

IMPACTO DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS ALTOS EXECUTIVOS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL NO SETOR DE BENS INDUSTRIAIS

Arthur Lemos Pereira

Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
arthurlemos27@gmail.com

Beatriz da Silva Pereira

Mestranda na Pós-Graduação de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
beatriz.silva.p@gmail.com

Rogério João Lunkes

Professor Doutor dos Cursos de Pós-Graduação de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
rogeriolunkes@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo é a análise da relação das características demográficas da diretoria executiva e o desempenho empresarial representado pelo índice de rentabilidade. Para o alcance deste objetivo são analisadas as informações das características dos gestores que compõem os escalões superiores como, idade, experiência, formação, gênero e dualidade com a rentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA no setor de bens industriais, entre os anos de 2010 a 2014. O trabalho é desenvolvido com base em investigação bibliográfica para o levantamento da literatura existente. Utiliza-se também a pesquisa documental para a coleta de dados. Em termos de enquadramento metodológico, esse estudo se caracteriza com descritivo. Os resultados obtidos não mostraram uma influência clara ou significativa das características demográficas, criando a necessidade de estudos mais abrangentes para confirmar a existência de tal influência.

Palavras-chave: Teoria dos Escalões Superiores, Avaliação de Desempenho, Índices de Rentabilidade.

IMPACT OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF TOP EXECUTIVES IN BUSINESS PERFORMANCE IN THE INDUSTRIAL GOODS SECTOR ABSTRACT

The aim of this study is the analysis of the demographic characteristics of the executive board and corporate performance represented by the profitability index. To achieve this objective analysis of the information on the characteristics of managers that make up the upper echelons as age, experience, education, gender and duality to the profitability of companies listed on the BM & FBOVESPA in the industrial goods sector, between the years 2010-2014. The work is developed based on literature research to survey the existing literature. It is also used to document research to collect data. In terms of methodological framework, this study is characterized with descriptive. The results did not show a clear or significant influence of demographic characteristics, creating the need for more comprehensive studies to confirm this influence.

Keywords: Upper Echelons Theory, Performance evaluation, Profitability ratios.

1. INTRODUÇÃO

O atual panorama econômico é caracterizado pela ampla concorrência e por constantes variações no que tange ao mercado empresarial. O que cria a necessidade de estratégias que antecipem cenários futuros e ajudem a explicar resultados passados, além de ações que visem a obtenção da vantagem competitiva. No passado essa busca era voltada para aspectos externos a organização, no entanto, estudos sobre estratégia têm apontado os altos gestores, ou seja, os talentos humanos da empresa como fonte de criatividade e chave para criação e manutenção da vantagem competitiva (SERRA, SERRA, TOMEI, 2014; RAJA *et al*, 2009).

Estudos voltados para a importância dos gestores começaram a ganhar relevância na década de 50 (BOONE, VAN OLFFEN, VAN WITTELOOSTUIJN, 1998). Uma das teorias apontadas em estudos deste gênero posteriormente foi a Visão Baseada em Recursos (VBR) que aponta os recursos próprios e únicos de cada organização como fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; SERRA, SERRA, TOMEI, 2014).

De acordo com essa teoria, as empresas apresentam resultados diferentes por possuírem recursos diferentes. Para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva, ele deve ser valioso a fim de possibilitar a exploração de oportunidades e a neutralização de ameaças, raro, para que não possa estar disponível para os atuais ou futuros concorrentes, inimitável, para que não possa ser reproduzido e não substituível, de forma que outros recursos não possam prover o mesmo resultado (BARNEY, 1991).

Não existe um modelo pré-determinado que aponte que a soma deste ou daquele recurso será fonte de sucesso, porém sabe-se que a gestão dos executivos que estão à frente das organizações pode atuar como um recurso estratégico empresarial, essa é a premissa da Teoria dos Escalões Superiores (TES) uma teoria estratégica que é um dos sub-campos da VBR (BARNEY, 1991; SERRA, SERRA, TOMEI, 2014). Os primeiros autores a apontarem esta relação foram Hambrick e Mason (1984) ao afirmarem que “os gestores importam”. Os mesmos defendem o argumento de que as organizações são um reflexo de seus gestores de topo e destacam a sua grande influência na formulação e adoção da melhor estratégia organizacional, a fim de alcançar um elevado nível de desempenho corporativo (HAMBRICK, MASON, 1984; DÍAZ, RODRÍGUEZ, SIMONETTI, 2015).

