecendo-lhes condições de trabalho adequadas, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que possibilitará o alcance e a superação dos objetivos e metas definidos pela organização, já que conforme Mello (2004, p. 17), “se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos”.

Segundo Alves et al. (2006, p. 1):

[...] cada indivíduo percebe ou conceitua a organização de várias maneiras, dependendo do contexto ou conjunto de informações que sejam operativas para ele. Ele pode perceber o clima como orientado para o trabalho, ou para inovações, ou ainda para relacionamentos interpessoais favoráveis. Em outras palavras: as pesquisas de clima “tiram a temperatura” da organização.

As empresas estão investindo tanto em pesquisa de clima organizacional quanto na melhoria do relacionamento com os seus empregados, procurando verificar quais são fatores principais que intervêm e que poderão ser alvo de melhoria para que possam, por intermédio deles, aumentar a produtividade dos empregados e, em consequência, melhorar o desempenho empresarial. De acordo com Patterson, Warr e West (2004), o clima organizacional pode ser uma forma de predição de *performance* organizacional e, para Luria e Zohar (2004), um mediador entre as práticas, procedimentos e políticas da organização com os seus resultados.

No Brasil, é realizada a divulgação anual por duas revistas: Guia VOCÊ S/A-EXAME da Editora ABRIL, desde 1997, de uma lista que, atualmente contém cento e cinquenta empresas e, desde 2006, pela revista ÉPOCA da Editora GLOBO, uma relação de cem empresas, ambas levando em consideração os índices de clima organizacional para classificar as empresas como as melhores para se trabalhar.

Ter um índice de clima organizacional que possibilite fazer parte da lista de empresas do Guia VOCÊ S/A-EXAME ou da revista ÉPOCA, pode significar que os empregados satisfeitos com o trabalho e com a empresa são mais produtivos e as organizações apresentam desempenho financeiro melhor.

Saber dos empregados, por meio da pesquisa de clima organizacional, o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e as opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados na empresa, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, relacionamento pessoal e profissional com os superiores, pode produzir como consequência:

- aumento das vendas;
- maior motivação individual;
- melhor entendimento das necessidades dos clientes e, em consequência, melhoria do atendimento dos seus desejos;
- melhoria no relacionamento nas equipes e entre as equipes;
- aumento de confiança na empresa;
- realização profissional e
- aumento de produtividade.

1.1 Histórico

O interesse pelo tema deve-se ao fato de o autor ter trabalhado, até 2007, em uma empresa multinacional, sendo que, desde 2001, foi dada ênfase à pesquisa de clima organizacional dentro da empresa e também grande relevância ao tema. Para essa empresa, melhorar o clima organizacional passou a ser um dos pontos mais importantes dentro de sua filosofia de administração para se tornar mais competitiva, de forma a equilibrar os interesses entre os clientes, acionistas e empregados. Com esse ideal claramente definido, a

partir de 2002, várias ações passaram a ser executadas visando a implementar, principalmente, os aspectos voltados ao relacionamento com os empregados.

A empresa alterou a sua filosofia de administração e começou a buscar os motivos para que houvesse uma forma de transformar o ambiente de trabalho em um local em que os empregados pudessem ter satisfação de trabalhar, ficar motivados e usar essa motivação para a melhoria do desempenho individual e, desse modo, melhorar os resultados da empresa.

Com a evolução nesse novo cenário que foi se transformando ao longo dos meses, as medições dos índices, com menos questões, passaram a ser coletadas trimestralmente para que possibilitassem eventuais ajustes ou correções antes da medida anual de clima organizacional. O interesse de avaliar a evolução dos índices numéricos relativos ao clima tornou-se muito claro em toda a empresa.

Na Tabela 01, acha-se um breve histórico dos números das medidas do clima interno da empresa multinacional citada. Observe-se que, no ano de 2001, a pesquisa foi realizada dentro do próprio ano e, nos demais, no ano seguinte.

TABELA 01 - Valores dos índices de clima organizacional

Ano da pesquisa	Mês de realização da pesquisa	Índice obtido %
2001	Outubro	55,25
2003	Janeiro	51,25
2004	Janeiro	62,75
2005	Janeiro	76,40
2006	Janeiro	79,80
2007	Janeiro	78,00

Fonte: Empresa Multinacional

Em 2005, como o índice alcançou 76,4%, quando de sua divulgação, foi estabelecido, para aquele ano, um dia de “feriado” da empresa por conta dos resultados alcançados, para que os empregados pudessem comemorar, ressaltando a relevância dada ao tema.

Com o índice de 76,4%, a empresa candidatou-se a concorrer à lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME. Foi realizada a pesquisa pela revista e os resultados foram divulgados em Setembro de 2005, e ela ficou entre as cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar no país.

Em 2006, o índice alcançou 79,80%, a companhia candidatou-se e figurou, novamente, entre as cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar no país na pesquisa do Guia VOCÊ S/A-EXAME e também entre as cem melhores da revista ÉPOCA.

Após a chegada a esse patamar, a filial brasileira foi premiada, em um encontro de todas as empresas da organização, como a melhor empresa do grupo, em um evento internacional, ocorrido na Argentina e com grande repercussão interna. Houve, também, eventos de comemoração e premiação para os melhores resultados das diversas diretorias.

Em 2007, chegou ao patamar de 78%, a empresa candidatou-se, de novo, à pesquisa das duas revistas e não figurou na lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME, mas ficou entre as cem melhores empresas para se trabalhar da revista ÉPOCA.

Todo esse esforço dentro da empresa para figurar na lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME e da revista ÉPOCA suscitou a dúvida: será que, melhorar a satisfação no trabalho e causar um aumento do índice de clima interno trará como consequência melhoria do desempenho financeiro da empresa?

1.2 O tema

A internacionalização dos mercados obrigou as empresas, principalmente as grandes corporações, a buscarem novas estratégias para ocupar, manter e ampliar a sua participação nos mercados nos quais estão inseridas. As empresas passaram a explorar todas as fontes possíveis de recursos que têm em seus ativos, principalmente os intangíveis, relativos a seus empregados, como satisfação, motivação e clima organizacional (CODA, 1997). Note-se, porém, que essa preocupação não é somente de grandes corporações, pois há pesquisas em empresas rurais (fazendas) como a apresentada por Guimarães (2004) com o objetivo de identificar as percepções e sentimentos de trabalhadores rurais em relação ao ambiente de trabalho.

Para Silva (2003, p. 16):

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilidade técnicas e tecnológicas, ocorrerá a partir do

comprometimento das pessoas, tornam o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante a organização, estratégico para a eficácia organizacional.

Quando o empregado está satisfeito e motivado e é encorajado a ter bom desempenho, provavelmente aumentará a produtividade e gerará ou implementará o lucro da empresa na qual trabalha. “Quando os empresários observaram que poderiam aumentar seus lucros se soubessem como motivar e satisfazer seus empregados, passaram a buscar respostas e fórmulas eficazes” (SOUZA, 2001, p. 1).

Os empregados trocam os seus conhecimentos, habilidades e comprometimento por salários apropriados a essa experiência, visando a terem oportunidades de aprendizagem de novos conhecimentos e tecnologias, enquadrando dentro das perspectivas individuais de crescimento e desenvolvimento profissional e segundo Atkinson et al. (2000, p. 571) “as expectativas dos funcionários definem os tipos de trabalho, renda e práticas de pessoal que a empresa tem que oferecer para atrair e manter os funcionários que deseja”.

A pesquisa de clima pode ser vista como uma estratégia empresarial de gestão presente nas organizações e “caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados” (CODA, 1997, p. 97), auxiliando na tomada de decisões empresariais, buscando ajustar e melhorar as relações entre as partes. Conforme Coda (1997, p. 98), “representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados”, e, para Correa (2002, p. 14), “é relevante o acompanhamento pelos administradores da organização, das percepções dos indivíduos em relação às atividades laborais que executam”.

As pesquisas são, também, uma ferramenta que identificam as necessidades dos empregados, indicando às empresas o que desejam de concreto, que ações deverão ser tomadas e, de acordo com Mello (2004, p. 14), “propor medidas de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho” e Coda (1997, p. 99) “[...] um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correções”.

A análise e compreensão dos índices de clima organizacional mostram às empresas como se sentem os empregados em relação à administração e é possível identificar o nível de satisfação interna dos funcionários com a empresa, estilos de liderança, clareza organizacional

etc. (LUZ, 2001; MAGNANTI, 2003; MELLO, 2004). Para Nepomuceno (2004, p. 13), “[...] obter melhorias do clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a organização e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas”.

Bedani (2007, p. 4) cita a importância da análise de clima organizacional:

O clima fornece, além disso, indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização; e, caracterizando-se por ser relativamente maleável, admite ações de intervenção para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho. Portanto constitui-se em importante ferramenta a ser considerada no gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações.

Ricco (1998, p. 2) cita a importância dos empregados para as empresas: “[...] os recursos humanos são um ponto de partida para a realização das inovações gerenciais e organizacionais, com vistas a enfrentar o desafio de se formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam a conquista de uma posição sustentável no mercado” e é corroborado por Nepomuceno (2004, p. 12): “[...] o diferencial mais significativo para a competitividade das empresas são os seus funcionários”.

O objetivo deste trabalho foi verificar se há algum relacionamento entre a satisfação no trabalho dos empregados expresso pelo clima organizacional e desempenho financeiro das empresas, dentro do contexto brasileiro, utilizando-se como referência a lista das melhores empresas para se trabalhar do Guia VOCÊ S/A-EXAME.

O tema da pesquisa parte do pressuposto de que empregados satisfeitos produzem mais e, em consequência, havendo aumento de produção ou da eficiência poderá haver um resultado financeiro melhor para as empresas. Conforme Souza (2001, p. 1), “empregado satisfeito e motivado é, sem dúvida, sinônimo de desempenho, produtividade e lucro”.

Em sua pesquisa, Corrar e Lima (2006, p. 5) afirmam que:

[...] à constante busca por uma maior produtividade e eficiência da mão-de-obra nas empresas, [...] fez com que, há muito, se venha estudando os elementos que influenciam o comportamento e a motivação dos trabalhadores em uma organização. [...] contudo os mais renomados estudiosos atuais indicam que ainda há muito por fazer e que não há respostas seguras para as principais questões. A dúvida mantém-se, principalmente pelo fato de que as teorias de maior aceitação não estão ainda suportadas por trabalhos quantitativos seguros.

Kangis e Willians (2000) colocam que poucos estudos empíricos são encontrados na literatura que identifiquem e discriminem a influência que o clima organizacional pode ter no desempenho das empresas.

Esta dissertação busca estudar se há uma relação indireta entre a satisfação dos empregados no trabalho e o desempenho financeiro das empresas nas quais atuam:

- As empresas que têm ambientes ótimos, com altos índices de satisfação no trabalho dos empregados, apresentam um desempenho financeiro melhor?

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples (RIZZATI, 2002), porque ele não se apresenta de uma forma clara, bem definida, com motivos e conseqüências que sejam de fácil entendimento para a avaliação pelos gestores das organizações.

O tema é relativamente novo e pouco explorado; há um vasto campo há ser pesquisado, há carência de simpósios, seminários, periódicos, eventos, que debatam, exaustivamente, para que seja possível chegar-se a um consenso mínimo de como analisar se o clima organizacional é responsável (ou não) por mudanças de comportamento e produtividade.

Luz (2001, p. XXIX) e Nepomuceno (2004, p. 17) citam que “[...] embora o estudo de Clima Organizacional esteja sendo alvo de maior preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muito a ser explorado nessa área”.

A pesquisa de Fischer e Vieira (2005, p. 2) avaliou a evolução da produção científica no Brasil sobre clima organizacional, cultura e remuneração e salários, entre 1990 e 2004, e constatou que “[...] em comparação com as outras linhas de pesquisa, a produção e publicação em clima organizacional ainda é baixa no Brasil”. A Tabela 02 mostra a quantidade de publicações pesquisadas no período e clima organizacional é somente 15% da produção.

TABELA 02 - Produção científica no período 1990-2004

LINHA DE PESQUISA	Quantidade	Percentagem
Remuneração	36	24,7
Clima Organizacional	22	15,1
Cultura Organizacional	88	60,3
Total	146	100,0

Fonte: Fischer e Vieira (2005, p. 8)

O clima organizacional pode ser pesquisado, sob um ângulo dominante, que depende do autor e da finalidade do estudo. São relacionados no Quadro 01, artigos de estudos internacionais de clima organizacional mais recentes, no período 2004 – 2007.

Nº	Pesquisa	Autor(es)	Data	Objetivo
1	Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator	DeMuth et al.	July.07	Relação entre insatisfação no trabalho e percepção de clima favorável para furto (material ou de tempo).
2	Organizational Climate as a Dependent Variable. Relationship with role stress, coping strategy and personal variables	Srivastav	Dec.06	Desenvolvimento de modelos motivacionais de predição de clima organizacional oriundos das variáveis pessoais, <i>stress</i> e estratégia de liderança.
3	Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships	Kinicki, Ostroff e Schulte	Dec.06	Examinar a importancia relativa entre o nível individual de clima com a satisfação individual no trabalho.
4	Organizational Structure and Organizational Climate as potential predictors of job stress: evidence from Malaysia	Beng, Nasurdin e Ramayah	2006	Determinar os efeitos da estrutura organizacional e clima organizacional com ênfase em <i>stress</i> no trabalho.
5	When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong	Dickson, Hanges e Resick	Mar.06	Força do clima organizacional, o grau em que há acordo entre os membros da organização sobre as práticas e políticas bem como os valores divulgados da organização.
6	Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication	Baer et al.	Nov.05	Analisar se a gestão de divulgação de erros são cruciais para a redução da imagem negativa do erro e a promoção positiva das conseqüências do erro.
7	The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University.	Alavi e Jahandari	Fall.05	Pesquisar o clima organizacional na Universidade Shahid Bahonar de Kerman e compará-lo com o desejo dos funcionários da Universidade
8	Relationships between organizational climates and safety-related events at four wood manufacturers.	Evans et al.	June.05	Relação entre clima organizacional (produtividade, qualidade e segurança) e segurança na produção.
9	Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate	Bock et al.	Mar.05	Desenvolver um entendimento dos fatores que suportam ou inibem intencionalmente o compartilhamento de conhecimento e fatores de clima organizacioanl
10	Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms.	Morgan e Wei	Nov.04	Desenvolver modelo hipotético ligando Orientação para Marketing, Clima Organizacional e <i>Performance</i> de Novos Produtos em empresas chinesas.
11	Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level.	Patterson, Warr e West	June.04	Correlação entre produtividade e clima organizacional.
12	Personality and situational pattern differences across three work groups: a comparative examination of worker personality and organizational climate using three pattern-extraction analyses	Bott et al.	2004	Pesquisa de características de personalidade e clima organizacional.
13	Climate as a Socio-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns.	Luria e Zohar	2004	Modelo para práticas de supervisão de segurança de acidentes e o clima como moderador da qualidade de liderança.
14	An exploration of managerial skills and organizational climate in the educational services	Dhull, Punia, B. K. e Punia, V.	Apr.04	Como no setor de serviços educacionais os problemas são resolvidos e grande parte por: cognição e logica, conflitos são tratados com atitudes positivas e pelo estilo colaborativo.

QUADRO 01 - Artigos sobre clima organizacional

Analisando-se o Quadro 1, verifica-se que, dentre essas 14 pesquisas, há diversidade de enfoques que são dados ao estudo de clima organizacional e também se nota o interesse que o tema vem despertando nos pesquisadores em diversos países, fazendo-se pesquisas em diversos setores industriais. Abaixo faz-se uma análise resumida dos artigos:

- DeMuth et al.: Relacionamento entre insatisfação no trabalho e a percepção de clima favorável para furto. Amostra: 19 supermercados nos USA.
- Srivastav: Desenvolvimento de modelos motivacionais de predição de clima organizacional oriundo das variáveis pessoais, estresse e estratégia de liderança. Amostra: 155 executivos do setor público na Índia.
- Kinicki, Ostroff e Schulte: Importância relativa entre o nível individual de clima com a satisfação individual no trabalho. Amostra: 120 agências bancárias, na região oeste dos USA.
- Beng, Nasurdin e Ramayah: Determinar os efeitos da estrutura organizacional e clima organizacional com ênfase em estresse no trabalho. Amostra: 151 corretores de seguros de 9 empresas do norte da Malásia.
- Dickson, Hanges e Resick: Clima organizacional e a relação com as práticas e políticas dos valores divulgados pela organização. Amostra: 3.783 pessoas de 123 organizações em 45 países que participam do Projeto Globo.
- Baer et al.: Analisar se a prática de divulgação de erros reduz a sua imagem negativa. Amostra: 65 organizações na Holanda e 47 organizações na Alemanha.
- Alavi e Jahandari: Pesquisar o clima organizacional na Universidade Shahid Bahonar de Kerman. Amostra: 262 empregados da Universidade de Kerman, Irã.
- Evans et al.: Relação entre clima organizacional (produtividade, qualidade e segurança) e segurança na produção. Amostra: 4 indústrias de produtos de madeira na Pennsylvania, USA.
- Bock et al.: Relação entre os fatores que suportam ou inibem, intencionalmente, o compartilhamento de conhecimentos e clima organizacional. Amostra: 27 empresas na Korea.
- Morgan e Wei: Modelo hipotético relacionando Orientação para Marketing, Clima Organizacional e *Performance* de Novos Produtos em empresas chinesas. Amostra: 110 fábricas na China.
- Patterson, Warr e West: Correlação entre produtividade e clima organizacional. Amostra: 42 empresas industriais no Reino Unido.

- Bott et al.: Características da personalidade e a relação com clima organizacional. Amostra: três empresas nos USA.
- Luria e Zohar: Modelo para práticas de supervisão de segurança de acidentes e o clima como moderador da qualidade de liderança. Amostra: 2024 soldados em Israel.
- Dhull, Punia, B. K. e Punia V.: Como os problemas são resolvidos no setor de serviços educacionais em grande parte por: cognição e lógica, conflitos tratados com atitudes positivas e pelo estilo colaborativo. Amostra: 100 administradores educacionais (diretores) em Haryana, Índia.

“O conceito de clima organizacional”

A palavra clima vem do grego *Klima* e está relacionada ao conjunto de fenômenos meteorológicos (temperatura, pressão, ventos, chuva) presentes na atmosfera terrestre e que caracterizam o meio ambiente no qual se vive. Conforme Bedani (2007, p. 4): “aparentemente o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo de comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações”. Para Nepomuceno (2004, p. 12), “o clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno fácil de ser percebido, mas difícil de ser compreendido, pois envolve vários fatores de ordem pessoal e de ordem organizacional.”

Clima organizacional para Charnov e Montana (2003, p. 332) é o “ambiente econômico e social global de uma entidade organizacional, levando-se em conta conceitos como a estrutura de poder, forças externas e necessidades percebidas.”

Clima é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho e reflete a tendência ou a inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão efetivamente atendidas (CODA, 1997; MELLO, 2004) e pode ser entendido como as impressões e percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Segundo Luz (2001, p. lxxxiv), “não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade.”

O clima organizacional pode ser interpretado também como as percepções que os indivíduos têm quando comparam os sistemas vigentes de práticas e procedimentos das organizações com o seu comportamento dentro delas. Para Maximiano (2006, p. 218), “em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores.” Há outras interpretações (DRUCKER, 1997) de que o clima organizacional é uma consequência do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, dando segurança aos trabalhadores e que contam com o apoio das empresas.

“O conceito é polemico também porque muitos autores o tratam como sinônimo de cultura” (MELLO, 2004, p. 55), havendo, portanto, diversas formas de se interpretar clima organizacional e, conseqüentemente, dificultando a aplicação e utilização dos resultados das pesquisas pelas empresas.

