

ISSN 1992-1896



Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas

volumen 11, número 21
julio 2016



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

| | |
|---|-----|
| EDITORIAL | 3 |
| CONTABILIDAD DE GESTIÓN | |
| Relação entre as características observáveis dos CEOs e a remuneração Beatriz da Silva Pereira, Viviane Theiss, Rogério João Lunkes, Darci Schnorrenberger, Valdirene Gasparetto | 5 |
| Alinhamento estratégico de gestores pela atribuição de pesos para indicadores de desempenho: evidência empírica de um hospital público brasileiro Henrique Portulhak, Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo | 25 |
| BANCA Y FINANZAS | |
| Eficiência econômica de empresas de tecnologia latino americanas sob a perspectiva da sua estrutura de capital Tarcísio Pedro da Silva, Michele Gonçalves, Maurício Leite | 45 |
| ADMINISTRACIÓN | |
| La satisfacción de las mujeres empresarias: Factores determinantes Pilar Blasco-Burriel, Isabel Brusca-Alijarde, Luisa Esteban-Salvador, Margarita Labrador-Barrafón | 68 |
| El <i>marketing</i> de ciudades y la gestión urbana socialmente responsable, caso ciudad de Chiclayo 2016-2035 Roger Pingo Jara | 93 |
| Estrategia, relaciones laborales y empresas multinacionales Manuel Guisado González, Manuel Guisado Tato | 113 |
| Colaboradores | 128 |
| Instrucciones a los autores | 131 |

Presentamos el vigésimo primer número de la revista *Contabilidad y Negocios*; de este modo, damos inicio a la segunda década de edición ininterrumpida de esta publicación, indizada y arbitrada, a cargo del Departamento Académico de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La continuidad en la publicación, a la par del incremento en la calidad de los artículos incorporados en cada número, contribuyen con el objetivo de consolidar y posicionar a nuestra revista en el área de las Ciencias Contables, convirtiéndose en un referente a nivel nacional y regional, a disposición de la comunidad académica y profesional.

El desarrollo y el fortalecimiento de toda ciencia tienen su base en las acciones de investigación que se realizan en su campo, y que se difunden adecuadamente entre los grupos de interés vinculados a ella y otras ciencias afines, mediante publicaciones de calidad, en beneficio y desarrollo de la sociedad en su conjunto. En este contexto, al revisar las publicaciones en algunos indizadores, encontramos pocas publicaciones vinculadas con el área; por ejemplo, en Latindex, de un total de 434 revistas peruanas, solo 6 corresponden a Contabilidad. En el caso de Scielo Perú y Scopus —que cuentan con 23 y 9 revistas peruanas, respectivamente—, no figura ninguna del área contable, lo cual representa una limitación para el desarrollo de la disciplina en nuestro país. Son muchos los desafíos que se presentan para lograr un

mayor desarrollo en el área contable; por ello, *Contabilidad y Negocios*, siendo una revista joven, ha planteado como una de sus metas de mediano plazo ser incorporada a bases de datos indizadas, como Scielo Perú y Scopus, lo cual le permitirá una mayor visibilidad y difusión para las publicaciones de sus autores.

En este número, los artículos se encuentran agrupados en tres secciones: Contabilidad de Gestión, Banca y Finanzas, y Administración. Los artículos incorporados en cada sección han cumplido con la política editorial de la revista, en particular, con un estricto proceso de revisión por pares, aceptada por todos los autores bajo la modalidad de doble ciego.

En la sección Contabilidad de Gestión, se incorporan dos artículos, ambos editados en portugués. En el primero, los autores incorporan como objetivo de su investigación comprobar la relación entre las características observables y la compensación de los CEO de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Sao Paulo, Brasil. Para lograr este objetivo, realizaron un análisis de la información sobre las características del CEO, tal como la edad, tiempo en el trabajo, la formación, la posición anterior, entre otras, en relación con la remuneración del ejecutivo principal de las empresas seleccionadas para el período comprendido entre los años 2010-2014.

El segundo artículo incorporado en esta sección corresponde a un estudio cuyo objetivo es verificar si existen diferencias en la importancia otorgada a los indicadores estratégicos de evaluación del desempeño para los gerentes de diferentes niveles jerárquicos de una organización. Para tal efecto, se procedió con un estudio de caso en un hospital universitario, ubicado al sur de Brasil, para lo cual se elaboró un modelo de evaluación del desempeño basado en el *Public Value Scorecard*.

En la sección Banca y Finanzas, se incluye un artículo cuyo objetivo es analizar la eficiencia económica de las empresas de tecnología de América Latina desde la perspectiva de su estructura de capital. En función de ello, los autores llevaron a cabo un estudio descriptivo, a través de una investigación documental con un enfoque cuantitativo. La muestra empleada comprendió a las empresas públicas de América Latina clasificadas en el sector de tecnología, según la base de datos Thomson para el período 2009-2013.

La sección Administración incorpora tres artículos. El objetivo del primero es construir un modelo de análisis de la satisfacción de las mujeres empresarias, asumiendo que esta satisfacción repercutirá en mayores niveles de éxito de sus empresas. Para llevar a cabo el estudio, se realizó una encuesta a mujeres empresarias y se aplicó técnicas estadísticas de modelización mediante sistemas de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que, en general, las empresarias se encuentran bastante satisfechas con su actividad.

En el segundo artículo incorporado en esta sección, el autor plantea como objetivos, en un aspecto cualitativo,

conocer las expectativas de desarrollo de la ciudad de Chiclayo para los próximos veinte años, identificar la manera de lograr el cambio y elaborar una propuesta que permita formar ciudadanos socialmente responsables. Asimismo, en lo cuantitativo, pretende identificar la problemática de la ciudad de Chiclayo, analizar la percepción de los chiclayanos sobre la problemática de la ciudad, y priorizar las propuestas para el desarrollo sustentable y sostenible de Chiclayo.

En el tercer artículo de la sección Administración, los autores presentan un análisis de las principales estrategias empresariales que implementan las empresas multinacionales. Al respecto, la investigación los lleva a identificar qué tipo de inversiones realizan las empresas que siguen una estrategia global o transnacional vs. las que siguen una estrategia mult-doméstica.

Como es usual en nuestra publicación, expresamos nuestro agradecimiento a cada uno de los miembros del Comité Editorial de la revista, así como a los autores y evaluadores de los artículos incluidos en este número, cuya colaboración permite poner al alcance de la comunidad académica y profesional la edición y difusión de este nuevo número de la revista. Confiamos en que los artículos publicados, al igual que en las ediciones anteriores, servirán de fuente de referencia y consulta para nuestros lectores, de tal forma que contribuyan con el proceso de creación y desarrollo de nuevos conocimientos, tal como está establecido en nuestras metas.

El director

Beatriz da Silva Pereira, Viviane Theiss, Rogério João Lunkes,
Darci Schnorrenberger, Valdirene Gasparetto

Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

O objetivo deste estudo é verificar a relação entre as características observáveis e remuneração do diretor presidente de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Para atingir este objetivo foram analisadas as informações referentes as características do executivo principal como, idade, tempo no cargo, formação, cargo anterior e dualidade e relacionada com a remuneração do executivo principal das empresas listadas na BM&FBOVESPA, entre os anos de 2010 a 2014. Os resultados mostram que quanto maior o tempo no cargo maior a remuneração do CEO. Mostram também, que CEOs com formação acadêmica melhor recebem, em média, mais do que aqueles com menores níveis estudo. Tanto executivos contratados exclusivamente para o cargo quanto os que não acumulam as funções de diretor presidente e presidente do conselho ganham em média mais do que os executivos de carreira na empresa e, os que exercem tanto a presidência da empresa quanto a do conselho de administração.

Palavras-chave: Teoria dos Escalões Superiores, características observáveis, remuneração.

Relationship Between Observable Characteristics of CEOs and Their Salary

The objective of this study is to verify the relationship between the observable characteristics of CEOs working for companies listed in Sao Paulo Stock Exchange and their salary. To achieve this goal, we collected and analyzed information about the CEOs: age, time on the job, training, previous position and duality, as well as CEOs' salary in the companies trading on the BM & FBOVESPA between 2010- 2014. The results showed that the longer a person works as CEO, the higher the salary. They also showed that CEOs with a better academic background receive, on average, a higher salary than less-educated CEOs. Executives hired exclusively for that position and those who do not perform the functions of CEO and chairman of the board earn, on average, more than corporate executives in the company and more than those who are CEOs and chairman of the board at the same time.

Keywords: Hierarchy Theory, observable characteristics, salary.

Relación entre las características observables de los CEO y su salario

El objetivo de este estudio es constatar la relación que existe entre las características observables de los directores ejecutivos de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de São Paulo y el sueldo que reciben. Para esto, se analizó la información y características de los directores ejecutivos como: edad, tiempo en el cargo, educación, cargo anterior y dualidad, así como su relación con el salario del ejecutivo principal de las empresas que cotizan en la BM&FBOVESPA, entre los años 2010-2014. Los resultados mostraron que cuanto mayor tiempo tenga en ese cargo, mayor es el salario del CEO. También muestra que los CEO con una mejor formación académica reciben, en promedio, un mayor salario que aquellos con menores niveles de estudio. Los ejecutivos contratados exclusivamente para el cargo y los que no desempeñan las funciones de director ejecutivo y presidente del consejo ganan, en promedio, más que los ejecutivos de carrera en la empresa y más que los que ejercen la presidencia de la empresa y del consejo administrativo al mismo tiempo.

Palabras clave: Teoría de los Escalones Superiores, características observables, salario.

1. Introdução

Estudos sobre a estratégia têm buscado teorias que forneçam respostas ao desempenho empresarial (Hoskisson, Hitt, Wan & Yui, 1999; Serra, Serra & Tomei, 2014). A teoria mais comumente utilizada para explicar as diferenças no desempenho entre as organizações é a perspectiva da Visão Baseada em Recursos - VBR (Barney, 1991; Oyadomari, De Mendonça Neto, Cardoso & Lima, 2008). A premissa principal da VBR é que os recursos e competências únicos de cada organização fornecerão vantagem competitiva para as empresas (Barney, 1991).

As empresas apresentam resultados diferentes por possuírem recursos diferentes, no entanto, não existe um modelo pré-estabelecido que determine que a soma de determinados fatores resultará numa melhor *performance* organizacional. Sabe-se que um dos recursos estratégicos associados aos resultados, seja positiva ou negativamente, são os gestores que estão à frente das organizações (Hambrick & Mason, 1984; Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Hambrick, 2007). Essa é a ideia central da Teoria dos Escalões Superiores (TES).

Argumenta-se que a TES é uma teoria estratégica e um dos subcampos da VBR (Hoskisson *et al.*, 1999; Serra,

Serra & Tomei, 2014). A TES afirma que as decisões estratégicas e consequentemente os resultados organizacionais são influenciados pelas características observáveis e cognitivas dos gestores que compõem os altos escalões (Hambrick & Mason, 1984). Isso por que, de acordo com Hambrick (2007), as organizações agem e executam as ações de determinada maneira, conforme as características dos principais executivos. Gênero, idade, experiência, formação (educação), podem ser considerados exemplos de características observáveis e psicológicas estudadas pela TES (Peni, 2014).

Estudos empíricos têm examinado a correlação entre as escolhas estratégicas e seus líderes (Simeon, 2001), a relação entre inovação e as equipes de topo (Gubbins & MacCurtain, 2008), além das contribuições das equipes de gestão para a geração de valor para as organizações (Young, 2005). Entre as métricas utilizadas nos estudos sobre características observáveis e cognitivas dos gestores para a mensuração do desempenho, tem sido empregado o retorno sobre patrimônio (Harjot & Jo, 2009), o lucro (Cho & Hambrick, 2006) e o retorno sobre ativos (Peni, 2014).

Apesar de pouco utilizada a remuneração do executivo pode ser uma métrica relevante na avaliação do desempenho organizacional. De acordo com Finkelstein e

Hambrick (1996), o desempenho da empresa pode ser influenciado pela remuneração recebida pelo CEO e pelos gestores de topo, o contrário também pode ocorrer, o salário dos altos executivos pode ser ponderado pelo desempenho empresarial.

Características como a idade do executivo, podem ser um indicativo para um maior desempenho no caso de gestores mais jovens e de maior remuneração no caso de gestores mais longevos. É o que argumenta Harris (1979) e Hambrick e Mason (1984), principalmente quando comparado com diferentes setores de atuação, no modo de gerenciar a companhia e em atitudes em momentos de assumir riscos.

Maior tempo no cargo e/ou maior experiência na organização, também pode ser considerado um atributo relevante na formação pois o tempo aumenta a interação entre grupos ao longo dos anos de trabalho (Hambrick, Cho & Chen, 1996) e o desenvolvimento de uma estrutura cognitiva mais precisa sobre o que é realizado (Gupta & Govindarajan, 1986).

Uma boa educação/titulação também pode ajudar? O estudo busca identificar qual o nível de formação dos executivos das empresas de capital aberto brasileiras, e em seguida, identificar se esta característica é um indicador que proporciona uma maior remuneração para o executivo. Por envolver o aperfeiçoamento cognitivo da pessoa, atitudes em assumir mais riscos e receptividade na inovação.

Do mesmo modo, antes de definirem seus novos executivos principais, as organizações deveriam buscar encontrar indícios sobre uma eventual relação entre as características do executivo e consequentemente uma maior compensação (Liebersohn & O'Connor, 1972). Finalmente, verificar se os indivíduos que destacam uma dualidade de funções entre a presidência

da diretoria e do conselho administrativo apresentam maior remuneração.

Considerando o exposto, o intuito deste estudo é responder: *qual a relação das características observáveis dos CEOs com a sua remuneração?* Para responder essa questão, tem-se como objetivo averiguar a existência de relação entre características observáveis dos CEOs com a remuneração recebida de empresas listadas na BM&FBOVESPA, entre os anos de 2010 a 2014.

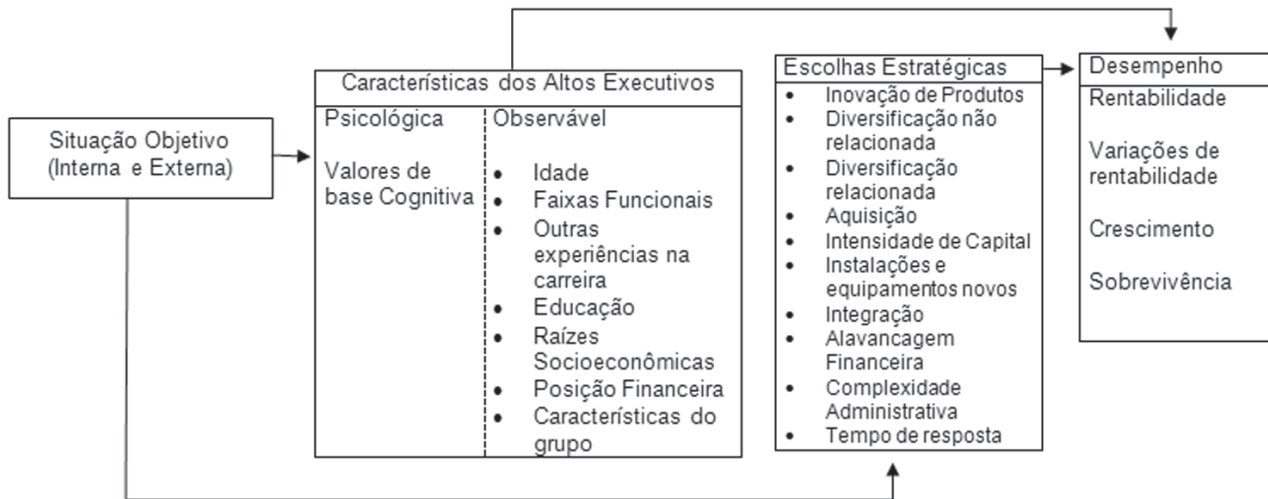
A justificativa desta investigação consiste no caráter interdisciplinar do estudo, ao combinar conhecimentos da controladoria, estratégia e psicologia, além da carência de estudos deste tema em âmbito nacional. Bem como, é relevante estudar se a compensação recebida é influenciada por características observáveis dos CEOs.

2. Teoria dos Escalões Superiores

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 garante melhor *performance*, entretanto, sabe-se que os executivos que estão à frente da organização são um recurso (Serra, Serra & Tomei, 2014), que terá como efeito uma maior capacidade de inovação e criatividade (Raja Adzri, Abu Thahir & Maisarah, 2009), esse é o pressuposto da Teoria dos Escalões Superiores (Hambrick & Mason, 1984).

A TES afirma que as organizações são um reflexo de seus gestores de topo e destacam sua grande influência na formulação e adoção das estratégias organizacionais, a fim de alcançar um elevado nível de desempenho corporativo (Díaz, Rodríguez & Simonetti,

Figura 1. Teoria dos Escalões Superiores



Fonte: Adaptado de Carpenter *et al.* (2004).

2015). De acordo com a Teoria, o CEO possui um papel importante, embora esse poder não seja «absoluto» já que depende da cultura empresarial, na maioria das vezes as decisões estratégicas serão influenciadas por seus líderes (Wei & Ling, 2015).

Em sua essência o modelo proposto inicialmente no ano de 1984 pelos pesquisadores Hambrick e Mason demonstrou que as características cognitivas, valores e percepções dos executivos influenciam sua tomada de decisão e consequentemente os seus resultados (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Os membros que compõem os altos escalões das empresas possuem capacidades sócio cognitivas diferentes entre si, de fundo emocional e lógico adquiridos durante a vida ou de acordo com a genética, algo de difícil replicação, mas que pode ser considerado um recurso que induz heterogeneidade nos setores competitivos (Serra *et al.*, 2014). A Figura 1 apresenta o modelo inicial da TES.

De acordo com o modelo proposto, as características observáveis e cognitivas, além de valores e percepções dos executivos influenciam em suas escolhas e, consequentemente na rentabilidade, continuidade e futuro empresarial (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004)

Do mesmo modo, a TES fornece benefícios como, o oferecimento substancial de maior poder de previsão de resultados organizacionais, a possibilidade de servir como base para a seleção e desenvolvimento dos executivos de nível superior e; por fim, o desenvolvimento da capacidade preditiva dos movimentos da concorrência (Hambrick & Mason, 1984). Para isso, é essencial a identificação de características dos altos executivos.

2.1. Características observáveis dos altos executivos

No modelo inicial, as principais características observáveis destacadas foram a idade, experiência e formação (educação), origem e características do grupo (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Peni, 2014).

No entanto, nos trabalhos posteriores as duas últimas características citadas não foram trabalhadas.

Em relação à idade apesar não estabelecer claramente um limite de idade, a teoria sugere que quanto mais jovem o gestor, melhor será a sua contribuição para a organização. Pesquisas anteriores sugerem que a idade média dos membros da equipe de topo influenciam a gestão empresarial e as atitudes de assumir riscos (Hambrick & Mason, 1984). Gestores com idades mais avançadas tornam-se mais avessos a medidas ousadas e, são mais conservadores no que tange a estratégias arriscadas. Além disso, a estabilidade ao invés de crescimento tende a se tornar o objetivo principal dessas equipes (Hambrick *et al.*, 1996). Hambrick e Mason (1984) argumentam que gestores mais novos são mais propensos a buscar crescimento da empresa por meio de estratégias inovadoras, em um esforço para aproveitar oportunidades percebidas do que os gestores mais velhos. Harris (1979) ainda relata exemplos, como dos executivos de estradas de ferro, por serem mais velhos do que os executivos em outras indústrias são mais propensos de serem *insiders* dessas organizações. Em contraste, a indústria de eletrônicos, em que o cargo de executivo é preenchido por executivos mais jovens com comprimentos relativamente curtos de serviço em suas empresas (Hambrick & Mason, 1984). Lieberson e O'Connor (1972) procuraram determinar os diferentes impactos dos sucessivos presidentes-executivos dentro das empresas. E constou que novos diretores executivos de grandes empresas, predominantemente são promovidos internamente (*insiders*) e muitas vezes são «preparados» pelo executivo-chefe que está de saída.

Em relação à experiência, Hambrick *et al.* (1996) descrevem que 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. Os CEOs com maior experiência podem ser mais familiarizados com os mercados organizacionais, tecnologias, pessoas, processos e culturas, e isso pode ajudá-los no desenvolvimento de uma estrutura cognitiva partilhada e mais precisa sobre novos ambientes (Gupta & Govindarajan, 1986). Um maior período de experiência dos gestores do alto escalão pode produzir coesão social e esse atributo pode aumentar a socialização e levar a um melhor desempenho empresarial (Michel & Hambrick, 1992).

Já a educação, em certa medida, serve como um indicador do sistema de valores e preferências cognitivas de uma pessoa, além de ser um fator determinante para mensurar a receptividade de uma inovação (Hambrick & Mason, 1984). Rogers (1995) afirma que executivos com baixos níveis educacionais apresentam um alto índice de aversão a riscos, pois se sentem ameaçados por mudanças, ao contrário de gestores com níveis de instrução altos. Smith, Collins e Clark (2005) encontraram relação indireta entre a educação e o número de novos produtos e serviços, através da capacidade de criação de conhecimento da empresa.

Posteriormente outras características foram incorporadas ao modelo inicial, como a dualidade. Também amparada pela Teoria da Agência, a dualidade do CEO pode ser associada ao aumento no desempenho. Ela permite que as empresas tenham forte liderança unificada (Finkelstein & D'Aveni, 1994), já que a separação da posição do CEO e presidente poderia difundir o poder do CEO e criar ambiguidade dentro da organização.

No tópico a seguir apresentam-se particularidades sobre a compensação do executivo e a sua relação com o desempenho da empresa, principalmente no que se refere à remuneração variável.

2.2. Remuneração de executivos

Os estudos focados na Teoria dos Escalões Superiores têm relacionado as características dos altos executivos com o desempenho empresarial, no entanto, poucos estudos têm relacionado essas características a remuneração auferida. Partindo do pressuposto que um bom desempenho possa influenciar a remuneração e que o aposto também possa acontecer, o estudo será focado nessa variável.

Apesar da diversidade de práticas de remuneração nas empresas e setores econômicos, grande parte dos pacotes de remuneração de executivos apresentam quatro componentes básicos: salário-base e/ou fixo, remuneração baseada no resultado, bônus anual, opções de ações, planos de incentivo de longo prazo. Além disto, pode haver benefícios especiais, como seguros de vida e planos de aposentadoria complementar, entre outros (Murphy, 1998).

A remuneração fixa garante uma quantia mínima a ser recebida, proporciona pequenos aumentos ao longo dos anos e corresponde a um valor estabelecido em contrato (Murphy, 1998). O contrato é uma forma de alinhar os interesses dos acionistas com os executivos, no qual são definidos os procedimentos a serem executados pelos executivos, assim como as quantias em dinheiro que serão pagas regularmente pelo trabalho efetivado. Por sua vez, também podem estar especificados os procedimentos para o alcance e recebimento da remuneração variável, montante recebido pela pessoa por atingir determinadas metas previamente ajustadas entre a empresa e a pessoa (Dutra, 2002).

A remuneração variável abrange uma parcela fixa e outra móvel, está vinculada com o desempenho, na melhoria contínua e em motivar o indivíduo e grupos para o atingimento de metas estabelecidas pela empresa, transforma custo fixo em variável e

compromete toda a organização para um resultado esperado (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2004).