Desde então, estudos empíricos têm examinado o efeito das características dos altos executivos como o prestígio, propriedade, estrutura e experiência na sobrevivência de empresas após a abertura do capital (BACH, SMITH, 2007), a correlação entre as escolhas estratégicas e seus líderes (SIMEON, 2001), suas experiências de trabalho e rede de relacionamentos como antecedentes para o empreendedorismo corporativo (WEI, LING, 2015), além dos reflexos dos líderes estratégicos na qualidade das decisões (LIN, RABABAH, 2014).

Considerando o exposto, o intuito deste estudo é responder à seguinte pergunta de pesquisa: **qual a relação entre as características demográficas dos altos executivos e o desempenho empresarial no setor de bens industriais?** Para responder essa questão, tem-se como objetivo averiguar a existência de relação entre características demográficas (idade, experiência, gênero, formação e dualidade) da diretoria executiva com o desempenho empresarial representado pelo índice de retorno sobre ativos de empresas listadas no setor de bens industriais na BM&FBOVESPA, entre os anos de 2010 a 2014.

Este estudo justificasse pelo caráter interdisciplinar, ao combinar conhecimentos da controladoria, estratégia e psicologia, além da carência de estudos da teoria em âmbito nacional. Este artigo será estruturado da seguinte forma: iniciando por este tópico de caráter introdutório, seguido pelo referencial teórico, posteriormente será descrita a metodologia, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico expõe a Teoria dos Escalões Superiores e os métodos de avaliação de desempenho.

2.1. Teoria dos Escalões Superiores

Dentre as características internas da organização pode-se destacar os recursos, já que os mesmos possuem papel fundamental na busca pela vantagem competitiva. A diferenciação empresarial, a estratégia competitiva escolhida, e a busca pelo melhor método ou sistema depende de recursos raros e valiosos, tais como as marcas, as patentes, as redes de serviços e de distribuição, que também são fatores de produção (BARNEY, 1991), essa é a premissa da perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR).

De acordo com a Visão Baseada em Recursos, as empresas possuem resultados diferentes por possuírem recursos diferentes (BARNEY, 1991). Desta forma, os recursos e competências únicos de cada entidade são os fatores que determinarão o seu sucesso. Não existe um modelo pré determinado que defina que a soma de determinados bens garantirão uma melhor *performance*, entretanto, sabe-se que os executivos que estão à frente da organização são um recurso (SERRA et al, 2014), que terá como efeito uma maior capacidade de inovação e criatividade (RAJA et al. 2009), esse é o pressuposto da Teoria dos Escalões Superiores (TES) (HAMBRICK, MASON, 1984).

Tendo como marco inicial a publicação de Hambrick e Mason, em 1984, a Teoria dos Escalões Superiores possui a premissa de que os gestores que estão à frente da organização desempenham papel importante na estratégia e nas decisões, influenciando nos resultados organizacionais. As decisões estratégicas da empresa são influenciadas pelo talento gerencial, conhecimento, habilidades e estilos cognitivos do alto escalão (HAMBRICK; MASON, 1984).



Fonte: Adaptado de Carpenter et al. (2004)

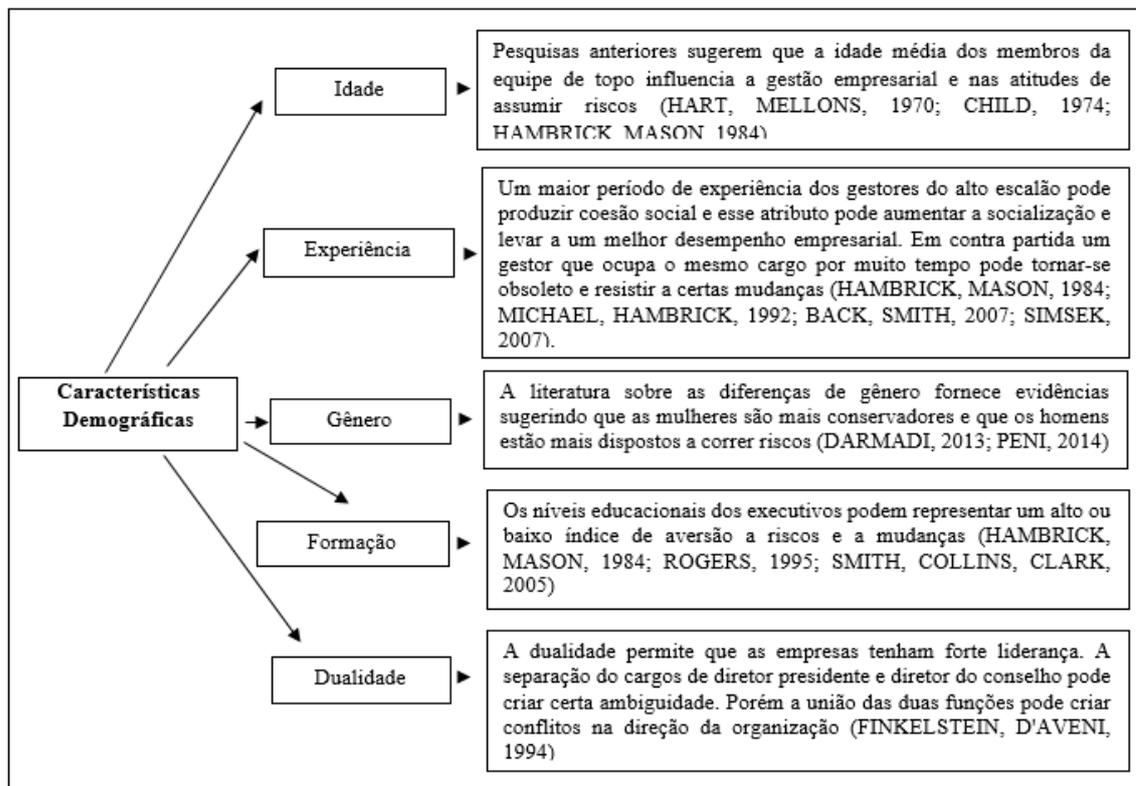
Figura 1 - Teoria dos Escalões Superiores