Outras pesquisas verificam se o conhecimento que os empregados têm ou deveriam ter sobre a empresa e seus produtos, e a interpretação pelos próprios empregados de como os clientes estariam avaliando os produtos e serviços e associam os resultados obtidos nos questionários como um dos fatores que compõe o índice de clima organizacional.

Luz (2001, p. lxxxv):

Ouvir a voz do cliente interno é mais que um simples processo, é um indicador de mudança de mentalidade da empresa, em que o empregado passa a ser visto não como alguém que deve simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado, de cuja competência e empenho dependem o bom resultado do negócio.

As empresas não estão dispostas a mostrar e divulgar todos os problemas internos pelos quais passam, como, satisfação, relacionamento, estilo gerencial, cultura, comunicação, clareza comprometimento, imagem, qualidade, inovação, remuneração, processos ou, também, como uma forma “de evitar descobrir eventuais problemas e para não ser necessário resolvê-los” (CODA, 1997, p. 100). Essa divulgação poderá mostrar as fraquezas de determinadas áreas, setores, filiais ou da empresa como um todo e poderá acarretar conseqüências para os gestores, como perda de bônus, cargo ou emprego se não conseguirem reverter a situação e com a concordância de Mello (2004, p. 37) que cita “muitas organizações ainda hoje não realizam pesquisas do ambiente organizacional, ouvindo pouco a voz do seu cliente interno”.

Algumas empresas, às vezes, lidam com clima organizacional como se fosse um artigo que pode ser comprado em uma loja e distribuído aos empregados e eles estarão felizes, contentes, motivados e responderão às pesquisas positivamente.

Baker e Hart apud Kangis e Willians (2000) sugeriram que, muitas vezes, é difícil dizer se as companhias têm sucesso por causa do clima organizacional ou apesar dele.

Não há uma forte ligação entre as orientações que são dadas aos gestores e os fatos reais do dia-a-dia, porque há uma série de atividades entre as duas extremidades e tudo que acontece entre a ordem e a execução faz parte da rotina diária de trabalho e não deveria afetar o clima, mas são responsáveis por toda a carga de trabalho quer seja ela suportável ou não, pois Kangis e Willians (2000) informam que a literatura sugere que o desempenho organizacional não é dependente somente dos objetivos da organização, mas também da forma para alcançar tais objetivos. Por outro lado, conforme Alves et al. (2006, p. 2), “acredita-se, que no âmbito empresarial, as formas de executar as atividades sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas.”

Algumas empresas instituem como meta para os seus executivos, atingir um determinado patamar (índice) de clima organizacional e que fará parte de seu bônus anual o seu cumprimento e os que não o alcançarem não receberão ou receberão parcialmente o citado bônus. Essa é uma forma de exigir o cumprimento da meta, mas não é uma afirmativa consistente de que o problema foi resolvido e o clima melhorou.

O clima organizacional, muitas vezes, é entendido somente como falta de relacionamento entre os empregados e realizam-se eventos, reunindo as partes, com o objetivo de resolver todos os problemas de relacionamento entre as equipes e também com os chefes, gerentes, diretores, no intuito de que essa ação quebrará a barreira natural que existe pela própria hierarquia imposta pela empresa.

A prática mostra que os índices que medem a satisfação dos funcionários não são um consenso entre os diversos pesquisadores e autores para que possam ser utilizados como uma forma de comparação entre as diversas empresas e, provavelmente, as percepções individuais do ambiente de trabalho, influirão nos índices de clima organizacional e serão medidas diferentemente (BEKER, 2006).

Nem sempre é possível afirmar que os números da pesquisa de clima organizacional traduzem o sentimento e opiniões do empregados. São realizadas pesquisas para aferir o clima

organizacional, elas têm um objetivo e são colocados os resultados como metas que deverão ser atingidas e pode haver casos que impliquem em recebimento de bônus de valores maiores ou menores, dependendo do resultado alcançado.

Cada área, gerência, equipe, vive uma realidade diferente de cobrança para cumprimento de eventos, metas e prazos de execução de projetos que lhe são impostos sem discussão ou análise de viabilidade quanto a sua realização, pois foram vendidos e deverão ser entregues em prazos contratados e estão, muitas vezes, em locais (cidades, estados, países) distantes fisicamente. Para Beng, Nasurdin e Ramayah (2006), o clima organizacional desfavorável é associado à alta pressão no trabalho.

Torna-se difícil comparar as diversas áreas se não vivem a mesma rotina diária e não executam as mesmas atividades. Nem sempre é possível dizer que naquela área o clima é melhor que na outra, se uma não é tão pressionada para cumprir prazos, pois eles são de longo prazo enquanto a outra tem metas diárias de cumprimento. Segundo Cestari (2005, p. 50), “adotar apenas uma teoria acreditando que essa irá proporcionar as condições desejáveis para que os funcionários possam desenvolver as suas funções da melhor forma pode ser um erro”.

Não há um consenso sobre o número mínimo de pesquisas e com quais frequências deverão ser realizadas para que fiquem consolidadas dentro da empresa e, conseqüentemente, o índice consiga transcrever em um número o clima organizacional da companhia.

Para que seja possível comparar clima entre diversas empresas ou mesmo dentro uma mesma empresa, seria interessante a criação de padrões para a execução da pesquisa, semelhantes às normas da *International Standardization Organization* (ISO) que poderiam garantir um padrão mínimo e com especificações diferentes para cada tipo de indústria ou serviço, tendo, assim, um mínimo de homogeneidade para a aplicação de análise das pesquisas.

A divulgação é feita pela mídia por intermédio de revistas, das empresas que estão classificadas entre cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME e as cem melhores pela revista ÉPOCA. Não há informações de que uma revista ou publicação acadêmica faça análise dessas publicações e avalie as pesquisas, mas ressalte-se que, em 2006, a Fundação Instituto de Administração (FIA) passou a assessorar a revista VOCÊ S.A.

Não é possível afirmar que com essa divulgação, pelas revistas, as empresas que nelas constam, tenham melhorado os respectivos desempenhos financeiros. Entretanto,

Trevizan (2007, p. 88) informa, em seu artigo na revista VOCÊ S.A, “Uma amostra disso é a rentabilidade das 150 melhores empresas para você trabalhar, do guia VOCÊ S/A-EXAME. Ela é superior ao retorno das maiores companhias do país”.

Para Corrar e Lima (2006), as variáveis Retorno do Patrimônio Líquido e Crescimento apresentaram evidências estatísticas de que o desempenho médio são superiores entre algumas empresas que constavam da lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME em comparação com as empresas que não constavam no ano de 2005 e estão entre as 500 maiores empresas do país.

A análise de clima organizacional atrelada ao desempenho financeiro das empresas deveria ser algo natural, corriqueiro, dentro do planejamento estratégico das organizações, para que possam ser acompanhadas as metas empresarias e compará-las com o desempenho dos indivíduos das organizações (FERRAZ; HOLANDA, 2007).

Para Bedani (2007, p. 4):

A melhoria da performance das organizações e a manutenção dos resultados positivos a longo prazo, estariam, portanto, significativamente relacionados com a capacidade da liderança em criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho.

Para a medida de desempenho financeiro das empresas, não há uma concordância geral de quais valores indicam, realmente, se a empresa está com resultados melhores ou piores, pois os índices disponíveis são analisados cada um com um objetivo e também dependem do analista. Para Hong, Katerattanakul e Lee (2004), em função da complexidade de fatores que influenciam o desempenho organizacional, nenhum fator isoladamente pode determinar o desempenho das empresas. Esse pensamento, também, é corroborado por Patterson, Warr e West (2004), já que as pesquisas de clima organizacional e desempenho apresentam variações de resultado, pois são partes de estudos com o uso de diversos indicadores de desempenho, medidos em épocas diferentes, organizações diferentes e também examinadas por diferentes pesquisadores.

Segundo Gitman (1997, p. 120):

Há muitas medidas de lucratividade. Cada uma delas relaciona os retornos da empresa a suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio, ou ao valor da ação. Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou o valor da ação. Sem lucros, uma empresa não atrairá capital de terceiros, ademais, seus atuais credores e proprietários poderão ficar preocupados com o futuro da empresa e tentar reaver seus fundos.

Para que se pudesse analisar o desempenho financeiro das empresas neste trabalho, devido não haver a concordância de indicadores, pesquisaram-se, entre autores de livros e artigos, quais os índices utilizados por eles para análise de rentabilidade de empresas.

O Quadro 02 apresenta o resultado do estudo.

Nº	Autor (es)	Ano	Pag.	Índices	Título do Artigo ou Livro
1	Alberton; Grzebieluckas e Marcon	2007	7	Rentabilidade do Ativo Rentabilidade do Patrimônio Líquido Rentabilidade = Lucro Operacional / Ativo Total	A Estratégia de Diversificação e sua Influência na Performance: Uma Análise Empírica em Companhias Abertas no Brasil
2	Almeida et al.	2007	6	Rentabilidade do Ativo Q de Tobin	A Relação entre Performance e as Estruturas de Governança Corporativas das Firms listadas na Bovespa: Estudo Empírico Baseado no Posicionamento Estratégico
3	Albuquerque; Bonizio e Carvalho	2007	1	Rentabilidade do Ativo Retorno sobre o Investimento	Um estudo sobre a Relação da Qualidade e o Desempenho Financeiro
4	Corrar e Lima	2006	7	Crescimento de vendas Lucro Líquido Rentabilidade do Patrimônio Valor adicionado	Comparação de Desempenho entre as empresas Melhores e Maiores apontadas como Melhores para Trabalhar
5	Marion	2006	140	Taxa de Retorno sobre Investimentos Taxa de Retorno sobre Patrimônio Líquido	Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial
6	Dimovski e Sherlavai	2005	60	Retorno sobre o Ativo Total Valor Agregado por Empregado	Performance effects of organizational learning in transitional economy
7	Barbosa e Camargos	2005	105	Retorno sobre o Ativo Retorno sobre o Patrimônio Líquido Lucro por Ação	Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999
8	Hong; Katerattanakul e Lee	2004	17	Crescimento de vendas Retorno sobre as Vendas Vendas por Empregado	Impact of data warehousing on organizational performance of retailing firms
9	Patterson, Warr e West	2004	205	Vendas Líquida por Empregado Lucratividade: Lucro antes dos Impostos	Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level
10	Assaf Neto	2003	112 a 114	Retorno sobre o Ativo Retorno sobre o Patrimônio Líquido Retorno sobre o Investimento Margem Operacional Margem Líquida	Finanças corporativas e valor
11	Lima	2003	117	Giro do Ativo Margem Líquida Rentabilidade do Ativo	Provisão em crédito nos bancos de varejo: a aplicação de um modelo estatístico para análise de risco de pessoas jurídicas
12	Kangis e Willians	2000	533	Margem de Lucro média Retorno do Capital Investido Médio Crescimento de Vendas	Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation.
13	Gitman	1997	122 a 124	Margem Operacional Margem Líquida Taxa de Retorno sobre o Ativo Total Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido Lucro por Ação Índice Preço/lucro	Princípios de administração financeira
14	Matarazzo	1993	182 a 186	Giro do Ativo Margem Líquida Rentabilidade do Ativo Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Análise financeira de balanço: abordagem básica e gerencial

QUADRO 02 - Índices utilizados em livros e artigos

No Quadro 03 apresenta-se as frequências de utilização dos indicadores de análise de rentabilidade das empresas nos artigos e livros pesquisados:

Nº	INDICADORES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	PERCENTAGEM ACUMULADA
1	Rentabilidade do Ativo ou Taxa de Retorno sobre do Ativo Total ou Retorno sobre o Ativo	9	20,5	20,5
2	Rentabilidade do Patrimônio Líquido ou Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido ou Retorno sobre o Patrimônio Líquido	7	15,9	36,4
3	Margem Líquida	5	11,4	47,7
4	Retorno sobre o Investimento ou Taxa de Retorno sobre o Investimento	3	6,8	54,5
5	Crescimento de Vendas	3	6,8	61,4
6	Giro do Ativo	2	4,5	65,9
7	Lucro por Ação	2	4,5	70,5
8	Vendas por Empregado ou Vendas Líquida por Empregado	2	4,5	75,0
9	Margem Operacional	2	4,5	79,5
10	Lucro Operacional/Ativo Total	1	2,3	81,8
11	Q de Tobin	1	2,3	84,1
12	Lucro Líquido	1	2,3	86,4
13	Valor adicionado	1	2,3	88,6
14	Valor Agregado por empregado	1	2,3	90,9
15	Lucratividade	1	2,3	93,2
16	Margem de Lucro Média	1	2,3	95,5
17	Retorno Médio do Capital Investido	1	2,3	97,7
18	Índice Preço/Lucro	1	2,3	100,0
	TOTAL	44	100,0	

QUADRO 03 - Frequência de utilização dos indicadores

Pelo Quadro 03, verifica-se que há indicadores que foram mais utilizados nesses artigos e livros, isto é, nove indicadores dos dezoito, foram citados duas vezes ou mais e representam 79,5% da amostra, sendo esses os indicadores: Rentabilidade do Ativo, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Margem Líquida, Retorno sobre o Investimento, Crescimento de Vendas, Giro do Ativo, Lucro por Ação, Vendas por Empregado e Margem Operacional.

Nesta pesquisa, para a análise de desempenho financeiro das empresas, foram adotados os sete indicadores mais citados e foram desconsiderados dois indicadores Lucro por Ação e Retorno sobre o Investimento, conforme justificativa a seguir, permanecendo os indicadores: Rentabilidade do Ativo, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Margem Líquida, Crescimento de Vendas, Giro do Ativo, Vendas por Empregado e Margem Operacional:

-Lucro por Ação (LPA) porque nem todas as empresas analisadas são de capital aberto e têm ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e, portanto, limitaria a pesquisa.

-Retorno sobre o Investimento (ROI), pois, conforme Gitman (1997) e Marion (2006), o Retorno (ou Taxa de Retorno) sobre o Ativo Total (ROA), também, é chamado de Retorno sobre o Investimento (ROI), sendo, portanto, o mesmo índice.

2.1 Problema da pesquisa

Pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples porque a percepção das pessoas sobre os fatos, dentro de um ambiente de trabalho é diferente, pois cada situação apresenta várias possibilidades, diversas interpretações e resultados.

Apesar das dificuldades, muitas empresas estão buscando, mediante pesquisas e análise do clima, formas de melhorar as relações entre os empregados e com os empregados, procurando compreender essas relações visando incentivar, motivar e poder proporcionar satisfação no ambiente de trabalho. O objetivo da melhoria das relações é aumentar o desempenho das equipes, das áreas e da organização como um todo, aumentando, assim, a produtividade e, em consequência, melhorando o desempenho financeiro das empresas para que possam se manter competitivas e sobreviver no mercado em que atuam.

As pesquisas de clima organizacional são medidas por um índice de satisfação no trabalho e traduzem em um número as percepções dos empregados em relação a uma grande quantidade de fatores e podem-se citar entre eles: relacionamento, estilo gerencial, cultura, comunicação, imagem, inovação, qualidade, comprometimento, remuneração etc.

O problema desta pesquisa é analisar se entre as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, expresso por meio do clima organizacional, terão reflexo nos indicadores de desempenho financeiro das próprias empresas.

2.2 Questão da pesquisa

A pesquisa verificará se será possível responder à seguinte questão:

As empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, expresso por intermédio do clima organizacional, apresentam desempenho financeiro melhor?

3 METODOLOGIA

Para a pesquisa é necessário definir o método adotado e também o tipo de pesquisa que foi utilizado e segundo Gil (1999, p. 26):

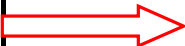

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Ainda, segundo Gil (1999, p. 27), “estes métodos esclarecem acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade.” O Quadro 04 mostra a classificação dos métodos quanto aos procedimentos lógicos.

Esta pesquisa utilizou o método dedutivo e, para Gil (1999, p. 270), “[...] é o método que parte do geral e, a seguir, desce para o particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.”

As pesquisas têm cada uma um objetivo específico mas é possível agrupá-las em certo número de agrupamentos amplos (GIL, 1999). O Quadro 04 mostra, também, o agrupamento, classificando as pesquisas por tipo.

Esta pesquisa é classificada como exploratória, pois “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato [...] é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado [...]” (GIL, 1999, p. 43).

METODOLOGIA CIENTÍFICA		
Procedimentos Lógicos		Dedutivo Indutivo Hipotético-dedutivo Dialético Fenomenológico
Tipos de Pesquisa		Exploratória Descritiva Explicativa

QUADRO 04 - Classificação das pesquisas
Fonte: Gil (1999)

Foi feita uma pesquisa exploratória, utilizando o método dedutivo, das empresas que atuam no mercado brasileiro e que estão classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME da Editora ABRIL com os maiores índices de clima organizacional como unidade de medida de satisfação no trabalho pelos empregados e que figuram na lista publicada anualmente das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar.

As listas das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar foram obtidas por intermédio da Revista VOCÊ S/A e os valores dos indicadores de cada empresa da base de dados da revista EXAME MELHORES e MAIORES foram cedidos pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI).

Foram comparadas as empresas classificadas entre as dez primeiras na lista da revista, dos anos 2004, 2005 e 2006, com as demais empresas da mesma lista nos respectivos anos, e verificado se estar entre as dez primeiras na citada lista representa que as empresas têm melhor desempenho financeiro.

3.1 Desenho da pesquisa

A Figura 01 ilustra o desenvolvimento desta pesquisa.

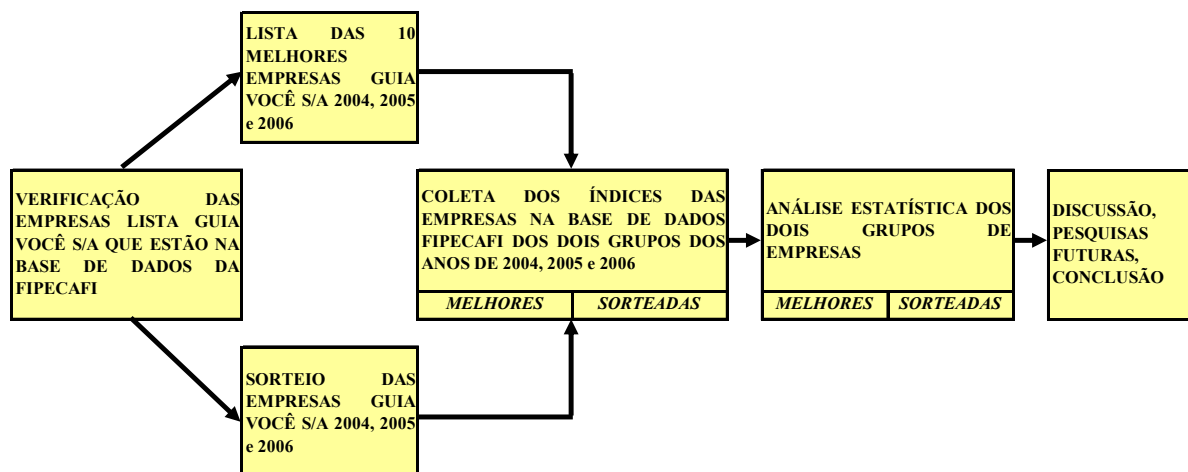


FIGURA 01 - Fluxo da pesquisa

3.2 Indicadores de desempenho financeiro

A seguir são definidos os sete indicadores de desempenho financeiro utilizados na análise das empresas nesta pesquisa, conforme detalhado no Quadro 02 e Quadro 03 da Plataforma Teórica (ASSAF NETO, 2003; ASSAF NETO; MARTINS, 1987; GITMAN, 1997; MARION, 2006; MATARAZZO, 1993):

- Rentabilidade do Ativo ou Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA):

A taxa de retorno sobre o ativo total (ROA), que é, freqüentemente chamada de retorno sobre o investimento da empresa, mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis. Quanto mais alta for essa taxa, melhor. É calculada da seguinte forma:

$$\text{Taxa de Retorno sobre o Ativo Total} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \right)$$

- Rentabilidade do Patrimônio Líquido ou Retorno (ou Taxa de Retorno) sobre o Patrimônio Líquido (ROE):

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários das empresas. Geralmente, quanto mais alta for essa taxa de retorno, melhor para os proprietários. É calculada como segue:

$$\text{Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \right)$$

- Margem Líquida ou Margem das Vendas (ML):

A margem líquida mede a percentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Quanto maior for a margem líquida da empresa, melhor. A margem líquida é uma medida citada para

indicar o sucesso da empresa em termos de lucratividade sobre vendas. A margem líquida é calculada:

$$\text{Margem líquida} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \right)$$

- Crescimento de Vendas (CV):

Representa quanto a empresa aumentou ou diminuiu as vendas em relação ao período anterior e calculada da seguinte forma:

$$\text{Crescimento de Vendas} = \left(\frac{\text{Vendas do Período Atual}}{\text{Vendas do Período Anterior}} \right)$$

- Giro do Ativo (GA):

O giro do ativo representa quanto a empresa vendeu por cada R\$ 1,00 de investimento total. Quanto maior, melhor. É calculado como segue:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

- Vendas por empregado (VE):

Representa quanto a empresa vendeu, no período, dividido pelo número de empregados no respectivo período. É calculada:

$$\text{Vendas por Empregado} = \frac{\text{Vendas do Período Atual}}{\text{Número de Empregados no Período}}$$

- Margem Operacional (MO):

A margem operacional mede o que, com frequência, são denominados lucros puros, obtidos em cada unidade monetária de venda. O lucro operacional é puro, no sentido de que ignora quaisquer despesas financeiras ou obrigações governamentais (juros ou impostos de renda) e considera somente os lucros auferidos pela empresa em suas operações. A margem operacional é calculada:

$$\text{Margem operacional} = \left(\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}} \right)$$

Para que a pesquisa se tornasse mais abrangente, foram utilizados dois valores (legal e ajustado) nos indicadores Rentabilidade do Ativo, Margem das Vendas e Rentabilidade de Patrimônio Líquido. Foram acrescentados mais sete indicadores: Riqueza por Empregado, Vendas, Patrimônio Líquido (PL) legal e ajustado, Lucro Líquido legal e ajustado, Receita Líquida, Total do Ativo ajustado e Número de Empregados, sendo esses indicadores utilizados pelo anuário EXAME MELHORES E MAIORES (2006) definidos, a seguir, totalizando 14 indicadores com 19 valores envolvidos:

- Riqueza por Empregado:

É o total da riqueza criada pela empresa dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados, sendo a riqueza criada pela empresa a sua contribuição na formação do produto interno bruto do país.