Assim, a união da remuneração fixa, a variável e outros incentivos estabelecidos em contrato para com o executivo formam o montante da compensação. Isso pode apresentar influências pelo bom desempenho da empresa e o atingimento das metas em um determinado período. Mas será que as características observáveis dos altos executivos das empresas brasileiras listadas na bolsa de valores apresentam alguma relação com a remuneração? Para esclarecer como responder este questionamento apresenta-se a metodologia empregada no estudo.

3. Metodologia

Em termos de enquadramento metodológico, esse estudo se caracteriza como descritivo no que tange aos objetivos já que tem como finalidade averiguar a relação entre características observáveis dos executivos e a remuneração (Richardson, 1999).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, uma vez que foi realizado um levantamento da literatura existente (Gil, 2002). Em relação à coleta de dados, a pesquisa é documental, pelo uso das demonstrações contábeis e de relatórios financeiros das empresas listadas na BM&FBovespa (Gil, 2002). No que tange a abordagem a pesquisa caracteriza-se como quantitativa (Richardson, 1999), por empregar o método estatístico, análise de dados em painel.

Este estudo se baseia nas empresas que apresentam ações negociadas na BM&FBovespa, no período de 2010 a 2014. A escolha do período deve-se pela disponibilização de informações sobre as características observáveis e cognitivas, junto com a remuneração recebida estarem disponíveis nos Formulários de Referência

a partir desta data, do mesmo modo a possibilidade de acesso às informações contidas no Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício.

A população corresponde a 734 empresas listadas na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Entre essas empresas, houve uma triagem para a definição da amostra de estudo. Foram excluídas as empresas pertencentes ao setor financeiro, por apresentarem particularidades e regras específicas na formação do resultado e em contas patrimoniais. Do mesmo modo, empresas que não apresentaram dados necessários para a análise, como por exemplo, dados sobre a remuneração de executivos e características dos CEOs. Desta forma, o estudo apresenta como amostra inicial 264 empresas e 36.909 observações.

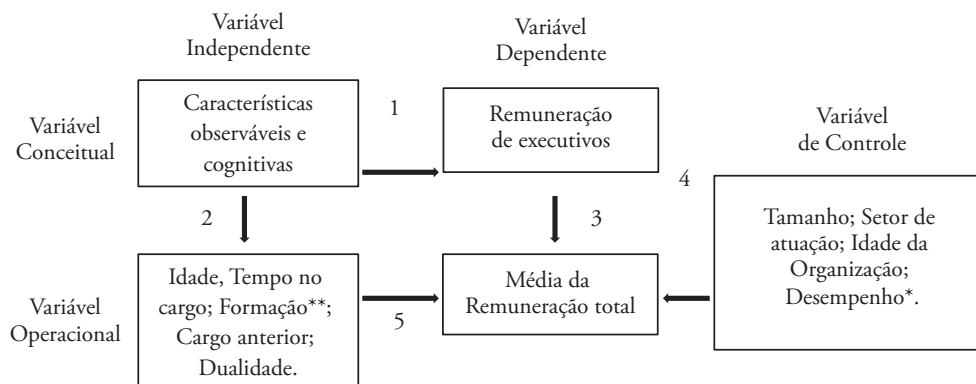
Os dados das demonstrações contábeis foram obtidos do *software* Economática®. As informações dos CEOs e a sua Compensação foram coletadas do Formulário de Referência de cada empresa e ano, de acordo com

os subitens existentes no formulário, denominados de 12 - 6.8 Assembleia e administração e 13 - 2 Remuneração de executivos.

Para empresas que apresentaram troca de presidente dentro do ano, como critério de classificação, primeiramente escolhe-se o executivo que ficou mais tempo no ano em análise, e em casos em que houve empate, optou-se em incluir o presidente que ficou mais tempo na empresa. Após a separação houve o tratamento do valor da remuneração, o montante total recebido por todos os executivos da empresa foi dividido pela quantidade de integrantes. Em seguida também se normalizou esta variável (dependente) por meio de logaritmo neperiano, para a comparação entre as empresas.

Para facilitar a compreensão do estudo, apresenta-se na Figura 2 como o procedimento de entendimento, *Libby box* da pesquisa, com base nos estudos de Libby, Bloomfield e Nelson (2002), que melhor esclarecem o que foi realizado neste estudo.

Figura 2. *Libby box* da pesquisa



Fonte: Adaptado de Libby, Bloomfield e Nelson (2002).

Legenda: 1 – Validade externa; 2 e 3 – validade do constructo; 4 – validade estatística; 5 – validade interna

* Desempenho: Esta variável será composta, pelo indicador ROA, Alavancagem Financeira e Q de Tobin, informações adaptadas do trabalho de Carpenter *et al.* (2004).

** Formação: Esta variável está composta de modo nominal pelo curso de graduação que o executivo cursou; e se realizou curso de pós-graduação.

Após a coleta, os dados foram exportados para planilhas eletrônicas. As informações levantadas são referentes a idade, tempo no cargo, formação acadêmica, origem do CEO (se os mesmos são *outsiders* ou *insiders*) e dualidade. Informações como idade e tempo de mandato foram utilizados dados em anos. Para a variável formação foram utilizados dois critérios, o curso de graduação e a realização de pós-graduação, estas categorizadas por *dummy*, adotando 0 quando o CEO não possui graduação e 1 para quando o mesmo possui; No caso da continuidade da formação será adotado 0 para ausência de pós-graduação e 1- para presença graduação. Em especial, para a variável graduação, 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 origem dos executivos foi utilizada a categorização 0 – *outsider* e 1 – *insider*. Para a variável dualidade foi utilizada a categorização 0 - é diretor presidente e 1 – é diretor presidente e presidente do conselho.

Para a operacionalização do objetivo do estudo, inicialmente os dados dos CEOs (idade, tempo no cargo, formação, cargo anterior, dualidade) e sua remuneração foram analisados, quantitativamente, por meio de estatística descritiva. Em seguida, realizou-se a abordagem de análise de dados em painel, para a explicação das hipóteses.

H1 - Quanto maior a idade do CEO maior sua remuneração.

Autores como Harris (1979) e Hambrick e Mason (1984) apontaram uma relação negativa no que tange à influência dos gestores mais longevos. Apenas os autores Lam, McGuinness e Vieito (2013), apresentaram argumentos diferentes do que normalmente aponta a teoria, ao não encontrarem relação entre a alta remuneração e jovens gestores, levantando assim

a hipótese de que a remuneração maior estaria relacionada a gestores mais longevos.

H2 - Quanto maior o tempo no cargo maior a remuneração recebida pelo CEO.

Entende-se que quanto mais tempo no cargo, maior a competência e a remuneração do executivo, conforme descrevem Gupta e Govindarajan (1986) e Hambrick *et al.* (1996).

H3 - Quanto maior a educação/titulação do CEO, maior sua remuneração.

Espera-se que esta relação seja positiva, apesar de haverem controvérsias que apontam que a formação como uma característica cognitiva somente ajuda o executivo na busca de um melhor desempenho para a organização, mas que este não necessariamente seja um quesito essencial de sucesso na gestão.

H4 - A promoção de *insiders* apresenta relação positiva no valor da remuneração.

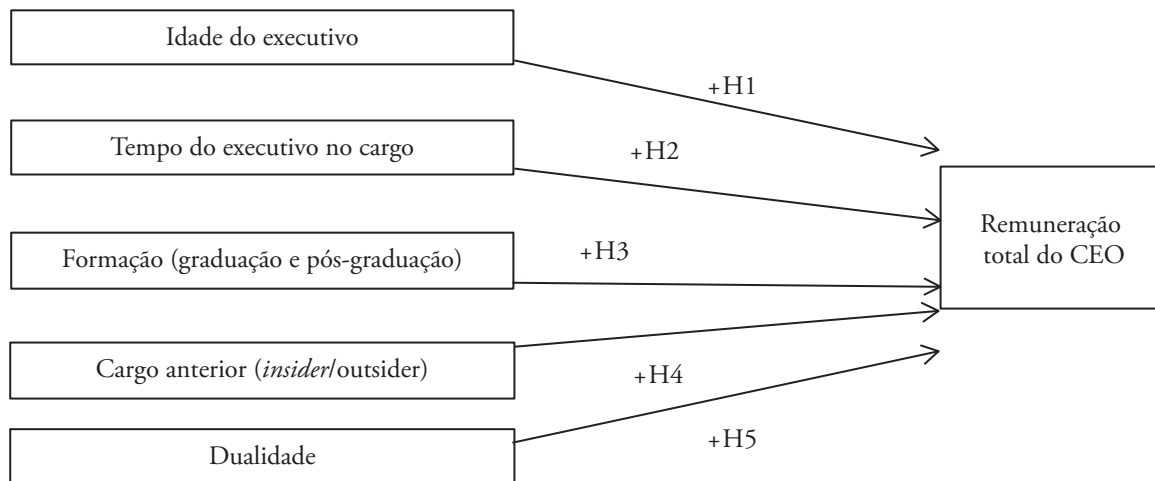
De acordo com os estudos de Lieberman e O'Connor (1972), esta evidência é positiva, por ser considerada vantajosa e menos cara para empresa em momentos de contratação e treinamento de colaboradores (*outsiders*), com outros hábitos e rotinas ou com pouca experiência no mesmo ramo de atuação.

H5 - CEOs que acumulam cargos de presidência da diretoria e do conselho administrativo apresentam maior remuneração.

Para esta hipótese, também se espera uma relação positiva, justamente por haver o acúmulo de cargos do mesmo indivíduo na empresa.

Para melhor exemplificar os procedimentos a serem realizados, apresenta-se a Figura 3 o desenho estrutural das hipóteses deste estudo.

Figura 3. Desenho das hipóteses



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de dados em painel, considerada uma metodologia adequada para trabalhar com dados com dimensões temporais (séries temporais) de 5 anos e espacial (*cross-section*) de 264 empresas. De acordo com Fávero, Belfiore, Silva & Chan (2009), com o ajuntamento da série temporal com as *cross-sections* surge a técnica de dados em painel, com a finalidade de estudar a influência de variáveis explicativas sobre determinada variável dependente para um conjunto de observações ao longo do tempo.

Com o empilhamento dos dados, identificou-se a necessidade de exclusão de anos por empresa que não apresentavam os dados necessários para a análise, desta forma, a análise de dados em painel caracterizou-se pelo modo desbalanceado. A quantidade de empresas por ano analisado foi a seguinte: para o ano de 2010 (239 empresas); 2011 (244 empresas); 2012 (256 empresas); 2013 (253 empresas) e 2014 (246 empresas).

Com o objetivo de realizar a análise de dados em painel, utilizou-se o *software Statistical Analysis Software – STATA*. Realizou-se também os testes de Chow,

Breusch-Pagan e Hausman, que determinam qual abordagem é a adequada para o tratamento dos dados. Entre as abordagens estão o *Pooled Ordinary Least Squares* (POLS), Efeitos Fixos e Efeitos Aleatórios. Os testes indicaram que a abordagem mais adequada era a dos Efeitos Fixos. Em seguida, apresentam-se os resultados dos procedimentos realizados para determinar a abordagem.

Conforme o Quadro 1, para o teste de Chow, que compara a abordagem POLS e Efeitos Fixos, ocorreu significância no teste F, no qual é possível aceitar a hipótese alternativa, para Efeitos Fixos. Quando realizado o teste Breusch-Pagan, que compara a abordagem POLS com Efeitos Aleatórios, novamente a hipótese é aceita, desta vez indicando para a abordagem de Efeitos Aleatórios. Finalmente, é realizado o teste de Hausman, que compara Efeitos Aleatórios com fixos. E com o seu resultado significativo, proporcionou que o modelo de painel mais indicado a ser utilizado era para Efeitos Fixos. O melhor detalhamento da análise dos dados será apresentado no tópico a seguir.

Quadro 1. Resultados dos testes para a identificação dos modelos de painel

| Testes | Hipóteses | Resultados | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| | | Sem variáveis de controle | Com variáveis de controle |
| Chow | H ₀ : Os interceptos são iguais para todas as <i>cross-sections</i> (POLS). H ₁ : Os interceptos são diferentes para todas as <i>cross-sections</i> (efeitos fixos). | Prob > F = 0.000 F = 13,22 Sig = 0.000 | Prob > F = 0.000 F = 10,59 Sig = 0.000 |
| Breusch-Pagan | H ₀ : A variância dos resíduos que refletem diferenças individuais é igual a zero (POLS). H ₁ : A variância dos resíduos que refletem diferenças individuais é diferente de zero (efeitos aleatórios). | Prob > X ² = 0.000 X ² = 993,28 Sig = 0.000 | Prob > X ² = 0.000 X ² = 570,69 Sig = 0.000 |
| Hausman | H ₀ : Modelo de correção dos erros é adequado (efeitos aleatórios). H ₁ : Modelo de correção dos erros não é adequado (efeitos fixos). | Prob > X ² = 0.000 X ² = 35,92 Sig = 0.000 | Prob > X ² = 0.000 X ² = 99,68 Sig = 0.000 |
| Modelo de painel mais indicado | | Efeitos Fixos | Efeitos Fixos |

Fonte: Adaptado de Fávero *et al.* (2009).

4. Análise dos resultados

Para iniciar a análise dos dados, é explicada a estatística descritiva dos dados relacionados à remuneração geral, idade, experiência, presença e ausência de formação em graduação e pós-graduação, a origem do executivo (*insider/outsider*) e dualidade. Para tais dados, faz-se a comparação anual, de 2010 a 2014, para uma maior riqueza de detalhes.

A remuneração média dos CEOs apresentou leves oscilações ao longo do período analisado. Fato que pode também ser observado ao comparar os valores

máximos, em que a maior remuneração recebida foi em 2011, e a menor no ano de 2013.

Uma das razões é cenário econômico desfavorável, nos últimos cinco anos os executivos de topo recebiam salários inflacionados como bônus elevados, com o mercado em alta podiam escolher o trabalho que pagava mais, no entanto, com as mudanças na economia as empresas passaram por reestruturação, os mais afetados foram os executivos de topo, que quando não perderam seus empregos, tiveram que aceitar remunerações menores (Dalcin, 2015).

Tabela 1. Resultados da remuneração geral

| REMUNERAÇÃO EM R\$ | | | | | |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | 1.359.413,87 | 1.580.147,14 | 1.522.747,30 | 1.324.533,98 | 1.524.245,67 |
| Mediana | 893.273,16 | 1.035.147,90 | 987.570,41 | 936.920,46 | 1.008.515,78 |
| Máximo | 13.432.221,43 | 23.020.390,22 | 13.710.600,00 | 7.519.342,10 | 11.695.022,60 |
| Mínimo | 6.120,00 | 2.378,57 | 7.464,00 | 1.156,83 | 8.688,00 |
| Desvio Padrão | 1.611.729,97 | 2.145.234,68 | 1.934.924,73 | 1.271.067,79 | 1.476.550,10 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisa-se a idade dos executivos, a variação entre os anos é pouco representativa, como pode-se observar na Tabela 2.

Tabela 2. Resultados da idade

| IDADE | | | | | |
|---------------|------|------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | 55 | 55 | 53 | 55 | 54 |
| Mediana | 54 | 54 | 53 | 54 | 54 |
| Máximo | 87 | 86 | 88 | 87 | 80 |
| Mínimo | 33 | 34 | 30 | 29 | 33 |
| Desvio Padrão | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A média de idade dos CEOs apresentou pequenas oscilações ao longo dos anos estudados. No entanto, a diferença entre a idade máxima (88 anos em 2012) e mínima (29 anos em 2013) foi representativa. A tendência da média de idade é a diminuição, algumas pesquisas já apontaram essa disposição como o estudo realizado pela Datafolha no ano de 2011, que mostrava que a idade média em todos os níveis hierárquicos está diminuindo. Os salários praticados no Brasil são muito altos e a contratação de gestores mais jovens e com mais energia contribui para a diminuição dos gastos com pessoal.

De modo geral, a média de idade do executivo é de 55 anos, entre os mais longevos apresenta-se uma faixa de mais de 80 anos. E para os mais novos, abaixo de 35 anos. A dispersão em relação à média está entre 10 anos, para mais e para menos. Em seguida, apresenta-se as faixas de experiência entre os anos, conforme a Tabela 3.

A média de tempo de experiência dos CEOs na empresa também permaneceu constante ao longo do período pesquisado, entre 6 a 7 anos, apesar da tendência de gestores mais jovens ascenderem ao topo,

ampla experiência é valorizada. De acordo com a pesquisa Datafolha experiências em funções anteriores e foco no resultado ainda são mais importantes para alcançar cargos expressivos. Tais resultados reforçam os achados de Lam, McGuinness e Vieito (2013) que levantaram a hipótese de que gestores mais velhos e com maior experiência recebiam maior remuneração, porém nem sempre apresentando um desempenho maior.

Tabela 3. Resultado da experiência

| ANOS DE EXPERIÊNCIA | | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| Mediana | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Máximo | 62 | 61 | 63 | 64 | 56 |
| Mínimo | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desvio Padrão | 10 | 9 | 8 | 11 | 10 |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, o maior período de experiência foi de 64 anos na empresa, trata-se do executivo da Sondotecnica Engenharia Solos S.A., Jaime Rotstein, de 87 anos, formado em Engenharia Civil, fundador da empresa no ano de 1954. Esta história de sucesso remete a descrever sobre a comparação entre a remuneração auferida de acordo com a presença e ausência de formação, conforme a Tabela 4.

Em uma comparação entre os anos, um CEO com formação em curso superior recebe aproximadamente R\$ 1.500.000,00 por ano. Com uma dispersão em relação à média muito alta, por que há uma disparidade muito grande do executivo que mais recebe, em relação àquele que menos recebe. O CEO mais bem remunerado entre os anos recebeu R\$ 23.020.320,22 só no ano de 2011. Mas este valor máximo decaiu entre os anos.

Tabela 4. Comparação remuneração auferida e presença e ausência de formação superior

| | | AUSÊNCIA E PRESENÇA DE FORMAÇÃO SUPERIOR EM R\$ | | | | |
|---------------|----------|---|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | Presença | 1.391.952,86 | 1.588.794,08 | 1.521.720,83 | 1.328.179,19 | 1.527.584,78 |
| | Ausência | 934.493,00 | 1.396.989,39 | 1.540.490,64 | 1.288.081,87 | 1.459.133,04 |
| Mediana | Presença | 925.469,12 | 1.018.150,00 | 956.065,65 | 941.188,90 | 1.002.099,91 |
| | Ausência | 739.547,60 | 1.274.477,85 | 1.113.509,95 | 819.185,29 | 1.396.852,20 |
| Máximo | Presença | 13.432.221,43 | 23.020.390,22 | 13.710.600,00 | 7.519.342,10 | 11.695.022,60 |
| | Ausência | 2.409.012,13 | 2.770.399,02 | 5.303.419,67 | 3.622.135,64 | 3.285.123,62 |
| Mínimo | Presença | 6.120,00 | 2.378,57 | 7.464,00 | 1.156,83 | 8.688,00 |
| | Ausência | 288.000,00 | 8.919,00 | 12.720,00 | 15.360,00 | 16.688,00 |
| Desvio Padrão | Presença | 925.469,12 | 1.018.150,00 | 1.965.971,42 | 1.295.561,30 | 1.496.471,30 |
| | Ausência | 530.844,18 | 940.607,64 | 1.336.554,56 | 1.016.438,34 | 1.057.837,86 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando se compara os dados da ausência e presença de formação, percebe-se que a remuneração média recebida por CEOs sem formação superior é consideravelmente menor, com exceção de 2012, quando ocorre a superação na média da remuneração recebida pelos não graduados. Neste caso também pode-se observar a existência de grande dispersão em relação à média, que deve ser analisada de modo individual. A remuneração máxima recebida por alguém que não apresenta formação superior foi de R\$ 5.303.419,67 no ano de 2012, valor bem abaixo do percebido, neste mesmo ano, pelo CEO graduado, que recebeu R\$ 13.710.600,00. Todavia, existe uma evidência interessante para ser estudada, a remuneração mínima recebida dos CEOs sem graduação é maior do que dos graduados.

Em seguida, identifica-se a influência da realização de cursos de pós-graduação, de acordo com os dados apresentados na Tabela 5.

De modo geral, os CEOs com pós-graduação apresentam uma média superior para todos os anos. Isso

indica que quanto maior o nível de formação maior foi a remuneração recebida. De acordo com um estudo elaborado pela empresa de recrutamento e seleção Productive (2014) que comparou o nível de escolaridade e remuneração de 400 executivos. O grupo de executivos que possuíam pós-graduação recebiam 60% a mais do que os executivos que possuíam apenas graduação. Mas quando compara-se a remuneração máxima, identifica-se que no ano de 2010, os executivos que não apresentam pós-graduação receberam mais.

Quando observa-se a Tabela 5, a média recebida é semelhante a já apresentada em análises anteriores. Neste momento, o estudo muda a perspectiva sobre as características do executivo em relação a remuneração, e compara aqueles gestores treinados pela própria empresa para exercerem o cargo de executivo (*insiders*) e os contratados de empresas de fora (*outsiders*). Os dados estão expostos nas Tabelas 7 e 8.

Quando se analisa a Tabela 6, percebe-se que a média recebida é semelhante a já apresentada em análises

anteriores. Entretanto, a remuneração dos CEOs que foram recrutados de outras instituições (*outsiders*) é superior à dos gestores que já eram membros da organização. De acordo com Leal (2014), a justificativa para as disparidades deve-se a busca que recrutadores constantemente realizam no mercado por gestores que auferiram bons resultados em outras organizações, sendo que para trazerem tais gestores as empresas se

dispõem a pagar mais do que já ganham. Há de se considerar também, que estes profissionais já vêm prontos e, não raras vezes, trazem consigo experiências vividas que podem ser muito úteis para a organização.

O último tópico da estatística descritiva é a dualidade do CEO, compara-se a Tabela 7 os valores recebidos de remuneração nestes dois grupos.