O modelo inicial mostra que as características cognitivas, valores e percepções dos executivos influenciam sua tomada de decisão e conseqüentemente no desempenho empresarial (CARPENTER et al., 2004).

No artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), são fornecidos três benefícios principais. Primeiramente a possibilidade de auxílio na previsão dos resultados organizacionais, posteriormente a possibilidade de servir como uma base para a escolha e crescimento dos executivos de nível superior, e por último a utilização com o caráter preditivo dos movimentos da concorrência (CRISTIAN, BAÚ DAL MAGRO, 2013)

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

No modelo inicial, as principais características demográficas destacadas foram a idade, experiência e formação (educação), gênero, origem e características socioeconômicas do grupo (GELETKANYCZ, SANDERS, 2004; PENI, 2014). Posteriormente outras características foram adicionadas a teoria como dualidade, heterogeneidade funcional e nível de internacionalização (CARPENTER et al., 2004; TETRAULT SIRSLEY, 2009; LI, TAN, 2013). Na Figura 2 são descritas as características demográficas utilizadas:



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 2 - Características Demográficas

No tópico a seguir apresentam-se os índices de rentabilidade utilizados como métricas para a avaliação de desempenho.

2.2 Desempenho Empresarial

A forma mais comumente usada para mensurar a saúde financeira da organização é por meio da análise dos índices de rendimento. Para esse estudo visando medir a saúde da empresa como um todo será utilizado o retorno sobre o ativo (ROA) por ser o mais indicado para avaliação de unidades de negócio (OYADOMARI et al, 2008).

Os índices de rentabilidade medem o quanto uma empresa está sendo lucrativa ou não, através dos capitais nela investidos, o quanto renderam os investimentos e, qual o resultado econômico da empresa. O seu conceito analítico é o quanto maior melhor (VIEIRA et. al., 2011).

Estudos da Teoria dos Escalões Superiores já buscaram utilizar a índice Retorno sobre Ativos para mensurar o desempenho empresarial. Wang e Gao (2010) relacionaram a posse das equipes de gestão de topo de 73 empresas imobiliárias chinesas com o Retorno sobre Ativos, por este ser o mais amplamente utilizado para mensurar o desempenho no curto e no longo prazo. Peni (2014) centrou seu estudo na relação entre as características do CEO e desempenho da empresa representado por índices como o Retorno sobre Ativos. McLelland, Barker e Oh (2012) examinaram a influência do horizonte da carreira do CEO ao analisar a

posse e o retornos futuros do ativo. Visando estabelecer se as características demográficas dos altos executivos das empresas listadas na Bovespa no setor de Bens Industriais apresentam alguma relação com o desempenho empresarial? Para esclarecer como responder este questionamento apresenta-se a metodologia empregada no estudo.

3. METODOLOGIA

Em termos de enquadramento metodológico, esse estudo se caracteriza com descritivo no que tange aos objetivos já que possui como finalidade a busca pela relação entre as características dos altos executivos e os resultados organizacionais representados por um indicador econômico-financeiro (RICHARDSON, 1999).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, uma vez que foi feito um levantamento da literatura existente (GIL, 2002). Em relação à coleta de dados, a pesquisa é documental, já que foi feito uso das demonstrações contábeis e de relatórios financeiros das empresas listadas no setor de bens industriais (GIL, 2002). No que tange a abordagem a pesquisa caracterizasse como qualitativa, pois, visa à descrição da complexidade de determinado problema (RICHARDSON, 1999).