- Vendas (em US\$):

Apuradas as vendas em Reais, atualizadas para a moeda de 31 de dezembro, convertidas pela taxa do dólar do Banco Central, no ano de referência.

- Patrimônio Líquido (PL):

É a soma do capital, das reservas, dos lucros acumulados e dos resultados de exercícios futuros, menos a soma do capital a integralizar, das ações em tesouraria e dos prejuízos acumulados e mede a riqueza da empresa.

- Lucro Líquido (LL):

É o resultado nominal do exercício, depois de descontada a provisão para o imposto de renda e a contribuição social e ajustados os juros sobre o capital próprio considerados como despesas financeiras.

- Receita Líquida:

É calculada pela diferença aritmética entre o valor das vendas e os impostos sobre vendas.

- Total do Ativo ajustado:

É o total dos recursos que estão a disposição da empresa.

- Número de Empregados:

Número de funcionários na data de fechamento do balanço, normalmente em 31 de dezembro.

A revista EXAME MELHORES e MAIORES (2006, p. 20) declarou, em relação aos valores ajustados, “[...] priorizamos as demonstrações que consideram os efeitos da inflação em seus resultados. Esses efeitos [...], continuam sendo significativos, a ponto de, em alguns casos, transformar lucro em prejuízo.” Ainda sobre o assunto a Revista informa que “todos os valores publicados estão ajustados – considerando a variação da inflação – para o dia 31 de dezembro último.”

Assaf Neto (2003, p. 112) e Assaf Neto e Martins (1987, p. 252) enfatizam sobre a utilização dos indicadores de rentabilidade:

Esses indicadores visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Uma análise baseada exclusivamente no valor absoluto do lucro líquido traz normalmente sério viés de interpretação ao não refletir se o resultado gerado foi condizente ou não com o potencial econômico da empresa. As principais bases de comparação adotadas para o estudo dos resultados empresariais são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas. Os resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o lucro operacional (lucro gerado pelos ativos) e o lucro líquido (após o imposto de renda). Todos esses valores devem estar expressos em moeda de mesmo poder de compra. Ressalte-se, ainda, que os analistas em geral dispensam grandes atenções aos indicadores de rentabilidade, os quais costumam exercer significativamente influências sobre as decisões que envolvem a empresa em análise, tomadas tanto no mercado de crédito, como no mercado acionário.

3.3 Base de dados

Foram utilizados os dados das seguintes fontes secundárias, pois, conforme Malhotra (2001, p. 127), “dados coletados para fins diferentes do problema em pauta”:

- Empresas no Brasil, que fazem parte das “Melhores Empresas para Você Trabalhar”. As listas das empresas são disponibilizadas para os assinantes da revista VOCÊ S/A da Editora ABRIL no *site* <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/resultado/asMelhores>>:
- Lista das empresas que constam como as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar nos anos de 2004, 2005 e 2006;
- Informações gerais sobre cada empresa.
- Base de dados da FIPECAFI utilizada para a elaboração do anuário EXAME – MELHORES E MAIORES dos anos de 2004, 2005 e 2006:
- Resultados financeiros das empresas selecionadas.

Observe-se que, para a elaboração do anuário do ano, os dados das empresas são relativos ao exercício do ano anterior, por exemplo, para o anuário do ano de 2006 são utilizadas as demonstrações contábeis do ano base de 2005, conforme a revista EXAME – MELHORES E MAIORES (2006, p. 20):

O conjunto compreende todas as que publicaram demonstrações contábeis no Diário Oficial dos estados até 15 de maio. Também estão incluídas as companhias limitadas que enviaram os seus resultados para análise de MELHORES E MAIORES e responderam aos questionários. Foram consideradas, ainda, empresas de porte significativo e bem conhecidas no mercado que preferem não divulgar resultados, mas tiveram seu faturamento estimado por nossos analistas.

Foi escolhida a relação de empresas do Guia VOCÊ S/A-EXAME (2006), pois a revista vem efetuando a pesquisa e emitindo a lista das empresas Melhores para se Trabalhar desde 1997 e é a pioneira nesse tipo de evento no Brasil enquanto a revista ÉPOCA começou somente em 2006 a realizar esse tipo de estudo.

O Guia VOCÊ S/A-EXAME segue a metodologia de solicitar que as inscrições das empresas que queiram participar da pesquisa sejam feitas até o final do mês de março do ano corrente, na seqüência faz pesquisa de clima com os empregados das empresas inscritas, avalia as empresas sendo que uma parte por meio de visitas pessoais e, em setembro, publica uma edição especial com a lista das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar no ano. Gomes (2006, p. 7) cita, no Guia, o número de empresas que participaram em 2006 e 2005 e, também, a quantidade que foi avaliada pessoalmente: “Empresas inscritas para a pesquisa

502 ante 488 no ano anterior. Empresas avaliadas pessoalmente por jornalistas da VOCÊ S/A: 268 ante 205.”

Pela experiência do autor em uma empresa multinacional, conforme relatado no Capítulo 1.1, a empresa preparava-se durante o ano com pesquisas preparatórias de clima, para verificar o andamento do índice e realizava a pesquisa final no início do ano seguinte e, em função do valor alcançado, se candidatava à pesquisa do Guia VOCÊ S/A-EXAME. O índice da pesquisa de clima organizacional medido era conhecido como resultado do ano anterior.

Nesta pesquisa, optou-se por seguir a mesma linha, isto é, foram escolhidas as Melhores Empresas para se Trabalhar nos anos de 2004, 2005 e 2006 e foram utilizados os resultados das demonstrações financeiras dessas empresas que constaram do anuário EXAME MELHORES E MAIORES nos anos de 2004, 2005 e 2006 mas que eram referentes aos anos-base de 2003, 2004 e 2005.

O Guia VOCÊ S/A-EXAME apresenta a lista das 150 empresas separada em duas partes:

- As dez empresas mais bem colocadas em relação aos índices de clima organizacional em ordem decrescente,
- As demais 140 empresas em ordem alfabética.

A pesquisa foi limitada, por conveniência, às empresas que estão presentes no Guia VOCÊ S/A-EXAME nos anos 2004, 2005 e 2006 e seguiu a seguinte seqüência:

- Pesquisadas quantas e quais empresas da lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME constavam da base de dados da FIPECAFI nos anos de 2004, 2005 e 2006;
- Constatou-se que nem todas as empresas do Guia estavam na base de dados da FIPECAFI, conforme mostrado na Tabela 03:

TABELA 03 - Empresas da base da FIPECAFI

Ano	Entre as Dez Melhores	Demais	Total
2004	8	62	70
2005	7	59	66
2006	5	60	65

Fonte: Base da dados da FIPECAFI

Separaram-se as empresas em dois grupos nos respectivos anos:

- Grupo 1: Oito primeiras empresas colocadas em 2004, sete primeiras de 2005 e as cinco primeiras de 2006 e
- Grupo 2: Demais empresas, sendo 62 em 2004, 59 em 2005 e 60 em 2006.

Para equalização dos dois grupos, sorteou-se entre as demais empresas oito em 2004, sete em 2005 e cinco em 2006 e, assim, ficaram 16 empresas em 2004, 14 em 2005 e dez em 2006.

Os dois grupos foram denominados da seguinte forma:

- Grupo 1: *melhores*, foram as empresas classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME como as melhores empresas para se trabalhar nos anos da pesquisa e que constavam da base da dados da FIPECAFI, foram oito empresas em 2004, sete em 2005 e cinco em 2006.
- Grupo 2: *sorteadas*, foram as empresas sorteadas entre as empresas que fazem parte da lista das 150 melhores empresas para se trabalhar: oito empresas em 2004, sete empresas em 2005 e cinco em 2006. Foram excluídas do sorteio as empresas que não constavam da base da dados da FIPECAFI e também as dez primeiras colocadas do Guia VOCÊ S/A-EXAME dos respectivos anos.

Foram comparados os desempenhos anuais das empresas *melhores*, listadas como as melhores para se trabalhar pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME, com as empresas *sorteadas*.

3.4 Coleta dos dados

As empresas e os índices coletados estão nos Apêndices A a L deste trabalho. A relação dos Apêndices estão mostrados no Quadro 05, conforme descritos a seguir:

APÊNDICE	DESIGNAÇÃO
A	Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia VOCÊ S/A-EXAME ano 2004
B	Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia VOCÊ S/A-EXAME ano 2005
C	Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia VOCÊ S/A-EXAME ano 2006
D	Empresas classificadas entre as dez primeiras melhores para se trabalhar pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME relativo aos anos de 2004, 2005 e 2006
E	Empresas classificadas entre as dez primeiras (melhores) para se trabalhar pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME relativo aos anos de 2004, 2005, 2006 e que constam da base de dados da FIPECAFI
F	Empresas selecionadas por sorteio (sorteadas) da lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME relativo aos anos de 2004, 2005, 2006 e que constam da base de dados da FIPECAFI
G	Indicadores da base de dados da FIPECAFI das melhores empresas de 2004
H	Indicadores da base de dados da FIPECAFI das empresas sorteadas de 2004
I	Indicadores da base de dados da FIPECAFI das melhores empresas de 2005
J	Indicadores da base de dados da FIPECAFI das empresas sorteadas de 2005
K	Indicadores da base de dados da FIPECAFI das melhores empresas de 2006
L	Indicadores da base de dados da FIPECAFI das empresas sorteadas de 2006

QUADRO 05 - Lista de Apêndices referentes às empresas analisadas

3.5 Técnica de análise dos dados

Inicialmente, foi comparado o grupo das **melhores** empresas com as **sorteadas** em cada um dos anos (2004, 2005 e 2006). Essa comparação foi feita nas variáveis: Rentabilidade do Ativo ajustada (%), Rentabilidade do Ativo legal (%), Margem das Vendas ajustada (%), Margem das Vendas legal (%), Margem Operacional (%), Giro do Ativo (No. Índice), Rentabilidade do Patrimônio Líquido ajustado (%), Rentabilidade do Patrimônio Líquido legal (%), Crescimento de Vendas (%), Vendas por Empregado (US\$ mil), Riqueza por Empregado (US\$ mil), Vendas (US\$ mil), Patrimônio Líquido ajustado (US\$ mil),

Patrimônio Líquido legal (US\$ mil), Lucro Líquido ajustado (US\$ mil), Lucro Líquido legal (US\$ mil), Receita Líquida (US\$ mil), Total do Ativo ajustado (US\$ mil) e Número de Empregados. Esses indicadores foram definidos no Capítulo 3.2 Indicadores de Desempenho Financeiro.

Usou-se o teste de Shapiro Wilks para verificar a normalidade das variáveis. Em seguida, foi utilizado, para fazer a comparação, o teste t (para o caso das variáveis classificadas como normais) ou o teste de Mann-Whitney (para as variáveis classificadas como não normais). (FOX; LEVIN, 2004)

Após essa comparação, foi feito o *Multidimensional Scaling* (MDS), também denominado de Escalonamento Multidimensional (EMD), para cada ano (2004, 2005 e 2006) utilizando os indicadores: Rentabilidade do Ativo, Margem das Vendas, Margem Operacional, Giro do Ativo, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Crescimento de Vendas e Vendas por Empregado.

O escalonamento multidimensional é uma categoria de procedimentos para representar espacialmente, por meio de apresentação visual, o posicionamento das empresas (HAIR JR et al., 2005; MALHOTRA, 2001). O objetivo do EMD é obter um mapa espacial, chamado de “mapa perceptual”, que melhor se adapte aos dados de entrada no menor número de dimensões.

Para Pereira (2004, p. 45):

No seu sentido mais restrito, o MDS fornece informações sobre alguma forma de dissimilaridade entre os elementos de um conjunto de dados, construindo a representação geométrica destas informações. Assim, os dados são dissimilares quando estão distantes, e são similares quando estão próximos.

O EMD pode ser, atualmente, um instrumento que pode ser utilizado para uma grande quantidade de tipos diferentes de dados de entrada como tabelas de contingência, matriz de proximidades, dados de perfil, correlações etc. “O EMD pode ajudar a determinar: que dimensões utilizam os pesquisadores na hora de avaliar os objetos, quantas dimensões utilizam, a importância relativa de cada dimensão e como se relacionam perceptualmente os objetos.” (CASAS, HURTADO, 2002, p. 2).

Ainda, conforme Casas e Hurtado (2002), há dois modelos básicos de MDS: métrico e não métrico. O métrico considera-se que os dados estão medidos em escala de razão ou de intervalo e o não métrico considera-se que os dados estão em escala ordinal.

Segundo Hair JR et al. (2005, p. 423) :

Escalonamento multidimensional, também conhecido como mapeamento perceptual, é um procedimento que permite a um pesquisador determinar a imagem relativa percebida de um conjunto de objetos (empresas, produtos, idéias ou outros itens associados a percepções comumente consideradas).

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas no EMD e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. Os valores das correlações variam de -1 a 1 , sendo que -1 indica uma forte correlação negativa, 0 (zero) que não existe correlação e 1 indica uma forte correlação positiva. (FOX; LEVIN, 2004)

Por intermédio do mapa perceptual, foi comparado o posicionamento das *melhores* empresas com as *sorteadas* nos indicadores avaliados. Além disso, pode-se identificar o(s) indicador(es) mais importante(s) para o posicionamento.

Em cada um dos anos, foram testadas duas versões: uma considerando a Rentabilidade do Ativo, Margem das Vendas e Rentabilidade do PL ajustados, outra considerando os valores legais.

Para a análise estatística dos dados foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), na versão 13.

4 RESULTADOS

Nesse capítulo, são mostrados os resultados das comparações dos indicadores do grupo das *melhores* empresas com o grupo das empresas *sorteadas* separados e analisados anualmente (2004, 2005 e 2006). Primeiro, é apresentado os teste de Shapiro Wilks e depois o teste t ou o teste Mann-Whitney e, posteriormente, o Escalonamento Multidimensional com o posicionamento das empresas.

A Figura 02 ilustra a forma de análise e apresentação dos resultados.

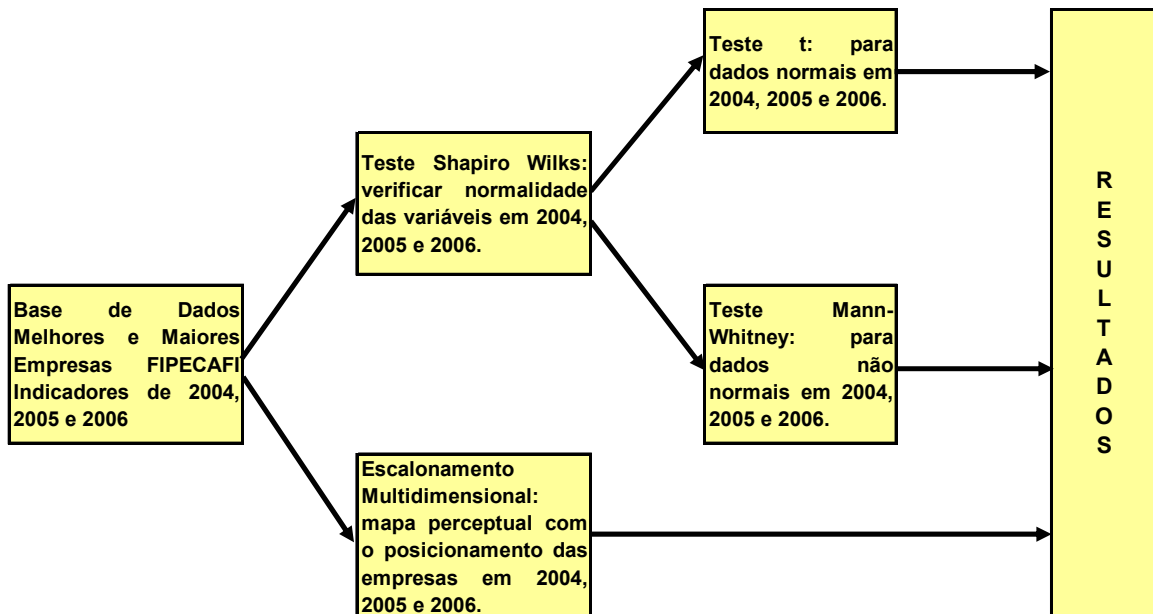


FIGURA 02 - Desenho da análise e apresentação dos resultados

4.1 Comparação entre as empresas 2004

Iniciou-se a análise com o teste de Shapiro Wilks de forma a verificar quais variáveis podem ser consideradas normais ao nível de significância de 0,05. Esse teste é adequado para amostras menores que 50. Os resultados são apresentados na Tabela 04.

TABELA 04 - Teste de Shapiro Wilks 2004

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,878	8	0,180
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,922	8	0,443
Margem das vendas ajustado (%)	0,799	8	0,028
Margem das vendas legal (%)	0,710	8	0,003
Margem operacional (%)	0,804	8	0,032
Giro do ativo (No. índice)	0,868	8	0,143
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,624	8	0,000
Rentabilidade do PL legal (%)	0,715	8	0,003
Crescimento de vendas (%)	0,916	8	0,401
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,850	8	0,096
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,856	8	0,110
Vendas (US\$ mil)	0,916	8	0,395
PL ajustado (US\$ mil)	0,493	8	0,000
PL legal (US\$ mil)	0,493	8	0,000
LL ajustado (US\$ mil)	0,598	8	0,000
LL legal (US\$ mil)	0,528	8	0,000
Receita líquida (US\$ mil)	0,920	8	0,434
Total do ativo ajustado(US\$ mil)	0,702	8	0,002
No. de empregados	0,803	8	0,031

Pela Tabela 04, verifica-se que as variáveis “Rentabilidade do Ativo ajustado”, “Rentabilidade do Ativo legal”, “Giro do Ativo”, “Crescimento de Vendas”, “Vendas por Empregado”, “Riqueza por Empregado”, “Vendas” e “Receita líquida” são normais, uma vez que o valor da significância é superior a 0,05. Dessa forma, usou-se o teste t para comparar as empresas *melhores* e as *sorteadas* nessas variáveis. Já, nas demais variáveis, foi usado o teste de Mann-Whitney, pois o valor da significância é inferior a 0,005.