Tabela 5. Comparação remuneração auferida e presença de pós-graduação

| | | AUSÊNCIA E PRESENÇA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM R\$ | | | | |
|---------------|----------|---|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | Presença | 1.574.363,41 | 1.923.316,54 | 1.973.134,86 | 1.746.322,05 | 1.793.968,34 |
| | Ausência | 1.173.012,32 | 1.263.998,96 | 1.079.342,50 | 1.020.387,48 | 1.295.082,80 |
| Mediana | Presença | 1.071.456,10 | 1.239.031,57 | 1.276.629,27 | 1.350.653,98 | 1.228.647,67 |
| | Ausência | 779.187,69 | 822.349,75 | 830.656,86 | 819.185,29 | 875.430,90 |
| Máximo | Presença | 9.453.736,42 | 23.020.390,22 | 13.710.600,00 | 7.519.342,10 | 11.695.022,60 |
| | Ausência | 13.432.221,43 | 13.264.740,73 | 8.929.106,24 | 3.809.262,00 | 5.884.759,73 |
| Mínimo | Presença | 75.306,40 | 2.378,57 | 27.764,90 | 1.156,83 | 17.550,25 |
| | Ausência | 6.120,00 | 3.000,00 | 7.464,00 | 3.250,00 | 8.688,00 |
| Desvio Padrão | Presença | 1.800.473,85 | 2.666.117,35 | 2.422.646,89 | 1.653.711,23 | 1.789.500,23 |
| | Ausência | 1.408.865,72 | 1.456.437,57 | 1.132.121,24 | 774.280,39 | 1.101.943,35 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6. Comparação remuneração auferida e executivos *insiders* e *outsiders*

| | | INSIDERS E OUTSIDERS EM R\$ | | | | |
|---------------|------------------|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | <i>Insiders</i> | 1.104.796,76 | 1.471.590,02 | 1.368.736,21 | 1.212.698,61 | 1.370.577,91 |
| | <i>Outsiders</i> | 1.763.337,44 | 1.772.589,32 | 1.783.755,57 | 1.537.921,02 | 1.756.315,35 |
| Mediana | <i>Insiders</i> | 883.288,39 | 938.038,17 | 862.457,41 | 853.455,19 | 935.849,46 |
| | <i>Outsiders</i> | 930.979,50 | 1.165.064,64 | 1.148.571,43 | 1.026.991,70 | 1.097.353,51 |
| Máximo | <i>Insiders</i> | 4.263.763,66 | 23.020.390,22 | 13.097.266,20 | 7.519.342,10 | 9.090.225,03 |
| | <i>Outsider</i> | 13.432.221,43 | 13.264.740,73 | 13.710.600,00 | 7.431.574,96 | 11.695.022,60 |
| Mínimo | <i>Insiders</i> | 8.032,17 | 2.378,57 | 12.720,00 | 1.156,83 | 16.688,00 |
| | <i>Outsiders</i> | 6.120,00 | 6.530,00 | 7.464,00 | 10.622,00 | 8.688,00 |
| Desvio Padrão | <i>Insiders</i> | 913.104,57 | 2.221.625,80 | 1.671.574,33 | 1.175.649,26 | 1.273.602,89 |
| | <i>Outsiders</i> | 2.262.607,49 | 2.000.502,95 | 2.300.200,37 | 1.418.490,72 | 1.719.904,21 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7. Comparação remuneração auferida e executivos com dualidade e singularidade

| DUALIDADE E SINGULARIDADE EM R\$ | | | | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Média | Dualidade | 1.294.061,76 | 1.390.282,22 | 1.150.851,35 | 1.148.811,01 | 1.298.273,94 |
| | Singularidade | 1.473.792,73 | 1.796.659,78 | 1.906.449,47 | 1.498.873,31 | 1.773.393,99 |
| Mediana | Dualidade | 784.267,24 | 767.713,54 | 829.855,36 | 725.146,57 | 766.485,01 |
| | Singularidade | 1.081.116,63 | 1.252.849,12 | 1.238.231,03 | 1.292.537,38 | 1.291.140,00 |
| Máximo | Dualidade | 9.453.736,42 | 23.020.390,22 | 8.929.106,24 | 7.145.729,12 | 5.995.470,18 |
| | Singularidade | 13.432.221,43 | 13.264.740,73 | 13.710.600,00 | 7.519.342,10 | 11.695.022,60 |
| Mínimo | Dualidade | 6.120,00 | 6.530,00 | 7.464,00 | 2.142,86 | 8.688,00 |
| | Singularidade | 8.032,17 | 2.378,57 | 27.764,90 | 1.156,83 | 38.298,54 |
| Desvio Padrão | Dualidade | 1.789.752,75 | 2.316.932,03 | 1.257.537,38 | 1.236.199,70 | 1.230.754,37 |
| | Singularidade | 1.573.126,96 | 1.918.168,58 | 2.390.266,86 | 1.285.943,81 | 1.677.463,00 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A dualidade corresponde ao indivíduo que exerce o cargo de executivo da empresa e ao mesmo tempo, a presidência do conselho de administração da companhia. De acordo com a Tabela 7, a maior remuneração recebida foi de R\$ 23.020.390,22 no ano de 2011.

No geral, nos cinco anos estudados os CEOs que não apresentavam acúmulo de funções obtiveram uma remuneração superior aos executivos que respondiam simultaneamente as funções de diretor da empresa e do conselho de administração. De acordo Bethlem (2012), o acúmulo de funções não influencia no valor da remuneração, já que a decisão de atribuir ao mesmo gestor as duas funções estão intrinsecamente ligadas a uma relação de confiança.

Para os executivos com singularidade de função, a maior remuneração foi no ano de 2012, no valor de R\$ 13.710.600,00.

Para a resolução do objetivo de pesquisa, que é averiguar a existência de relação entre características observáveis dos executivos com a remuneração recebida em

empresas listadas na BM&FBOVESPA, entre os anos de 2010 a 2014, realiza-se uma análise de dados em painel, com a abordagem de efeitos fixos, apresentada na metodologia deste estudo. Os resultados da análise apresentam-se no Quadro 2.

Inicialmente, descreve-se o poder explicativo do modelo, por meio dos (quatro) 4 testes realizados, o primeiro é caracterizado por não haver a normalização da variável dependente de remuneração e as variáveis de controle. Para este caso, o R-quadrado e R-quadrado ajustado são de 71,0% e 62,8% respectivamente. Quando testa-se pela interferência das variáveis de controle, o R-quadrado é representado por 70,9% de explicação e o R-quadrado ajustado de 62,0%. No momento em que se normaliza a variável dependente de remuneração, com a aplicação do logaritmo neperiano, o poder explicativo dos testes melhora para um R-quadrado de 80,1% e R-quadrado ajustado de 74,4%, isso sem considerar as variáveis de controle. Com a inclusão das variáveis de controle o poder explicativo fica de 81,7% e 76,1% para o R-quadrado

e R-quadrado ajustado respectivamente. De acordo com os testes realizados, o procedimento mais adequado para a análise é o da normalização da variável dependente, junto com as variáveis de controle. Cabe destaque, que para todos os testes apresentados o modelo utilizado é significativo ao nível de 95%, de

acordo com o teste F, assim como, a não incidência de auto correlação entre os resíduos, de acordo com os resultados do teste de Durbin-Watson, que apresentaram uma estatística próxima de 2. Desta forma, tem-se provas estatísticas de confiança para analisar o que está a ser pesquisado.

Quadro 2. Análise de dados em painel

| Variáveis | Dados não normalizados | | Dados normalizados | | |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|
| | Sem variáveis de controle | Sem variáveis de controle | Sem variáveis de controle | Com variáveis de controle | |
| Constante | 925.102,500 | -5.296.365,000*** | 13,683*** | 8,386*** | |
| Idade dos Executivos | 7.805,627 | 4.811,167 | -0,004 | -0,004 | |
| Tempo dos executivos no cargo | 16.750,330 | 13.281,650 | 0,012* | 0,006 | |
| Formação | Ciências Sociais Aplicadas | -332.435,400 | -190.793,600 | -0,040 | 0,093 |
| | Tecnologia da informação | -282.451,000 | -327.828,700 | 0,125 | 0,041 |
| | Ciências Jurídicas | 63.971,480 | 145.918,000 | 0,048 | 0,080 |
| | Ciências Exatas | -23.325,650 | 156.688,300 | -0,009 | 0,113 |
| | Sem Formação | -726.464,100 | -682.521,700 | -0,369 | -0,320 |
| | Comunicação Social | 335.613,600 | -86.646,050 | 0,450 | 0,118 |
| | Ciências Saúde | 2.077.188,000*** | 2.611.527,000*** | 0,244 | 0,519 |
| | Formação com pós-graduação | 247.693,900 | 100.385,700 | -0,010 | -0,071 |
| Cargo anterior | -158.368,500 | -181.023,200 | 0,127 | 0,129 | |
| Dualidade | 255.612,900 | 220.103,200 | 0,155 | 0,079 | |
| Tamanho | | 76755,45 | | 0,035 | |
| Idade da empresa | | 131862,5*** | | 0,120*** | |
| ROA | | 3282,549* | | 0,003*** | |
| Alavancagem financeira | | -3,06152 | | 0,000 | |
| Q Tobin | | 27,32262 | | 0,000 | |
| R ² | 0,710 | 0,709 | 0,801 | 0,817 | |
| R ² Ajustado | 0,628 | 0,620 | 0,744 | 0,761 | |
| F-Statistic Prob (F-Statistic) | 8,619837 0,000 | 7,952247 0,000 | 14,13922 0,000 | 14,54472 0,000 | |
| <i>Durbin-Watson</i> | <i>D-W</i> = 1,998 | <i>D-W</i> = 2,067 | <i>D-W</i> = 1,912 | <i>D-W</i> = 1,925 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

***.Indicação de significância 1%.

** .Indicação de significância 5%.

*. Indicação de significância 10%.

Dentre os testes realizados, as variáveis que apresentaram significância positiva ao nível de 1% para com a remuneração dos CEOs, foram as variáveis de controle idade da empresa e retorno sobre os ativos (ROA). Resultado comprovado tanto para o teste com a variável dependente normalizada, como não normalizada. Para este resultado, significa dizer que quanto mais anos a empresa possuir, mais remuneração o executivo tende a receber. Do mesmo modo, quanto mais retorno a empresa gerar, maior será a remuneração recebida pelo executivo.

Ao analisar as variáveis que compunham as hipóteses de pesquisa, a primeira a ser analisada é a idade do CEO. Para todos os testes realizados, nenhum apresentou relação significativa. Este fato nos faz rejeitar a hipótese alternativa de pesquisa de que quanto maior a idade do executivo maior a sua remuneração, e imediatamente não estando de acordo com os argumentos apresentados por Harris (1979) e Hambrick e Mason (1984). Resultados anteriores já haviam evidenciado que a idade dos gestores poderia não ter influência em sua liderança (Oshagbemi, 2004).

Para a variável, tempo do CEO no cargo, somente para o teste normalizado em que há a exclusão das variáveis de controle, houve a representatividade ao nível de 10% e de modo positivo para com a remuneração recebida pelos CEOs. Este resultado também colabora com os achados de Peni (2014), quando evidencia um coeficiente positivo no que tange a experiência no cargo dos executivos, concluindo assim que gestores mais experientes tendem a superar, em termos de remuneração, os executivos menos experientes. Lippert e Porter (1997) já haviam apontado a influência positiva de um longo mandato ao analisar o reflexo da data de posse do CEO na escolha de medidas de bônus e demais planos de remuneração.

Quanto a formação do executivo e sua relação com a remuneração, somente para o teste em que não se normalizou a variável dependente é que apresentou indícios. Trata-se da formação em cursos pertencentes às Ciências da Saúde, que compreende os CEOs que graduaram em cursos como medicina, odontologia e psicologia, com a representação estatística de significância ao nível de 1%. Este resultado permite dizer que os CEOs formados na área da saúde recebem mais. Para os demais cursos apresentados, não houve representação estatística. Além do mais, o fato do CEO ter realizado pós-graduação também não apresentou relevância. Tal resultado permite aceitar a hipótese de pesquisa formulada quando a circunstância for de que executivos com graduação na área da saúde apresentam maior remuneração.

As análises envolvendo CEOs treinados para exercer a função (*insiders*), ou contratados de outras empresas (*outsider*) e que acumulam cargos em conselho de administração, não apresentaram relação significativa com a remuneração, o que permite rejeitar as hipóteses H4 e H5 formuladas, ou seja, a contratação *insiders* não apresenta relação com a remuneração recebida e executivos que acumulam cargos de presidência e no conselho administrativo não apresentam maior remuneração. O mesmo resultado já havia sido obtido no estudo de Yang, Zimmerman e Jiang (2011), de acordo com o mesmo, o acúmulo de funções do gestor como presidente da empresa e do conselho de administração mostrou-se pouco significativo.

Entre as variáveis de controle tamanho, alavancagem financeira, Q de Tobin, também não se identificou relação com a remuneração. De acordo com os resultados levantados, apresenta-se a seguir a conclusão do estudo, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Com a análise dos resultados da análise estatística e da descritiva comparativamente podemos dizer que algumas características observáveis dos CEOs possuem relação com a sua remuneração. Para melhor visualização, apresenta-se a Figura 4, com a representação das hipóteses aceitas em destaque.

Conforme a Figura 4 descrevem-se as seguintes colocações: i – Não é possível descrever que a idade do CEO apresenta relação com a remuneração; ii - CEOs com mais experiência (tempo) no cargo tendem a ter remuneração maior do que a de CEOs com menos tempo; ii – CEOs como maior nível de formação recebem em média maior remuneração do que CEOs com menor nível ou sem graduação, precisamente se forem com formação na área de saúde; iv – Não é possível propor que CEOs *outsiders/insider* apresentam relação com remuneração, do mesmo modo; v – A acumulação do cargo de diretor presidente e presidente do conselho de administração pelos CEOs não apresentam relação

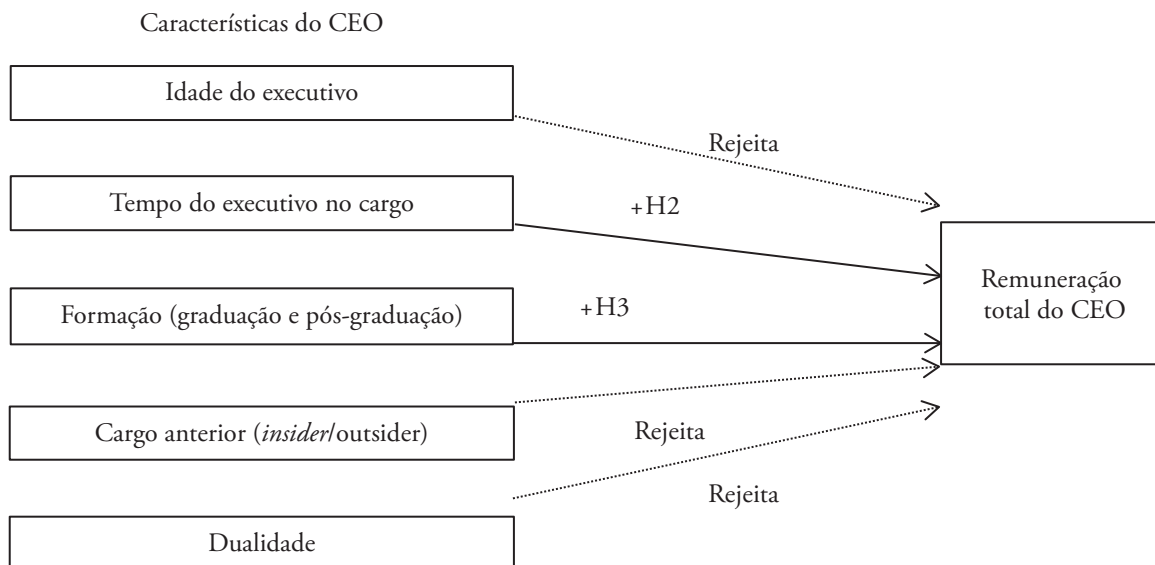
com a remuneração. Os resultados apresentados dão suporte para a conclusão do estudo, apresentado no tópico a seguir.

5. Conclusão

Essa pesquisa contribui para uma melhor compreensão sobre a influência que as características observáveis dos CEOs que ocupam os altos escalões possuem sobre a remuneração auferida pelos mesmos. Os resultados obtidos mostraram que características observáveis podem influenciar positivamente como também podem não ter influência direta em relação aos ganhos.

A formação foi a variável com maior associação à remuneração, os resultados mostraram que a formação num curso superior interfere na remuneração, e quanto maior nível de formação maior será esta interferência. A formação em determinada área também constitui-se num determinante de remuneração,

Figura 4. Desenho das hipóteses



Fonte: Dados da pesquisa.

os resultados mostraram que CEOs formados na área da saúde apresentam maior associação com maiores ganhos.

As características intrínsecas da organização como a sua idade e tamanho também afetam a remuneração, bem como, o desempenho empresarial representado pelo retorno sobre ativos. Outros pontos de destaque são as diferenças de salário entre os gestores treinados pela própria empresa (*insiders*) e os que foram contratados de outra organização, os chamados *outsiders*. Estes apresentam remuneração superior aos *insiders*. Os CEOs que acumulam funções de presidência do conselho e da organização apresentaram remuneração em média menor do que os CEOs que atuam apenas na direção empresarial.

Os resultados apresentados também devem ser vistos sob o contexto das limitações. Como a utilização do presidente da empresa ao invés de toda a equipe diretiva, o que poderia influenciar nos dados da Teoria dos Escalões Superiores. Outro fator é a análise de forma generalista de todas as organizações ao invés do estudo por setores e por porte, os quais poderiam apresentar algum tipo de particularidade. Outro ponto a ser observado é que o estudo se baseou em dados observáveis, não incluindo as características cognitivas dos gestores, limitação esta que também se trata de uma ampla oportunidade de pesquisa. Outro aspecto a ser observado é que o estudo não leva em consideração as particularidades de cada setor. O crescimento da empresa também deve ser observado, Kerr e Betis (1987) apontaram que quando a empresa torna-se maior o CEO espera receber maiores recompensas.

A fim de resolver as limitações mencionadas acima, há necessidade de futuras pesquisas que examinem outras variáveis como um número maior de gestores,

ou ampliem a quantidade de dados para toda a equipe diretiva. Outra sugestão de pesquisa futura é a aplicação para o prisma da teoria em relação às escolhas estratégicas, como a falência empresarial, estrutura de endividamento, divulgação voluntária de relatórios ambientais, entre outros, para o aperfeiçoamento desta área de estudo.

Referências

- Barney, J. B. (1991). Firms resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17.
- Bethlem, A. S. (2012). *O presidente e o comando da empresa*. Rio Janeiro: UFRJ/COPPEAD.
- Carpenter, M. A., M. A. Geletkanycz & W. G. Sanders (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Cho, T. S. & D. C. Hambrick (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192>
- Dalcin, L. (2015). *Após anos em alta, remuneração dos executivos cai no Brasil*. Disponível em: <http://vocerh.uol.com.br/noticias/acervo/apos-anos-em-alta-remuneracao-de-executivos-cai-no-brasil.phtml#Vzyzo_krLIU>. Acesso em: 18 de maio de 2016.
- Diaz, M. C. F., M. R. G. Rodríguez & B. Simonetti (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33, 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.004>
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fávero, L. P., P. Belfiore, F. L. Silva, B. L. Chan (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.

- Finkelstein, S. & R. A. D'Aveni (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108.
- Finkelstein, S. & D. C. Hambrick (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Cincinnati, OH: South-Western Pub. <https://doi.org/10.2307/256667>
- Gil, Antonio Carlos (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gubbins, C. & S. MacCurtain (2008). Understanding the dynamics of collective learning: The role of trust and social capital. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 578-599. <https://doi.org/10.1177/1523422308320372>
- Gupta, A. K. & V. Govindarajan (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714. <https://doi.org/10.2307/255940>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Hambrick, D. C. & P. A. Mason (1984). Upper echelon: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D. C., T. S. Cho & M. J. Chen (1996). The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Harjoto, M. A. & H. Jo (2009). CEO Power and Firm Performance: A Test of the Life-Cycle Theory*. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 38(1), 35-66. <https://doi.org/10.1111/j.2041-6156.2009.tb00007.x>
- Harris, R. G. (1979). *The notential effects of deregulation upon corporate, éruère, merger behavior and organizational relations in the rail freight industry*. Report to the Federal Railroad Administration. Washington, D.C.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, W. P. Wan & E. Yui (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3) 417-456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Kerr, J. & R. A. Bettis (1987). Boards of directors, top management compensations, and shareholders return. *Academy of Management Journal*, 30(4), 645-664. <https://doi.org/10.2307/256153>
- Lam, K. C. K., P. B. McGuinness & J. P. Vieito (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21, 1136-1159. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2012.08.006>
- Leal, A. L. (2014). Salário mais alto para executivo não garante mais eficiência. *Revista Exame*. 14 abr. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1063/noticias/nao-adianta-pagar-mais->>. Acesso em: 4 de março de 2016.
- Libby, R., R. Bloomfield & M. W. Nelson (2002). Experimental Research in Financial Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 775-810. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00011-3)
- Lieberson, Stanley & James F. O'Connor (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 117-130. <https://doi.org/10.2307/2094020>
- Lippert, R. L. & G. Porter (1997). Understanding CEO pay: A test of two pay-to-performance sensitivity measures with alternative measures of alignment and influence. *Journal of Business Research*, 40(2), 127-138. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00283-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00283-4)
- Michel, John G. & Donald C. Hambrick (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37. <https://doi.org/10.2307/256471>
- Murphy, K. J. (1998). Executive compensation. Em O. Ashenfelter, D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics* (v. 3, pp. 2485-2563). Amsterdam: North-Holland.

- Nível de escolaridade *versus* remuneração (2014). 01 out. 2014. *Blog Produtive*. Disponível: <http://www.produtive.com.br/noticias/>. Acesso em: 19 de março de 2016.
- Oshagbemi, Titus (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>
- Oyadomari, J. C., O. R. De Mendonça Neto, R. L. Cardoso & M. P. Lima (2008). 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*, 2(2), 55. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34705>
- Peni, E. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management and Governance*, 18(1), 185-205. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9224-7>
- Raja Adzrin, R. A., A. N. Abu Thahir & M. S. Maisarah (2009). Value creation strategy for sustainability. *Accountants Today*, 22(1), 12-13.
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Serra, B. P. C., F. A. R. Serra & P. A. Tomei (2014). A pesquisa em tomada de decisão Estratégica no Alto Escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, 0, 11. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p11>
- Simeon, R. (2001). Top team characteristics and the business strategies of Japanese firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 4-12. <https://doi.org/10.1108/14720700110394344>
- Smith, K. G., C. J. Collins & K. D. Clark (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928421>
- Yang, Qin, Monica Zimmerman & Crystal Jiang (2011). An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO*. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 163-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00320.x>
- Young, C. S. (2005). Top management teams' social capital in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 177-190. <https://doi.org/10.1108/14691930510592780>
- Wei, L. & Y. Ling (2015). CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies Evidence from China. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.010>
- Wood Jr., T. & V. Picarelli Filho (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Fecha de recepción: 01 de marzo de 2016

Fecha de aceptación 25 de junio de 2016

Correspondencia: beatriz.silva.p@gmail.com

theissviviane@gmail.com

rogeriolunkes@hotmail.com

darcisc@gmail.com

valdirenegasparetto@gmail.com

Alinhamento estratégico de gestores pela atribuição de pesos para indicadores de desempenho: evidência empírica de um hospital público brasileiro

Henrique Portulhak, Márcia Maria dos Santos Bortoloci Espejo

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Contabilidade

A investigação buscou verificar empiricamente se ocorrem diferenças na importância atribuída a indicadores estratégicos de avaliação de desempenho por gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Procedeu-se um estudo de caso em um hospital universitário federal localizado na região Sul do Brasil, no qual foi realizada uma modelagem de um sistema estratégico de avaliação de desempenho com base no modelo *Public Value Scorecard*, por sua vez utilizado para cascadeamento e atribuição de pesos aos indicadores elaborados e destinados a 31 gestores da organização investigada. Com base em técnicas de estatística descritiva, a pesquisa apresentou indicações a respeito das diferenças entre os pesos atribuídos aos indicadores de desempenho, bem como sobre os comportamentos de dispersão na atribuição de pesos, tanto de acordo com o nível hierárquico quanto para cada perspectiva do modelo *Public Value Scorecard*.

Palavras-chave: indicadores de desempenho, avaliação de desempenho, alinhamento estratégico, *Public Value Scorecard*.

Managerial Strategic Alignment by Weighting Performance Indicators: Empirical Evidence of a Brazilian Public Hospital

The study aimed to verify, empirically, if there are differences in the importance of strategic performance indicators assigned by managers at different hierarchical levels of an organization. A case study was carried out at a national teaching hospital, located in the South Region of Brazil, using a strategic performance evaluation system based on the Public Value Scorecard model, and, in turn, used for cascading and weight values assigned by 31 managers working in this organization. Based on descriptive statistics, this research showed the difference in weightage of performance indicators, and distribution patterns according to the hierarchical level and the perspective of the Public Value Scorecard model.