Este estudo se baseia nas empresas do setor de bens industriais com ações negociadas na BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) no período de 2010 a 2014. A escolha desta população deve-se a possibilidade de acesso as informações financeiras, sobre os resultados anuais como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, entre outros dados disponíveis.

O setor de bens industriais foi escolhido por deter duas características que a tornam protagonista dos momentos de expansão e retração em qualquer economia onde o mesmo possui presença significativa como no Brasil. O primeiro por produzir bens duráveis, seja de capital ou de consumo, sua produção é dependente, como nenhum outro setor, do crédito e de antecipações dos agentes, incluindo empresários, consumidores e bancos, sobre as perspectivas econômicas futuras. Em segundo lugar, a indústria tem um poder, que também não é encontrado em outros setores, de irradiar para si própria e para o resto da economia os fatores de dinamismo ou de queda (ALMEIDA, 2015).

A delimitação temporal é devido às mudanças impostas pela Lei no. 11.638/07 que tiveram como intuito a harmonização das normas contábeis brasileiras com as internacionais, como essa Lei passou a ter caráter obrigatório no ano de 2010, e as mudanças impostas causaram variações consideráveis nos valores, variações essas, que não são resultado de mudanças econômicas ou da influência da gestão, e sim da forma como são calculados esses valores.

A população corresponde a 35 empresas. Três instituições não apresentaram dados necessários para a análise, com ausência do retorno sobre ativos ou de alguma característica referente aos gestores. Dessa forma 32 empresas foram utilizadas na análise.

Os dados referentes às demonstrações contábeis foram retirados do *software* Economática. Os dados referentes à Teoria dos Escalões Superiores foram retirados do site BM&FBOVESPA empresa por empresa, no sub-item assembleia e administração, que compõem o item formulários de referência que faz parte do campo relatórios financeiros.

Para empresas que apresentaram troca de executivo dentro do ano, como critério de classificação, primeiramente escolheu-se o executivo que ficou mais tempo no ano em análise, e em casos em que houve empate, optou-se em incluir o executivo que ficou mais tempo na empresa.

Após a coleta, os dados foram exportados para planilhas eletrônicas. As informações levantadas são referentes a idade, tempo no cargo, gênero, formação acadêmica, e dualidade. Informações como idade e tempo de mandato foram utilizados dados em anos. Foram estabelecidas quatro faixas para as duas variáveis. Para a variável formação foram utilizados dois critérios, o curso de graduação e a realização de pós-graduação. Ainda no caso da formação, segrega-se em áreas de atuação como: (i) Ciências Sociais Aplicadas; (ii) Tecnologia da Informação; (iii) Ciências Jurídicas; (iv) Ciências Exatas; (v) Comunicação Social; (vi) Ciências da Saúde e; (vii) Sem informação. Para a variável dualidade foi utilizada a categorização diretor presidente e diretor presidente e presidente do conselho. Para variável gênero foi utilizada a categorização presença feminino e ausência de presença feminina.

Para a operacionalização do objetivo do estudo, inicialmente os dados dos executivos (idade, tempo no cargo, formação, gênero, dualidade) e o desempenho empresarial foram analisados por meio de análise descritiva visando a explicação das hipóteses formuladas deste estudo.

H1 - Quanto maior a idade do executivo menor o desempenho empresarial.

A idade dos gerentes pode afetar a sua atitude em relação ao risco. Gerentes mais jovens estarão mais inclinados a perseguir estratégias arriscadas enquanto que os gestores mais velhos tendem a ser mais conservadores (HAMBRICK; MASON, 1984; BARKER; MUELLER, 2002)

H2 – Quanto maior o tempo no cargo melhor desempenho empresarial.

Períodos mais longos de mandato dos gestores de topo no cargo podem produzir coesão social e compartilhamento de estruturas cognitivas, e esses atributos podem aumentar a socialização entre o grupo e levar a um melhor desempenho empresarial (HAMBRICK, MASON, 1984; HAMBRICK, 2007).

H3 - Quanto maior a educação/titulação do executivo, melhor desempenho empresarial.

Níveis mais elevados de educação são associados com maior capacidade captar novas ideias, aprender novos comportamentos e gerar e implementar soluções criativas para problemas complicados, o que resulta em um melhor desempenho (HAMBRICK, MASON, 1984; BANTEL; JACKSON, 1989; HAMBRICK, 2007).