Os resultados do teste t são apresentados na Tabela 05.

TABELA 05 - Teste t 2004

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	-0,766	14	0,456
Rentabilidade do ativo legal (%)	-0,409	14	0,689
Giro do ativo (No. Índice)	-0,973	14	0,347
Crescimento de vendas (%)	0,968	11	0,354
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,156	12	0,270
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,023	9	0,982
Vendas (US\$ mil)	-0,811	14	0,431
Receita líquida (US\$ mil)	-1,020	14	0,325

Pela Tabela 05, observa-se que a significância resultou num valor superior a 0,05 para todas as variáveis. Dessa forma, quando se comparam, separadamente, os indicadores das *melhores* empresas com as *sorteadas*, não se encontram diferenças estatisticamente significantes.

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 06.

TABELA 06 - Teste de Mann-Whitney 2004

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Margem das vendas ajustado (%)	28,000	-0,420	0,674
Margem das vendas legal (%)	26,000	-0,631	0,528
Margem operacional (%)	28,000	-0,420	0,674
Rentabilidade do PL ajustado (%)	22,000	-0,694	0,487
Rentabilidade do PL legal (%)	25,000	-0,735	0,462
PL ajustado (US\$ mil)	25,000	-0,735	0,462
PL legal (US\$ mil)	25,000	-0,735	0,462
LL ajustado (US\$ mil)	30,000	-0,210	0,834
LL legal (US\$ mil)	32,000	0,000	1,000
Total do ativo ajustado (US\$ mil)	32,000	0,000	1,000
No. de empregados	24,000	-0,064	0,949

Pela Tabela 06, constata-se, novamente, que a significância do teste apresentou valor superior a 0,05 para todas as variáveis mensuradas. Assim, pode-se afirmar que, quando comparados separadamente os indicadores das *melhores* empresas com as *sorteadas*, não se encontram diferenças, estatisticamente, significantes.

4.2 Comparação entre as empresas 2005

Iniciou-se, novamente, com o teste de Shapiro Wilks, de forma a verificar quais variáveis podem ser consideradas normais. Os resultados são apresentados na Tabela 07.

TABELA 07 - Teste de Shapiro Wilks 2005

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,901	11	0,190
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,961	11	0,786
Margem das vendas ajustado (%)	0,931	11	0,419
Margem das vendas legal (%)	0,907	11	0,225
Margem operacional (%)	0,940	11	0,515
Giro do ativo (No. índice)	0,937	11	0,487
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,732	11	0,001
Rentabilidade do PL legal (%)	0,812	11	0,013
Crescimento de vendas (%)	0,957	11	0,736
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,806	11	0,011
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,870	11	0,078
Vendas (US\$ mil)	0,930	11	0,410
PL (US\$ mil)	0,480	11	0,000
PL legal (US\$ mil)	0,481	11	0,000
LL ajustado (US\$ mil)	0,815	11	0,015
LL legal (US\$ mil)	0,769	11	0,004
Receita Líquida (US\$ mil)	0,927	11	0,378
Total do ativo ajustado (US\$ mil)	0,586	11	0,000
No. de empregados	0,759	11	0,003

Pela Tabela 07, verifica-se que as variáveis “Rentabilidade do PL ajustado”, “Rentabilidade do PL legal”, “Vendas por Empregado”, “PL ajustado”, “PL legal”, “LL ajustado”, “LL legal”, “Total do Ativo ajustado” e “N° de Empregados” não são normais, uma vez que o valor da significância é inferior a 0,05. Dessa forma, usou-se o teste de Mann-Whitney para comparar as empresas *melhores* e as *sorteadas* nessas variáveis. Já nas outras variáveis usou-se o teste t.

Os resultados do teste t são apresentados na Tabela 08.

TABELA 08 - Teste t 2005

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,181	12	0,860
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,033	12	0,974
Margem das vendas ajustado (%)	-0,928	12	0,372
Margem das vendas legal (%)	-0,922	12	0,375
Margem operacional (%)	-0,706	12	0,494
Giro do ativo (No. Índice)	2,043	12	0,064
Crescimento de vendas (%)	2,880	12	0,014
Riqueza por empregado (US\$ mil)	-3,416	9	0,008
Vendas (US\$ mil)	-0,934	12	0,369
Receita líquida (US\$ mil)	-1,051	12	0,314

Pela Tabela 08, observa-se que a significância resultou num valor inferior a 0,05 para as variáveis “Crescimento de Vendas” e “Riqueza por Empregado”. Dessa forma, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos de empresas *melhores* e *sorteadas* nesses indicadores.

Analisando-se o “Crescimento médio em Vendas”, verifica-se que as *melhores* empresas foi de 15,3% (com desvio-padrão de 11,06), enquanto o “Crescimento médio em Vendas” das *sorteadas* foi de -5,3% (com desvio-padrão de 15,36). Por outro lado, quando se analisou a “Riqueza por Empregado” constatou-se, que as empresas *sorteadas* tiveram um desempenho melhor do que as *melhores*. A “Riqueza média por Empregado” das empresas *sorteadas* foi de US\$ 181.840 (\pm 90.133), enquanto a “Riqueza média por Empregado” das *melhores* foi de US\$ 49.900 (\pm 28.734).

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 09.

TABELA 09 - Teste de Mann-Whitney 2005

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Rentabilidade do PL ajustado (%)	17,000	-0,571	0,568
Rentabilidade do PL legal (%)	21,000	-0,447	0,655
Vendas por empregado (US\$ mil)	8,000	-2,108	0,035
PL ajustado (US\$ mil)	19,000	-0,703	0,482
PL legal (US\$ mil)	19,000	-0,703	0,482
LL ajustado (US\$ mil)	11,000	-1,725	0,085
LL legal (US\$ mil)	13,000	-1,469	0,142
Total do ativo ajustado (US\$ mil)	14,000	-1,342	0,180
No. de empregados	17,000	-0,958	0,338

Pela Tabela 09, constata-se que a significância do teste apresentou valor inferior a 0,05 para a variável “Vendas por Empregado”. Assim, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos de empresas *melhores* e *sorteadas* nesse indicador.

As *melhores* empresas tiveram uma “Venda média por Empregado” de US\$ 153.700 (± 55.738), enquanto as *sorteadas* tiveram uma “Venda média por Empregado” de US\$ 462.457 (± 346.794).

4.3 Comparação entre as empresas 2006

Iniciou-se, novamente, com o teste de Shapiro Wilks, de forma a verificar quais variáveis podem ser consideradas normais. Os resultados são apresentados na Tabela 10.

TABELA 10 - Teste de Shapiro Wilks 2006

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,936	10	0,509
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,927	10	0,418
Margem das vendas ajustado (%)	0,962	10	0,808
Margem das vendas legal (%)	0,923	10	0,379
Margem operacional (%)	0,931	10	0,459
Giro do ativo (No. índice)	0,913	10	0,299
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,978	10	0,951
Rentabilidade do PL legal (%)	0,952	10	0,694
Crescimento de vendas (%)	0,883	10	0,141
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,895	10	0,194
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,925	10	0,404
Vendas (US\$ mil)	0,643	10	0,000
PL ajustado (US\$ mil)	0,505	10	0,000
PL legal (US\$ mil)	0,507	10	0,000
LL ajustado (US\$ mil)	0,607	10	0,000
LL legal (US\$ mil)	0,575	10	0,000
Receita Líquida (US\$ mil)	0,671	10	0,000
Total do ativo ajustado (US\$ mil)	0,506	10	0,000
No. de empregados	0,880	10	0,132

Pela Tabela 10, verifica-se que as variáveis “Vendas”, “PL ajustado”, “PL legal”, “LL ajustado”, “LL legal”, “Receita Líquida” e “Total do Ativo ajustado” não são normais, visto que o valor da significância é inferior a 0,05. Dessa forma, usou-se o teste de Mann-Whitney para a comparação entre as *melhores* empresas e as *sorteadas* nessas variáveis. Já nas outras variáveis usou-se o teste t.

Os resultados do teste t são apresentados na Tabela 11.

TABELA 11 - Teste t 2006

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	1,765	8	0,116
Rentabilidade do ativo legal (%)	1,587	8	0,151
Margem das vendas ajustado (%)	2,424	8	0,042
Margem das vendas legal (%)	2,069	8	0,072
Margem operacional (%)	2,160	8	0,063
Giro do ativo (No. índice)	-0,034	8	0,974
Rentabilidade do PL ajustado (%)	1,199	8	0,265
Rentabilidade do PL legal (%)	1,242	8	0,249
Crescimento de vendas (%)	0,673	8	0,520
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,199	8	0,847
Riqueza por empregado (US\$ mil)	1,661	8	0,135
No. de empregados	2,303	8	0,050

Pela Tabela 11, observa-se que a significância resultou num valor inferior ou igual a 0,05 para as variáveis “Margem das Vendas ajustado” e “Número de Empregados”. Dessa forma, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos das *melhores* empresas e das *sorteadas* nesses indicadores.

A “Margem média de Vendas ajustada” das *melhores* empresas foi de 12,6% (com desvio-padrão de 4,43), enquanto a “Margem média de Vendas ajustada” das *sorteadas* foi de 3,8% (com desvio-padrão de 6,82). Por outro lado, quando analisado o “Número de Empregados”, constatou-se que as empresas *sorteadas* possuem uma média de 691 (\pm 789) funcionários enquanto as *melhores* possuem uma média de 2276 (\pm 1321) funcionários.

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 12.

TABELA 12 - Teste de Mann-Whitney 2006

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Vendas (US\$ mil)	4,000	-1,776	0,076
PL ajustado (US\$ mil)	6,000	-1,358	0,175
PL legal (US\$ mil)	6,000	-1,358	0,175
LL ajustado (US\$ mil)	3,000	-1,984	0,047
LL legal (US\$ mil)	4,000	-1,776	0,076
Receita líquida (US\$ mil)	4,000	-1,776	0,076
Total do ativo ajustado (US\$ mil)	6,000	-1,358	0,175

Na Tabela 12, observa-se que a significância do teste apresentou valor inferior a 0,05 para a variável “LL ajustado”. Assim, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos de empresas *melhores* e *sorteadas* nesse indicador.

As *melhores* empresas tiveram um “LL ajustado médio” de US\$ 144.927.600 (\pm 186.878.837), enquanto as *sorteadas* tiveram um “LL ajustado médio” de US\$ 8.255.200 (\pm 10.952.173).

4.4 Escalonamento multidimensional

Para a elaboração do escalonamento multidimensional, nesta pesquisa, foram utilizados dados numa abordagem direta, ou seja, utilizaram-se, diretamente, os indicadores de cada empresa.

Para se obter um mapa espacial que melhor se adapte aos dados de entrada no menor número de dimensões, o ajuste da solução é, normalmente, avaliado pela medida de estresse. Essa é uma medida da falta de aderência: maiores valores indicam ajustes mais pobres. Para Malhotra (2001, p. 551), “os valores de estresse são também indicativos da qualidade das soluções EMD”.

Os valores de estresse são classificados por Malhotra, conforme mostrado no Quadro 06:

Valor Estresse	Aderência
0,200	Pobre
0,100	Razoável
0,050	Boa
0,025	Excelente
0,000	Perfeita

QUADRO 06 - Valores de estresse

Fonte: Malhotra (2001, p. 551)

Segundo Malhotra (2001), caso ocorram valores inferiores a 0,050 são considerados bons e pode-se dizer que o modelo obtido possui um bom ajuste.

Desse modo, por meio do mapa perceptual, pode-se comparar o posicionamento das *melhores* empresas com as *sorteadas* nos indicadores avaliados: “Rentabilidade do Ativo”, “Margem das Vendas”, “Margem Operacional”, “Giro do Ativo”, “Rentabilidade do Patrimônio Líquido”, “Crescimento de Vendas” e “Vendas por Empregado”. Além disso, podem-se identificar o(s) indicador(es) mais importante(s) para o posicionamento.

4.4.1 Escalonamento multidimensional 2004

Para o modelo de 2004, o melhor ajuste do modelo deu-se quando utilizados os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir.

O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 03.

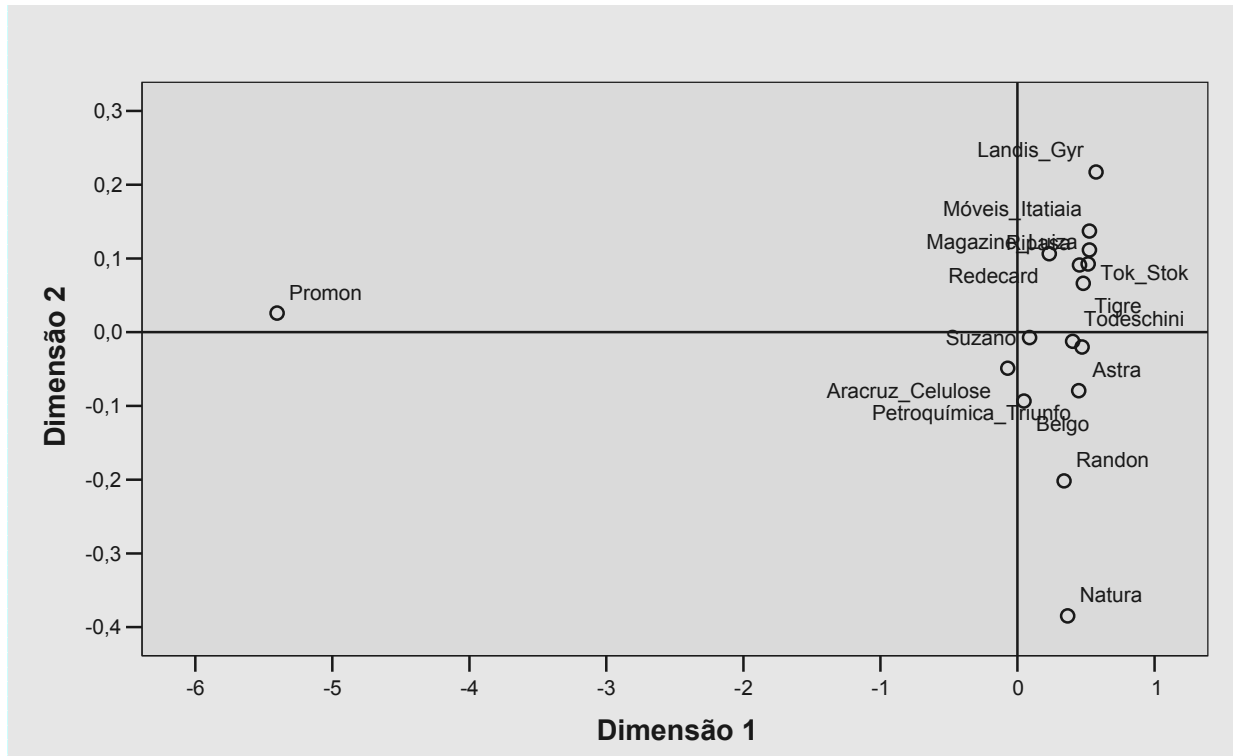


FIGURA 03 - Mapa perceptual 2004

Pela Figura 03, verifica-se que a Promon possui um grande distanciamento das demais empresas quando analisada a dimensão 1. Além disso, quando analisada a dimensão 2 constata-se uma certa separação entre as *melhores* empresas (Todeschini S.A., Tigre, Landis+Gyr, Magazine Luiza, Redecard, Promon, Randon e Belgo) e as *sorteadas* (Aracruz Celulose, Astra, Móveis Itatiaia, Natura, Petroquímica Triunfo, Ripasa, Suzano Papel e Celulose e Tok & Stok). Pode-se dizer que as *melhores* empresas tendem a ter valores maiores que zero na dimensão 2, enquanto as *sorteadas* tendem a ter valores inferiores.

O ajuste da solução pode ser avaliado pela medida de estresse. Essa é uma medida da falta de aderência: maiores valores indicam ajustes mais pobres. Segundo Malhotra (2001), valores abaixo de 0,050 são considerados bons. O índice de estresse para esse modelo foi de 0,00020, ou seja, apenas 0,02 % da variância dos dados escalonados otimamente não é ocasionada pelo modelo obtido pelo escalonamento multidimensional. Dessa forma, pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. A matriz de similaridades é apresentada na Tabela 13.

TABELA 13 - Matriz de similaridades 2004

Indicadores	Correlações	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,101	-,995**
Margem das vendas ajustado (%)	-1,000**	-0,002
Margem operacional (%)	-,969**	-0,405
Giro do ativo (No. índice)	0,444	-0,210
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,157	-0,217
Crescimento de vendas (%)	-,994**	0,013
Vendas por empregado (US\$ mil)	-0,358	-,554*

* Correlações significantes ao nível de 0,05.

** Correlações significantes ao nível de 0,001.

Pela Tabela 13, verifica-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com “Margem de Vendas”, “Margem Operacional” e “Crescimento de Vendas”. Já a dimensão 2 possui uma forte correlação negativa com “Rentabilidade do Ativo” e uma correlação negativa moderada com “Vendas por Empregado”. Assim, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se aos indicadores de vendas e a dimensão 2 ao indicador de rentabilidade.

Analisando o mapa perceptual (Fig. 03), pode-se verificar que a Promon, empresa do grupo *melhores*, possui indicadores de vendas muito superiores aos das demais empresas¹. Por outro lado, as *melhores* empresas tendem a ter menor “Rentabilidade do Ativo” (à exceção da Randon e da Belgo).

4.4.2 Escalonamento multidimensional 2005

Para o modelo de 2005, o melhor ajuste do modelo deu-se quando se utilizaram os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir.

O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 04.

¹ Como as correlações são negativas, deve-se inverter o sentido dos eixos para fazer as interpretações.