Keywords: Performance indicators, performance evaluation, strategic alignment, Public Value Scorecard.

Alineación estratégica de gestión según la ponderación de indicadores de desempeño: evidencia empírica de un hospital público en Brasil

El estudio tuvo como objetivo verificar empíricamente si los gerentes de diferentes niveles jerárquicos de una organización le otorgan a los indicadores estratégicos de desempeño distintos niveles de importancia. El estudio se realizó en un hospital universitario estatal ubicado en la región sur de Brasil; ahí se elaboró un modelo de evaluación del desempeño basado en el *Public Value Scorecard*, y este a su vez se utilizó para el efecto en cascada y para que 31 directivos de la organización investigada asignen valores a estos indicadores. Según estadísticas descriptivas, la investigación muestra las diferencias en los valores asignados a los indicadores de desempeño, tanto en el comportamiento de distribución de ponderación, como en el nivel jerárquico, según la perspectiva de cada modelo *Public Value Scorecard*.

Palabras clave: indicadores de desempeño, evaluación del desempeño, alineación estratégica, *Public Value Scorecard*.



1. Introdução

O alinhamento das atividades realizadas pelas diversas unidades de uma organização é uma característica capaz de gerar sinergias que trazem à instituição fontes adicionais de geração de valor e melhoria de desempenho, especialmente pela possibilidade de aumentar a efetividade da implantação da estratégia, melhorar o nível das atividades realizadas pelos empregados e pela promoção de integração dos sistemas de gestão (Powell, 1992; Kaplan & Norton, 2006).

Nesse sentido, os sistemas de avaliação de desempenho podem beneficiar as organizações ao promover maior alinhamento entre aperfeiçoamentos operacionais e estratégia organizacional (Elzinga, Albronda & Kluijtmans, 2009), sendo o alinhamento estratégico uma de suas importantes funções (Bortoluzzi, Ensslin, Ensslin & Vicente, 2010) e, ao mesmo tempo, um importante fator para seu sucesso (Franco-Santos & Bourne, 2005). Em consequência, o alinhamento promovido pelos sistemas de avaliação de desempenho é encarado como uma característica que motiva a sua adoção pelas empresas (Kaplan & Norton, 1996).

Tendo em vista os benefícios que o alinhamento estratégico pode oferecer às organizações, e o papel dos sistemas de avaliação de desempenho para a promoção desse alinhamento, é salutar que tais sistemas estejam integrados à estratégia da organização para que sejam capazes de exercer essa função. Para tal, a formulação de sistemas estratégicos de avaliação de desempenho envolve a formação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros com foco explícito na estratégia definida pela organização (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Kaplan, 2009). Em consequência, tais indicadores são geralmente acompanhados por metas de desempenho, que possuem como função

direcionar os esforços dos colaboradores da organização de acordo com os interesses declarados na estratégia definida, e que podem contar com planos de recompensa atrelados ao seu alcance, buscando motivar os gestores a empreender esforços de acordo com a estratégia definida corporativamente (Chenhall & Langfield-Smith, 2003; Veen-Dirks, 2010).

Ao serem atribuídas metas derivadas dos indicadores de desempenho, pode-se esperar que, de um determinado rol de metas atribuídas a um determinado gestor, esse possa elencar suas prioridades de acordo com interesses individuais, caso esse não possua uma instrução pré-determinada a respeito dos itens prioritários para a organização em geral. Dessa forma, como entendem DeBusk, Brown e Killough (2003) e Ittner, Larcker e Meyer (2003), os pesos possuem papel na promoção da congruência de prioridades entre os gestores da organização, sendo os pesos para as medidas de desempenho expressões que refletem a importância de cada fator - indicadores e metas - para a organização em geral. Portanto, faz-se importante sua atribuição para cada medida de desempenho para que ocorra um adequado alinhamento das prioridades individuais e setoriais com as prioridades organizacionais (Malina & Selto, 2001; Ittner *et al.*, 2003).

Por outro lado, pode-se entender que, se não há alinhamento da importância atribuída aos diferentes indicadores e metas existentes em um sistema de avaliação de desempenho (função exercida pelos pesos), tal fator pode comprometer a efetividade do sistema de avaliação de desempenho (Banker, Potter & Srinivasan, 2000; Smith, 2002), caso a empresa considere o alinhamento estratégico como uma das principais motivações de sua adoção.

Diante desse raciocínio, faz-se necessário a apresentação de evidências empíricas que indiquem a ocorrência

cia – ou não – de discrepância no estabelecimento de prioridades entre diversos níveis hierárquicos de uma organização para um determinado rol de medidas de desempenhos derivadas da estratégia da organização, prioridades essas que podem ser observadas na atribuição de pesos para os indicadores de desempenho, já que muitas das afirmações existentes a respeito na literatura acadêmica possuem como base pressupostos teóricos (ex. Bergeron, Raymond & Rivard, 2004; Chenhall, 2005; Bush, Lederer, Li, Palmisano & Rao, 2009). Com isso, a presente investigação busca responder a seguinte questão: gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização atribuem pesos diferentes para indicadores de desempenho organizacional, evidenciando a ausência de alinhamento estratégico de prioridades?

A investigação em tela, portanto, teve como principal objetivo verificar empiricamente se ocorrem diferenças na importância atribuída a indicadores estratégicos de avaliação de desempenho por gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Além disso, a pesquisa busca apresentar verificar, caso haja a ocorrência de diferenças, a amplitude de tais discrepâncias, ou seja, se a distância na estrutura hierárquica acentua as diferenças na importância atribuída para indicadores de desempenho.

A relevância da investigação realizada é ressaltada ao considerar que discussões acerca da atribuição de pesos em sistemas estratégicos de avaliação de desempenho são importantes por essa ser considerada uma tarefa complexa, dispendiosa com relação a tempo, e que pode gerar diversos conflitos entre gestores na busca de consensos a respeito da adequabilidade de cada peso (Herath, Bremser & Birnberg, 2010; Boulianne, 2012).

Da mesma forma, estudos dessa natureza podem agregar informações úteis para aqueles envolvidos no desenvolvimento de sistemas estratégicos de avaliação de desempenho, tendo em vista que o processo de desenvolvimento e implantação de um sistema com tal característica é geralmente custoso (Lipe & Salterio, 2000). Quanto às justificativas teóricas, ressalta-se principalmente a necessidade de realização de estudos com tal temática, já que, conforme Herath *et al.* (2010), existem poucas investigações empíricas que tratam da questão da atribuição de pesos a medidas de indicadores estratégicos de avaliação de desempenho.

2. Plataforma teórica

2.1. O alinhamento estratégico e a atribuição de pesos para indicadores

Dentre as ações necessárias para que uma organização seja capaz de colocar a estratégia como o centro de seu processo de gestão, Kaplan e Norton (2001) evocam: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais, (ii) alinhar a organização para a estratégia, (iii) fazer da estratégia o trabalho do dia-a-dia de cada colaborador, (iv) fazer da estratégia um processo contínuo de construção e (v) mobilizar o processo de mudança por meio da liderança executiva.

Nota-se que, de acordo com Kaplan e Norton (2001), o alinhamento é considerado um fator importante para que a estratégia de uma empresa tenha maiores condições de ser alcançada. Tal posicionamento também pode ser notado em outras obras. Bart e Tabone (1998), tomando como base a literatura acadêmica, ressalta que o sucesso na implementação da estratégia de negócios pode depender de seu alinhamento com os principais processos e sistemas da organização. Já Chenhall (2005), levando em consideração evidências

empíricas, apresenta o alinhamento estratégico como um elemento capaz de gerar vantagens competitivas para a organização. Em especial, o *Balanced Scorecard* (BSC), sistema estratégico de avaliação de desempenho, é defendido como um artefato capaz de ajudar a organização a alinhar a estratégia organizacional com as iniciativas individuais e interdepartamentais (Galas & Ponte, 2006; Kaplan & Norton, 2006).

De acordo com Bergeron *et al.* (2004), o alinhamento estratégico tem sua proposição fundamentada no argumento de que o desempenho organizacional é consequência do ajustamento entre diversos fatores como estratégia, estrutura, tecnologia, cultura e ambiente. Como afirmam os autores, as empresas que possuem adequado alinhamento entre estratégia e sua estrutura tendem a diminuir sua vulnerabilidade a mudanças no ambiente externo e a ineficiências que possam ocorrer internamente, e dessa forma, possam ter um desempenho melhor.

Da mesma forma, Chenhall (2005) considera o alinhamento estratégico importante por ser uma ferramenta que assegura que a estratégia definida pela organização seja comunicada ao nível de processo, fornecendo a oportunidade de desenvolvimento de produtos e processos de acordo com as prioridades organizacionais. Chenhall (2005) também ressalta que, com um adequado alinhamento estratégico, as decisões dos gestores podem ser avaliadas de acordo com sua coerência aos principais objetivos da organização.

Corroborando ao exposto, Bush *et al.* (2009) afirmam que o principal argumento que baseia a importância do alinhamento nas organizações é que, com sua adequada ocorrência entre as áreas da organização, as ações empreendidas em qualquer área funcional podem viabilizar o alcance dos objetivos definidos como críticos pela alta administração e, por outro lado, a ausência

de alinhamento estratégico pode provocar a perda de oportunidades de melhoria e desperdício de recursos.

Em específico, Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) consideram que o alinhamento estratégico é uma característica importante a ser considerada nas organizações que buscam alcançar vantagens competitivas, sendo algo esperado quando a organização decide por utilizar um sistema estratégico de avaliação de desempenho. Tomando como base teorias da comunicação e da informação, é possível prever que sistemas estratégicos de avaliação de desempenho podem ajudar no desenvolvimento do alinhamento entre estratégia e operações (Chenhall, 2005). O alinhamento entre estratégias de negócios e sistemas de informação é considerado um fator preponderante para uma empresa que busca ser competitiva, influenciando positivamente na efetividade dos sistemas de informação e no desempenho organizacional, sendo esse fator uma das principais preocupações de executivos (Avison, Jones, Powell & Wilson, 2004; Dong, Liu & Yin, 2008).

Vale notar que a preocupação exposta ocorre de forma recíproca, pois o alinhamento do sistema de avaliação de desempenho, o que envolve a congruência de prioridades de gestores e suas áreas de responsabilidade, também é encarado como um fator importante para a implantação e para o uso satisfatório desse artefato (Waal, 2003). Como exemplo, Assiri, Zairi e Eid (2006) verificaram empiricamente, sob o ponto de vista de gestores de empresas de 25 países, que o alinhamento corporativo é considerado um dos principais fatores para o sucesso da implantação de um sistema estratégico de avaliação de desempenho como o BSC.

Kaplan e Norton (2006) explicam que grandes empresas são divididas em diversas unidades, e que nessas

organizações há um grande desafio em coordenar as atividades realizadas por essas unidades para que essas possam trabalhar em prol de benefícios a serem gerados para a organização em geral, já que frequentemente a falta de sincronização de iniciativas e atividades pode gerar esforços em direção distinta ao desejado. Nesse sentido, os autores defendem que sistemas estratégicos de avaliação de desempenho – como o BSC – podem ajudar a empresa a alinhar as atividades realizadas pelas unidades de negócios com a estratégia corporativa.

Mesmo assim, é importante observar que na implantação de um sistema estratégico de avaliação de desempenho podem ocorrer conflitos entre a alta administração e gestores alocados em níveis hierárquicos mais baixos, especialmente na definição das prioridades dentre um conjunto de indicadores definidos (Herath et al., 2010). Dessa forma, acredita-se que o alinhamento das prioridades estratégicas entre alta administração e gestores subordinados será efetivo quando o sistema for capaz de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional ao mitigar os efeitos de tais conflitos (Joshi, Kathuria & Porth, 2003).

Outro fator considerado importante para o sucesso de um sistema estratégico de avaliação de desempenho é a vinculação de recompensas com o alcance de metas definidas com base nos indicadores de desempenho formulados por meio desse artefato (Kaplan & Norton, 1996). Entretanto, quando há o envolvimento de recompensas atreladas a medidas de desempenho, os empregados podem promover iniciativas em suas atividades que tenham como principal enfoque o aumento de suas compensações, afetando dessa forma suas decisões sobre quais devem ser as ações consideradas prioritárias (Baker, Gibbons & Murphy, 1994).

Diante de tal contexto, entra em questão o papel dos pesos. Os pesos possuem o papel de demonstrar para

os gestores da organização que possuem metas a cumprir sobre quais as iniciativas que devem ser priorizadas dentre um conjunto de indicadores presentes em um sistema estratégico de avaliação de desempenho (Herath *et al.*, 2010).

De acordo com Kelly (2010), os pesos atribuídos às medidas de desempenho buscam representar a prioridade de cada ação para o alcance dos objetivos organizacionais. A autora considera que, por conta da existência de múltiplas medidas de desempenho, a adequada atribuição de pesos às medidas é um fator crítico para que os gestores possam decisões mais acuradas a respeito de alocação de recursos limitados para ações que possam maximizar o valor da empresa. Com o mesmo raciocínio, Ittner e Larcker (2003) consideram que não atribuir pesos para as medidas de desempenho pode dificultar a tarefa de alocação de recursos de forma adequada com vistas ao alcance da estratégia definida.

A forma como são atribuídos os pesos aos indicadores de desempenho, especialmente quando o alcance das metas relacionadas está atrelado a um plano de recompensas, possui influência na motivação dos gestores quanto à intensidade e à alocação de suas ações (Datar, Kulp & Lambert, 2001).

O comportamento dos gestores é influenciado pelos pesos atribuídos às medidas de desempenho, e uma distribuição inadequada dos pesos pode resultar em uma alocação subótima dos esforços desses gestores (Smith, 2002), especialmente quando há a possibilidade de influenciar no processo de definição dos pesos, atribuindo mais importância para metas nas quais se esperam maior possibilidade de alcance, visando facilitar o alcance de recompensas (Banker *et al.*, 2000). Ittner e Larcker (2003) corroboram essa percepção, ao afirmarem que, por vezes, um processo inadequado de

definição de pesos pode dar margem a ineficiências promovidas por gestores, como buscar fazer valer suas opiniões individuais na importância das medidas de desempenho, ou ainda buscar atribuir maior peso a medidas ligadas a metas que acreditam ter maior possibilidade de alcançar.

Nesse contexto, vale ressaltar a investigação realizada por Boulianne (2012), que buscou verificar o efeito da atribuição de pesos às perspectivas de três sistemas de avaliação de desempenho baseados no modelo BSC: o primeiro contou com as quatro perspectivas com pesos atribuídos pelos gestores, o segundo teve os pesos atribuídos igualmente entre as perspectivas, e o terceiro com peso atribuído apenas para a dimensão financeira. A autora ressalta que a atribuição de diferentes pesos reflete as prioridades específicas do negócio, e comenta que, enquanto alguns relatos acadêmicos apresentam benefícios relacionados a essa prática, outros relatos reportam inconvenientes como o incentivo de favoritismos ou até mesmo a ausência de efeitos significantes pela sua utilização.

Boulianne (2012) elenca diversos pontos de vista acerca da atribuição de pesos no processo de elaboração do sistema de avaliação de desempenho. Inicialmente, apresenta-se como um potencial benefício sua utilização no processo de avaliação do desempenho da cada unidade de negócio e para oferecer ênfase a determinados objetivos apresentados aos gestores. Por outro lado, o artigo menciona potenciais pontos negativos na atribuição de pesos a indicadores, especialmente por tratar-se de um processo envolto em subjetivismo. De acordo com a autora, a atribuição subjetiva de pesos pode conduzir gestores a ignorar indicadores importantes que possuam pesos menores que outros, além de tal processo possibilitar o reflexo de preferências individuais dos gestores envolvidos nesse processo.

2.2. O alinhamento estratégico e a atribuição de pesos para indicadores em organizações públicas e hospitalares

Kaplan (2001) considera que avaliação de desempenho em entidades sem finalidades lucrativas é uma questão urgente e que precisa ser abordada especialmente pela necessidade de se colocar o objetivo da existência dessas organizações e a avaliação da efetividade de suas ações como foco principal, possibilitando melhorias no desempenho quanto à captação de recursos, restrição relevante para a atividade dessas organizações. Sobre as organizações sem fins lucrativos – onde se incluem as organizações públicas – o mesmo autor considera que, para a avaliação de desempenho, deve ser considerado como principal enfoque de resultados a missão social da entidade – a razão de sua existência – e, em consequência, os objetivos inseridos no sistema de avaliação de desempenho devem possibilitar o alcance da missão social declarada.

Nesse sentido, o alinhamento estratégico também é uma questão importante para a melhoria do desempenho dessas organizações. Kaplan (2001) afirma que o alcance de alinhamento estratégico é particularmente difícil para entidades sem finalidades lucrativas, tomando como base o pressuposto de que, nessas organizações, os valores e anseios das pessoas que fazem parte da instituição podem ser uma força relevante na definição de atividades e iniciativas das unidades, que por sua vez podem acompanhar ou não os objetivos organizacionais.

Nota-se no Brasil algumas iniciativas de realização de avaliação de desempenho em organizações públicas, considerando não apenas a importância do alinhamento estratégico, mas também a utilização de pesos para prover maior probabilidade de efetivação desse alinhamento. Como exemplo, a Agência Nacional

de Energia Elétrica (ANEEL) declara atribuir pesos para as dimensões e para os indicadores institucionais, partindo do pressuposto de que as ações e programas refletidos em seu sistema de avaliação de desempenho possuem diferentes graus de complexidade, importância e dificuldade, o que justifica a adoção de uma escala de pesos que reflita tais aspectos (Debus, 2012). Já a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) utiliza pesos para os indicadores de avaliação de desempenho das operadoras de saúde suplementar, que por sua vez são utilizados para compor a nota de cada dimensão que representa a adequação das empresas que atuam nesse setor (ANS, 2014).

Também é importante nesse contexto ressaltar a proposta realizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) para a medição do desempenho e construção de indicadores para os órgãos componentes da administração pública brasileira. De acordo com o guia, a atribuição de diferentes pesos para os indicadores de desempenho pode ser um meio capaz de representar as distintas importâncias de cada aspecto avaliado (GESPÚBLICA, 2009).

Tratando em específico de organizações que estão envolvidas em atividades de atenção à saúde, Bart e Tabone (1998) afirmam que a escassez de recursos e a influência exercida pelo ambiente externo tornam a declaração de missão e estratégia uma ferramenta particularmente importante para hospitais sem fins lucrativos. De acordo com os autores, uma estratégia bem definida e articulada pode ajudar a instituição a ser mais eficiente e ter mais condições de garantir a continuidade organizacional.

Da mesma forma, Bush *et al.* (2009) afirmam que o processo de alinhamento de sistemas de informação com os objetivos e estratégias organizacionais é um desafio-chave em particular para as organizações

envolvidas em atenção à saúde. Para os autores, o alinhamento estratégico é um elemento importante para organizações que atuam nessa área, e a contribuição potencial do alinhamento estratégico ao processo de planejamento das organizações tem chamado a atenção e estimulado sua aplicação em entidades atuantes nessa área.

Cita-se como exemplo a investigação realizada por Bart e Tabone (1998) em uma instituição hospitalar sem finalidades lucrativas. Os resultados dessa pesquisa indicaram que há uma relação diretamente proporcional entre o alinhamento organizacional e sua missão e a satisfação dos gestores com a estrutura organizacional. Além disso, os resultados sugerem que o grau de alinhamento estratégico em uma instituição hospitalar sem fins lucrativos possui relação positiva com os resultados apresentados por meio das medidas de desempenho, e quanto maior o alinhamento estratégico, maior a satisfação dos gestores com o desempenho financeiro da entidade. Ainda, Bart e Tabone (1998) indicam a existência de uma pré-disposição dos gestores em fortalecer o alinhamento estratégico para determinados componentes da estrutura da organização em detrimento de outros, enquanto o ideal seria que os mesmos exercessem um papel de modo a garantir que tal alinhamento ocorra adequadamente em todas as dimensões estruturais.

3. Metodologia

Para a realização da pesquisa, procedeu-se um estudo de caso único (Yin, 2001) em uma instituição hospitalar pública localizada na região Sul do Brasil durante o ano de 2013. A realização desse estudo em uma entidade hospitalar pública é relevante devido às características peculiares dessas organizações que trazem complexidade na implantação de sistemas de avaliação de desempenho, como a complexidade dos

processos, o controle exercido por determinadas classes profissionais e o conflito frequente entre as partes interessadas nas atividades da organização (Abernethy, Chua, Grafton & Mahama, 2007; Evans, Hwang & Nagarajan, 2011).

Já a escolha específica da instituição hospitalar se deve ao fato de que, com base em informações iniciais recebidas de seu dirigente máximo, esta não possuía um sistema estratégico de avaliação de desempenho vigente, o que potencialmente proporciona maior validade interna dos resultados da investigação. Outro fator capaz de aumentar a validade interna está relacionado ao perfil dos sujeitos entrevistados (Bryman, 2012) que estão, em média, há três anos no cargo atual e trabalham na instituição há vinte e dois anos, o que pode enquadrar ao caso escolhido como um caso decisivo (Yin, 2001).

Para viabilizar a realização da pesquisa, procedeu-se primeiramente a um processo de modelagem conceitual de um sistema estratégico de avaliação de desempenho, tendo sido escolhido o modelo *Public Value Scorecard*, artefato baseado no BSC e considerado uma alternativa congruente com as especificidades existentes em organizações sem fins lucrativos (Moore, 2003), e especialmente adequada para organizações públicas hospitalares (Zhang & Wang, 2010). O referido modelo é composto por três perspectivas: (i) missão social: envolve as questões-chave que constituem o valor público que busca ser produzido pela entidade; (ii) capacidades operacionais: envolve a produtividade, inovação, capacidade financeira e dos recursos humanos; (iii) legitimidade e apoio: envolve o relacionamento e reputação com financiadores, voluntários, órgãos reguladores, imprensa e população em geral (Moore, 2003).

Com vistas ao alcance dos objetivos da investigação, foram consideradas as sugestões de Kaplan e Norton (2006) sobre formas de realização de alinhamento organizacional: (i) iniciando pelo ponto hierárquico mais alto e então cascadeando para as áreas subordinadas; (ii) iniciando pelas unidades de negócio para na sequência partir para a construção de um mapa estratégico corporativo. Kaplan e Norton (2006) afirmam que, com a utilização de um sistema estratégico de avaliação de desempenho, a apresentação das prioridades corporativas a partir do topo torna-se mais aceitável, e a partir da definição dessas prioridades, sugere-se seu cascadeamento ao nível das unidades de negócio. Os mesmos autores, além de Galas e Ponte (2006), argumentam que, para a obtenção de sucesso na utilização de um sistema estratégico de avaliação de desempenho em uma função de promoção de alinhamento organizacional, é salutar o desdobramento desse sistema nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Considerando tais afirmações, procedeu-se a modelagem conceitual do *Public Value Scorecard* partindo do mais alto nível hierárquico da organização, tomando como base a análise do planejamento estratégico vigente na instituição objeto do estudo e um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado junto ao dirigente máximo da organização. Como resultado, foi elaborado um *scorecard* composto por 45 indicadores de desempenho, sendo 19 indicadores para a perspectiva «Missão Social», 15 indicadores para a perspectiva «Capacidades Operacionais» e 11 indicadores para a perspectiva «Legitimidade e Apoio», como é apresentado por meio do Apêndice A.