H4 – A presença feminina na diretoria executiva melhor o desempenho empresarial.

A literatura sobre as diferenças de gênero fornece evidências sugerindo que as mulheres são mais conservadoras o que poderia contribuir com melhores resultados (PENI, 2014).

H5 – Executivos que acumulam cargos de presidência da diretoria e do conselho administrativo apresentam melhor desempenho empresarial.

A dualidade do CEO pode ser associada ao aumento no desempenho. Ela permite que as empresas tenham forte liderança unificada já que a separação da posição do CEO e presidente poderia difundir o seu poder e criar ambiguidade dentro da organização (FINKELSTEIN, D'AVENI, 1994). A análise dos dados será apresentada no tópico a seguir.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Para iniciar a análise de dados são apresentadas as comparações anuais do desempenho empresarial representado pelo índice de rentabilidade.

RETORNO SOBRE ATIVOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Média	-1,5%	-8,7%	-10,4%	-11,2%	-23,2%
Mediana	6%	5,4%	3,1%	3,6%	2,8%
Máximo	20,9%	15,4%	15,8%	18,1%	24,5%
Mínimo	-222,6%	-289%	-313,3%	-351,9%	-405%
Desvio Padrão	40,9328	54,1838	56,9053	63,5353	78,6712

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 1: Resultado Índice Retorno sobre Ativos

O desempenho da empresa vem apresentando queda desde o primeiro ano objeto de estudo. A rentabilidade empresarial do setor industrial que vinha em constante aumento, passou a sofrer o movimento oposto no final de 2011, devido a aumentos significativos nos custos de forma geral e dos custos de mão-de-obra em particular (FUNDAP, 2011). Quando analisa-se a idade dos executivos, a variação entre os anos é pouco representativa, como pode-se observar na Tabela 2.

IDADE					
	2010	2011	2012	2013	2014
Média	53	53	53	52	53
Mediana	53	54	53	53	53
Máximo	79	80	81	74	75
Mínimo	33	32	24	25	26
Desvio Padrão	9,22672	9,28054	9,45814	9,27014	9,39763

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 2: Resultado Idade

A média de idade dos gestores permaneceu completamente a mesma ao longo dos anos (53 e 52 anos). No entanto, podemos destacar a grande diferença entre a idade máxima (81 anos em 2012) e mínima (24 anos em 2012). A dispersão em relação à média está entre 9 anos, para mais e para menos. Em seguida, apresenta-se as faixas de experiência entre os anos, conforme a Tabela 3.

EXPERIÊNCIA					
	2010	2011	2012	2013	2014
Média	6	7	7	7	7
Mediana	4	4	4,5	5	5
Máximo	42	43	44	37	38
Mínimo	0,7	1	0,3	1	1
Desvio Padrão	7,7992	7,3239	7,1966	6,5292	6,8261

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 3: Resultado Experiência

A média de experiência dos executivos também permaneceu a mesma ao longo dos anos analisados entre 6 e 7 anos. A dispersão em relação à média está entre 7 e 6anos, para mais e para menos. Para uma análise mais detalhada das características demográficas da diretoria executiva as 32 empresas foram divididas em dois grupos de 16 empresas que representam as empresas com amplo desempenho e com baixo desempenho, o ano de 2010 é representado na tabela 4.

Características		Amplo Desempenho (%)	Baixo Desempenho (%)
Idade	Até 45 anos	21%	20%
	De 46 a 55 anos	41%	41%
	De 56 a 65 anos	26%	33%
	Mais de 65 anos	11%	6%
Experiência	De 1 a 5 anos	65%	67%
	De 6 a 10 anos	11%	16%
	De 11 a 15 anos	11%	8%
	Mais de 15 anos	13%	10%
Formação	Ciências Biológicas	4%	-
	Ciências Exatas	51%	39%
	Ciências Humanas	-	2%
	Ciências Jurídicas	7%	11%
	Ciências da Saúde	1%	-
	Ciências Sociais Aplicadas	33%	39%
	Publicidade e Propaganda	2%	2%
Pós-graduação	Sem Formação	2%	7%
	Sim	63%	41%
Gênero	Não	37%	59%
	Presença Feminina	4%	10%
Dualidade	Sim	15%	27%
	Não	85%	73%

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 4: Comparação de Amplo e Baixo Desempenho Características Demográficas 2010

Não existem diferenças muito significativas entre as características dos executivos que compõem as empresas com amplo e baixo desempenho. A faixa 46 a 55 anos é a qual estão os executivos com melhores e piores resultados. O tempo de cargo de 1 a 5 anos também é o período de experiência no qual estão os gestores que auferiram os melhores e piores resultados de rentabilidade.