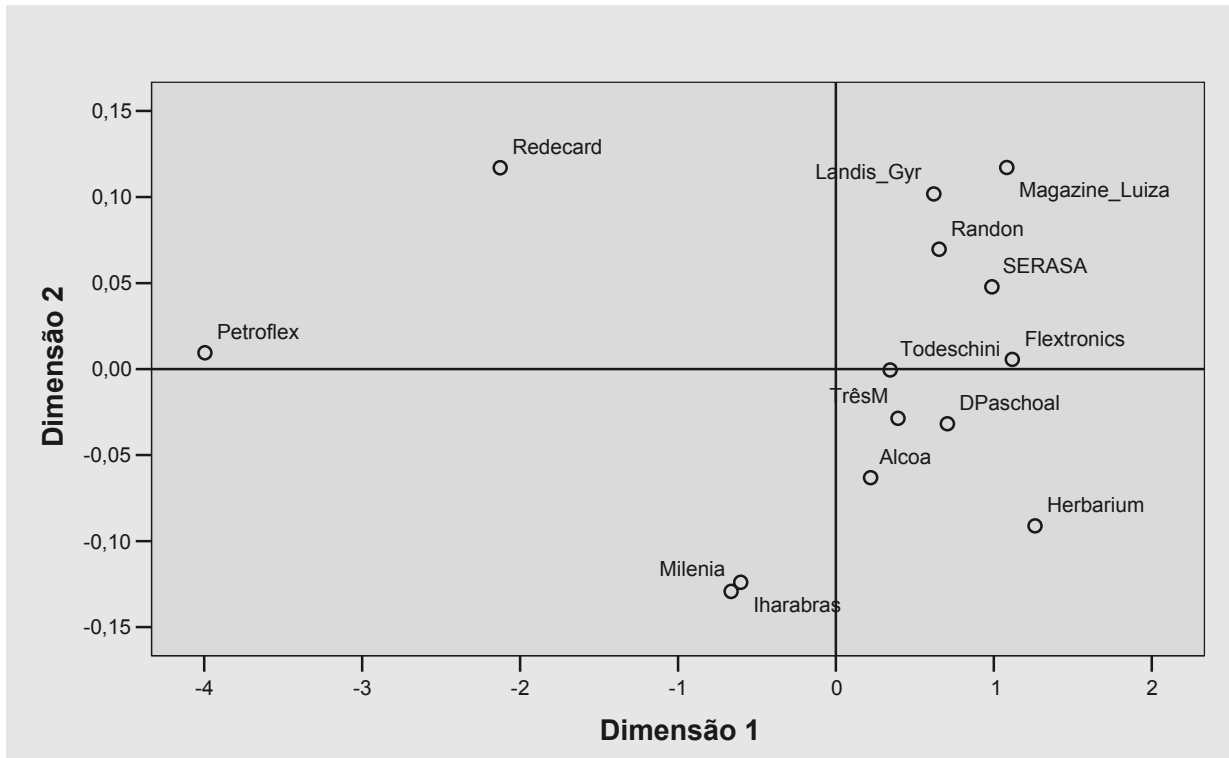


FIGURA 04 - Mapa perceptual 2005

Pela Figura 04, verifica-se que a Petroflex e a Redecard, do grupo das empresas *sorteadas*, possuem um grande distanciamento das demais empresas quando analisada a dimensão 1. Além disso, o grupo das *melhores* empresas (Todeschini S.A., Randon, Landis+Gyr, SERASA, Magazine Luiza, Flextronics e DPaschoal) está mais à direita no eixo da dimensão 1. Já na dimensão 2, constata-se que todas as empresas integrantes do grupo das *melhores* estão na faixa superior, com exceção da DPaschoal.

O índice de estresse para esse modelo foi de 0,00348, ou seja, apenas 0,348 % da variância dos dados escalonados otimamente não é ocasionada pelo modelo obtido pelo escalonamento multidimensional. Pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

Para verificar-se a relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais, foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. A matriz de similaridades é apresentada na Tabela 14.

TABELA 14 - Matriz de similaridades 2005

Indicadores	Correlações	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,077	-0,065
Margem das vendas ajustado (%)	-0,250	0,020
Margem operacional (%)	-0,231	0,011
Giro do ativo (No. índice)	0,306	0,051
Rentabilidade do PL ajustado (%)	-0,391	0,484
Crescimento de vendas (%)	0,180	,983*
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,000*	0,001

* Correlações significantes ao nível de 0,001.

Pela Tabela 14, constata-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com “Vendas por Empregado”. Já a dimensão 2 possui uma forte correlação positiva com “Crescimento de Vendas”. Dessa maneira, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se a “Vendas por Empregado” e a dimensão 2 ao indicador de “Crescimento de Vendas”.

Assim, analisando o mapa perceptual (Fig. 04), pode-se verificar que a Petroflex e a Redecard, do grupo de empresas *sorteadas*, possuem os maiores volumes de “Vendas por Empregado”. Por outro lado, as *melhores* empresas possuem um maior “Crescimento de Vendas”.

4.4.3 Escalonamento multidimensional 2006

Para o modelo de 2006, o melhor ajuste do modelo deu-se quando foram utilizados os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir.

O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal), com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 1, devido ao pouco número de empresas. O mapa perceptual é apresentado na Figura 05.

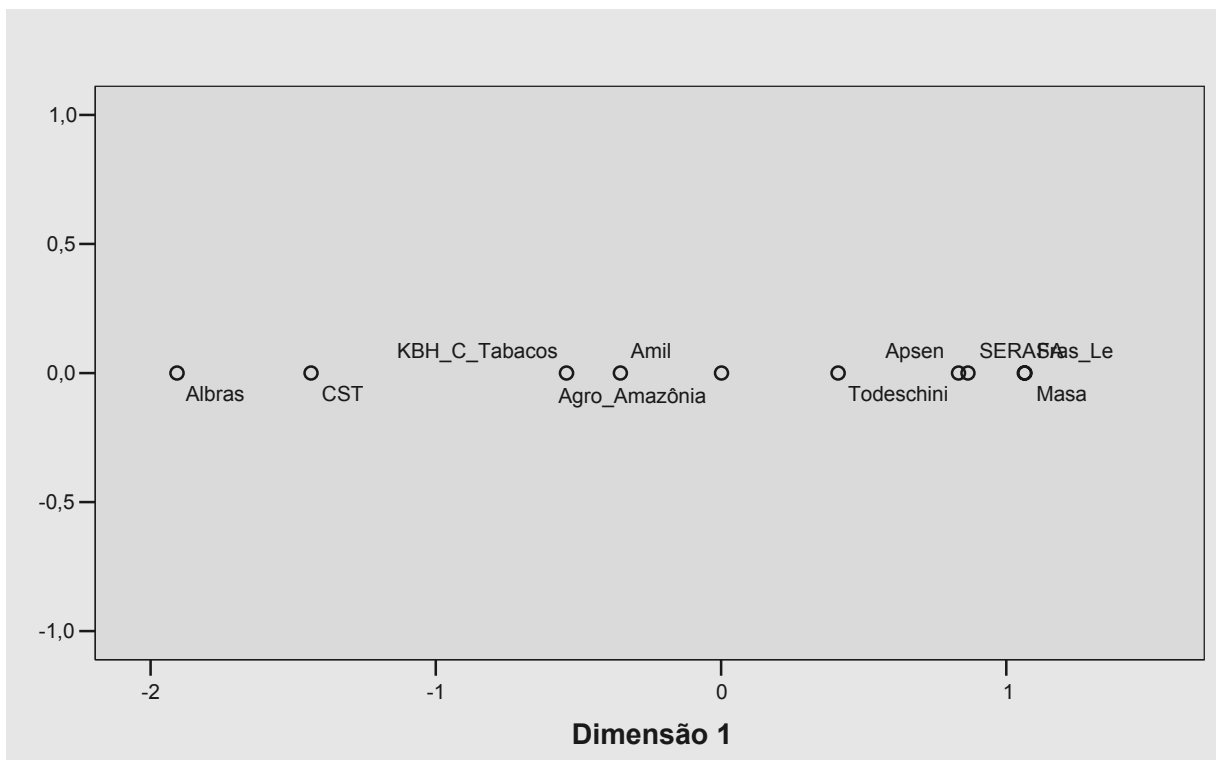


FIGURA 05 - Mapa perceptual 2006

Pela Figura 05, verifica-se que não há uma separação entre as *melhores* empresas (Masa – AM, SERASA, CST - Arcelor Brasil, Fras-Le e Albras) e as *sorteadas* (Agro Amazônia, Amil, Apsen, KBH&C Tabacos e Todeschini S.A.).

O índice de estresse para esse modelo foi de 0,00255, isto é, apenas 0,255 % da variância dos dados escalonados otimamente não é ocasionada pelo modelo obtido pelo escalonamento multidimensional. Assim, pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. A matriz de similaridades é apresentada na Tabela 15.

TABELA 15 - Matriz de similaridades 2006

Indicadores	Correlações
	Dimensão 1
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,332
Margem das vendas ajustado (%)	-0,234
Margem operacional (%)	-0,180
Giro do ativo (No. índice)	0,605
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,309
Crescimento de vendas (%)	-0,031
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,000*

* Correlações significantes ao nível de 0,001.

Pela Tabela 15, constata-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com “Vendas por Empregado”. Dessa forma, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se a esse indicador.

Assim, analisando o mapa perceptual (Fig. 05), pode-se verificar que a Albras e a CST, do grupo das *melhores* empresas, possuem os maiores volumes de “Vendas por Empregado”. Já a MASA – AM, apesar de estar no grupo das *melhores* empresas possui um dos menores volumes de “Vendas por Empregado”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi contribuir para uma verificação de uma possível relação entre a satisfação no trabalho dos empregados expresso pelo clima organizacional e o desempenho financeiro nas empresas que praticam a pesquisa de clima e que estão buscando entender o comportamento e anseios dos empregados e, em conseqüência, provocar motivação para aumentar a produtividade. Conforme Patterson, Warr e West (2004), o clima organizacional pode ser uma forma de predição de desempenho organizacional.

Para Robbins (2004, p. 46):

Os trabalhadores motivados estão em estado de tensão. Para aliviá-la, engajam-se em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para proporcionar alívio. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movido pelo desejo de atingir uma meta que valorizam.

A questão de pesquisa proposta foi:

As empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, expressos por intermédio do clima organizacional, apresentam desempenho financeiro melhor?

Para que fosse possível responder à questão da pesquisa foi verificado se as empresas classificadas entre as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia VOCÊ S/A – EXAME, nos anos de 2004, 2005 e 2006, tiveram um desempenho financeiro superior. Foi analisado se as empresas classificadas no citado guia, entre as dez primeiras, chamadas aqui de *melhores*, teriam um desempenho financeiro superior às demais que estão relacionadas entre as 140 empresas da mesma lista e aqui foram chamadas de *sorteadas*.

Conforme metodologia, mencionada no Capítulo 3, do Guia VOCÊ S/A-EXAME, as empresas se candidatam no ano e a lista das Melhores Empresas para se Trabalhar é publicada no mês de setembro do mesmo ano.

Note-se, também, que os indicadores de desempenho da base da FIPECAFI que são utilizados para a elaboração do anuário Exame Melhores e Maiores no ano corrente são baseados nas demonstrações contábeis do ano anterior.

Em 2004, quando se compararam os indicadores entre as *melhores* empresas e as *sorteadas* de forma isolada, não se encontraram diferenças estatisticamente significantes.

No entanto, quando analisado de forma multivariada, o conjunto dos sete indicadores (“Rentabilidade do Ativo”, “Margem das Vendas”, “Margem Operacional”, “Giro do Ativo”, “Rentabilidade do Patrimônio Líquido”, “Crescimento de Vendas” e “Vendas por Empregado”), observou-se que a Promon possui indicadores de venda muito superiores aos das demais empresas e que as *melhores* empresas tenderam a ter menor Rentabilidade do Ativo (à exceção da Randon e da Belgo).

Portanto, verificou-se, em 2004, que somente uma empresa do grupo das oito *melhores* teve um desempenho financeiro melhor com relação aos indicadores de vendas “Margem de Vendas”, “Margem Operacional” e “Crescimento de Vendas”, em comparação com as empresas *sorteadas*.

Já no ano de 2005, quando foram analisados os indicadores isoladamente, perceberam-se diferenças entre o grupo das *melhores* empresas e o grupo das *sorteadas* nas variáveis “Crescimento de Vendas”, “Vendas por Empregado” e “Riqueza por Empregado”.

Verificou-se que o “Crescimento médio de Vendas” das *melhores* empresas foi 15,3%, enquanto o “Crescimento médio de Vendas” das *sorteadas* foi negativo em -5,3%. Por outro lado, as *melhores* empresas tiveram uma “Venda média por Empregado” de US\$ 153.700, enquanto as *sorteadas* tiveram um resultado melhor com uma “Venda média por Empregado” de US\$ 462.457. Além disso, quando analisada a “Riqueza média por Empregado”, observou-se que as empresas *sorteadas* tiveram um desempenho melhor (US\$ 181.840) do que as *melhores* (US\$ 49.900). Portanto, apesar de as *melhores* empresas possuírem o indicador “Crescimento de Vendas” maior em 2005, os indicadores “Vendas” e “Riqueza por Empregado” foram menores do que os das empresas *sorteadas*.

Esses dados foram corroborados pelo modelo multivariado. No modelo, verificou-se que a Petroflex e a Redecard, do grupo das empresas *sorteadas*, tiveram os maiores volumes de “Vendas por Empregado” e as *melhores* empresas tiveram um maior “Crescimento de Vendas”.

Em 2005, verificou-se, portanto, que o “Crescimento médio de Vendas” é superior para as sete empresas do grupos *melhores* em comparação com as sete empresas do grupo *sorteadas*.

No ano de 2006, quando comparados, de forma separada, os indicadores entre as *melhores* empresas e as *sorteadas*, constatou-se que as *melhores* empresas tiveram desempenho diferente das *sorteadas* nas variáveis “Margem das Vendas ajustada”, “LL ajustado” e “Número de Empregados”.

Observou-se que a “Margem média de Vendas ajustada” (12,6%) e o “LL médio ajustado” (US\$ 144.927.600) foram maiores entre as *melhores* do que as empresas *sorteadas* (3,8% e US\$ 8.255.200 respectivamente). Além disso, constatou-se que as *melhores* empresas possuíam um maior “Número de Empregados”.

Já no modelo multivariado, foi constatado que a Albras e a CST, do grupo das *melhores* empresas, tiveram os maiores volumes de “Vendas por Empregado”. Já a MASA – AM, apesar de estar no grupo das *melhores* empresas possuía um dos menores volumes em “Vendas por Empregado”.

Constatou-se, portanto, que, em 2006, as cinco empresas *melhores* tiveram uma “Margem de Vendas ajustada” e “Lucro Líquido ajustado” superiores aos das cinco empresas *sorteadas* e, também, que duas delas têm os maiores volumes de “Vendas por Empregado” entre as dez empresas analisadas.

Foram feitas comparações com quatro pesquisas envolvendo desempenho financeiro de empresas para verificar se os resultados aqui encontrados são compatíveis ou se assemelham a outros estudos. Por falta de estudos na área de clima organizacional, foram analisados dois trabalhos de desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas, pois são as pesquisas que mais se assemelham com clima organizacional.

Em seu estudo, Leal, Marçal e Martin (2007, p. 3) citam que “[...] cada vez mais se evidencia a importância dos recursos humanos, os geradores de conhecimento, para a criação de valor nas empresas”. A pesquisa desempenho social no âmbito dos empregados e os resultados financeiros das empresas analisou entre os anos de 2003 a 2005, 53 empresas presentes por três períodos no Guia VOCÊ S/A-EXAME das Melhores Empresas para Trabalhar.

Para Leal, Marçal e Martin (2007), a análise levou em conta os fatores de Credibilidade, Respeito, Orgulho, Imparcialidade, Camaradagem, Benefícios, Remuneração, Ética, Desenvolvimento Profissional, Equilíbrio e percentagem de Mulheres no quadro funcional e como fator de desempenho financeiro o faturamento, disponível na revista.

Os fatores chamados na pesquisa de desempenho social são, na grande maioria, as dimensões de clima pesquisado por Nepomuceno (2004). A pesquisa de Nepomuceno (2004), fez um diagnóstico de clima organizacional na Companhia Siderúrgica Belgo Mineira e utilizou como dimensões de clima: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, sendo que Equilíbrio e Remuneração estão dentro da dimensão Imparcialidade. Comparando-se as dimensões de clima de Nepomuceno (2004) com os fatores utilizados por Leal, Marçal e Martin (2007) e chamados por esses de fatores de desempenho social, pode-se entender, também, o estudo de Leal, Marçal e Martins (2007) como uma pesquisa de clima organizacional que relaciona dimensões de clima com desempenho financeiro.

A pesquisa revelou que as variáveis credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade, ética e equilíbrio são significativas e apontaram uma relação positiva entre responsabilidade social e desempenho financeiro. Remuneração, benefícios e desenvolvimento profissional não apresentaram relação com o desempenho financeiro e Camaradagem tem relacionamento negativo com desempenho financeiro.

Para Leal, Marçal e Martin (2007, p. 3):

De uma forma resumida, a responsabilidade social corporativa com empregados pode tanto impactar positivamente os resultados financeiros (ao gerar aumentos de produtividade, por exemplo) como negativamente (por meio do aumento de custos). Como ambos os fatores podem ocorrer simultaneamente, é importante compreender o resultado final desse impacto.

A pesquisa de Corrar e Lima (2006) sobre comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar analisou o desempenho financeiro de 243 empresas das 500 Melhores e Maiores de 2005 e foi comparado com 27 empresas das 150 Melhores do Guia da Revista VOCÊ S/A-EXAME de 2005 por meio dos seguintes fatores: Crescimento de Vendas, Lucro Líquido Ajustado, Rentabilidade do Patrimônio Líquido Ajustado e Valor Adicionado (Riqueza criada).

Para Corrar e Lima (2006, p. 10), “cada vez mais, as organizações buscam instrumento e elementos que as auxiliem no processo de gestão com o objetivo de aumentar a competitividade no mercado e melhorar o seu resultado”.

A análise de Corrar e Lima (2006, p. 10) chegou à seguinte conclusão:

Analisando os resultados, pode-se concluir que as empresas indicadas como melhores para trabalhar apresentam, considerando as variáveis estabelecidas no

estudo, médias de desempenho superiores em relação às demais empresas pesquisadas nas variáveis crescimento e retorno sobre o patrimônio líquido.

Os resultados de 2005, desta pesquisa, mostra que o “Crescimento de Vendas médio” das sete empresas *melhores* de 2005 (15,3%) é superior às empresas *sorteadas* (-5,3%), mas não foi comprovado, estatisticamente, se havia tendência do índice “Retorno sobre o Patrimônio Líquido” ser superior às *melhores* em comparação com as *sorteadas*. Para o indicador “Lucro Líquido ajustado”, também, não houve uma tendência de ser maior para as sete empresas *melhores* de 2005 do que as *sorteadas*, o que vem a corroborar a pesquisa de Corrar e Lima (2006). Já para o indicador Valor Adicionado (Riqueza criada) não foi comparado mas foi utilizado nesta pesquisa outro índice similar “Riqueza por Empregado” e o resultado foi que as sete empresas *melhores* de 2005 tiveram um desempenho inferior (US\$ 49.900) às empresas *sorteadas* (US\$ 181.840).

Concluiu-se que o indicador “Crescimento de Vendas”, desta pesquisa, no ano de 2005, é corroborado pela pesquisa de Corrar e Lima (2006), pois é superior entre as empresas *melhores* do que as *sorteadas*. O indicador “Lucro Líquido ajustado”, nesta pesquisa, não mostrou, estatisticamente, tendência a ser superior para as empresas *melhores* do que as *sorteadas*, resultado semelhante ao estudo de Corrar e Lima (2006). Para Corrar e Lima (2006), o indicador “Retorno sobre o Patrimônio Líquido” foi superior para as empresas *melhores*, mas, nesta pesquisa, não houve essa tendência. O indicador “Valor Adicionado” não foi comparado nesta pesquisa mas em um indicador similar, “Riqueza por Empregado”, as empresas *melhores* tiveram um desempenho inferior às empresas *sorteadas*.

A pesquisa de Borba (2005) estudou a relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro no Brasil e utilizou os indicadores financeiros: Lucro Operacional sobre Ativo Total, Lucro Operacional Próprio sobre Ativo Total e Retorno da Geração Bruta de Caixa sobre o Ativo Total, e de mercado: Valor da Firma e Q de Tobin. A pesquisa foi realizada abrangendo o período de 2000 a 2002.

A amostra da pesquisa foi composta por todas as companhias abertas não financeiras com ações negociadas na BOVESPA que apresentaram liquidez anual significativa nos anos de 2000 a 2002, isto é, maior que 0,001% em, pelo menos dois anos, em que a ação foi negociada, e que, além disso, publicaram Balanço Social segundo o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) no respectivo ano. Foram obtidos dados

completos das variáveis utilizadas no modelo de 35 empresas em 2000, 44 em 2001 e 42 em 2002.

O resultado da pesquisa foi:

-ano de 2000, a maioria dos resultados encontrados corroboraria com a relação nula entre o indicador de desempenho social corporativo e os indicadores de desempenho financeiro de mercado e contábeis.

-ano de 2001, a análise revelou a relação positiva entre os indicadores de desempenho financeiro contábeis e o indicador de desempenho social corporativo.