O painel principal retrocitado possui em sua composição, além das perspectivas do modelo *Public Value Scorecard*, os objetivos estratégicos oriundos do plano estratégico da instituição enquadrados em cada perspectiva do modelo, os indicadores de desempenho

derivados dos objetivos estratégicos, as metas atreladas aos indicadores de desempenho que devem ser alcançadas para que se atenda ao exposto na estratégia organizacional, os pesos relativos atribuídos a cada um dos indicadores de desempenho pelo dirigente máximo, e as áreas diretamente subordinadas ao dirigente máximo que deveriam empreender ações para o alcance da meta estabelecida.

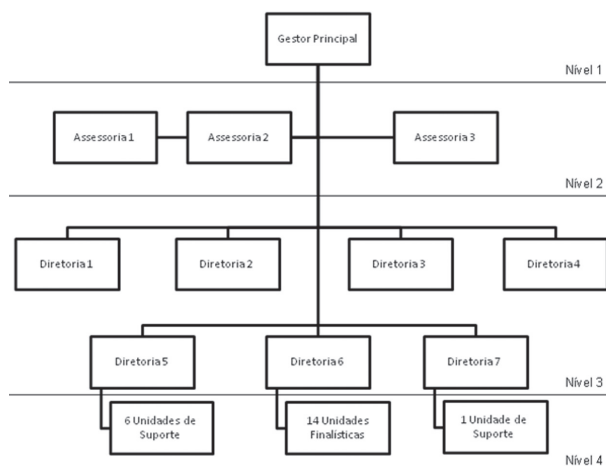
Com relação aos pesos, optou-se nessa investigação por aplicar uma escala de intensidade na qual, para cada indicador e meta elaborados, o gestor deveria expressar qual a criticidade do alcance de determinada meta para o alcance dos objetivos apresentados no plano estratégico vigente na instituição. A referida escala foi elaborada e apresentada aos indivíduos entrevistados de forma numérica ao longo da entrevista, sendo uma escala contínua de cinco pontos (1 a 5), onde o número 1 representa menor nível de intensidade ou criticidade, e o número 5 representa maior nível de intensidade ou criticidade.

Já com relação ao cascadeamento, esse procedimento tomou como base as informações fornecidas pelo dirigente máximo na entrevista semiestruturada sobre quais áreas diretamente subordinadas deveriam tomar ações para o alcance de cada meta definida no procedimento descrito nesse tópico, tomando como base de validação a estrutura hierárquica obtida de forma documental da própria instituição. Com a indicação das áreas, esse processo de cascadeamento resultou em novos *scorecards* para cada área subordinada ao dirigente máximo, que por sua vez também atribuíram pesos a cada indicador e indicaram quais áreas subordinadas a elas necessitariam tomar ações para o alcance da meta atrelada ao indicador. Nesse processo, dois indicadores – um da perspectiva «Legitimidade e Apoio» e um da perspectiva «Capacidades Operacionais» – foram eliminados da investigação por se tratarem de ações exclusivas do

dirigente máximo, não demandando o cascadeamento. Dessa forma, 43 indicadores de desempenho foram utilizados para a investigação em tela.

O processo descrito, que teve por objetivo a coleta de dados com relação a pesos atribuídos a indicadores, ocorreu para quatro níveis hierárquicos distintos, de forma sucessiva e de acordo com o organograma da instituição, perfazendo um total de 31 entrevistas de um universo de 34 gestores mapeados, distribuídas da seguinte forma: (i) direção geral (uma); (ii) assessorias (três); (iii) diretorias de área e comissão de licitação (sete) e (iv) unidades funcionais (vinte). Dentre as vinte unidades funcionais, essas podem ser divididas em dois grupos: (a) unidades finalísticas (quatorze): estão ligadas às atividades-fim da organização, como assistência, ensino, pesquisa e extensão; (b) unidades de suporte (seis): estão ligadas ao processo de fornecimento de condições para a realização das atividades finalísticas da organização. A Figura 1 possibilita visualizar a estrutura hierárquica da organização que serviu como base para a realização da pesquisa.

Figura 1. Estrutura Hierárquica da Organização Objeto do Estudo



Fonte: Documento interno da instituição

Vale ressaltar que todo o processo de modelagem conceitual do *Public Value Scorecard*, que viabilizou a coleta dos dados necessários para a pesquisa foi orientado por um protocolo de estudo de caso elaborado exclusivamente para tal investigação (Yin, 2001), o que envolveu instrumentos de pesquisa como observação participante, análise documental e, aproximadamente, 31 horas de entrevistas realizadas com os gestores tomando como base três roteiros de entrevista semiestruturada compostos por questões abertas e fechadas e moldados de acordo com o nível hierárquico dos sujeitos (direção geral; diretorias e assessorias; unidades).

Após a coleta dos pesos de acordo com os procedimentos elencados, o que ocorreu entre os meses de abril e setembro de 2013, foram empregados métodos de estatística descritiva para buscar respostas à questão de pesquisa. Para isso, e considerando a realização de um levantamento de dados praticamente censitário (31 entrevistados de uma população de 34 gestores), foram utilizadas técnicas como a verificação de diferença de médias e o coeficiente de variação (Cvar), de forma global, por perspectiva do *Public Value Scorecard* e por nível hierárquico da organização, tendo como parâmetro de referência as informações obtidas junto ao gestor principal.

4. Análise de dados

A Tabela 1 apresenta as informações de caráter geral e detalhado para perspectivas do *Public Value Scorecard* e diferentes níveis hierárquicos da organização, e que baseiam as inferências elencadas nos itens apresentados na sequência.

4.1. Comparação entre a percepção do gestor máximo e dos demais gestores

Em primeiro lugar, buscou-se verificar, de forma geral, se há discrepâncias entre a percepção do gestor máximo da entidade objeto do estudo de caso e a percepção dos demais gestores entrevistados a respeito da hierarquização dos indicadores para a avaliação do desempenho organizacional. Para isso, empreendeu-se uma comparação entre a média dos pesos atribuídos aos indicadores pelos grupos elencados, além de uma análise do coeficiente de variação, visando comparar a dispersão apresentada nos grupos no processo de atribuição de pesos para os 45 indicadores elaborados.

Como resultado dessa análise (Tabela 1), notou-se que a média dos pesos atribuídos pelo gestor máximo aos indicadores foi de 3,767, e com relação ao coeficiente de variação notou-se um resultado de 0,172 com relação aos 43 pesos atribuídos. Já com relação ao conjunto de demais gestores, a análise dos pesos atribuídos aos indicadores demonstrou uma média superior dos pesos atribuídos em comparação ao ocorrido com o dirigente máximo (4,127), bem como um coeficiente de variação também superior (0,236). Além do discrepante resultado, em termos gerais, na atribuição dos pesos realizada pelo gestor máximo em comparação ao realizado pelos demais gestores, também é possível verificar maior dispersão nos pesos atribuídos dentro do conjunto de gestores subordinados ao gestor máximo, visto que o coeficiente de variação superior observado nesse grupo denota maior heterogeneidade dos pesos atribuídos em comparação ao observado no processo realizado apenas pelo gestor máximo.

Ao realizar essa comparação ao detalhe das perspectivas do *Public Value Scorecard*, é possível notar por meio da Tabela 1 que a média dos pesos atribuídos pelos demais gestores é superior ao atribuído pelo

Tabela 1. Média, Desvio Padrão e Coeficiente de Variação dos Pesos Atribuídos aos Indicadores pelo Gestor Máximo e Principais Gestores com Base no Modelo *Public Value Scorecard*, por Perspectiva

| Nível Hierárquico | Técnica | <i>Public Value Scorecard</i> | Perspectivas do <i>Public Value Scorecard</i> | | |
|---|---------------|-------------------------------|---|----------------------|--------------------------|
| | | | Missão Social | Legitimidade e Apoio | Capacidades Operacionais |
| (a) Gestor Máximo | Média | 3,767 | 3,947 | 3,200 | 3,929 |
| | Desvio Padrão | 0,649 | 0,229 | 0,789 | 0,730 |
| | Cvar | 0,172 | 0,058 | 0,247 | 0,186 |
| (b) Demais Gestores (c+d+e) | Média | 4,127 | 4,196 | 4,097 | 4,067 |
| | Desvio Padrão | 0,973 | 0,884 | 1,104 | 0,928 |
| | Cvar | 0,236 | 0,211 | 0,269 | 0,228 |
| (c) 2º Nível Hierárquico | Média | 4,692 | 4,723 | 4,600 | 5,000 |
| | Desvio Padrão | 0,459 | 0,437 | 0,548 | - |
| | Cvar | 0,098 | 0,093 | 0,119 | - |
| (d) 3º Nível Hierárquico | Média | 3,821 | 3,704 | 3,783 | 3,982 |
| | Desvio Padrão | 1,070 | 1,046 | 1,413 | 0,739 |
| | Cvar | 0,280 | 0,283 | 0,374 | 0,186 |
| (e) 4º Nível Hierárquico (f+g) | Média | 4,210 | 4,343 | 4,157 | 4,090 |
| | Desvio Padrão | 0,928 | 0,768 | 1,014 | 1,006 |
| | Cvar | 0,220 | 0,177 | 0,244 | 0,246 |
| (f) 4º Nível Hierárquico: Unidades de Suporte | Média | 4,177 | 3,722 | 4,214 | 4,261 |
| | Desvio Padrão | 0,787 | 0,574 | 0,736 | 0,864 |
| | Cvar | 0,188 | 0,154 | 0,175 | 0,203 |
| (g) 4º Nível Hierárquico: Unidades Finalísticas | Média | 4,219 | 4,389 | 4,136 | 3,987 |
| | Desvio Padrão | 0,966 | 0,763 | 1,102 | 1,081 |
| | Cvar | 0,229 | 0,174 | 0,266 | 0,271 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

gestor máximo nas três perspectivas. Ademais, é possível observar que a maior discrepância em relação às médias ocorreu para a perspectiva «Legitimidade e Apoio» (4,097 pelos demais gestores contra 3,2 pelo gestor máximo). Entretanto, apesar de essa mesma perspectiva apresentar a maior heterogeneidade para os pesos atribuídos pelos gestores (0,269), é possível

observar que o coeficiente de variação é o mais próximo do ocorrido com relação aos pesos atribuídos pelo gestor máximo ao comparar os resultados obtidos nas três perspectivas (0,247). Nesse ponto, verifica-se que ocorre maior dispersão nos pesos atribuídos pelos demais gestores em comparação ao atribuído pelo ges-

tor máximo na perspectiva «Missão Social» (0,211 de demais gestores contra 0,058 do gestor máximo).

Com a análise dos indicadores de forma individual, é possível conhecer quais os itens que apresentaram maior contribuição para as variações retrocitadas. Com relação à diferença de médias ocorrida na perspectiva «Legitimidade e Apoio», a aplicação das técnicas de estatística descritiva para os 43 indicadores de forma semelhante ao apresentado na Tabela 1 indicam que dois indicadores teriam maior participação na diferença de pesos atribuídos: (i) indicador 24: percentual de equipamentos hospitalares recebidos com base em projetos elaborados para captação de equipamentos (peso 2 de acordo com o gestor principal e média 3,313 de acordo com os demais gestores); (ii) indicador 28: alcançar certificado de acreditação hospitalar nível 3 (peso 3 de acordo com o gestor principal e média 4,214 de acordo com os demais gestores).

Já com relação à maior dispersão observada para a perspectiva «Missão Social», notou-se a importante participação de dois indicadores nessa ocorrência: (i) indicador 5: implantação da unidade básica ligada ao hospital por meio de convênio com o gestor municipal (coeficiente de variação 0,495 para os demais gestores); (ii) indicador 18: percentual de satisfação do aluno quanto ao atendimento humanizado (coeficiente de variação de 0,315 para os demais gestores).

4.2. Comparação entre a percepção do gestor máximo e dos demais gestores por nível hierárquico

Após a realização de uma análise global a respeito das discrepâncias de médias e de dispersões entre os pesos atribuídos pelo gestor máximo e os demais gestores subordinados, buscou-se realizar uma análise de forma estratificada, considerando o nível hierárquico dos

gestores, para verificação de possíveis acentuações nas variações como consequência de um maior distanciamento no organograma institucional.

Tomando como base as informações presentes na Tabela 1, é possível observar que há diferenças na atribuição de pesos realizada pelos gestores em cada um dos níveis hierárquicos analisados na instituição, sendo que, em média, os três níveis hierárquicos subordinados atribuem maior peso para os indicadores do que o ocorrido com o gestor máximo, o que demonstra a importância dos indicadores elaborados e cascadeados pelo ponto de vista desses indivíduos. Destaca-se, nesse sentido, que as assessorias, áreas diretamente subordinadas à direção geral e que, no organograma da instituição, localizam-se no segundo nível hierárquico, são as que apresentam maior diferença para a média de pesos observada junto ao gestor principal (média de 4,692 das assessorias contra 3,767 do gestor máximo), estando em seguida o nível de unidades gerenciais (4,210) e, de forma mais aderente, os diretores de área (3,821).

Já com relação à dispersão, observa-se por meio da Tabela 1 que há maior heterogeneidade na atribuição de pesos realizada pelos diretores de área, localizados no terceiro nível hierárquico analisado (0,280), tanto em comparação ao ocorrido na análise empreendida sobre os pesos atribuídos pelo gestor principal quanto para as demais áreas, como o nível de unidades gerenciais (0,220), que também um conjunto com maior heterogeneidade quando comparado ao ocorrido com o gestor máximo (0,172). As assessorias também apresentaram uma dispersão diferente do ocorrido com o gestor máximo, entretanto nota-se que, ao contrário do ocorrido com os demais níveis hierárquicos, o conjunto de pesos atribuídos pelos assessores apresenta um resultado mais homogêneo (0,098).

A análise de acordo com as perspectivas do *Public Value Scorecard* é capaz de trazer maiores informações a respeito dos eventos supracitados. Com relação à diferença de médias entre o gestor principal e as assessorias, observa-se que tal discrepância ocorre de forma mais severa na perspectiva «Legitimidade e Apoio». Ao observar o apresentado na Tabela 1, nota-se uma média de 4,6 nessa perspectiva pelas assessorias, enquanto para essa mesma perspectiva o gestor máximo atribuiu pesos com resultado médio de 3,2. Nesse sentido, também é interessante observar que, para os três níveis hierárquicos localizados abaixo do gestor principal, a perspectiva «Legitimidade e Apoio» é a que apresenta a maior discrepância.

Com relação à dispersão na atribuição de pesos, ao verificar com base nas perspectivas do *Public Value Scorecard*, nota-se por meio da Tabela 1 que a maior heterogeneidade observada para o nível de diretorias de área se deve principalmente à perspectiva «Missão Social» (coeficiente de variação de 0,283 para as diretorias de área e 0,058 para o gestor principal), sendo essa perspectiva verificada como a que possui maior heterogeneidade em comparação ao verificado junto ao gestor principal para os três níveis hierárquicos subordinados. Quanto à maior homogeneidade verificada para o conjunto de pesos atribuídos pelas assessorias em comparação ao verificado junto ao gestor principal, verifica-se sob o prisma das perspectivas que o grupo «Legitimidade e Apoio» possui importante papel nessa ocorrência (coeficiente de variação de 0,119 para as assessorias e 0,247 para o gestor principal).

Ao verificar os indicadores específicos envolvidos nos eventos apontados, notou-se que o indicador 28 (alcançar certificado de acreditação hospitalar nível 3) é o que apresentou maior grau de controvérsia ao comparar a importância atribuída pelo gestor máximo e

pelas assessorias (peso 3 atribuído pelo gestor principal e média 5 atribuída pelas assessorias). Quanto à maior dispersão verificada na perspectiva «Missão Social» para as diretorias de área em relação ao ocorrido junto ao gestor principal, a análise dos indicadores de forma isolada indica maiores variações para dois indicadores (i) indicador 5: implantação da unidade básica ligada ao hospital por meio de convênio com o gestor municipal (coeficiente de variação 0,707 para as diretorias de área); (ii) indicador 1: % satisfação dos pacientes verificada por meio de pesquisa de satisfação (coeficiente de variação 0,339 para as diretorias de área).

Tomando em consideração a estrutura hierárquica da organização, é possível realizar inferências levando em conta o papel de determinadas unidades no funcionamento da organização, o que também pode influenciar nas diferenças na atribuição de pesos. Nesse sentido, realizou-se uma análise aos mesmos moldes do ocorrido para os diferentes níveis hierárquicos e, por sua vez, estratificando as unidades gerenciais presentes no quarto nível hierárquico em dois agrupamentos: unidades finalísticas e unidades de suporte. Sob esse prisma, verifica-se de acordo com a Tabela 1 que a média atribuída pelas unidades finalísticas (4,219) é superior à média atribuída pelas unidades de suporte (4,177) e, com relação à dispersão, o coeficiente de variação calculado para cada agrupamento aponta maior heterogeneidade para os pesos atribuídos pelas unidades finalísticas (0,229) em comparação às unidades de suporte (0,188).

5. Conclusões

A análise empreendida em um hospital universitário federal da região Sul do Brasil, com o objetivo de verificar se ocorrem diferenças no processo de hierarquização de elementos para a avaliação de desempenho organizacional entre diferentes níveis hierárquicos,

tomando como base o modelo *Public Value Scorecard*, demonstrou inicialmente a ocorrência de discrepâncias entre os pesos atribuídos pelo gestor principal da organização e os pesos atribuídos por gestores subordinados a indicadores cascadeados a eles, tanto ao considerar as diferenças entre médias – o que demonstrou a atribuição de maior peso aos indicadores pelos gestores subordinados – quanto ao verificar a dispersão entre os pesos atribuídos – o que demonstrou maior heterogeneidade nas áreas subordinadas do que no conjunto de pesos atribuídos pelo gestor principal.

Dessa forma, os resultados verificados empiricamente podem reforçar os pressupostos teóricos observados na literatura acadêmica a respeito do papel da atribuição de pesos a indicadores como um importante elemento para promoção do alinhamento estratégico de uma organização (Bergeron *et al.*, 2004; Chenhall, 2005; Bush *et al.*, 2009), especialmente quando se busca promover o alinhamento assumindo a percepção do gestor máximo da organização, considerando esse o elemento mediador dos possíveis conflitos de interesse que podem permear o processo de definição de prioridades em um rol de indicadores e metas de desempenho (Kaplan & Norton, 2006). Vale ressaltar que as conclusões baseadas no estudo empírico são reforçadas ao considerar o enquadramento do caso escolhido como um caso decisivo, já que os pressupostos foram confirmados junto a gestores com tempo no cargo atual e na organização consideravelmente elevados.

Também convém ressaltar que determinadas perspectivas do modelo *Public Value Scorecard* podem apresentar maiores discrepâncias no processo de definição de prioridades em indicadores de desempenho elaborados com base nesse artefato, informação esta que pode contribuir no processo de implantação desse modelo em entidades semelhantes à estudada. Os resultados da

pesquisa indicaram, no estudo de caso empreendido, que a perspectiva «Legitimidade e Apoio» se mostrou mais propensa a diferenças na atribuição de pesos para indicadores entre o gestor principal e demais gestores, tomando como base a diferença de médias entre os conjuntos de pesos nos diferentes grupos de gestores.

Já em relação à dispersão, verificou-se que a perspectiva «Missão Social» apresentou maior heterogeneidade na comparação realizada entre a atribuição de pesos realizada pelo gestor principal e pelos demais gestores, tanto de forma geral quanto nos estratos analisados. Tal inferência é particularmente importante para o processo de modelagem e implantação do *Public Value Scorecard* em entidades assemelhadas, visto que essa perspectiva concentra os elementos-chave para verificação do sucesso da estratégia organizacional de entidades sem finalidades lucrativas, fazendo-se salutar a promoção de um adequado alinhamento estratégico nesse item em especial.

Quanto à análise estratificada por nível hierárquico, buscando o atendimento do segundo objetivo definido para a investigação, as evidências apresentadas não demonstram a existência de aumento nas diferenças nos pesos atribuídos aos indicadores com relação ao aumento do distanciamento na hierarquia da empresa. Conforme apresentado na análise de dados, a inferência indicou que o nível hierárquico mais próximo do gestor principal – as assessorias – apresentou maior diferença de médias em comparação ao verificado com base nas comparações de resultados entre gestor máximo e os demais níveis hierárquicos mais distanciados hierarquicamente; e tomando com base o coeficiente de variação, também se indica que a área mais distante hierarquicamente do gestor principal não apresenta maior dispersão do que as demais áreas analisadas, já que as diretorias de área – hierarquicamente superiores às unidades gerenciais – demonstraram

maior diferença na comparação entre os coeficientes de variação calculados com base nos pesos atribuídos aos indicadores, bem como maior heterogeneidade.

Como as análises empreendidas foram realizadas com base em um estudo de caso único, realizado em um hospital universitário federal e com base no *Public Value Scorecard*, determinados resultados podem estar relacionados em maior grau à realidade estudada. Entretanto, além da possibilidade de agregar informações empíricas ao estado da arte sobre pesquisas em contabilidade e controle gerencial em organizações públicas e hospitalares, bem como sobre a abordagem do modelo *Public Value Scorecard* e sobre a atribuição de pesos a indicadores de desempenho, informações obtidas por meio dessa investigação podem fornecer subsídios práticos quanto ao processo de modelagem, implantação e atualização de artefatos estratégicos de avaliação de desempenho em entidades semelhantes, em especial para instituições hospitalares, com enfoque ao tema de hierarquização de elementos para a avaliação e distribuição de recompensas. Com isso, há de se considerar que os diversos elementos discutidos nesse estudo podem estar presentes nessas organizações, o que pode contribuir para uma análise crítico-construtiva de um problema prático que se remeta ao tema abordado. Sugere-se, nesse sentido, a realização de estudos semelhantes em entidades análogas que já utilizam algum sistema estratégico de avaliação de desempenho, bem como em entidades com características diferentes, como organizações com finalidades lucrativas.