A formação em ciências exatas e a presença de pós-graduação são mais comuns em empresas com amplo desempenho. Não existe uma forte presença feminina, nem de gestores que possuam cargos na diretoria executiva e no conselho de administração. Em seguida identifica-se os dados do ano de 2011 na tabela 5.

Características		Amplo Desempenho (%)	Baixo Desempenho (%)
Idade	Até 45 anos	14%	26%
	De 46 a 55 anos	37%	39%
	De 56 a 65 anos	39%	30%
	Mais de 65 anos	10%	6%
Experiência	De 1 a 5 anos	59%	65%
	De 6 a 10 anos	15%	24%
	De 11 a 15 anos	12%	4%
	Mais de 15 anos	15%	7%

Formação	Ciências Biológicas	2%	-
	Ciências Exatas	48%	42%
	Ciências Humanas	-	2%
	Ciências Jurídicas	5%	12%
	Ciências da Saúde	-	2%
	Ciências Sociais Aplicadas	39%	35%
	Publicidade e Propaganda	3%	2%
	Sem Formação	3%	5%
Pós-graduação	Sim	51%	54%
	Não	49%	46%
Gênero	Presença Feminina	5%	9%
Dualidade	Sim	24%	19%
	Não	76%	81%

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 5: Comparação de Amplo e Baixo Desempenho Características Demográficas 2011

A faixa 46 a 55 anos é a qual estão os executivos com melhores e piores resultados. Também podemos destacar a faixa até 45 anos que apresenta uma porcentagem significativa no que tange ao baixo desempenho, o que difere do que afirmam os estudiosos da Teoria como Harris (1979) e Hambrick e Mason (1984), que apontaram uma relação negativa no que tange à influência dos gestores mais longevos, neste caso ocorreu exatamente o contrário.

O tempo de cargo de 1 a 5 anos também foi o período de experiência no qual estão os gestores que auferiram os melhores e piores resultados de rentabilidade, porém podemos destacar a maior presença de gestores com maior experiência no grupo de baixo desempenho (24%).

Assim como no ano de 2010 a formação de ciências exatas foi a mais comum entre empresas com amplo e baixo desempenho. Em 2011 a formação em ciências sociais aplicadas também apresentou resultados significativos. Diferente do ano de 2010 as empresas dentro do grupo de desempenho amplo têm em sua maioria gestores sem pós-graduação. Assim como anteriormente, não existe uma forte presença feminina, nem de gestores que possuam cargos na diretoria executiva e no conselho de administração. Em seguida identifica-se os dados do ano de 2012 na tabela 6.

Características		Amplo Desempenho (%)	Baixo Desempenho (%)
Idade	Até 45 anos	18%	32%
	De 46 a 55 anos	36%	38%
	De 56 a 65 anos	40%	25%
	Mais de 65 anos	6%	5%
Experiência	De 1 a 5 anos	55%	62%
	De 6 a 10 anos	19%	30%
	De 11 a 15 anos	11%	4%
	Mais de 15 anos	15%	4%
Formação	Ciências Biológicas	1%	-
	Ciências Exatas	46%	51%
	Ciências Humanas	-	2%
	Ciências da Informação	-	2%
	Ciências Jurídicas	7%	5%
	Ciências da Saúde	-	4%
	Ciências Sociais Aplicadas	40%	32%
	Publicidade e Propaganda	3%	-
Sem Formação	3%	4%	
Pós-graduação	Sim	64%	48%

	Não	36%	52%
Gênero	Presença Feminina	4%	7%
Dualidade	Sim	19%	18%
	Não	81%	82%

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 6: Comparação de Amplo e Baixo Desempenho Características Demográficas 2012

Os resultados no que tange a idade e experiência foram semelhantes aos anos de 2010 e 2011. Podemos destacar a presença de gestores com mais de 15 anos de experiência no cargo, presentes no grupo de empresas com amplo desempenho (15%). Semelhante ao ano de 2010 a formação em ciências exatas e a maior presença de pós-graduação são a predominância do grupo de empresas que apresentaram amplo desempenho. Posteriormente, identifica-se os dados do ano de 2013 na tabela 7.