-ano de 2002, os resultados apontaram que não há relação significativa entre as variáveis de desempenho financeiro de mercado e contábeis e a variável de desempenho social corporativo.

Resumindo o resultado da pesquisa de Borba (2005, p. 114), “[...] encontrou-se resultados, em sua maioria, que apontaram para a não rejeição da hipótese nula entre as variáveis de desempenho financeiro e social corporativos, ou seja, de que não há relação entre essas variáveis.”

Para Borba (2005, p. 41):

Os questionamentos acerca da relação entre os desempenhos social e financeiro corporativos geram um conjunto numeroso de artigos e pesquisas acadêmicas, entretanto, as dificuldades de definição conceitual e de mensuração do desempenho social corporativo e a utilização de inúmeros indicadores de desempenho financeiro corporativo acarretam resultados muito variáveis e inconsistentes.

A pesquisa realizada por Kangis e Willians (2000) sobre clima organizacional em 1999 e análise do desempenho financeiro no período de 1993-1996, no Reino Unido, totalizou 40 empresas em dois setores industriais, componentes eletrônicos e vestuário. Foram utilizados, na análise, as médias dos indicadores Margem de Lucro, Retorno do Capital Empregado e Crescimento de Vendas e os fatores de clima: estilo gerencial, equipes de trabalho, motivação no trabalho, competência, tomada de decisão e recompensa por desempenho.

Kangis e Willians (2000) observaram que há uma forte correlação entre os fatores de clima organizacional pesquisados e desempenho para a indústria de componentes eletrônicos que, na época, estava em ascensão. Para a indústria de vestuário (em desaquecimento), a correlação não foi tão forte como a indústria de componentes eletrônicos, foram,

estatisticamente, significantes em poucos fatores. Foi concluído que a relação entre a *performance* corporativa e as dimensões de clima pesquisadas no setor industrial, o *link* estava mais claro, em termos estatísticos, nos setores industriais em crescimento do que nos setores em declínio.

A conclusão de Kangis e Willians (2000) é que o *link* estabelecido entre as variáveis na sua pesquisa é, estatisticamente, suportável mas não é prudente concluir quer sobre a casualidade ou sobre um simples direcionamento de influência, se houver.

Fazendo-se um resumo das quatro pesquisas analisadas:

- Leal, Marçal e Martin (2007): Há fatores que podem influir positivamente no desempenho financeiro da empresas e outros podem não influir ou contribuir negativamente para o desempenho.
- Corrar e Lima (2006): Duas variáveis (crescimento e retorno sobre o patrimônio líquido) têm relacionamento positivo com índice de clima e outras duas não têm.
- Borba (2005): Não uma relação entre o desempenho financeiro das empresas e o desempenho social corporativo.
- Kangis e Willians (2000): A relação entre as variáveis (fatores de clima e desempenho financeiro) é ,estatisticamente, suportável mas não é prudente concluir que tem influência.

Pode-se concluir que as quatro pesquisas analisadas não são conclusivas quanto ao relacionamento de clima organizacional ou de fatores de desempenho social com o desempenho financeiro das empresas pesquisadas.

A seguir, serão mostradas algumas possíveis implicações dos resultados da pesquisa desta dissertação.

Como não foi possível estabelecer uma linha que relacione o clima organizacional e o desempenho financeiro das empresas analisadas, deve-se verificar se o os índices numéricos que representam clima organizacional são realmente significativos.

Outra implicação é se as pesquisas de clima organizacional nas empresas são respondidas de forma natural, sem possíveis interferências ou se pode haver, também, enganos nas interpretações das respostas, pois, conforme Nepomuceno (2004, p. 19),:

A possibilidade de haver manipulação nas respostas, por parte dos respondentes, deve ser considerada porque, por mais que se garanta a confidencialidade das respostas e sua utilização para melhoria do ambiente de trabalho a desconfiança dos

respondentes ainda pode se sobrepor na melhoria do ambiente e do clima organizacional.

Tem-se outro questionamento: se as empresas não fazem parte da pesquisa do Guia VOCÊ S/A-EXAME mas estão entre as Melhores e Maiores empresas do anuário EXAME, poderão ter valores altos como indicadores de clima organizacional mas têm como política empresarial não fazer pesquisa ou fazer e não divulgar externamente os índices.

Apesar de terem sido utilizados, nesta pesquisa, 19 indicadores de desempenho financeiro de empresas e sendo esses os mais utilizados por autores e pesquisadores, esses índices podem não ser os melhores para se pesquisar a relação com clima organizacional.

Um outro tema é o que poderia ser chamado de sentido inverso de pesquisa: um ótimo clima organizacional, com empregados satisfeitos, implica em motivação, produtividade e melhoria de desempenho organizacional. Pode-se ter excelentes climas organizacionais nas empresas para se trabalhar mas não estão sendo refletidos no desempenho financeiro das próprias empresas.

Esta pesquisa não pretendeu avaliar os valores numéricos e a representatividade dos índices de clima organizacional que são apresentados nas pesquisas do Guia VOCÊ S/A-EXAME, a metodologia empregada nas pesquisa de clima organizacional pelas empresas, a frequência com que são realizadas as pesquisas, os fatores que interferem ou não no clima e, também, discutir as dimensões de clima que deveriam ou não serem analisadas.

Esta pesquisa, pela quantidade de empresas analisadas e pelo período de coleta de dados, não permite que os resultados sejam generalizados para além das empresas e período pesquisado.

A seguir, serão abordadas as dificuldades de realização da pesquisa, para que possam, em estudos futuros, serem utilizadas como ponto de partida.

Começou-se a pesquisa com empresas que tinham ações na BOVESPA e, por consequência, estavam, também, presentes no banco de dados Economatica. Analisou-se a quantidade de empresas presentes no Guia VOCÊ-S/A desde 1998: 380 empresas, verificou-se quantas possuíam ações na BOVESPA conforme a Economatica: 72 empresas, e depois as empresas que disponibilizaram os indicadores que seriam analisados no período: 52 empresas.

Seria analisado o desempenho financeiro de 52 empresas que estiveram presentes no Guia desde 1998, independentemente do número de presenças na lista de Melhores Empresas

para se Trabalhar e seria comparado com outras 52 empresas que não constaram do Guia mas que tinham ações na BOVESPA. O período de análise seria o mesmo, isto é, de 2004 até 2006.

Nessa fase do trabalho, surgiu o problema: não se tem conhecimento do motivo por que muitas empresas não fazem pesquisa interna de clima organizacional ou fazem a pesquisa mas não divulgam externamente os resultados e, também não se inscrevem para participar das pesquisas da revista VOCÊ S/A-EXAME ou da revista ÉPOCA. Tem-se na lista do anuário EXAME Melhores e Maiores um número grande de empresas que não estão no Guia Melhores Empresas para se Trabalhar da VOCÊ S/A-EXAME. Poderia se estar fazendo uma comparação entre empresas que estão no Guia VOCÊ S/A-EXAME com outras empresas que não estão no Guia por vontade própria e que poderiam ter desempenho financeiro superior às Melhores Empresas para se Trabalhar. Em função do exposto não se seguiu essa linha de pesquisa e partiu-se para a comparação de desempenho financeiro somente entre empresas presentes no Guia, pois, com isso, tem-se certeza de que todas as empresas estão empenhadas em fazer pesquisa interna de clima organizacional, divulgar e participar da disputa de Melhores Empresas para se Trabalhar no país e ter o nome divulgado pela revista.

Na pesquisa, utilizando-se base de dados da FIPECAFI, também não havia os dados de todas as empresas, pois das dez Melhores Empresas em 2004 dispunha-se das informações de oito empresas; em 2005 sete empresas e em 2006 apenas cinco. O mesmo problema para as demais 140 empresas do guia: no ano de 2004 era possível se ter às informações de 63 empresas; em 2005 de 56 empresas e em 2006 havia 60 empresas.

As empresas que participam da pesquisa de clima do Guia VOCÊ S/A-EXAME não são todas de capital aberto e, portanto, não têm obrigação de publicar o balanço patrimonial e muitas empresas são de pequeno porte e, por essa razão, não figuram na lista das 500 Melhores e Maiores da revista Exame e, em consequência, não estão na base de dados da FIPECAFI. Na edição de 2006 do Guia, conforme classificação da revista, são 57 empresas grandes com mais de 1500 funcionários, 36 empresas médias com 501 a 1500 funcionários e 57 empresas com 100 a 500 funcionários.

Outra dificuldade é quanto aos indicadores de rentabilidade que deveriam ser utilizados para analisar o desempenho financeiro das empresas. Foi realizada uma pesquisa teórica, conforme mostrado no Capítulo 2, para se verificar quais foram os indicadores mais utilizados em livros e artigos, pois, também, não há concordância nesse tema.

Borba (2005, p. 39), na sua pesquisa da relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro no Brasil, alerta sobre os indicadores de desempenho financeiro e os resultados das pesquisas:

Entretanto, apesar da longa existência de indicadores de desempenho financeiro, as pesquisas sobre a relação dentre desempenho social corporativo e desempenho financeiro corporativo ainda não apresentam um consenso acerca das medidas a serem utilizadas. [...]. Dessa forma, observa-se que a variabilidade de representações utilizadas tanto para o desempenho social corporativo quanto para o desempenho financeiro corporativo revela uma importante fonte de inconsistências entre os resultados das pesquisas.

Outro limitação da pesquisa é a avaliação de desempenho financeiro das empresas, por setor industrial, isto é, classificando, avaliando e comparando-as dentro do seu próprio setor, pois, aqui, não foram analisadas dessa maneira. Segundo o estudo de Kangis e Willians (2000), notou-se que, mesmo dentro de um setor que está em declínio, é possível observar que empresas que estão com o desempenho financeiro acima da média do respectivo setor têm tendência a ter correlação positiva entre o desempenho financeiro e os fatores de clima organizacional.

Não foi utilizada, igualmente, a classificação das empresas pelo critério do Guia VOCÊ S/A-EXAME chamado de “Índice de Felicidade no Trabalho” ou, também, o “Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho”, pois eles começaram a ser divulgados em 2005 pelo Guia e esta pesquisa englobou, também, o ano de 2004.

Uma sugestão para pesquisas futuras é que as empresas com índices de clima organizacional elevado sejam comparadas com outras empresas dentro do mesmo setor industrial ao qual pertencem, pois se pode ter alguns setores, mesmo que a empresa tenha clima organizacional excelente o setor industrial no qual está inserida não está em ascensão e a(s) empresa(s) não tenha(m) um bom desempenho financeiro pela limitação do mercado em que atua(m).

Fez-se uma análise, por setor industrial, para verificar a possibilidade de fazer alguma constatação da relação clima com desempenho financeiro com a utilização dos resultados desta pesquisa. Verificou-se na revista Exame Melhores e Maiores (2006 e 2007) quais são os setores industriais em que as empresas analisadas estão inseridas. Pesquisaram-se, no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os valores de Receita Operacional Líquida ou Receita Líquida de Vendas dos setores industriais como um todo e comparou-se o crescimento anual em 2004 e 2005, dividindo-se o valor do indicador no ano

pelo indicador do ano anterior, conforme fórmula abaixo, sendo que os valores (em percentagem) estão mostrados na Tabela 16. Foram utilizadas somente as informações dos anos de 2004 e 2005 pela limitação dos dados da tabela do IBGE.

$$\text{Crescimento} = \left(\frac{\text{Receita do Ano (n + 1)}}{\text{Receita do Ano n}} \right) \times 100$$

TABELA 16 - Crescimento de receita por setor industrial

SETOR	INDICADOR	VALOR (em MIL R\$)			Crescimento (em %)	
		ANO			ANO	
		2003	2004	2005	2004	2005
Atacado	Receita operacional líquida	303.336.207	359.095.256	418.856.820	18,38	16,64
Varejo	Receita operacional líquida	281.741.773	326.388.731	393.534.032	15,85	20,57
Construção	Receita líquida	79.445.240	95.260.257	98.748.510	19,91	3,66
Fab. Celulose e Papel	Receita líquida de Vendas	36.796.292	37.558.595	37.642.521	2,07	0,22
Fab. Móveis	Receita líquida de Vendas	16.301.716	18.315.844	19.255.040	12,36	5,13
Fab. Produtos Químicos	Receita líquida de Vendas	136.932.506	164.620.191	159.491.300	20,22	-3,12
Fab. Veículos	Receita líquida de Vendas	94.824.603	118.192.528	135.753.793	24,64	14,86
Siderurgia	Receita líquida de Vendas	39.329.762	55.420.850	58.026.254	40,91	4,70

Fonte: IBGE

Analisando-se os valores, verificou-se, por exemplo, que o setor de Siderurgia, no ano de 2005, apresentou um crescimento menor (4,70%) na Receita Líquida de Vendas do que em 2004 (40,91%), mas, por outro lado, duas empresas (Albras e CST) desse setor que figuraram, em 2006, entre as dez melhores para se trabalhar e, como foi constatado pelo modelo multivariado da pesquisa, as duas empresas têm os maiores volumes de “Vendas por Empregado”. Essa constatação pode ser uma indicação do que foi verificado pela pesquisa de Kangis e Willians (2000) que mesmo que o setor não esteja aquecido, pode haver uma correlação positiva entre desempenho financeiro e os fatores de clima organizacional.

Outra sugestão, dentro da mesma linha de pesquisa de classificação das empresas por setor industrial, será continuar as pesquisas de Kangis e Willians (2000) e verificar se há diferenças de desempenho financeiro entre as melhores empresas que estão situadas em setores com as vendas em crescimento (aquecidas) e as empresas que também estão na lista das melhores mas os seus setores industriais não estão em crescimento. Será conveniente verificar se a constatação mostrada no parágrafo anterior de se ter empresas do mesmo setor entre as melhores empresas para se trabalhar estão também com desempenho financeiro superior em comparação com outras empresas do mesmo setor industrial.

Também poderiam ser classificadas as empresas pelo “Índice de Felicidade no Trabalho” ou pelo “Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho”, que estão disponíveis no Guia VOCÊ S/A-EXAME a partir de 2005 e comparar o desempenho financeiro dessas empresas, isto é, um grupo das melhores colocadas com outro grupo das classificadas nas posições posteriores. Nessa pesquisa, poderão ser comparados os dois índices do Guia e se um deles ou ambos têm correlação com o desempenho financeiro das empresas. Nessa pesquisa, será possível verificar também se a classificação ordinal de índices de clima organizacional das empresas representa, igualmente, uma classificação ordinal do desempenho financeiro das respectivas empresas.

Conclusão:

No ano de 2004 as empresas *melhores* e *sorteadas* tiveram desempenhos financeiros que não foi possível, por meio do método estatístico utilizado e da base de dados disponível, afirmar qual grupo apresentou desempenho melhor.

Pelo mapa perceptual, uma empresa entre as *melhores* possui indicadores de vendas muito superiores aos indicadores das demais, mas, por outro lado, as *melhores* empresas tendem a ter menor “Rentabilidade do Ativo”.

Em 2005, pôde-se afirmar que as *melhores* tiveram um “Crescimento médio de Vendas” (15,3%) superior ao grupo de empresas *sorteadas* (-5,3%). Por outro lado, a “Riqueza média por Empregado” das *melhores* (US\$ 49.900) foi inferior ao mesmo indicador das *sorteadas* (US\$ 181.840) e, também, a “Venda média por Empregado” das *melhores* (US\$ 153.700) foi menor do que as empresas *sorteadas* (US\$ 462.457).

O mapa perceptual apresenta, também, como característica das *melhores* empresas um maior “Crescimento em Vendas”, mas, em contrapartida, duas das empresas *sorteadas* têm os maiores volumes de “Vendas por Empregado”.

Em 2006, a “Margem média de Vendas ajustada” das *melhores* (12,6%) foi superior à “Margem média de Vendas ajustada” das empresas *sorteadas* (3,8%) e as empresas *melhores* têm mais funcionários que as empresas *sorteadas*. Também, o “Lucro Líquido ajustado médio” das empresas *melhores* (US\$ 144.927.000) foram maiores que as empresas *sorteadas* (8.255.200).

O mapa perceptual mostra que duas das *melhores* empresas apresentam os maiores volumes de “Vendas por Empregado” e uma terceira tem um dos menores volumes de “Vendas por Empregado”.

Não há como afirmar, categoricamente, que as empresas que estão entre as dez Melhores Empresas para se Trabalhar (*melhores*) têm, obrigatoriamente, os melhores índices de desempenho financeiro do mercado quando comparados com as empresas que, igualmente constam da respectivas listas mas não estão classificadas entre dez as primeiras (*sorteadas*).

Foram utilizados, na pesquisa, praticamente todos os índices financeiros que são recomendados para a análise de desempenho e não há uma prevalência absoluta de que, nesse ou naquele indicador, as empresas com os melhores índices de satisfação no trabalho dos empregados expressos pelo clima organizacional apresentam uma tendência de ter melhor desempenho financeiro.

Pela análise apresentada, vê-se que, em 2004, uma empresa entre as *melhores* liderou os indicadores de vendas; em 2005 o “Crescimento médio de Vendas” do grupo das *melhores* foi superior ao das empresas *sorteadas* e, em 2006, a “Margem de Vendas média ajustada” e o “Lucro Líquido ajustado médio” das *melhores* empresas foram superiores. Note-se que as *melhores* estão tendo uma tendência a ter índices melhores nos indicadores relativos a vendas do que as *sorteadas*, mas não é possível afirmar que sempre terão melhores índices que as demais empresas.

Para a questão de pesquisa:

As empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, expressos por intermédio do clima organizacional, apresentam desempenho financeiro melhor?

Em função dos resultados obtidos na pesquisa realizada, nesta dissertação, não há evidências de que a adoção estratégica da obtenção de resultados excelentes nas pesquisas de clima organizacional resultou em um melhor desempenho financeiro para as empresas, portanto, dentro da metodologia aqui adotada e dentro do período pesquisado, não foi possível responder, positivamente, à questão da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALAVI, H. R.; JAHANDARI, R. The organizational climate of Kerman Shahid Bahonar University. **Public Personnel Management**, Alexandria, v. 34, n. 3, p. 247-260, Fall 2005.

ALBERTON, A.; GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R. A estratégia de diversificação e sua influência na performance: uma análise empírica em companhias abertas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ALBUQUERQUE, A. A.; BONÍZIO R. C.; CARVALHO, F. L. Um estudo sobre a relação da qualidade e o desempenho financeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, J. E. F. et al. A relação entre performance e as estruturas de governança corporativas das firmas listadas na BOVESPA: estudo empírico baseado no posicionamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ALVES, C. A. et al. O espelho não tem duas faces: um estudo entre cultura e o clima organizacional na UFPB. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; MARTINS, E. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olimpio Monsselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BAER, M. et al. Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. **Journal of Applied Psychology**, Washington D.C., v. 90, n. 6, p. 1228-1240, Nov. 2005.

BARBOSA, F. V.; CAMARGOS, M. A. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art7_ult.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2007.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão**: um estudo de caso de uma indústria alimentícia. 2006. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BENG, Y. C.; NASURDIN, A. M.; RAMAYAH, T. Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: evidence from Malaysia. **International Journal of Commerce & Management**, Bingley, v. 16, n. 2, p. 116-129, 2006.

BOCK, G. W. et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 29, n. 1, p. 87-111, Mar. 2005.

BORBA, P. R. F. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. 2005. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BOTT, J. et al. Personality and situational pattern differences across three work groups: a comparative examination of worker personality and organizational climate using three pattern-extraction analyses. **Organizational Analysis**, Bowling Green, v. 12, n. 2, p. 183-203, 2004.

CASAS, F. M. G.; HURTADO, J. M. R. El análisis de escalamiento multidimensional: una alternativa y un complemento a otras técnicas multivariantes. In: JORNADAS ASOCIACION ESPAÑOLA DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MATEMÁTICAS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA, 10., 2002, Madrid. **Anais...** Málaga: ASEPUMA 2002. Disponível em: <<http://www.uv.es/asepuma/X/K11C>>. Acesso em: 07 Maio 2008.