Referências

- Abernethy, M. A., W. F. Chua, J. Grafton & H. Mahama (2007). Conceptual accounting and control in health care: behavioural, organisational, sociological and critical perspectives. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Orgs.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 805-829), Amsterdã: Elsevier.
- ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar (2014). *Relatório de Qualificação das Operadoras 2014, Ano Base 2013*. Brasília: ANS.
- Assiri, A., M. Zairi & R. Eid (2006). How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 937. <https://doi.org/10.1108/02635570610688869>
- Avison, D., J. Jones, P. Powell & D. Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.08.002>
- Baker, G., R. Gibbons & K. J. Murphy (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156. <https://doi.org/10.2307/2118358>
- Banker, R. D., G. Potter & D. Srinivasan (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.1.1>
- Bart, C. K. & J. C. Tabone (1998). Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit health care sector. *Health Care Management Review*, 23(4), 54-69. <https://doi.org/10.1097/00004010-199810000-00005>
- Bergeron, F., L. Raymond & S. Rivard (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), 1003-1020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.004>
- Bortoluzzi, S. C., S. R. Ensslin, L. Ensslin & E. F. R. Vicente (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção Online*, 10(3), 551-576. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.244>

- Boulianne, E. (2012). Weight or not weight the Balanced Scorecard's dimensions for performance evaluation. In *35 European Accounting Association Annual Congress*, Ljubljana, Eslovênia.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4a ed.). New York: Oxford University Press.
- Bush, M., A. L. Lederer, X. Li, J. Palmisano & S. Rao (2009). The alignment of information systems with organizational objectives and strategies in health care. *International Journal of Medical Informatics*, 78(7), 446-456. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2009.02.004>
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Chenhall, R. H. & K. Langfield-Smith (1998). Adoptions and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1-19.
- Chenhall, R. H. & K. Langfield-Smith (2003). Performance measurement and reward systems, trust and strategic change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117-143. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Datar, S., S. C. Kulp & R. A. Lambert (2001). Balancing performance measures. *Journal of Accounting Research*, 39(1), 75-92. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00004>
- Debus, I. (2012). *Análise dos Contratos de Gestão Celebrados com as Agências Reguladoras quanto à Regularidade, Efetividade e Contribuição para a Gestão Regulatória e Fiscalizatória*. Comitê Gestor do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para a Gestão Regulatória. Brasília: Presidência da República.
- Debusk, G. K., R. M. Brown & L. N. Killough (2003) Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35(3), 215-231. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00026-X)
- Dong, X., Q. Liu & D. Yin (2008). Business performance, business strategy, and information system strategic alignment: an empirical study on chinese firms. *Tsinghua Science and Technology*, 13(3), 348-354. [https://doi.org/10.1016/S1007-0214\(08\)70056-7](https://doi.org/10.1016/S1007-0214(08)70056-7)
- Elzinga, T., B. Albronda & F. Kluijtmans (2009). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 508-522. <https://doi.org/10.1108/17410400910977064>
- Evans, J. H., Y. Hwang & N. J. Nagarajan (2001). Management control and hospital cost reduction: additional evidence. *Journal of Accounting and Public Policy*, 20 (1), 73-88. [https://doi.org/10.1016/S0278-4254\(00\)00024-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4254(00)00024-7)
- Franco-Santos, M. & M. Bourne (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning and Control*, 16(21), 114-124. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333020>
- Franco-Santos, M., L. Lucianetti & M. Bourne (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Galas, E. S. & V. M. R. Ponte (2006). O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 17(40), 37-51.
- GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2009). *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: Ministério do Planejamento.
- Herath, H. S., W. G. Bremser & J. G. Birnberg (2010). Facilitating a team culture: a collaborative balanced scorecard as an open reporting system. *Advances in Management Accounting*, 18, 149-713. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2010\)0000018009](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2010)0000018009)

- Ittner, C. D. & D. F. Larcker (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 5380, 1-11.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker & M. W. Meyer (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Joshi, M., R. Kathuria & S. J. Porth (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3), 353-369. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00003-2)
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Orgs.), *Handbook of Management Accounting Research* (vol. 3, pp. 1253-1269). Amsterdam: Elsevier. [https://doi.org/10.1016/s1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/s1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Boston, 75-85.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2001). *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, K. (2010). Accuracy of relative weights on multiple leading performance measures: effects on managerial performance and knowledge. *Contemporary Accounting Research*, 27(2), 577-608. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01017.x>
- Lipe, M. G. & S. E. Salterio (2000). The Balanced Scorecard: judgemental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298. <https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.3.283>
- Malina, M. A. & F. H. Selto (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90. <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- Moore, M. H. (2003). The Public Value Scorecard: a rejoinder and an alternative to «strategic performance measurement and management in non-profit organizations» by Robert Kaplan. *Hauser Center for Nonprofit Organizations*. Cambridge, Inglaterra. <https://doi.org/10.2139/ssrn.402880>
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130204>
- Smith, M. J. (2002). Gaming nonfinancial performance measures. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 119-133. <https://doi.org/10.2308/jmar.2002.14.1.119>
- Veen-Dirks, P. V. (2010). Different uses of performance measures: the evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>
- Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697. <https://doi.org/10.1108/00251740310496206>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, S. & Wang L. (2010). A public value approach to service management in public hospitals: an alternative to the balanced scorecard. In *4 International Conference on Management and Service Science*, Wuhan, China. <https://doi.org/10.1109/icmss.2010.5577188>

Apêndice A – Proposta do PVS para a Direção Geral da instituição

| Perspectiva | Objetivo | Indicador |
|-----------------------------------|--|--|
| Missão social | Atingir a satisfação pelo ponto de vista dos clientes | Satisfação dos pacientes por meio de pesquisa de satisfação |
| | | Satisfação dos estudantes |
| | | Satisfação dos professores da área de Ciências da Saúde |
| | Incrementar o nível de produção de conhecimento por meio de pesquisas e publicações | Implantação do núcleo de apoio ao pesquisador |
| | Firmar convênio para criar uma unidade básica para compor o complexo hospitalar para atender todos os níveis | Implantação da unidade básica ligada ao hospital por meio de convênio com o gestor municipal |
| | Contribuir para situar os cursos da área de saúde entre os mais bem avaliados entre o Ministério da Educação | Resultado do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes |
| | Formar cidadãos por meio do processo educacional | Alinhamento do currículo e atividades extracurriculares com as diretrizes do Ministério da Educação e Ministério da Educação para formação do profissional cidadão |
| | | Adesão ao Código de Conduta do hospital pelos alunos de graduação e pós-graduação |
| | | Adesão ao Código de Conduta do hospital pelos profissionais do hospital |
| | Promover a formação multidisciplinar | % de equipes multidisciplinares implantadas com acordo com deliberações do Ministério da Saúde |
| | Acolher e assistir o paciente com resolutividade | % de retornos dos pacientes ao pronto-atendimento do hospital |
| | | % de retornos dos pacientes dentro do prazo definido |
| | | Taxa de ocupação hospitalar |
| | | % de exames complementares por paciente |
| | | Taxa de permanência |
| | | Taxa de infecção hospitalar |
| | | Taxa de mortalidade |
| Promover o atendimento humanizado | Satisfação do aluno quanto ao atendimento humanizado | |
| | Satisfação do paciente quanto ao atendimento humanizado | |

| Perspectiva | Objetivo | Indicador |
|--------------------------|---|--|
| Legitimidade e apoio | Manter a existência de um quadro de voluntários sociais e profissionais na entidade | Número de voluntários registrados |
| | Manter o conceito de instituição segura, confiável e de alta qualidade junto a mídia | Número de matérias positivas na mídia |
| | Reverter a imagem de instituição voltada apenas para atender a população carente | Quantidade de fontes internas para divulgação das ações do hospital voltada à divulgação de pesquisas |
| | Aumentar a capacidade de captação, processamento e distribuição de materiais biológicos | Recredenciamento do banco de tecidos musculoesquelético |
| | Aumentar a captação de equipamentos hospitalares | % de equipamentos recebidos com base em projetos elaborados |
| | Melhorar os processos de trabalho de modo a cumprir as exigências dos órgãos reguladores | Número de autos de infração e recomendações de auditoria |
| | Criar canais de comunicação com sindicatos e conselhos regionais de modo a estabelecer o perfil de atuação mais adequado em relação ao hospital | Número de crises e ocorrências com os órgãos representativos da sociedade civil |
| | Aumentar a captação de recursos financeiros | Receita obtida |
| | Oferecer assistência acreditada em nível 3 da Organização Nacional de Acreditação aos clientes em 4 anos | Nível de acreditação pela Organização Nacional de Acreditação |
| | Aumentar o reconhecimento da marca | % reconhecimento pela comunidade interna e externa verificada por meio de pesquisa |
| | Determinar os níveis contratuais com o Sistema Único de Saúde | Pactuação dos níveis contratuais pelas partes envolvidas |
| Capacidades operacionais | Ampliar as parceiras com instituições e manter as parcerias existentes por manutenção de comunicação e contato social | Número de instituições parceiras |
| | Pactuar com Setor de Ciências da Saúde e departamentos de ensino todas as atividades assistenciais desenvolvidas no complexo hospitalar | % de pactos fechados com o setor e departamentos de ensino e assistência |
| | Elaborar e implantar a política interna de gestão de pessoas | % de implantação da Política Interna de Gestão de Pessoas |
| | Adequar a produtividade conforme o pactuado com o Sistema Único de Saúde e as necessidades de ensino | % de procedimentos pactuados e devidamente faturados |
| | Alcançar a sustentabilidade financeira | Índice de sustentabilidade financeira |
| | Garantir a inovação, a atualização e a excelência | Número de parcerias com instituições de pesquisa Número de pesquisas conjuntas com instituições de pesquisa construídas por meio do núcleo de apoio ao pesquisador, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação |

| Perspectiva | Objetivo | Indicador |
|-------------|---|--|
| | Implantar um centro de telemedicina, em 4 anos | % implantação do centro de telemedicina |
| | Implementar a Política Nacional de Humanização | % implantação da Política Nacional de Humanização |
| | Implantar as Unidades Gerenciais | % de unidades gerenciais implantadas |
| | Implantar o Plano Diretor de Tecnologia de Informação | % implantação do Plano Diretor de Tecnologia de Informação |
| | Proporcionar estrutura adequada para ensino, pesquisa, extensão concomitantemente com a assistência | % de obras de adequação completadas |
| | | % de solicitações de manutenção completadas |
| | | % satisfação dos clientes internos sobre a infraestrutura |
| | Pactuar com os envolvidos simultaneamente com o ensino e a assistência | % de pactos fechados com o setor e departamentos de ensino e assistência |

Fecha de recepción: 01 de marzo de 2016

Fecha de aceptación: 25 de junio de 2016

Correspondencia: henrique.portulhak@ufpr.br

marciabortolucci@gmail.com

Eficiência econômica de empresas de tecnologia latino-americanas sob a perspectiva da sua estrutura de capital

Tarcísio Pedro da Silva, Michele Gonçalves, Maurício Leite

Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Departamento de Contabilidade

O estudo objetivou analisar a eficiência econômica das empresas de tecnologia latino-americanas de acordo com sua estrutura de capital. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de pesquisa documental com abordagem quantitativa. A amostra compreendeu as companhias latino-americanas no setor de tecnologia da base de dados Thomson®, no período de 2009 até 2013. As evidências demonstram que as empresas brasileiras apresentaram maior nível de endividamento no período de 2009 a 2013. Dessa forma, percebe-se que as empresas brasileiras utilizam um maior nível de capital de terceiros para financiar seus ativos. Em relação à eficiência econômica medida pelo *score* de eficiência obtido por meio do DEA®, a partir da estrutura de capital, medida pelo nível de endividamento e pelos índices de lucratividade, as empresas brasileiras apresentaram menor eficiência econômica em relação às demais empresas latino-americanas.

Palavras-chave: estrutura de capital, eficiência econômica, empresas de tecnologia.

Economic Efficiency of Latin American Technology Companies According to Their Capital Structure

The objective of this study is to analyze the economic efficiency of Latin American technology companies according to their capital structure. Therefore, we carried out a descriptive study, using documentary and quantitative evidence. The sample included Latin American companies in the technology sector in Thomson's® database, from 2009 to 2013. The evidence shows that Brazilian companies had higher debt levels from 2009 to 2013. So, it seems that Brazilian companies use more third-party capital to finance their assets. Regarding the economic efficiency measured by an efficiency score obtained by the DEA,® according to capital structure, debt ratio and profitability, Brazilian companies have a lower economic efficiency compared to other Latin American companies.

Keywords: Capital structure, economic efficiency, technology companies.

Eficiencia económica de las empresas tecnológicas latinoamericanas según su estructura de capital

El objetivo de este estudio es analizar la eficiencia económica de las empresas tecnológicas latinoamericanas según su estructura de capital. Para esto, se realizó una investigación descriptiva, documental y cuantitativa. La muestra incluyó a las empresas latinoamericanas en el sector tecnológico según la base de datos Thomson®, durante 2009 y 2013. Las evidencias demostraron que las empresas brasileñas tuvieron niveles altos de endeudamiento durante el periodo 2009-2013. De esta forma, se entiende que las empresas brasileñas utilizan mayor capital de terceros para financiar sus activos. En relación a la eficiencia económica, medida por el *score* de eficiencia obtenido por la DEA® a partir de la estructura de capital (nivel de endeudamiento e índices de rentabilidad), las empresas brasileñas muestran una menor eficiencia económica en comparación a las demás empresas latinoamericanas.

Palabras clave: estructura de capital, eficiencia económica, empresas de tecnología.



1. Introdução

Os estudos acerca da estrutura de capital datam do início da década de 1950, porém ganham destaque a partir dos estudos de Modigliani e Miller (1958), na qual defendem que o valor de uma empresa independe da forma com que ela se financia, se com capital próprio ou com capital de terceiros. Para Jensen e Meckling (1976) as estratégias adotadas pelas organizações, que influenciam a sua estrutura de capital, necessitam ser evidenciadas pois estão ligadas ao potencial de investimentos e financiamento das organizações.

A partir de então, diversos estudos têm se concentrado nos determinantes da estrutura de capital bem como nos reflexos da escolha dessa estrutura nas organizações. Nesse sentido, a busca por informações relacionadas às finanças corporativas que abordam o tema alavancagem financeira, do qual, as organizações enquadram sua estrutura de capital, tornam-se cada vez mais estratégico nas empresas (Sandberg, Lewellen & Stanley, 1987). Em relação ao desempenho das organizações, pesquisas realizadas pela CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e Caribe (2008) evidenciaram que os países que mais avançaram em competitividade nos últimos anos foram às economias compostas por estruturas industriais diversificadas, na qual suas atividades buscaram crescimento técnico. Conforme Van Ryckeghem (1992), o Brasil vem investindo no segmento de tecnologia da informação e comunicação, sendo que os investimentos são utilizados como estratégias econômicas a fim de aumentar cada vez mais a taxa de inovações no país e elevação do nível concorrencial. O empenho do Brasil para com o avanço nesse segmento e a busca por uma indústria tecnológica própria tem despertado interesse de países em desenvolvimento.

Abeles e Rivas (2011) destacam que, com base em evidências empíricas, é necessário que ocorra um processo de investimentos substanciais na industrialização, especialmente desenvolvimento tecnológico, para que haja alavancagem econômica nos países latino americanos. Seguindo nesse contexto, Figueiredo e Carli (2014) destacam que nesta indústria, a busca pela vantagem competitiva, o setor tecnológico participa em todas as cadeias de produção econômicas.

O destaque que o setor de tecnologia tem adquirido levanta a questão de até que ponto os fatores que podem determinar o desempenho das organizações desse setor são diferentes daqueles da chamada economia tradicional, e quais são os componentes do desempenho financeiro dessa indústria (Brito & Ferreira, 2008).

Nesse contexto busca-se responder a seguinte questão problema: qual a eficiência econômica de empresas de tecnologia latino americanas com base na sua estrutura de capital? Dessa forma, o objetivo desse estudo é analisar a eficiência econômica de empresas de tecnologia latino americanas sob a perspectiva da sua estrutura de capital.

Este estudo justifica-se por tratar-se de um tema impactante na área de finanças corporativas bem como, de interesse dos usuários das informações contábeis, sendo destaque a evidenciação da relação entre a estrutura de capital e o desempenho econômico de empresas de tecnologia. Destaca-se ainda a importância sobre o entendimento de como as ações estratégicas de financiamento podem contribuir para a competitividade e sobrevivência das organizações. Para as empresas desse setor esse estudo contribuirá em mostrar a importância do aumento do nível de evidenciação dos resultados econômicos. Por fim, destaca-se que o tema estrutura de capital que envolve empresas de tecnologia, ainda, é pouco explorado na

América Latina e que pode trazer novas visões nesse segmento.

O estudo está estruturado em cinco seções além desta introdução. A seção dois refere-se à revisão de literatura, a seção três trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Os resultados obtidos são expostos na quarta seção, à seção cinco apresenta as considerações finais à cerca do estudo e, por fim, as referências bibliográficas.

2. Referencial teórico

Nesta revisão de literatura são abordados temas que embasam conceitualmente a problemática na pesquisa em questão. Inicialmente são apresentadas informações acerca da estrutura de capital, que é o interesse da pesquisa, seguido da discussão sobre eficiência econômica. As bases de busca de dados bibliográficos utilizadas nesta pesquisa foram SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, Scopus – *Document Search*, Science Direct, Jstor e Portal de Periódicos Capes.

2.1. Estrutura de capital

Pesquisas referentes à estrutura de capital tornaram-se recorrentes a partir dos estudos de Modigliani e Miller (1958) na qual destacaram que o valor de mercado de uma organização independe de sua estrutura de capital, não importando como a organização se financia, se com capital próprio ou com recurso de terceiros. Destaca-se que o ponto inicial do estudo de Modigliani e Miller (1958) considerava um mercado financeiro que não sofresse alterações, na qual não consideraram impostos, custos de transações ou relacionados com insolvência e liquidação das empresas.

Porém Durand (1959) vai contra essas afirmações trazendo a escola tradicionalista afirmando que a escolha e definição da estrutura de capital da organização

permite aos acionistas o máximo de geração de riqueza. Nesse contexto, Modigliani e Miller (1963) trazem uma nova revisão do estudo de 1958 na qual indicam que o endividamento pode ser afetado pela influência de benefícios fiscais. Os autores então passaram a considerar os custos de transações e riscos relacionados à insolvência, na qual diagnosticaram os possíveis impactos gerados pelos benefícios fiscais resultantes de seu endividamento. Concluíram que o valor da empresa teria influência pelo nível de dívida que a empresa contrataria. Além disso, as melhores estratégias deveriam ser formadas por capital de terceiros, porém a empresa poderia sofrer com dificuldades financeiras caso utilizassem o máximo sua capacidade de alavancagem financeira.

Após os trabalhos de Modigliani e Miller de 1958 e 1963, na qual trouxeram algumas explicações e alternativas acerca da forma como as empresas definem sua estrutura de capital, muitos outros autores demonstraram interesse quanto a esse tema. Assim, estudos tais como os realizados por Jensen e Meckling (1976) na qual mostraram uma relação entre o potencial de investimento e financiamento com vista à análise de estratégias corporativas adotadas que podem influenciar na estrutura de capital das empresas.

Uma corrente de estudos em finanças direcionada por Myers e Majluf (1984) introduziu a *Pecking Order Theory*, na qual sugere que as organizações seguem uma hierarquia de fontes de financiamento, sendo que as organizações captam recursos sob uma ordem de preferência, sendo respectivamente retenção de recursos gerados internamente mediante sobra de caixa, emissão de dívida e emissão de novas ações. Isso significa que as organizações tendem a consumir primeiramente os recursos levantados internamente antes de recorrer à alavancagem financeira por meio de empréstimos ou ainda por meio de emissão de novas ações.

As preferências estabelecidas pelos gestores deve considerar ações estratégicas em que considera a disponibilidade de recursos financeiros líquidos, como a sobra de caixa, ou folga financeira, é o resultado de grandes retenções de dinheiro, além do que é necessário para satisfazer as necessidades operacionais da empresa, porém a lógica de se reter folga financeira em dinheiro para o aumento dos ativos líquidos é que as empresas procuram evitar a necessidade de emissão de ações em curto prazo, para vislumbrar uma oportunidade de investimento mais valioso e rentável à empresa (Myers & Majluf, 1984). Destaca-se ainda na abordagem da *Pecking Order Theory* a assimetria de informações entre agentes internos e externos à empresa bem como a decisão de financiamento são fatores que explicariam a forma em que os gestores formam a estrutura de capital das empresas. Myers e Majluf (1984) destacam, ainda, que na *Pecking Order Theory* a organização prioriza fontes de recursos internas de maneira a não perder o controle da organização.

Outra corrente em finanças acerca da estrutura de capital é a *Trade off Theory*. Esta corrente teórica preconiza que as organizações devem buscar uma estrutura de capital que maximize os benefícios e minimize os custos do endividamento. Para Myers (1984), o nível ótimo de endividamento de uma organização é determinado por um balanceamento entre os custos e benefícios da captação de recursos, mantendo os ativos da empresa e planos de investimento constante. A empresa é instigada a equilibrar o valor de benefícios fiscais dos juros contra os vários custos financeiro, devendo a empresa substituir os juros do capital próprio, ou patrimônio líquido da dívida, até o ponto em que o valor da empresa é maximizado, gerando retorno para os acionistas.

Já Walker e Hemández (1992) ao investigarem sobre o comportamento das organizações não-financeiras no

Chile, encontram evidências que sustentam a argumentação da *Pecking Order Theory*, possibilitando evidenciar que as empresas chilenas reagiram à crise de endividamento nacional da mesma maneira com que as empresas americanas teriam se ajustado a uma ameaça de falência: reduzindo dramaticamente seu nível de endividamento. Nesse sentido é despertada atenção de estudiosos em relação às características de risco e retorno, bem como a diversificação dos mercados financeiros (Barry & Lockwood, 1995).

Em consideração a *Trade off Theory* Tedeschi (1997) sugere que a estrutura de capital das organizações seja definida por meio do equilíbrio entre as vantagens fiscais decorrentes do endividamento e, as desvantagens causadas por possíveis dificuldades financeiras provocadas pelo alto endividamento. Dessa forma, as organizações possuem como desafio a tomada de decisão quanto ao investimento, que passa pela aplicação de seus recursos e pela decisão de financiamento, que é a forma com que capta recursos no mercado.

Apesar de um vasto arcabouço teórico, as pesquisas empíricas, de forma geral, divergem quanto aos determinantes da estrutura de capital à luz da *Trade off Theory*. Um dos questionamentos clássicos sobre estrutura de capital é o nível ideal na relação entre capital próprio e capital de terceiros que maximiza o valor da empresa. Este, dentre outros questionamentos, é marcado por diversas respostas divergentes, de modo que não há como responder a essa pergunta de forma única e objetiva no ambiente de capitais brasileiro (Bastos & Nakamura, 2009; Correa, Basso & Nakamura, 2013; Póvoa & Nakamura, 2014).

Para Sandberg *et al.* (1987) a determinação da escolha da estrutura de capital é um fator que determina o principal ponto estratégico dentro de uma organização e que reflete principalmente no grau de alavancagem

que ela terá. Nesse sentido Hodder e Senbet (1990) argumentam que as bases à escolha da estrutura de capital pode depender muito do país em que a empresa está inserida já que essa tem forma de tributação e inflação diferentes. Outro ponto que deve ser observado e levado em consideração são as estratégias adotadas pelas organizações que tem grande importância, pois são essas que guiam a empresa de como agir para o alcance dos seus objetivos (Harris & Raviv, 1991).

Assaf Neto (1997) descreve que as escolhas que os gestores têm para decidir sobre as melhores decisões em relação à empresa são inevitáveis e sucessivas, e que a principal escolha é de quais fontes de recursos serão utilizadas, envolvendo o processo de identificar, avaliar e selecionar as melhores alternativas. Dessa maneira, é considerado que as decisões que envolvem investimentos e captação de recursos de terceiros são processos separados, dos quais dependem principalmente da estrutura de capital adota (O'Brien, 2003).

Em busca de diagnosticar se realmente existe uma estrutura de capital que possa ser considerada como ótima, Perobelli e Famá (2002) abordam principalmente os primeiros conceitos de destaque nos assuntos de finanças, na qual verificaram que as decisões tomadas pelos gestores resultam na eficiência da organização e também nos preços de suas ações.

Estudo de Brito e Ferreira (2008) indicam que, no Brasil, as empresas menores se endividam mais no curto prazo e os fatores controle acionário e setor de atividade mostraram-se determinantes da estrutura de capital das empresas brasileiras. Conforme Leal e Saito (2003), a composição da estrutura de capitais das empresas brasileiras não contam com um mercado de capitais desenvolvido, por isso o uso de endividamento de longo prazo é limitado e a principal fonte de recursos é a retenção de lucros. Isto limita seriamente a capaci-

dade de crescimento das empresas nacionais e o endividamento tem sido a forma preferida de financiamento.