Características		Amplo Desempenho (%)	Baixo Desempenho (%)
Idade	Até 45 anos	21%	30%
	De 46 a 55 anos	31%	43%
	De 56 a 65 anos	40%	23%
	Mais de 65 anos	8%	4%
Experiência	De 1 a 5 anos	60%	57%
	De 6 a 10 anos	20%	30%
	De 11 a 15 anos	5%	9%
	Mais de 15 anos	15%	4%
Formação	Ciências Biológicas	1%	-
	Ciências Exatas	53%	46%
	Ciências Humanas	-	2%
	Ciências da Informação	-	2%
	Ciências Jurídicas	7%	5%
	Ciências da Saúde	-	4%
	Ciências Sociais Aplicadas	35%	35%
	Publicidade e Propaganda	1%	2%
Pós-graduação	Sim	58%	55%
	Não	42%	45%
Gênero	Presença Feminina	5%	7%
Dualidade	Sim	22%	21%
	Não	78%	79%

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 7: Comparação de Amplo e Baixo Desempenho Características Demográficas 2013

No que tange a característica idade a faixa etária com maior percentual no baixo desempenho é 46 a 55 anos. No amplo desempenho o destaque é a faixa de 56 a 65 anos. Mesmo que de forma discreta, podemos ver que os gestores mais longevos apresentam resultados melhores que gestores mais jovens o que difere de autores como Hambrick e Mason (1984) que afirmam que os melhores desempenhos são auferidos por gestores mais jovens, pôr os mesmos serem mais dispostos a correrem riscos.

O tempo de cargo de 1 a 5 anos assim como nos outros anos analisados foi a faixa de experiência com maior predominância nos grupos de amplo e baixo desempenho, no entanto, existe um maior percentual nas faixas com maior experiência no que tange as empresas com amplo desempenho. Assim como nos outros anos a formação em ciências exatas e ciências sociais aplicadas foram as graduações mais presentes no amplo e baixo desempenho. No grupo de amplo desempenho existe a predominância de diretores com pós-

graduação. Assim como nos anos anteriores, não existe uma forte presença feminina, nem de gestores que possuam cargos na diretoria executiva e no conselho de administração. Em seguida identifica-se os dados do ano de 2014 na tabela 8.

Características		Ampl Desempenho (%)	Baixo Desempenho (%)
Idade	Até 45 anos	16%	33%
	De 46 a 55 anos	38%	38%
	De 56 a 65 anos	33%	22%
	Mais de 65 anos	13%	7%
Experiência	De 1 a 5 anos	65%	45%
	De 6 a 10 anos	17%	31%
	De 11 a 15 anos	3%	14%
	Mais de 15 anos	15%	10%
Formação	Ciências Biológicas	2%	-
	Ciências Exatas	52%	45%
	Ciências da Informação	-	2%
	Ciências Jurídicas	8%	7%
	Ciências Sociais Aplicadas	35%	39%
	Publicidade e Propaganda	-	2%
Pós-graduação	Sem Formação	3%	5%
	Sim	60%	50%
Gênero	Não	40%	50%
	Presença Feminina	5%	7%
Dualidade	Sim	21%	26%
	Não	79%	74%

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 8: Comparação de Amplo e Baixo Desempenho Características Demográficas 2014

Os resultados no que tange a idade e experiência foram semelhantes aos anos anteriores. Da mesma forma existe a predominância da formação de ciências exatas e ciências sociais aplicadas, bem como a presença do grupo do amplo desempenho de diretores na sua maioria com pós-graduação. Assim como nos anos anteriores, não existe uma forte presença feminina, nem de gestores que possuam cargos na diretoria executiva e no conselho de administração.

5 CONCLUSÕES E DISCUSSÕES

Este estudo contribui para uma melhor compreensão da influência da diretoria executiva no desempenho empresarial. Os resultados obtidos não mostraram uma influência clara ou significativa das características demográficas na rentabilidade das empresas listadas BM&FBovespa no setor de bens industriais.

Ao avaliar as hipóteses do estudo, a primeira variável a ser analisada é a Idade. De acordo com os dados tanto as empresas com amplo como baixo desempenho se encontram na mesma faixa etária, porém, podemos notar mesmo que de forma discreta uma maior predominância de gestores mais longevos no grupo de empresas com amplo desempenho, o que difere da hipótese levantada, a qual afirma que gestores mais jovens apresentam resultados positivos (HAMBRICK; MASON, 1984).

Para variável tempo de experiência, representada pelo tempo no cargo, a hipótese de pesquisa também foi rejeita, já que os gestores do amplo e baixo desempenho estão dispostos na mesma faixa de tempo, que representa o menor período. Porém, podemos

destacar uma maior predominância de gestores com maior tempo no cargo no grupo representado por empresas de amplo desempenho.