CESTARI, R.V. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados:** um estudo em agências bancárias. 2005. 133p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2005.

CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J. **Administração.** Tradução: Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.

CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006. 1 CD-ROM.

CORRÊA, M. A. **Clima organizacional pós aquisição e fusão:** análise de uma instituição financeira sob a percepção dos indivíduos do departamento de controladoria. 2002. 79 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2002.

DeMUTH, R. F. et al. Employee satisfaction and theft: testing climate perceptions as a mediator. **The Journal of Psychology**, Washington D.C., v. 141, n. 4, p. 389-402, July 2007.

DICKSON, M. W.; HANGES, P. J.; RESICK, C. J. When organizational climate is unambiguous, it is also strong. **Journal of Applied Psychology**, Washington D.C., v. 91, n. 2, p. 351-364, Mar. 2006.

DIMOVSKI, V.; SHERLAVAI, M. Performance effects of organizational learning in transitional economy. **Problems and Perspectives in Management**, Sumy, n. 4, p. 56-67, 2005.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro.** 3. ed. São Paulo: Futura, 1997.

DHULL, I.; PUNIA, B. K.; PUNIA, V. An exploration of managerial skills and organizational climate in the educational services. **Journal of Services Research**, Haryana, v. 4, n. 1, p. 141- 160, Apr. 2004.

EVANS, D. D. et al. Relationships between organizational climates and safety-related events at four wood manufactures. **Forest Products Journal**, Madison, v. 55, n. 6, p. 23- 28, June 2005.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, ago. 2007.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, jul. 2006.

EXAME VOCÊ S/A. São Paulo: Abril. edição especial, 2006.

FERRAZ, S. F. S.; HOLANDA M. S. Alinhamento entre indicadores de resultados organizacionais e de pessoas: proposição de um modelo-diagnóstico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

FISCHER, A. L.; VIEIRA, A. C. G. Análise da produção científica em clima, cultura e remuneração de salários entre 1990-2004. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA.USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/>>. Acesso em: 6 dez. 2007.

FOX, J. A.; LEVIN, J. **Estatística para ciências humanas**. Tradução: Alfredo Alves de Farias. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Tradução: Arthur Ridolfo Neto, Fabio Gallo Garcia, José Albuja Salazar e Luiz Alberto Bertucci. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, M. T. O desafio da próxima década. **GUIA EXAME-VOCÊ S/A**. São Paulo: Abril, ed. Especial, p. 7, set. 2006.

GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural – um estudo de caso. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 11-27, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n3art2.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2007.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HONG, S.; KATERATTANAKUL, P.; LEE, S. M. Impact of data warehousing on organizational performance of retailing firms. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, Singapore, v. 3, n. 1, p. 61-79, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: **Pesquisa industrial anual**. 2005. Disponível em:

<<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?z=p&o=14&i=P>>. Acesso em: 20 mar. 2008.

KANGIS, P.; WILLIAMS D. G. Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. **Management Decision**, Bingley, v. 38, n. 8, p. 531-540, 2000.

KINICKI, A. J.; OSTROFF, C.; SCHULTE, M. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: a cross-level study of climate-satisfaction relationships. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 79, n. 4, p. 645-671, Dec. 2006.

LEAL, C. C.; MARÇAL, E. F.; MARTIN, D. M. L. Desempenho social no âmbito dos empregados e os resultados financeiros das empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LIMA, M. A. F. **Provisão em crédito nos bancos de varejo**: a aplicação de um modelo estatístico para análise de risco de pessoas jurídicas. 2003. 148 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2003.

LURIA, G.; ZOHAR, D. Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as Proxy of behavior patterns. **Journal of Applied Psychology**, Washington D.C., v. 89, n. 2., p. 322-333, 2004.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional, um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 213p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MAGNANTI, M. R. **Clima organizacional**: um estudo de caso na indústria de condicionamento de pneumáticos. 2003. 221 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanço**: abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral de administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa Herbarium. 2004. 368 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORGAN, A. N.; WEI, Y. Supportiveness of organizational climate, market orientation and new product performance in Chinese firms. **The Journal of Product Innovation Management**, Oxford, v. 21, n. 6, p. 375-388, Nov. 2004.

NEPOMUCENO, C.A. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial**: o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira. 2004. 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Leicester, v. 77, n. 2, p. 193-216, June 2004.

PEREIRA, T. A. C. **Análise de componentes principais com escalonamento ótimo**: descrição da metodologia e uma aplicação na gestão de qualidade total. 2004. 107 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Espacial**. 1998. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros**. 2004. 163 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIZZATI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. 2003. 138 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. 108 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SRIVASTAV, A. K. Organizational climate as a dependent variable. Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. **Journal of Management Research**, Delhi, v. 6, n. 3, p. 125-136, Dec. 2006.

TREVIZAN, D. Quebre o gelo. **VOCÊ S/A**. São Paulo: Abril, ed. 109, p. 88, jul. 2007.

VOCÊ S/A, São Paulo, Abril, 2007. Disponível em:
<<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/resultado/asMelhores>>. Acesso em: 07 jan. 2008.

APÊNDICE A – Melhores empresas para se trabalhar VOCÊ S/A-EXAME 2004

Melhores Empresas ano 2004		
3M	DPASCHOAL	NOVO NORDISK
ACCOR HOTELS	EATON	O BOTICÁRIO
AES SUL	EATON - DIV. TRANSMISSÕES	OAS
AGRO AMAZÔNIA	EMBRATEL	ORBITALL
ALBRAS	EMC2	ORGANON
ALCOA	EUROFARMA	OWENS CORNING
ALCON	EXPRESSO MEDIANEIRA	PATRUS TRANSPORTES
ALESAT	FEDEX	PEPSICO
ALGAR	FERSOL	PFIZER
AMANCO	FLORESTAL	PHILIP MORRIS
AMERICAN EXPRESS	FMC FOOD TECH	PORMADE
AMIL RESGATE SAÚDE	FMC QUIMICA	PROCTER & GAMBLE BRASIL
AON CORRETORA DE SEGUROS	FRAS-LE S.A	PROMON IP (7°)
APOLO TUBOS/ LORENA	FREMAX FREIOS	PÃO DE AÇUCAR
APSEN FARMACÊUTICA	GIVAUDAN	RANDON IMPLEMENTOS (8°)
ARACRUZ	GOODYEAR	REDECARD (4°)
ARCELOR BRASIL (10°)	HERBARIUM	RIPASA
ARVINMERITOR (DIV. VEÍC.COMERCIAIS)	HOKEN INTERNATIONAL	RM SISTEMAS
ARVINMERITOR (DIVISÃO LVS)	HYDRONORTH	ROHM AND HAAS
ASTRA	IBM	RPM
ATLÂNTICA HOTEL INTERNACIONAL (AHI)	INTELBRÁS	SAB TRADING
BANCO REAL (ABN AMRO REAL)	IPIRANGA QUÍMICA	SANKYO PHARMA
BANKBOSTON	JAGUARÉ	SCHERING
BIOSINTÉTICA	JANSSEN-CILAG	SENAI SC
BOEHRINGER INGELHEIM	KODAK	SERASA
BRADESCO	KRAFT FOODS	SLC AGRICOLA
BRASCABOS	LANDIS+GYR (3°)	SOFTTEK
BRASILATA	LILLY	SOFTWAY
BRASILCENTER COMUNICAÇÕES	LOJAS QUERO-QUERO	STIHL
BRASILPREV	LOJAS SALFER	SUN MICROSYSTEMS
BRISTOL-MYERS SQUIBB	MAGAZINE LUIZA (4°)	SUZANO
BUNGE ALIMENTOS	MAGNETI MARELLI COFAB	SÃO BERNARDO SAÚDE
BV FINANCEIRA	MANN+HUMMEL	TIGRE (2°)
CARBOCLORO	MANTECORP	TODESCHINI S.A. (1°)
CARGILL	MARBEL	TOK & STOK
CATERPILLAR	MARCOPOLO	TOKIO MARINE BRASIL
CENTROFLORA (ANIDRO BRASIL)	MARELLI MÓV.ESCRITÓRIO	TRIUNFO
CERTEL	MARRIOT & RENAISSANCE H.	TRW
CHEMTECH	MASTER	TUBOS APOLO
CHUBB SEGUROS	MCR	UNIMED SÃO CARLOS
COCAM	MEDLEY	UNIMED SEGUROS
CONSÓRCIO CONCES. VOLKSWAGEN (DISAL)	MERCK SHARP & DOHME	UNIMED V.TAQUARI E R PARDO
COPAGAZ	MICROSOFT BRASIL	VALEO
COPEL	MONSANTO	VEIRANO E ADV. ASSOCIADOS
CPFL - PAULISTA	MONY	VISANET
CREDICARD (6°)	MULTIBRÁS - AM (MASA)	WEG INDÚSTRIAS
CUMMINS	MÓVEIS GAZIN	WHIRPOOL
DANA/PELEGRINO	MÓVEIS ITATIAIA	WÄRTSILÄ
DANISCO	NATURA	XEROX
DATASUL	NESTLÉ	ZANZINI MÓVEIS (9°)
DOW	NOVARTIS	

Fonte: Revista VOCÊ S/A

APÊNDICE B – Melhores empresas para se trabalhar VOCÊ S/A-EXAME 2005

Melhores Empresas ano 2005		
3M	DIAGEO	NATURA
ACCOR HOTELS	DIXAMICO	NESTLÉ
ACSP	DOW	NOKIA
AGRO AMAZÔNIA	DPASCHOAL	NOVARTIS
ALBRAS	EATON	NOVO NORDISK
ALCOA	EATON - DIV.TRANSMISSÕES	ODONTOPREV
ALCON	ELEKTRO	ORBITALL
ALESAT	EUROFARMA	ORGANON
ALGAR	EXPRESSO MEDIANEIRA	OUROFINO
ALPHAVILLE URBANISMO	FEDEX	OWENS CORNING
AMANCO	FERSOL	PATRUS TRANSPORTES
AMAZÔNIA CELULAR	FLORESTAL	PEPSICO
AMERICAN EXPRESS	FM PNEUS	PETROFLEX
AMIL	FMC QUÍMICA	PETROQUÍMICA UNIÃO
APSEN FARMACÉUTICA	FMC FOODTECH	PHOENIX PASSIVE COMPONENTS
ARACRUZ	FRAS-LE	PORMADE
ARCELOR BRASIL	FREMAX FREIOS	PORTO SEGURO
ARVINMERITOR (DIV VEÍC.COMERCIAIS)	GIVAUDAN	PROCTER & GAMBLE BRASIL
ASTRA	GRUPO ZEMA	PROMON IP
ASTRAZENECA	HERBARIUM	RANDON IMPLEMENTOS
BANCO REAL (ABN AMRO REAL)	HOKEN INTERNATIONAL	REDECARD
BOEHRINGER INGELHEIM	HYDRONORTH	ROHM AND HAAS
BRADESCO	IHARA	SAB TRADING
BRASCABOS	INTELBRÁS	SAMA
BRASIL SALOMÃO E MATTHES ADV.	INTERNATIONAL ENGINES	SANKYO PHARMA
BRASKEM	IPIRANGA QUÍMICA	SENAI SC
BRISTOL-MYERS SQUIBB	JAGUARÉ	SERASA
BUNGE ALIMENTOS	JANSSEN-CILAG	SICREDI REGIÃO DOS VALES
BV FINANCEIRA	LABORATÓRIO SABIN	SOFTTEK
CARBOCLORO	LANDIS+GYR	SOFTWAY
CARGILL	LILLY	SPRESS INFORMÁTICA
CATERPILLAR	LOJAS QUERO-QUERO	STIHL
CENTROFLORA (ANIDRO BRASIL)	LOJAS SALFER	SYNTEKO
CERTEL	MAGAZINE LUIZA	SÃO BERNARDO SAÚDE
CHEMTECH	MAGNETI MARELLI COFAP	TELEFONICA
CHUBB SEGUROS	MANN+HUMMEL	THYSSENKRUPP
CITIBANK (CITIGROUP)	MANTECORP	TIGRE
COATS - BORBOREMA	MARBEL	TODESCHINI S.A.
COATS - EXTREMOZ	MARCOPOLO	TOKIO MARINE BRASIL
COCA-COLA BRASIL	MASTER	TRW
COCA-COLA PE/PB	MB ENGENHARIA	UNIMED BLUMENAU
COMPUTER ASSOCIATES	MCR	UNIMED SÃO JOSÉ DO R. PRETO
COPAGAZ	MICROSIGA	UNIMED V.TAQUARI E R PARDO
COPEL	MICROSOFT BRASIL	VEIRANO E ADV.ASSOCIADOS
CPFL - PAULISTA	MILENIA	VISANET
CREDICARD	MONSANTO	VOLVO DO BRASIL
DANA/PELLEGRINO	MOSAIC	WEG INDÚSTRIAS
DANISCO	MTU-MEDIANEIRA TRANSP.	WHIRLPOOL
DATASUL	MULTIBRAS AM (MASA)	XEROX
DELL	MÓVEIS GAZIN	ZANZINI MÓVEIS

Fonte: Revista VOCÊ S/A

APÊNDICE C – Melhores empresas para se trabalhar VOCÊ S/A-EXAME 2006

Melhores Empresas ano 2006		
3M	ERNST & YOUNG	PROMON
ACCENTURE	EUROFARMA	PRUDENTIAL DO BRASIL
ACCOR HOTELS	FM PNEUS	PUBLICAR
AGRO AMAZÔNIA	FRAS-LE	RANDON
ALBRAS	GVT	REDECARD
ALCOA	HENKEL	REFAP
ALPHAVILLE URBANISMO	HOKEN INTERNATIONAL	RENNER
AMANCO	HYDRONORTH	RESIL
AMAZÔNIA CELULAR	IBM	RIMO
AMIL	IHARABRAS	RIO NEGRO
AON	INTERNATIONAL PAPER - SP	ROHM AND HAAS
APSEN FARMACÊUTICA	IPIRANGA QUÍMICA	SAB COMPANY
ARACRUZ	JAGUARÉ	SANKYO PHARMA
ARCELOR BRASIL	JANSSEN-CILAG	SANOFI-AVENTIS
ARVINMERITOR CVS (DIV. VEÍC.COMERC.)	KAIZEN	SATIPEL
ARVINMERITOR LVS (DIVISÃO LVS)	KBH&C TABACOS	SERASA
ATLAS COPCO	KRATON	SFIL
BALAROTI	LABORATÓRIO SABIN	SHERATON PORTO ALEGRE HOTEL
BANCO REAL (ABN AMRO REAL)	LANDIS+GYR	SICREDI REGIÃO DOS VALES
BANKBOSTON	LOJAS QUERO-QUERO	SIEMENS
BASF	LOJAS SALFER	SPRESS INFORMÁTICA
BATÁVIA	MAGAZINE LUIZA	SUN MICROSYSTEMS
BMS-BELGO MINEIRA	MANTECORP	SYNOPSIS
BRADESCO	MARCOPOLO	SYNTEKO
BRASCABOS	MARISOL NORDESTE	SÃO BERNARDO SAÚDE
BRASIL SALOMÃO E MATTHES ADV.	MEDLEY	SÉRGIO FRANCO MED.E DIAGNÓSTICO
BRASILPREV	MICROSOFT BRASIL	TELEFONICA
BRASKEM	MONSANTO	THYSSENKRUPP
BUNGE ALIMENTOS	MOSAIC	TIGRE
BV FINANCEIRA	MULTIBRAS - AM (MASA)	TODESCHINI S.A.
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	MÓVEIS GAZIN	TOKIO MARINE BRASIL
CARGILL	NASAJON SISTEMAS	TRW
CATERPILLAR	NATURA	U&M
CEMIG DISTRIBUIÇÃO	NESTLÉ	ULHÔA CANTO, REZENDE GUERRA ADV.
CHEMTECH	NEXTEL	UNIMED BLUMENAU
CITIBANK (CITIGROUP)	NICOLI	UNIMED MISSÕES
CNH LATIN AMERICA	OAS	UNIMED RIO
COATS - BORBOREMA	ODONTOPREV	UNIMED SEGUROS
COELCE	ORBITALL	UNIMED SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
COPAGAZ	OUROFINO	UNIMED V.DO TAQUARI E RIO PARDO
COPEL	OWENS CORNING	VALEO
CPFL - PAULISTA	PATRUS TRANSPORTES	VEIRANO E ADVOGADOS ASSOCIADOS
DATASUL	PELLEGRINO	VIPAL
DIAGEO	PEPSICO	VISANET
DOW	PETROQUÍMICA UNIÃO	VIVAX
DPASCHOAL	PETROS	VOLVO DO BRASIL
EATON	PLASCAR	WEG INDÚSTRIAS
ELECTROLUX	PORMADE	WHIRLPOOL
ELEKTRO	PPE INVEX	XEROX DO BRASIL
EMBRACO	PRECON INDUSTRIAL	ZANZINI MÓVEIS

Fonte: Revista VOCÊ S/A

APÊNDICE D – Dez melhores empresas para se trabalhar 2004, 2005 e 2006

Ordem	Dez Melhores Empresas VOCÊ S/A-EXAME
2.004	
1ª	TODESCHINI S.A.
2ª	TIGRE
3ª	LANDIS+GYR
4ª	MAGAZINE LUIZA
5ª	REDECARD
6ª	CREDICARD
7ª	PROMON IP
8ª	RANDON IMPLEMENTOS
9ª	ZANZINI MÓVEIS
10ª	ARCELOR BRASIL
2.005	
1ª	PROMON IP
2ª	TODESCHINI S.A.
3ª	CREDICARD
4ª	RANDON IMPLEMENTOS
5ª	ZANZINI MÓVEIS
6ª	LANDIS+GYR
7ª	SERASA
8ª	MAGAZINE LUIZA
9ª	MULTIBRÁS-AM (MASA)
10ª	DPASCHOAL
2.006	
1ª	MULTIBRÁS-AM (MASA)
2ª	BV FINANCEIRA
3ª	SERASA
4ª	PROMON
5ª	LANDIS+GYR
6ª	ARCELOR BRASIL
7ª	EUROFARMA
8ª	FRAS-LE
9ª	ACCOR HOTELS
10ª	ALBRAS

Fonte: Revista VOCÊ S/A

APÊNDICE E – Melhores empresas na base da FIPECAFI

Empresas entre as 10 Melhores para se Trabalhar que constam na base da FIPECAFI			
Qte	Razão social	Nome Fantasia	Classificação Você S.A.
2004			
1	Companhia Siderúrgica Belgo Mineira	BELGO	10º
2	Landis+Gyr Equipamentos de Medição Ltda	LANDIS+GYR	3º
3	Magazine Luiza S.A.	MAGAZINE LUIZA	4º
4	Promon Tecnologia S.A.	PROMON	7º
5	Randon S/A Implementos e Participações	RANDON	8º
6	Redecard S.A.	REDECARD	5º
7	Tigre S/A - Tubos e Conexões	TIGRE	2º
8	Todeschini S.A. Indústria e Comércio	TODESCHINI S.A.	1º
2005			
1	Comercial Automotiva Ltda.	DPASCOAL	10º
2	Flextronics Manaus Ltda	FLEXTRONICS	9º
3	Landis+Gyr Equipamentos de Medição Ltda	LANDIS+GYR	6º
4	Magazine Luiza S.A.	MAGAZINE LUIZA	8º
5	Randon S/A Implementos e Participações	RANDON	4º
6	SERASA S.A.	SERASA	7º
7	Todeschini S.A. Indústria e Comércio	TODESCHINI S.A.	2º
2006			
1	Albras - Alumínio Brasileiro S.A.	ALBRAS	10º
2	Companhia Siderúrgica de Tubarão	CST - ARCELOR BRASIL	6º
3	Fras-Le S.A.	FRAS-LE	8º
4	Masa da Amazônia Ltda	MASA - AM	1º
5	SERASA S.A.	SERASA	3º