A descrição de estrutura de capital para Marcon, Grzebieluckas, Bandeira-de-Mello e de Aquino Muller (2007) se dá como sendo parte do montante que é fornecido às empresas por meio de fontes agrupadas de fundos como: patrimônio líquido, débitos de curto prazo e débitos de longo prazo. Conforme Nakamura *et al.* (2007) empresas que trabalham no ramo de tecnologia geralmente mantem suas atividades de estrutura de capital com baixas dívidas e alto retorno de investimento. Os investimentos tanto governamentais quanto industriais em tecnologia e inovação têm influência nos resultados de desenvolvimento, havendo uma relação direta entre inovação e desenvolvimento (Zawislak Borges, Wegner, Santos & Castro-Lucas, 2008).

Chen, Goldstein e Jiang (2010) em alguns estudos recentes procuraram testar as implicações das teorias de finanças aplicando-as a indústria de fundos, dos quais perceberam que investidores mais informados tendem a apresentar um comportamento menos reativo a retornos negativos. Correa *et al.* (2013) descrevem que a falta de investimento por motivo de não ter recursos suficientes pode elevar bastante seu custo em caso de empresas com crescimento elevado, já que essas necessitam de investimentos contínuos, dessa maneira o endividamento geralmente é pequeno já que as empresas buscam boas oportunidades de negócios.

2.2. Eficiência econômica

Ao mesmo tempo em que diversas regiões do mundo estão cada vez mais integradas inseridas em um ambiente de extrema competição, os gestores necessitam de ferramentas para definir e dirigir suas estratégias a fim de obter melhores desempenhos das organizações (Fischmann & Zilber, 1999).

Para a análise do grau de eficiência do mercado existem algumas dificuldades devido às suas constantes modificações. O preço da ação numa estrutura de capital eficiente é ajustado no momento em que uma informação tornada pública influencia na sua lucratividade (Fama, 1991). Diante dessa constante movimentação do mercado de capitais, a avaliação patrimonial das organizações traz muitas discussões para os profissionais de finanças, tanto do mercado quanto acadêmico, dessa maneira todos esses fatores fornecem novas observações e apontamentos sobre vários aspectos, a fim de auxiliar as organizações na gestão e tomada de decisões (Martins, 2000).

Para Assaf Neto (1997), a proporção do desempenho de uma organização está diretamente relacionada ao processo de tomada de decisões dos gestores. Tanto o desempenho quanto a continuidade de qualquer negócio dependem da qualidade das decisões tomadas pelos responsáveis da administração, que devem ser embasadas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização. Segundo Perobelli e Famá (2003) as decisões de investimentos não devem ser tomadas sem considerar os custos de financiamento, apurados a partir da combinação entre endividamento e capital próprio, por isso a importância relativa às decisões de financiamento dentro da teoria de finanças.

A análise das demonstrações financeiras visa uma melhor avaliação do desempenho das empresas como forma de identificar os resultados das diversas decisões financeiras tomadas (Assaf Neto, 2012). Conforme Gitman (2004), os índices financeiros podem ser divididos em quatro grupos sendo eles: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade, sendo que os três primeiros mensuram principalmente o risco, enquanto os índices de lucratividade calculam o retorno. O índice de

liquidez, atividade e de lucratividade são categorias importantes para a análise de curto prazo, já os índices de endividamento são interessantes principalmente para análise a longo prazo.

Conforme Wernke e Lembeck (2004) a avaliação de desempenho ajuda na gestão da empresa e facilita as tomadas de decisões, das quais algumas vezes resultam em diminuição da lucratividade a fim de buscar diferenciação dos concorrentes e aumentar sua competitividade. Perez e Famá (2008) afirmam que com a rapidez em que a tecnologia da informação se modifica, a introdução de novas empresas no mercado demonstra que as empresas devem se adaptar rapidamente na busca de diferenciar dos seus concorrentes.

Conforme Ferreira (2005) a análise das demonstrações financeiras podem ser feitas de forma comparativa considerando um período de tempo, incluindo demonstração dos resultados de suas operações, balanço patrimonial de seus bens e obrigações, demonstração da origem e aplicação de seus recursos, análise do fluxo de caixa de suas operações. Acrescenta que a comparação das demonstrações financeiras durante vários anos revela a direção, velocidade e extensão das linhas de tendência.

Os índices que compõe a estrutura de capital geralmente são utilizados para compor as fontes de recursos passivos de uma empresa, ou seja, descrevem os recursos que são coletados de terceiros e aplicados na empresa. Com informações dos recursos recebidos é possível analisar quanto as obrigações financeiras e verificar como está a alavancagem financeira da organização (Gitman, 2004).

Os índices econômicos e financeiros sintetizam os resultados alcançados pelas decisões estratégicas tornando-se elementos importantes para subsidiar novos

processos decisórios corporativos. Essas informações alimentam análises e processos decisórios que ocorrem externamente, envolvendo grupos que têm interesses na corporação mas que usualmente não participam de seu processo decisório (Gartner, 2010).

Sendo assim, a eficiência econômica das organizações pode ser avaliada por meio dos indicadores de lucratividade. As principais bases de comparação adotadas para os estudos dos resultados econômicos são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas com vendas. Gitman (2004) afirma que a avaliação dos lucros recebidos pela empresa em um determinado nível de vendas, ativo e até os investimentos dos sócios são analisáveis por meio das medidas de lucratividade. Cheng e Zhang (2006) destacam que as informações contábeis têm papel informativo dos métodos e práticas adotadas pela empresa sobre seus valores bem como as mudanças que ocorrem nesses valores, consequentemente refletem no preço das ações da empresa.

Em relação ao desempenho econômico e financeiro, Souza Neto e Martins (2011) remetem o desempenho da empresa à forma de gestão e organização, por meio das políticas utilizadas pelos gestores, da forma com que avaliam o mercado para tomar suas decisões. Assim, tal desempenho é medido ou avaliado pelos resultados finais atingidos em determinado período, e refletem a performance da empresa, ou seja, a sua eficiência. Algumas medições de eficiência podem ser medidas pela relação entre endividamento e rentabilidade.

Conforme Palepu e Healy (2007), é possível fazer uma projeção do desempenho de uma organização analisando a evolução dos índices passados e comparando-os com o presente. Com essa comparação é possível avaliar os tipos de métodos utilizados em vários departamentos da empresa, avaliar a eficácia para assim gerenciar a melhor prática empresarial.

Estudo realizado por Kayo e Famá (1997) indicaram que as empresas menos rentáveis apresentaram percentual de 27% de endividamento maior em relação às mais rentáveis. Dessa forma, existem evidências de que os efeitos positivos ou negativos do endividamento podem influenciar na formação da estrutura de capital. Conforme Tedeschi (1997), as empresas mais rentáveis são as que menos se endividam. Neste sentido, os resultados desta pesquisa apontam que um maior nível de alavancagem não reflete melhor desempenho.

Já, o estudo de Booth, Aivazian, Demircug-kunt e Maksimovic (2001) apresentou evidências de que quanto maior o ROA das organizações, menor a proporção de dívidas, o que aponta para a confirmação das hipóteses da *Pecking Order Theory*. Estudos anteriores relacionados à alavancagem já foram abordados na literatura. Perobelli e Famá (2003) analisaram os fatores determinantes da estrutura de capital dos países latino-americanos: México, Argentina e Chile. Para as empresas dos três países, os autores encontraram que empresas mais lucrativas e em crescimento são menos endividadas, e por outro lado, verificaram que quanto maior o tamanho da empresa, maior o endividamento de longo prazo. Bonacim, Ambrozín e Nagano (2006), que relataram que a alavancagem das empresas brasileiras tem relação inversamente proporcional ao fator eficiência operacional.

Marcon *et al.* (2007) analisaram a eficiência de um conjunto de empresas argentinas, brasileiras e chilenas no período de 1996 a 2005 por meio da relação entre o endividamento e rentabilidade dessas organizações. No estudo foram utilizados indicadores de endividamento sobre o patrimônio líquido, rentabilidade operacional sobre o ativo total e rentabilidade líquida sobre o patrimônio líquido, os quais capturaram os efeitos das estratégias de investimentos e financiamentos realizadas pelos gestores. Os resultados indicaram que as empresas brasileiras possuem maior índice de

endividamento em relação às chilenas e argentinas e, por conseguinte, pior performance. Encontraram ainda diferenças tanto no endividamento como na performance entre as empresas brasileiras e chilenas e entre as brasileiras e as argentinas, porém os dados não demonstram diferenças entre as empresas chilenas e as argentinas. No estudo de Bastos, Nakamura e Basso (2009), foi evidenciado que a rentabilidade operacional (ROA) indicou uma relação negativa e significativa para todos os seis níveis de endividamento estudados, confirmando fortemente a teoria do *Pecking Order*.

Para Capobianco, Abrantes, Ferreira e Faroni (2012), no atual ambiente econômico em que a competitividade entre empresas que lutam para permanecer no mercado, estudos que objetivam oferecer informações necessárias para que tais organizações possam tomar conhecimento de quão saudáveis se encontram, contribuem para que elas permaneçam atuantes e possibilitem aos gestores a tomada de decisões com base em informações que lhes darão mais segurança e direção para alcançar resultados que colaborem à geração de riqueza nas organizações.

Pesquisando os determinantes da concentração de propriedade no mercado chileno, Morales, Meléndez e Ramírez (2013) verificaram que há um nível maior de alavancagem financeira oriunda de financiamentos bancários, reduzindo desta forma, a necessidade de mais acionistas minoritários para financiar novos projetos de investimento. Argumentam que, dessa forma, um nível de endividamento mais elevado pode ser diretamente relacionado com a concentração de propriedade.

3. Procedimentos metodológicos

Para analisar a eficiência econômica de empresas de tecnologia latino-americanas sob a perspectiva da sua

estrutura de capital, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio de pesquisa documental.

O aspecto descritivo é observado na discussão da estrutura de capital e do desempenho econômico de empresas de tecnologia latino-americanas, apresentando assim, uma descrição da amostra analisada bem como de seus indicadores de desempenho. Conforme Vergara (2000), uma pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como pesquisa documental por utilizar-se de informações constantes nas demonstrações contábeis das organizações pesquisadas. No entendimento de Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa documental ou bibliográfica busca explicar um problema baseado em referências teóricas, sejam elas oriundas de livros, artigos publicados, dissertações ou teses.

No que tange a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa em virtude do uso de instrumentos estatísticos nas fases de coleta, tratamento e análise dos dados. Segundo Collis e Hussey (2005), o método quantitativo é mais objetivo, focado na mensuração de fenômenos, e para que isto ocorra a contento, usa-se de coleta de dados numéricos e aplicação de cálculos estatísticos.

3.1. População e amostra da pesquisa

A população da pesquisa compreendeu as companhias abertas latino-americanas classificadas no setor de tecnologia, ativas em 2014 com informações contábeis disponíveis na base de dados Thomson®. A composição da amostra pode-se observar conforme descrição do Quadro 1.

Quadro 1. Empresas de tecnologia

| Empresa | País | Empresa | País |
|----------------------------|-----------|---|----------|
| Bematech SA | Brasil | Compania Nacional de Telefonos Telefonic | Chile |
| Dtcom-Direct TO Company SA | Brasil | Empresa Nacional de Telecomunicaciones SA | Chile |
| Embratel Participacoes SA | Brasil | Invexans SA | Chile |
| Itautec SA Grupo Itautec | Brasil | Sonda SA | Chile |
| Linx SA | Brasil | Telefonica Chile SA | Chile |
| OI SA | Brasil | Telefonica Larga Distancia SA | Chile |
| Positivo Informatica SA | Brasil | Edatel SA ESP | Colômbia |
| Telefonica Brasil SA | Brasil | Empresa De Telecomunicaciones De Bogota | Colômbia |
| TIM Participacoes SA | Brasil | America Movil Sab De CV | México |
| Torvs SA | Brasil | Axtel Sab De CV | México |
| Nortel Inversora SA | Argentina | Maxcom Telecomunicaciones Sab De CV | México |
| Telecom Argentina SA | Argentina | Telefonica del Peru SA | Peru |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 1, as empresas de tecnologia latino-americanas na qual possuem dados suficientes para viabilizar a análise e, conseqüentemente atingir o objetivo proposto pelo estudo, estão distribuídas da seguinte forma: 10 empresas brasileiras, 2 empresas argentinas, 6 empresas chilenas, 2 colombianas, 3 mexicanas e 1 empresa peruana, totalizando assim 24 empresas.

3.2. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os dados relacionados à estrutura de capital e aos indicadores econômicos das empresas que compõe a amostra são de caráter primário. Destaca-se que os valores contábeis utilizados no estudo foram extraídos das demonstrações contábeis das organizações, disponíveis no sítio eletrônico da *Thomson ONE Banker*TM, nas bases de dados *Thomson Financial e Worldscope*[®]. Tais valores foram coletados em dezembro de 2014 e estão expressos em dólares americanos (USD),

apresentados pela *Thomson ONE Banker*TM. O período de análise contemplado no estudo compreende o período de 2009 a 2013. As variáveis utilizadas no estudo são apresentadas no Quadro 2.

O conjunto de indicadores de estrutura de capital e de eficiência econômica apresentados no Quadro 2 visam identificar a situação econômica e financeira das empresas que compõe a amostra do estudo. Os índices de estrutura evidenciam a composição dos capitais próprios e de terceiros que financiam os investimentos da empresa, refletindo assim a sua estrutura de capital e suas decisões de investimento e financiamento. Já os indicadores eficiência econômica, representado pelos índices de lucratividade, visam identificar a situação econômica das empresas pois fornecem o retorno proporcionado pelo negócio, sinalizando a eficiência da sua gestão (Damodaran, 2002; Ferreira, 2005; Assaf Neto, 2012).

Quadro 2. Variáveis do estudo

| Grupo | Variável | Sigla | Descrição | Fórmula | Autores |
|----------------------|------------------------------------|-------|--|-----------------------|--|
| Estrutura de capital | Endividamento de curto prazo | ECP | Passivo circulante / Ativo total | $\frac{PC}{AT}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Bastos e Nakamura (2009); Bastos; Nakamura; Basso (2009); Assaf Neto (2012) |
| | Endividamento de longo prazo | ELP | Passivo não circulante / Ativo total | $\frac{PnC}{AT}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Bastos e Nakamura (2009); Bastos; Nakamura; Basso (2009); Assaf Neto (2012) |
| | Endividamento Total | END | Passivo circulante + Passivo não circulante / Ativo total | $\frac{PC + PnC}{AT}$ | Kayo e Famá (1997); Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Marcon <i>et al.</i> (2007); Bastos e Nakamura (2009); Bastos; Nakamura; Basso (2009); Assaf Neto (2012) |
| Eficiência econômica | Retorno sobre o ativo | ROA | Lucro líquido / Ativo total | $\frac{LL}{AT}$ | Booth <i>et al.</i> (2001); Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Bonacim, Ambrozini e Nagano (2006); Marcon <i>et al.</i> (2007); Bastos e Nakamura (2009); Bastos; Nakamura; Basso (2009); Assaf Neto (2012) |
| | Retorno sobre o patrimônio líquido | ROE | Lucro líquido / Patrimônio líquido | $\frac{LL}{PL}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Marcon <i>et al.</i> (2007); Assaf Neto (2012) |
| | Lucro operacional sobre o ativo | LOA | Lucro operacional / Ativo total | $\frac{LO}{AT}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Assaf Neto (2012) |
| | Margem líquida | MGL | Lucro líquido / Vendas líquidas | $\frac{LL}{VL}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Assaf Neto (2012) |
| | Rentabilidade | RENT | Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização / Ativo total | $\frac{EBITIDA}{AT}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Assaf Neto (2012) |
| | Lucratividade | LPA | Lucro líquido / Número de ações | $\frac{LL}{NAÇ}$ | Damodaran (2002); Ferreira (2005); Gitman (2006); Assaf Neto (2012) |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para análise dos dados, inicialmente realizou-se análise descritiva das variáveis utilizadas no estudo. Em seguida, para analisar a relação entre a estrutura de capital e a eficiência econômica de empresas de tecnologia latino-americanas, relacionou-se as variáveis de estrutura de capital e as variáveis de lucratividade por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA[®]). Essa técnica permite comparar o desempenho empresarial medindo sua eficiência. O DEA[®] converte as várias entradas e saídas em uma escala de medida de eficiência, construindo uma fronteira não paramétrica das DMUs (*Decision Making Unit*) que possuem eficiência ótima sobre um conjunto de dados permitindo

uma medida de eficiência comparativa, gerando assim, uma escala de eficiência relativa para um determinado conjunto de empresas a serem analisadas.

Essa análise fornece um *score* que varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior a eficiência da empresa (DMU), e *score* igual a 1, indica que a empresa se mostrou eficiente em relação com as empresas que compõe o grupo estudado. Somente as companhias que obtêm índice de eficiência igual a 1 é que são consideradas eficientes. O modelo procura identificar a eficiência de uma companhia comparando-a com os desempenhos observados. Dessa forma é possível

avaliar quantas e quais DMU's são eficientes e aquelas que não são eficientes e, para as não eficientes, apresenta as DMU's que lhes servem de referência para aumento de eficiência (Ferreira, Gonçalves & Braga, 2007; Macedo, Barbosa & Cavalcante, 2009).

Para tal análise utilizou-se o *software* MaxDEA5[®], com base no modelo BCC com orientação voltada para os *outputs*, ou seja, para a maximização dos indicadores de eficiência econômica. Charnes, Cooper e Rhodes (1978) foram os precursores do modelo DEA conhecido na literatura como modelo CCR. Então, em 1984, Posteriormente Banker, Charnes e Cooper (1984) aprimoraram o modelo CCR dando origem ao modelo BCC. O modelo CCR avalia a eficiência total, determina as DMUs eficientes e qual a distância entre a fronteira de eficiência e as DMUs não eficientes, ou seja, o grau de não eficiência das demais DMUs. O modelo BCC. O Quadro 3 apresenta a formação dos *inputs* e *outputs* do das variáveis do estudo.

O modelo BCC permite a projeção de cada DMU ineficiente sobre a superfície de fronteira (envoltória) determinada pelas DMU's eficientes de tamanho compatível. Como o DEA[®] produz um indicador que varia de 0 a 1, então foi aplicado o método para todo o conjunto de empresas que compõe a amostra do estudo, permitindo assim a identificação e comparação das empresas eficientes. Sendo assim, buscou-se analisar a relação entre a estrutura de capital e a eficiência econômica das empresas de tecnologia latino americanas, identificando os fatores associados à eficiência, a fim de possibilitar às companhias ineficientes mudança no seu desempenho, espelhando-se nos seus *benchmarks*.

4. Descrição e análise dos dados

Os dados apresentados a seguir foram coletados e analisados a partir do que se estabeleceu nos procedimentos metodológicos e em conformidade com o objetivo proposto nesse estudo. Sendo assim, a primeira análise refere-se a análise descritiva dos dados e em seguida a análise de eficiência das empresas que compõe a amostra por meio do DEA[®].

Na Tabela 1 pode-se observar as estatísticas descritivas referente ao endividamento total (END), endividamento de curto prazo (ECP) e o endividamento de longo prazo (ELP) das empresas de tecnologia brasileiras.

Como pode-se observar na Tabela 1, o endividamento de curto prazo apresentou média 0,3771 em 2009, 0,2852 em 2010, 0,2874 em 2011, 0,2647 em 2012, 0,2970 em 2013, e no período acumulado de 2009 a 2013 as empresas apresentaram a média de 0,3023. A análise desse índice demonstra que o nível de endividamento de curto prazo decresceu no período de 2009 a 2011, sendo que a partir de 2012, houve um acréscimo no nível de endividamento. Esses valores demonstram que no período acumulado de 2009 a 2013, as empresas financiam, em média, 30,23% dos seus ativos com dívidas (capital de terceiros) de curto prazo. Destaca-se a empresa Dtcom-Direct TO Company S. A. que no ano de 2009 apresentou o valor nesse índice de 0,7263, ou seja, seu índice de endividamento de curto prazo foi de 72,63%. Por outro lado, a empresa Linx S. A. apresentou em 2012 o menor índice de endividamento de curto prazo, 0,1014, ou seja, 14,10%.

Quadro 3. Unidades de análise

| <i>Inputs</i> | | | <i>Outputs</i> | | | | | |
|---------------|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|------|-----|
| END | ECP | ELP | ROA | ROE | LOA | MGL | RENT | LPA |

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 1. Análise descritiva das variáveis de estrutura de capita das empresas brasileiras

| Variáveis de estrutura de Capital | Ano | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-----------------------------------|------------|--------|--------|--------|---------------|
| ECP | 2009 | 0,1554 | 0,7263 | 0,3771 | 0,1728 |
| | 2010 | 0,1103 | 0,5042 | 0,2852 | 0,1066 |
| | 2011 | 0,1737 | 0,5267 | 0,2874 | 0,1091 |
| | 2012 | 0,1014 | 0,6063 | 0,2647 | 0,1437 |
| | 2013 | 0,1038 | 0,5589 | 0,2970 | 0,1597 |
| | No Período | 0,1014 | 0,7263 | 0,3023 | 0,1406 |
| ELP | 2009 | 0,0187 | 0,4839 | 0,2022 | 0,1694 |
| | 2010 | 0,0537 | 0,4106 | 0,2004 | 0,1138 |
| | 2011 | 0,0362 | 0,3114 | 0,1653 | 0,0959 |
| | 2012 | 0,0268 | 0,4995 | 0,1999 | 0,1470 |
| | 2013 | 0,0483 | 0,5622 | 0,2242 | 0,1479 |
| | No Período | 0,0187 | 0,5622 | 0,1984 | 0,1330 |
| END | 2009 | 0,2060 | 1,1835 | 0,5793 | 0,2845 |
| | 2010 | 0,2296 | 0,6766 | 0,4856 | 0,1268 |
| | 2011 | 0,2272 | 0,6281 | 0,4527 | 0,1374 |
| | 2012 | 0,1946 | 0,7310 | 0,4646 | 0,1708 |
| | 2013 | 0,1869 | 0,8136 | 0,5213 | 0,2269 |
| | No Período | 0,1869 | 1,1835 | 0,5007 | 0,1955 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Já em relação ao índice de endividamento de longo prazo, as empresas apresentaram a média de 0,2022 em 2009, 0,2004 em 2010, 0,1653 em 2011, 0,1999 em 2012, 0,2242 em 2013, e no período acumulado de 2009 a 2013 as empresas apresentaram a média de 0,1984. A análise desses índices demonstra que o nível de endividamento de longo prazo seguiu a mesma tendência do endividamento de curto prazo, ou seja, decresceram no período de 2009 a 2011, sendo que a partir de 2012, houve um acréscimo no nível de endividamento. A empresa que apresentou o maior índice de endividamento de longo prazo foi a OI S. A. com índice de 0,5622, ou seja 56,22% de endividamento de longo prazo. Já o menor nível de endividamento de longo prazo ficou por conta da empresa Positivo

Informatica S. A. em 2009, apresentado um índice de 0,0187, ou seja, apenas 1,87% de endividamento de longo prazo. Assim como no endividamento de curto prazo, os endividamentos de longo prazo das empresas de tecnologia brasileira não se distanciaram da média, observada pelo desvio padrão.

Quanto ao endividamento total, a média do índice das empresas brasileiras de tecnologia foi de 0,5793 em 2009, 0,4856 em 2010, 0,4527 em 2011, 0,4646 em 2012, 0,5213 em 2013, enquanto que no período acumulado de 2009 a 2013 as empresas apresentaram a média de 0,5007. A tendência de queda no índice acompanhou os resultados apresentados pelos endividamentos de curto e longo prazo. Destaca-se que no ano de 2013,

a empresa Bematech S. A. apresentou o menor índice de endividamento total (0,1869), enquanto a empresa Dtcom-Direct TO Company S. A. apresentou o maior índice de endividamento total (1,1835) em 2009. No entanto, como pode-se observar pelo desvio padrão, o nível de endividamento total das empresas brasileiras não se dispersaram em relação a média desse grupo.