No que diz respeito a formação do executivo a hipótese de que uma maior formação influenciaria um amplo desempenho foi suportada (HAMBRICK, MASON, 1984; BANTEL; JACKSON, 1989; HAMBRICK, 2007), já que o grupo de empresas que obtiveram um amplo desempenho possuíam a predominância de diretores com pós-graduação. A formação mais comum é na área de ciências exatas, principalmente engenharia, tal resultado é sustentado pela alta procura de estudantes e empregadores, além de, as inúmeras possibilidades de vagas (GUIA CARREIRA, 2015).

Em relação as hipóteses relacionadas a gênero e dualidade a ausência de diretores do gênero feminino e a carência de gestores que acumulem cargos de diretoria executiva e no conselho de administração impediu uma análise da influência dessas duas características no desempenho empresarial.

Os resultados apresentados também devem ser vistos sob o contexto das limitações. É necessária uma análise que abranja uma população maior, envolvendo um número maior de setores, a fim de possibilitar uma inferência estatística. A fim de resolver as limitações mencionadas acima, também existe a necessidade de estudo de outras variáveis, como estado civil, internacionalização, instituição de ensino de formação, etc.

Como sugestão de pesquisa futura podemos destacar a aplicação da teoria em relação às escolhas estratégicas, como a falência empresarial, estrutura de endividamento, divulgação voluntária de relatórios ambientais, inovação, entre outros, para o aperfeiçoamento desta área de estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. G. **Há uma crise aberta no consumo popular de bens industriais.**

Disponível em: < <http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/sintonia-fina/2015-06-05/ha-uma-crise-aberta-no-consumo-popular-de-bens-industriais.html>>. Acesso em: 24 de Março de 2016.

BACH, S. B.; SMITH, A. D. Are powerful CEOs beneficial to post IPO survival in high technology industries an empirical Investigation? **Journal of Business Research**, 2007.

BARNEY, J. B. Firms resources and competitive advantage. **Journal of Management**, V. 17, 1991.

BOONE, C.; VAN OLFFEN, W.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Psychological team make-up as a determinant of economic firm performance: An experimental study. **Journal of economic psychology**, v. 19, n. 1, p. 43-73, 1998.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A. SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.

DARMADI, S. Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 13, n. 3, p. 288-304, 2013.

DIAZ, M. C. F.; RODRÍGUEZ, M. R. G.; SIMONETTI, B. Top management team's intellectual capital and firm performance. **European Management Journal**, 2015.

FINKELSTEIN, S.; D'AVENI, R. A. CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. **Academy of Management journal**, v. 37, n. 5, p. 1079-1108, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.
HAMBRICK; D.C.; MASON; P. A. Upper echelon: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 1984.

LI, Y.; TAN, C. H. Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 248-259, 2013.

LIN, H. C.; RABABAH, C. CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 943-957, 2014.

MCCLELLAND, P. L.; BARKER, V. L.; OH, W. Y.. CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 9, p. 1387-1393, 2012.

OYADOMARI, J. C.; MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de Artefatos de Controle Gerencial nas Empresas Brasileiras. Um Estudo Exploratório sob a ótica da Teoria Institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

RAJA ADZRIN, R. A., ABU THAHIR, A. N.; MAISARAH, M. S. **Value creation strategy for sustainability**. **Accountants Today**, 2009.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, 1999.

SERRA, B. P. C.; SERRA, F. R.; TOMEI, P. A Pesquisa em Tomada de Decisão Estratégica no Alto Escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, p. 11-28, 2014.

SIMEON, R. Top team characteristics and the business strategies of Japanese firms. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 1, n. 2, p. 4- 12, 2001.

SIMSEK, Z. CEO tenure and organizational performance an intervening model. **Strategic Management Journal**, 2007.

SMITH, K. G.; COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 346-357, 2005.

TETRAULT SIRSLY, C. 75 years of lessons learned: chief executive officer values and corporate social responsibility. **Journal of Management History**, v. 15, n. 1, p. 78-94, 2009.

VIEIRA, C. B. H. A., VERDE, I. DE O. L., BEZERRA, R. L., RODRIGUES, P. N., & ISMAEL, V. S. (2011). Índices de Rentabilidade: Um Estudo sobre os Indicadores ROA, ROI e ROE de Empresas do Subsetor de Tecidos, Calçados e Vestuário Listadas na Bovespa. In: VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração – Convibra, 2011. **Anais...** Convibra.

WANG, L.; GAO, P. An Empirical Research on the Relationship between Top Management Teams' Tenure and Firm Performance: Evidence from Chinese Listed Real Estate Companies. In: **Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on**. IEEE, 2010. p. 1-4.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.