Fonte: Base de dados da FIPECAFI

APÊNDICE F – Empresas sorteadas VOCÊ S/A-EXAME 2004, 2005 e 2006

Local:	FECAP	São Paulo, 11 de Fevereiro de 2008
Objetivo:	Sorteio das empresas que estão entre as 150 Melhores para se trabalhar da revista VOCÊ S.A. e também constam na base de dados da FIPECAFI, anos de 2004, 2005 e 2006, excluídas as dez primeiras colocadas.	
Participantes:	Roberto Coda : Prof. Orientador	
	Claudio Parisi : Prof. Coordenador do Mestrado de Ciências Contábeis	
	Isabel Cristina B. Pinheiro : Secretária	
	Mario Roberto dos Santos	
Assunto:	1 - Ano 2004: Foram sorteados 8(oito) números listados abaixo	
	49	Petroquímica Triunfo
	27	Tok & Stok
	8	Aracruz Celulose
	9	Astra
	44	Natura
	52	Ripasa
	61	Suzano Papel e Celulose
	36	Móveis Itatiaia
	2- Ano 2005: Foram sorteados 7(sete) números listados abaixo:	
	36	Milenia
	1	3M
	49	Redecard
	4	Alcoa
	45	Petroflex
	29	Iharabrás
	28	Herbarium
	3- Ano 2006: Foram sorteados 5(cinco) números listados abaixo:	
	6	Amil
	7	Apsen
	54	Todeschini S.A.
	2	Agro Amazônia
	32	KBH&C Tabacos

APÊNDICE G – Indicadores das melhores empresas 2004

Melhores Empresas 2004							
Empresa	Rentabil. ativo ajustado (em %)	Rentabil. ativo legal (em %)	Margem vendas ajustado (em %)	Margem das vendas legal (em %)	Margem operacional (em %)	Giro do ativo (em No. índice)	Rentabil. PL Ajustado (em %)
Todeschini S.A.	9,0	15,4	7,5	12,9	16,9	1,20	9,7
Tigre	4,9	7,1	3,4	5,0	6,7	1,41	13,8
Landis+Gyr	-3,0	-5,3	-1,6	-2,9	-3,0	1,81	ND
Magazine Luiza	3,5	4,3	1,5	1,8	1,9	2,39	21,8
Redecard	2,7	2,4	16,4	14,1	21,5	0,17	80,7
Promon	4,0	11,1	312,6	871,5	1.488,6	0,01	7,1
Randon	18,9	23,7	10,9	13,7	17,3	1,74	33,5
Belgo (Arcelor Brasil)	13,1	22,0	26,2	44,1	47,8	0,50	16,4
	Rentabil. PL legal (em %)	Crescimento de vendas (em %)	Vendas p/ empregado (US\$ mil)	Riqueza p/ empregado (US\$ mil)	Vendas (US\$ mil)	PL ajustado (US\$ mil)	
Todeschini S.A.	17,1	6,0	196,3	68,8	87.140	64.206	
Tigre	20,9	33,1	229,4	97,5	587.809	139.924	
Landis+Gyr	-94,7	21,3	150,6	ND	38.635	1.805	
Magazine Luiza	29,3	26,1	97,4	28,3	499.850	32.248	
Redecard	76,3	11,7	563,8	266,8	396.887	27.513	
Promon	19,8	853,6	ND	ND	925	40.047	
Randon	42,9	ND	152,2	47,8	346.521	97.974	
Belgo (Arcelor Brasil)	28,2	-3,1	467,5	307,3	905.258	1.334.327	
	PL Legal (US\$ mil)	LL ajustado (US\$ mil)	LL legal (US\$ mil)	Receita líquida (US\$ mil)	Total do ativo (US\$ mil)	No. de empregados	
Todeschini S.A.	62.363	6.527	11.222	65.541	72.647	442	
Tigre	134.353	20.252	29.646	460.983	415.597	2.592	
Landis+Gyr	1.203	-630	-1.139	30.054	21.301	258	
Magazine Luiza	29.685	7.331	9.110	371.950	209.495	5.830	
Redecard	20.175	65.148	56.035	355.654	2.383.949	716	
Promon	40.002	2.892	8.061	796	72.748	ND	
Randon	95.891	37.697	47.325	276.171	199.705	2.480	
Belgo (Arcelor Brasil)	1.304.850	237.567	399.304	660.739	1.801.168	1.936	

ND : Não Disponível

Fonte: Base de dados da FIPECAFI.

APÊNDICE H – Indicadores das empresas sorteadas 2004

Empresas Sorteadas 2004							
Nome	Rentabil. ativo ajustado (em %)	Rentabil. ativo legal (em %)	Margem das vendas ajustado (em %)	Margem das vendas legal (em %)	Margem operacional (em %)	Giro do ativo (em No. índice)	Rentabil. PL Ajustado (em %)
Sorteadas							
Aracruz Celulose	10,7	12,2	32,4	37,0	43,2	0,33	21,7
Astra	9,4	10,7	3,9	4,4	6,0	2,43	18,9
Móveis Itatiaia	1,2	6,6	1,0	5,7	7,1	1,16	1,8
Natura	28,5	34,6	9,6	11,7	14,6	2,96	37,8
Petroquímica Triunfo	12,5	16,6	5,2	6,9	11,3	2,41	16,1
Ripasa	3,6	3,3	4,8	4,4	6,9	0,75	7,2
Suzano Papel e Celulose	8,6	9,4	24,0	26,4	31,3	0,36	17,2
Tok & Stok	2,5	3,7	1,0	1,4	2,0	2,64	6,1
	Rentabil. PL legal (em %)	Crescimento de vendas (em %)	Vendas p/ empregado (US\$ mil)	Riqueza p/ empregado (US\$ mil)	Vendas (US\$ mil)	PL ajustado (US\$ mil)	
Aracruz Celulose	26,8	ND	607,4	336,6	1.065.399	1.436.928	
Astra	22,7	6,8	65,0	19,8	67.226	11.198	
Móveis Itatiaia	10,4	10,2	ND	ND	76.226	41.849	
Natura	45,9	21,1	895,1	ND	968.043	165.212	
Petroquímica Triunfo	21,6	12,4	934,0	181,1	240.976	61.210	
Ripasa	7,2	9,0	276,8	ND	675.599	436.731	
Suzano Papel e Celulose	20,3	ND	238,7	114,1	839.038	1.116.991	
Tok & Stok	9,4	-2,5	88,9	20,2	134.123	19.668	
	PL Legal (US\$ mil)	LL ajustado (US\$ mil)	LL legal (US\$ mil)	Receita líquida (US\$ mil)	Total do ativo (US\$ mil)	No. de empregados	
Aracruz Celulose	1.315.110	345.062	393.815	1.055.584	3.227.421	1.998	
Astra	10.510	2.593	2.951	49.641	27.670	975	
Móveis Itatiaia	40.989	790	4.351	55.709	65.878	ND	
Natura	164.803	93.314	113.175	748.366	327.126	1.149	
Petroquímica Triunfo	60.215	12.527	16.544	192.659	99.951	257	
Ripasa	398.207	32.216	29.448	553.462	904.607	2.736	
Suzano Papel e Celulose	1.039.797	201.476	221.590	779.724	2.348.594	3.425	
Tok & Stok	18.660	1.285	1.897	102.070	50.836	1.582	

ND : Não Disponível

Fonte: Base de dados da FIPECAFI

APÊNDICE I – Indicadores das melhores empresas 2005

Melhores Empresas 2005					
Nome	Rentabil. ativo ajustado (em %)	Rentabil. ativo legal (em %)	Margem das vendas ajustado (em %)	Margem das vendas legal (em %)	Margem operacional (em %)
Todeschini S.A.	14,6	17,1	13,1	15,3	20,7
Randon	14,1	17,3	8,6	10,6	12,2
Landis+Gyr	2,3	1,1	1,2	0,6	1,6
SERASA	27,8	29,6	14,0	14,9	24,1
Magazine Luiza	4,0	5,1	2,0	2,6	1,4
Flextronics(Masa Amazonia)	-0,1	-3,8	0,0	-2,1	0,3
DPaschoal	7,0	7,4	2,0	2,1	3,9
	Giro do ativo (em No. indice)	Rentabil. PL Ajustado (em %)	Rentabil. PL legal (em %)	Crescimento de vendas (em %)	Vendas p/ empregado (US\$ mil)
Todeschini S.A.	1,12	15,9	18,5	5,6	240,5
Randon	1,63	25,8	31,9	20,1	180,0
Landis+Gyr	1,92	38,1	19,3	26,1	186,7
SERASA	1,98	31,5	33,8	16,8	114,2
Magazine Luiza	1,99	13,0	16,7	30,1	96,0
Flextronics(Masa Amazonia)	1,85	-0,1	-5,2	8,2	89,0
DPaschoal	3,47	13,2	14,0	0,2	169,5
	Riqueza p/ empregado (US\$ mil)	Vendas (US\$ mil)	PL ajustado (US\$ mil)	PL Legal (US\$ mil)	LL ajustado (US\$ mil)
Todeschini S.A.	92,7	105.558	82.579	82.368	13.802
Randon	53,2	477.515	143.775	143.510	41.244
Landis+Gyr	ND	55.902	1.758	1.690	669
SERASA	73,1	241.633	80.823	80.347	33.811
Magazine Luiza	29,2	746.374	110.132	109.762	14.930
Flextronics(Masa Amazonia)	17,3	82.902	32.645	32.504	-32
DPaschoal	33,9	654.478	94.413	94.217	13.126
	LL legal (US\$ mil)	Receita líquida (US\$ mil)	Total do ativo (US\$ mil)	No. de empregados	
Todeschini S.A.	16.098	79.638	94.215	436	
Randon	50.851	380.334	293.522	2.826	
Landis+Gyr	326	42.451	29.129	341	
SERASA	36.090	212.637	121.751	2.160	
Magazine Luiza	19.185	546.994	374.594	9.700	
Flextronics(Masa Amazonia)	-1.703	78.554	44.822	952	
DPaschoal	13.873	598.959	188.702	3.898	

ND : Não Disponível

Fonte: Base de dados da FIPECAFI

APÊNDICE J – Indicadores das empresas sorteadas 2005

Empresas Sorteadas 2005					
Nome	Rentabil. ativo ajustado (em %)	Rentabil. ativo legal (em %)	Margem das vendas ajustado (em %)	Margem das vendas legal (em %)	Margem operacional (em %)
3M	23,3	29,3	10,7	13,4	15,6
Alcoa	5,8	9,8	7,7	13,1	11,7
Herbarium	3,9	3,5	2,9	2,6	4,3
Iharabrás	13,4	12,5	12,4	11,6	17,2
Milenia	4,9	4,6	5,2	4,9	7,7
Petroflex	10,2	10,6	5,0	5,3	7,8
Redecard	2,4	2,2	15,3	14,2	21,7
	Giro do ativo (em No. índice)	Rentabil. PL Ajustado (em %)	Rentabil. PL legal (em %)	Crescimento de vendas (em %)	Vendas p/ empregado (US\$ mil)
3M	2,18	35,6	45,0	0,5	230,8
Alcoa	0,75	8,6	14,7	-7,1	264,8
Herbarium	1,36	ND	4,4	-10,4	60,5
Iharabrás	1,08	21,5	20,1	-20,6	425,9
Milenia	0,95	13,5	12,8	-21,9	438,0
Petroflex	2,02	23,4	24,7	-1,0	1092,0
Redecard	0,16	83,2	77,7	23,4	725,2
	Riqueza p/ empregado (US\$ mil)	Vendas (US\$ mil)	PL ajustado (US\$ mil)	PL Legal (US\$ mil)	LL ajustado (US\$ mil)
3M	ND	647.756	194.705	193.389	69.372
Alcoa	95,6	1.163.900	986.300	982.598	90.195
Herbarium	ND	14.983	8.907	8.868	431
Iharabrás	159,2	126.064	68.867	68.745	15.591
Milenia	112,0	333.095	123.730	123.201	17.162
Petroflex	228,2	714.692	140.878	139.418	35.924
Redecard	314,2	562.034	27.810	26.868	86.152
	LL legal (US\$ mil)	Receita líquida (US\$ mil)	Total do ativo (US\$ mil)	No. de empregados	
3M	87.044	517.281	296.543	2.910	
Alcoa	152.408	961.991	1.548.777	4.447	
Herbarium	387	10.705	11.000	247	
Iharabrás	14.581	122.013	116.302	292	
Milenia	16.181	322.557	349.764	769	
Petroflex	37.586	589.014	353.479	700	
Redecard	79.786	510.210	3.575.882	834	

ND : Não Disponível

Fonte: Base de dados da FIPECAFI

APÊNDICE K – Indicadores das melhores empresas 2006

Melhores Empresas 2006					
Nome	Rentabil. ativo ajustado (em %)	Rentabil. ativo legal (em %)	Margem das vendas ajustado (em %)	Margem das vendas legal (em %)	Margem operacional (em %)
Masa - AM	11,4	12,5	8,6	9,4	12,5
SERASA	29,8	31,9	13,7	14,7	24,7
CST - Arcelor Brasil	7,7	9,2	14,5	17,2	22,0
Fras-Le	13,0	14,1	7,8	8,4	11,2
Albras	14,7	12,6	18,5	15,9	27,0
	Giro do ativo (em No. índice)	Rentabil. PL Ajustado (em %)	Rentabil. PL legal (em %)	Crescimento de vendas (em %)	Vendas p/ empregado (US\$ mil)
Masa - AM	1,33	14,9	16,6	-1,1	98,2
SERASA	2,17	32,9	35,6	20,3	147,3
CST - Arcelor Brasil	0,53	11,4	14,0	4,9	714,3
Fras-Le	1,67	20,3	22,4	1,0	97,9
Albras	0,79	22,3	19,4	17,7	830,3
	Riqueza p/ empregado (US\$ mil)	Vendas (US\$ mil)	PL ajustado (US\$ mil)	PL Legal (US\$ mil)	LL ajustado (US\$ mil)
Masa - AM	28,2	93.169	53.647	52.864	7.988
SERASA	89,1	330.533	99.173	97.777	45.342
CST - Arcelor Brasil	212,5	3.086.067	3.708.532	3.595.763	446.197
Fras-Le	41,4	222.325	78.728	77.428	17.251
Albras	337,4	1.124.687	844.834	830.981	207.860
	LL legal (US\$ mil)	Receita líquida (US\$ mil)	Total do ativo (US\$ mil)	No. de empregados	
Masa - AM	8.801	89.528	70.243	946	
SERASA	48.531	290.457	152.117	2.328	
CST - Arcelor Brasil	531.667	2.590.364	5.769.275	4.356	
Fras-Le	18.759	175.890	132.847	2.406	
Albras	178.369	1.116.676	1.415.246	1.344	

Fonte: Base de dados da FIPECAFI

APÊNDICE L – Indicadores das empresas sorteadas 2006

Empresas Sorteadas 2006					
Nome	Rentabil. ativo ajustado (em %)	Rentabil. ativo legal (em %)	Margem das vendas ajustado (em %)	Margem das vendas legal (em %)	Margem operacional (em %)
Agro Amazônia	-2,9	-2,9	-4,6	-4,7	-4,9
Amil	5,5	7,5	2,6	3,5	4,0
Apsen	15,2	13,9	8,0	7,3	11,6
KBH&C Tabacos	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Todeschini S.A.	13,0	17,3	12,9	17,1	23,2
	Giro do ativo (em No. índice)	Rentabil. PL Ajustado (em %)	Rentabil. do PL legal (em %)	Crescimento de vendas (em %)	Vendas p/ empregado (US\$ mil)
Agro Amazônia	0,62	-7,6	-7,9	-35,3	359,7
Amil	2,11	8,7	12,0	10,7	447,2
Apsen	1,89	36,3	33,9	28,1	155,4
KBH&C Tabacos	0,93	1,0	1,0	1,9	493,6
Todeschini S.A.	1,01	13,8	18,5	-0,5	259,0
	Riqueza p/ empregado (US\$ mil)	Vendas (US\$ mil)	PL ajustado (US\$ mil)	PL Legal (US\$ mil)	LL ajustado (US\$ mil)
Agro Amazônia	-3,6	75.895	46.019	44.653	-3.522
Amil	67,7	882.524	247.740	243.492	23.070
Apsen	94,4	77.991	15.491	15.130	6.249
KBH&C Tabacos	-116,1	84.898	9.166	8.715	89
Todeschini S.A.	80,5	119.394	104.151	103.529	15.390
	LL legal (US\$ mil)	Receita líquida (US\$ mil)	Total do ativo (US\$ mil)	No. de empregados	
Agro Amazônia	-3.581	73.017	122.601	193	
Amil	31.239	878.580	418.020	2.073	
Apsen	5.713	67.529	41.189	522	
KBH&C Tabacos	86	82.916	91.586	182	
Todeschini S.A.	20.443	89.736	118.093	486	

Fonte: Base de dados da FIPECAFI

APÊNDICE M – Classificação setorial industrial

Ano 2004	Empresa	Setor
Melhores	Todeschini S.A.	Diversos
	Tigre	Indústria da Construção
	Landis+Gyr	não disponível
	Magazine Luiza	Varejo
	Redecard	Serviços
	Promon	não disponível
	Randon	Auto-Industria
	Belgo (Arcelor Brasil)	Siderurgia e Metalurgia
Sorteadas	Aracruz Celulose	Papel e Celulose
	Astra	não disponível
	Móveis Itatiaia	Diversos
	Natura	Bens de Consumo
	Petroquímica Triunfo	Química e Petroquímica
	Ripasa	Papel e Celulose
	Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose
	Tok & Stok	Varejo
Ano 2005	Empresa	Setor
Melhores	Todeschini S.A.	Diversos
	Randon	Auto-Industria
	Landis+Gyr	não disponível
	SERASA	Serviços
	Magazine Luiza	Varejo
	Flextronics(Masa Amazonia)	não disponível
	DPaschoal	Varejo
Sorteadas	3M	Química e Petroquímica
	Alcoa	Siderurgia e Metalurgia
	Herbarium	não disponível
	Iharabrás	Química e Petroquímica
	Milenia	Química e Petroquímica
	Petroflex	Química e Petroquímica
	Redecard	Serviços
Ano 2006	Empresa	Setor
Melhores	Masa - AM	não disponível
	SERASA	Serviços
	CST - Arcelor Brasil	Siderurgia e Metalurgia
	Fras-Le	Auto-Industria
	Albras	Siderurgia e Metalurgia
Sorteadas	Agro Amazônia	Atacado
	Amil	Serviços
	Apsen	não disponível
	KBH&C Tabacos	não disponível
	Todeschini S.A.	Diversos

Fonte: Exame Melhores e Maiores (2006 e 2007)

APÊNDICE N – Indicadores setoriais IBGE

Setor Classificação nacional de atividades economicas (CNAE)	Tabela 1998		
	Receita liquida de vendas (Mil Reais)		
	2003	2004	2005
21 Fab.celulose, papel e produtos de papel	36.796.292	37.558.595	37.642.521
34 Fab.montagem de veiculos automotores, reboques e carrocerias	94.824.603	118.192.528	135.753.793
36 Fab.móveis e industrias diversas	16.301.716	18.315.844	19.255.040
24 Fab.produtos quimicos	136.932.506	164.620.191	159.491.300
27.2 Siderurgia	39.329.762	55.420.850	58.026.254
Setor Classificação nacional de atividades economicas (CNAE)	Tabela 2702		
	Receita operacional líquida (Mil Reais)		
	2003	2004	2005
51 Comércio por atacado	303.336.207	359.095.256	418.856.820
52 Comércio varejista	281.741.773	326.388.731	393.534.032
Setor Classificação nacional de atividades economicas (CNAE)	Tabela 2590		
	Receita liquida (Mil Reais)		
	2003	2004	2005
45 Empresas de construção	79.445.240	95.260.257	98.748.510

Fonte: IBGE