Conforme apontado por Gitman (2004) e Ferreira (2005), o índice de endividamento mede a proporção dos ativos totais da empresa financiado pelos credores. Dessa maneira, quanto maior for esse índice, maior será o seu montante de capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar resultados. Sendo assim, pode-se concluir que, em média, as empresas brasileiras de tecnologia possuem em média 50,07% de

endividamento total para financiar seus ativos. Em comparação aos índices de endividamento de longo prazo e de curto prazo, percebe-se também que as empresas possuem maior financiamento de curto prazo (30,23%) do que de longo prazo (19,84%). Pela análise do desvio padrão, percebe-se que o endividamento não se distancia da média. Damodaran (2002) afirma que as empresas tendem a não se distanciar no nível de endividamento em relação as demais empresas do seu setor.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas referente ao endividamento total (END), endividamento de curto prazo (ECP) e o endividamento de longo prazo (ELP) das empresas de tecnologia argentinas, chilenas, colombianas e mexicanas.

Tabela 2. Análise descritiva das variáveis de estrutura de capita das empresas dos demais países

| Variáveis de estrutura de capital | Ano | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-----------------------------------|------------|--------|--------|--------|---------------|
| ECP | 2009 | 0,0682 | 0,3933 | 0,2152 | 0,1029 |
| | 2010 | 0,0569 | 0,3851 | 0,2164 | 0,1123 |
| | 2011 | 0,0668 | 0,3824 | 0,2265 | 0,1081 |
| | 2012 | 0,0962 | 0,3526 | 0,2228 | 0,0856 |
| | 2013 | 0,0820 | 0,3936 | 0,2464 | 0,1002 |
| | No Período | 0,0569 | 0,3936 | 0,2254 | 0,0999 |
| ELP | 2009 | 0,0299 | 0,3976 | 0,2421 | 0,1337 |
| | 2010 | 0,0209 | 0,5412 | 0,2557 | 0,1556 |
| | 2011 | 0,0153 | 0,5329 | 0,2695 | 0,1698 |
| | 2012 | 0,0181 | 0,5258 | 0,2701 | 0,1615 |
| | 2013 | 0,0172 | 0,5032 | 0,2335 | 0,1652 |
| | No Período | 0,0153 | 0,5412 | 0,2542 | 0,1537 |
| END | 2009 | 0,1624 | 0,6811 | 0,4573 | 0,1551 |
| | 2010 | 0,1736 | 0,6799 | 0,4721 | 0,1485 |
| | 2011 | 0,1667 | 0,7234 | 0,4960 | 0,1521 |
| | 2012 | 0,2246 | 0,7237 | 0,4929 | 0,1438 |
| | 2013 | 0,2341 | 0,7842 | 0,4799 | 0,1470 |
| | No Período | 0,1624 | 0,7842 | 0,4796 | 0,1457 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 2, o endividamento de curto prazo das empresas de tecnologia dos demais países apresentou média 0,2152 em 2009, 0,2164 em 2010, 0,2265 em 2011, 0,2228 em 2012, 0,2464 em 2013, e no período acumulado de 2009 a 2013 as empresas apresentaram a média de 0,2254. A análise desse índice demonstra que o nível de endividamento de curto prazo aumentou no período de 2009 a 2013. O índice demonstra que no período acumulado de 2009 a 2013, as empresas financiam, em média, 22,54% dos seus ativos com dívidas (capital de terceiros) de curto prazo. Destacam-se nesse índice a empresa argentina Nortel Inversora S. A. na qual apresentou o maior nível de endividamento de curto prazo com 39,33% em 2013 e a empresas colombiana Edatel S. A. ESP que apresentou o menor nível em 2010 com 6,82%. Comparativamente, os endividamentos médios das empresas de tecnologia brasileiras apresentam um endividamento de curto prazo maior do que as demais empresas latino-americanas analisadas, sendo 30,23% e 22,54% respectivamente.

Com relação ao endividamento de longo prazo, as empresas apresentaram média de 0,2421 em 2009, 0,2557 em 2010, 0,2695 em 2011, 0,2701 em 2012, 0,2335 em 2013, e no período acumulado de 2009 a 2013 as empresas apresentaram a média de 0,2542. A análise desses índices demonstra que o nível de endividamento de longo prazo aumentou no período de 2009 a 2012, decrescendo em 2013, menor do que o nível de endividamento apresentado em 2009. Observa-se que o endividamento de longo prazo é maior do que o endividamento de curto prazo, 25,42% e 22,54% respectivamente. Esses resultados são inversos ao apresentado pelas empresas de tecnologias brasileiras na qual possuem endividamento de longo prazo menores do que os de curto prazo, 30,23% e 19,84% respectivamente.

Já o endividamento total, a média do índice foi de 0,4573 em 2009, 0,4721 em 2010, 0,4960 em 2011,

0,4929 em 2012, 0,4999 em 2013, enquanto que no período acumulado de 2009 a 2013 as empresas apresentaram a média de 0,4796. Percebe-se uma elevação no nível de endividamento total do conjunto de empresas de tecnologia analisadas no período de 2009 a 2013. A média no período acumulado foi de 47,96%. Destaque para a empresa chilena Telefonica Larga Distancia S. A. que apresentou o menor nível de endividamento total em 2009 com 16,24% e a empresa mexicana America Movil Sab De CV que apresentou em 2013 o maior nível de endividamento total com 78,42%.

Comparando o nível de endividamento total das empresas de tecnologia brasileiras com as demais empresas latino americanas que compõe a amostra, percebe-se que as empresas brasileiras apresentaram maior nível no período acumulado de 2009 a 2013, sendo 50,07% e 47,96% respectivamente. Os estudos de Marcon *et al.* (2007) e Bastos e Nakamura (2009) analisaram o endividamento das empresas brasileiras e chilenas cuja constatação foi de as empresas brasileiras possuem maior índice de endividamento em relação às chilenas.

Para testar a igualdade de média do endividamento das empresas de tecnologia brasileiras em relação as demais empresas da américa latina que compõe a amostra, aplicaram-se o teste de Levene e o teste-*t*.

A Tabela 3 apresenta o teste de Levene e o teste-*t*, contendo resultados para as variâncias iguais assumidas e variâncias iguais não assumidas. O teste de Levene é utilizado para testar a igualdade das variâncias populacionais entre dois grupos. Assim sendo, quando o teste mostrar-se significativo, conclui-se que as variâncias são significativamente diferentes, utilizando-se os dados das variâncias iguais não assumidas. Porém, quando o teste de Levene não mostrar-se significativo, deve-se aceitar a igualdade das

Tabela 3. Teste de médias das variáveis de estrutura de capital

| Variáveis | Variância | Teste de Levene | | teste-t para Igualdade de Médias | | |
|-----------|----------------------|-----------------|--------|----------------------------------|---------|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. |
| ECP2009 | Iguais assumidas | 3,0442 | 0,0950 | 2,8780 | 22 | 0,0087 |
| | Iguais não assumidas | | | 2,6475 | 13,5376 | 0,0196 |
| ECP2010 | Iguais assumidas | 0,3901 | 0,5387 | 1,5112 | 22 | 0,1450 |
| | Iguais não assumidas | | | 1,5248 | 20,1479 | 0,1429 |
| ECP2011 | Iguais assumidas | 0,1395 | 0,7124 | 1,3541 | 22 | 0,1894 |
| | Iguais não assumidas | | | 1,3520 | 19,4335 | 0,1919 |
| ECP2012 | Iguais assumidas | 1,0938 | 0,3070 | 0,8966 | 22 | 0,3796 |
| | Iguais não assumidas | | | 0,8249 | 13,5450 | 0,4237 |
| ECP2013 | Iguais assumidas | 2,5309 | 0,1259 | 0,9565 | 22 | 0,3492 |
| | Iguais não assumidas | | | 0,8863 | 14,0023 | 0,3904 |
| ELP2009 | Iguais assumidas | 0,6968 | 0,4128 | -0,6453 | 22 | 0,5254 |
| | Iguais não assumidas | | | -0,6196 | 16,5199 | 0,5440 |
| ELP2010 | Iguais assumidas | 1,1134 | 0,3028 | -0,9540 | 22 | 0,3504 |
| | Iguais não assumidas | | | -1,0057 | 21,9674 | 0,3255 |
| ELP2011 | Iguais assumidas | 3,1871 | 0,0880 | -1,7435 | 22 | 0,0952 |
| | Iguais não assumidas | | | -1,9074 | 21,1203 | 0,0702 |
| ELP2012 | Iguais assumidas | 0,3476 | 0,5615 | -1,0885 | 22 | 0,2881 |
| | Iguais não assumidas | | | -1,1065 | 20,6068 | 0,2813 |
| ELP2013 | Iguais assumidas | 0,8419 | 0,3688 | -0,1415 | 22 | 0,8888 |
| | Iguais não assumidas | | | -0,1442 | 20,7704 | 0,8867 |
| END2009 | Iguais assumidas | 1,4580 | 0,2401 | 1,3545 | 22 | 0,1893 |
| | Iguais não assumidas | | | 1,2317 | 12,8282 | 0,2402 |
| END2010 | Iguais assumidas | 0,3404 | 0,5655 | 0,2333 | 22 | 0,8177 |
| | Iguais não assumidas | | | 0,2397 | 21,1947 | 0,8128 |
| END2011 | Iguais assumidas | 0,0090 | 0,9255 | -0,7146 | 22 | 0,4824 |
| | Iguais não assumidas | | | -0,7273 | 20,6810 | 0,4752 |
| END2012 | Iguais assumidas | 0,1646 | 0,6889 | -0,4388 | 22 | 0,6651 |
| | Iguais não assumidas | | | -0,4260 | 17,3401 | 0,6754 |
| END2013 | Iguais assumidas | 3,1442 | 0,0900 | 0,5436 | 22 | 0,5922 |
| | Iguais não assumidas | | | 0,5060 | 14,3099 | 0,6206 |

Fonte: Dados da pesquisa.

variâncias, utilizando-se os dados das variâncias iguais assumidas (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009).

Deste modo, conforme os resultados apresentados na Tabela 3, o *p-value*, com exceção do endividamento de curto prazo em 2009, é maior do que 0,05, o que leva a aceitação da hipótese nula e permite concluir que as médias dos endividamentos de curto prazo, longo prazo e endividamento total das empresas de tecnologia brasileiras e as dos demais países em análise são iguais. Nota-se ainda na Tabela 3 que o resultado do teste de Levene apresenta níveis de significância superior a 0,05, demonstrando que as variâncias são homogêneas. Conclui-se dessa forma desta forma que, apesar de percentualmente as empresas brasileiras apresentarem maior nível de endividamento em relação às empresas dos demais países que compõe a amostra, estatisticamente os dois grupos de empresa neste período não apresentaram diferentes níveis de endividamento.

Para analisar a eficiência das empresas de tecnologia latino americanas utilizou-se a análise de eficiência obtidos por meio do DEA[®]. A Tabela 4 apresenta o *ranking* de eficiência das empresas que compõe a amostra do estudo. Destaca-se que o modelo proposto define uma empresa como eficiente, aquela que apresenta *score* igual a 1, e quanto mais distante de 1 menos eficiente ela se apresenta em relação as eficientes do grupo em análise. Para obtenção do *ranking* somou-se os *scores* de eficiência de 2009 a 2013.

Como pode-se observar na Tabela, as empresas argentinas Nortel Inversora S. A. e Telecom Argentina S. A., bem como a empresa chilena Telefonica Larga Distancia S. A. apresentaram-se eficiente em todos os anos analisados, obtendo assim o primeiro lugar no *ranking* dentro do grupo em análise. A empresa chilena Empresa Nacional de Telecomunicaciones S. A. apresentou-se eficiente em três períodos, 2009, 2010 e 2011. A também

empresa chilena Compania Nacional de Telefonos Telefonica apresentou-se eficiente em dois períodos, 2010 e 2011, compondo assim as cinco primeiras colocações.

A empresa brasileira mais bem colocada no *ranking* foi a Totvs S. A. apesar de não ter sido eficiente em nenhum dos períodos. Deve-se destacar ainda, que apesar de algumas empresas apresentarem-se eficiente em alguns períodos, elas não se classificaram no *ranking* por em algum período ela se apresentou bem abaixo no nível de eficiência. Nesse grupo destacam-se as empresas Maxcom Telecomunicaciones Sab De CV (mexicana) e Bematech S. A. (brasileira) que foram eficientes e três períodos, porém em dois períodos apresentaram baixa eficiência.

A amostra é composta por um total de 24 empresas, sendo 10 empresas brasileiras, 2 empresas argentinas, 6 empresas chilenas, 2 colombianas, 3 mexicanas e 1 empresa peruana. Analisando especificamente as empresas brasileiras, das 10 empresas, apenas 4 se apresentam na parte superior do *ranking* enquanto 6 delas na parte inferior do *ranking*. Já o grupo de empresas chilenas, segundo maior grupo em análise, 3 empresas se apresentaram na parte superior e 3 na parte inferior do *ranking*. Destaca-se que as 3 empresas chilenas na parte superior do *ranking* estão entre as 5 mais eficientes do grupo total em análise.

Contrapondo o nível de endividamento com o *ranking* de eficiência, pode-se concluir que as empresas brasileiras possuem maior nível de endividamento porém menor eficiência. Esse resultado corrobora com os estudos de Kayo e Famá (1997), Booth *et al.* (2001), Marcon *et al.* (2007) e Bastos *et al.* (2009).

O estudo de Kayo e Famá (1997) as empresas que possuem percentual mais elevado de endividamento apresentam-se menos rentáveis. Sendo assim, existem evidências de que os efeitos positivos ou negativos da

Tabela 4. *Score de eficiência das empresas de tecnologia latino americanas*

| Empresa | País | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Soma |
|---|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nortel Inversora SA | ARGENTINA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Telecom Argentina SA | ARGENTINA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Telefonica Larga Distancia SA | CHILE | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Empresa Nacional de Telecomunicaciones SA | CHILE | 1 | 1 | 1 | 0,9233 | 0,7749 | 4,6982 |
| Compania Nacional de Teléfonos Telefonica | CHILE | 0,6679 | 1 | 1 | 0,9063 | 0,8290 | 4,4032 |
| Totvs SA | BRASIL | 0,7260 | 0,8763 | 0,9032 | 0,9039 | 0,8402 | 4,2496 |
| America Movil Sab de CV | MÉXICO | 1 | 1 | 0,8156 | 0,8111 | 0,6075 | 4,2342 |
| Linx SA | BRASIL | 0,7397 | 0,7959 | 0,6325 | 1 | 1 | 4,1681 |
| Maxcom Telecomunicaciones Sab de CV | MÉXICO | 0,6373 | 0,4974 | 1 | 1 | 1 | 4,1347 |
| Edatel SA ESP | COLOMBIA | 1 | 1 | 0,5992 | 0,6572 | 0,8674 | 4,1238 |
| Bematech SA | BRASIL | 0,5402 | 1 | 0,2994 | 1 | 1 | 3,8396 |
| Telefonica Brasil SA | BRASIL | 0,9536 | 0,9440 | 0,6314 | 0,6414 | 0,5108 | 3,6812 |
| Telefonica del Perú SA | PERU | 0,7514 | 0,7550 | 0,6621 | 0,7096 | 0,7074 | 3,5855 |
| Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá | COLOMBIA | 0,7226 | 0,6224 | 0,6486 | 0,8473 | 0,5125 | 3,3534 |
| Embratel Participacoes SA | BRASIL | 0,7737 | 0,7347 | 0,6227 | 0,7860 | 0,4351 | 3,3522 |
| Axtel Sab de CV | MÉXICO | 0,7766 | 0,6335 | 0,3507 | 0,5501 | 1 | 3,3109 |
| TIM Participacoes SA | BRASIL | 0,5252 | 0,8005 | 0,6470 | 0,5638 | 0,5331 | 3,0696 |
| Telefonica Chile SA | CHILE | 0,6025 | 0,7640 | 0,6308 | 0,5287 | 0,4399 | 2,9659 |
| Sonda SA | CHILE | 0,7275 | 0,4763 | 0,4884 | 0,4883 | 0,5462 | 2,7267 |
| OI SA | BRASIL | 0,2366 | 0,6455 | 0,3832 | 0,3297 | 0,3530 | 1,9480 |
| Positivo Informatica SA | BRASIL | 1 | 0,3561 | 0,1844 | 0,1603 | 0,1598 | 1,8606 |
| Invexans SA | CHILE | 0,3519 | 0,1085 | 0,2647 | 0,5073 | 0,4992 | 1,7316 |
| Dtcom-Direct TO Company SA | BRASIL | 0,2962 | 0,2636 | 0,2756 | 0,5327 | 0,2245 | 1,5926 |
| Itautec SA Grupo Itautec | BRASIL | 0,3312 | 0,1695 | 0,3375 | 0,0649 | 0,4203 | 1,3234 |

Fonte: Dados da pesquisa.

estrutura de capital na eficiência das empresas. O estudo de Booth *et al.* (2001) e Bastos *et al.* (2009) apresentaram evidências de que quanto maior o ROA das organizações para todos os de endividamento estudados.

Já o estudo de Marcon *et al.* (2007) na qual analisaram a eficiência de um conjunto de empresas argentinas,

brasileiras e chilenas por meio da relação entre o endividamento e rentabilidade dessas organizações. Os resultados indicaram que as empresas brasileiras possuem maior índice de endividamento em relação às chilenas e argentinas e, por conseguinte, pior performance.

A Tabela 5 demonstra quais as empresas e quantas vezes elas serviram de *benchmark* às demais empresas do grupo para os 5 anos observados.

Pode-se observar na Tabela 5, que das 24 empresas que compõe a amostra, apenas 10 empresas serviram de *benchmark* para as demais empresas. Dentro desse grupo, destacam-se a empresa chilena Telefonica Larga

Distancia S. A. que serviu de *benchmark* 73 vezes no período, em seguida a empresa argentina Telecom Argentina S. A. com 45 vezes e outra empresa chilena, a Empresa Nacional De Telecomunicaciones AS com 23 vezes como *benchmark*. A única empresa brasileira que foi referência para as demais empresas foi a Linx S.A. com 12 vezes. Esses resultados permitem

Tabela 5. Benchmark das empresas de tecnologia latino americanas

| Empresa | País | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Soma |
|---|-----------|------|------|------|------|------|------|
| Telefonica Larga Distancia SA | CHILE | 14 | 14 | 17 | 17 | 11 | 73 |
| Telecom Argentina SA | ARGENTINA | 5 | 12 | 11 | 12 | 5 | 45 |
| Empresa Nacional de Telecomunicaciones SA | CHILE | 7 | 5 | 11 | 0 | 0 | 23 |
| America Movil Sab de CV | MÉXICO | 13 | 6 | 0 | 0 | 0 | 19 |
| Linx SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 | 12 |
| Axtel Sab de CV | MÉXICO | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 11 |
| Compania Nacional de Telefonos Telefonica | CHILE | 0 | 3 | 7 | 0 | 0 | 10 |
| Edatel SA ESP | COLOMBIA | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Nortel Inversora SA | ARGENTINA | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Maxcom Telecomunicaciones Sab de CV | MÉXICO | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Bematech SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dtcom-Direct TO Company SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Embratel Participacoes SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empresa de Telecomunicaciones de Bogota | COLOMBIA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Invoxans SA | CHILE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Itautec SA Grupo Itautec | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OI SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Positivo Informatica SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sonda SA | CHILE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telefonica Brasil SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telefonica Chile SA | CHILE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telefonica del Peru SA | PERU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TIM Participacoes SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totvs SA | BRASIL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

concluir que as empresas brasileiras de tecnologia apresentam-se menos eficientes em relação as demais empresas de tecnologia da América Latina que compõe a amostra do estudo.

Em relação à eficiência das organizações, para Souza Neto e Martins (2011) desempenho da empresa está diretamente ligada à forma de gestão e organização, por meio das políticas utilizadas pelos gestores, da forma com que avaliam o mercado para tomar suas decisões. Assim, a eficiência é medida ou avaliada pelos resultados finais atingidos em determinado período, e refletem a performance da empresa.

De maneira geral, analisando a relação entre estrutura de capital e eficiência, constatou-se que, as empresas de tecnologia brasileiras possuem maior endividamento em relação as demais empresas latino americanas que compõe a amostra, no entanto, mostraram-se menos eficientes. Essa conclusão vem ao encontro do estudo de Bonacim *et al.* (2006), que relataram que o endividamento das empresas das empresas brasileiras tem relação inversamente proporcional ao fator eficiência operacional. Tal constatação também corrobora com o estudo de Tedeschi (1997), cujos resultados apontam que as empresas mais rentáveis são as que menos se endividam, portanto, empresas que possuem nível de endividamento mais elevado são menos eficientes.

As empresas chilenas, por sua vez, apresentaram maior eficiência em relação as brasileiras e menor endividamento. Neste sentido, Perobelli e Famá (2003) em seu estudo, encontraram relação negativa entre o grau de endividamento de longo prazo e lucratividade, indicando que, no Chile, empresas mais lucrativas são menos endividadas, concluíram assim, que empresas lucrativas teriam menos incentivo para utilizar tanto o mercado de ações, como o mercado de dívidas para se financiarem.

5. Considerações finais

Esse estudo teve por objetivo analisar a eficiência econômica de empresas de tecnologia latino americanas sob a perspectiva da sua estrutura de capital. Buscou-se analisar a relação entre a estrutura de capital e a eficiência econômica das empresas de tecnologia latino americanas, identificando os fatores associados à eficiência, a fim de possibilitar às companhias ineficientes mudança no seu desempenho, espelhando-se nos seus *benchmarks*. Para tanto realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de pesquisa documental com abordagem quantitativa. A amostra compreendeu as companhias abertas latino americanas classificadas no setor de tecnologia da base de dados Thomson®, sendo 10 empresas brasileiras, 2 empresas argentinas, 6 empresas chilenas, 2 colombianas, 3 mexicanas e 1 empresa peruana, totalizando 24 empresas.

Os dados utilizados no estudo relacionados a estrutura de capital e aos indicadores econômicos das empresas foram mensurados a partir dos valores contábeis extraídos das demonstrações contábeis disponíveis no sítio eletrônico da Thomson ONE Banker™, nas bases de dados Thomson Financial e Worldscope®. O período de análise compreendeu cinco anos, sendo entre os anos de 2009 à 2013.

Comparando as variáveis de estrutura de capital (endividamento de curto prazo, endividamento de longo prazo e endividamento total) das empresas de tecnologia brasileira com as empresas dos demais países que compõe a amostra, pode-se concluir que as empresas brasileiras apresentaram maior nível de endividamento no período de 2009 a 2013. Dessa forma percebe-se que as empresas brasileiras utilizam um maior proporção de capital de terceiros para financiar seus ativos. Na comparação das médias dessas variáveis, pôde-se constatar que a nível de 5%, o endividamento

não apresentou diferença estatisticamente significativa entre as empresas brasileiras e as demais empresas latino americanas, subentende-se desta forma, que os dois grupos de empresa neste período não apresentaram diferentes níveis de endividamento. Em relação à eficiência econômica medido pelo *score* de eficiência, a partir da estrutura de capital, medidos pelo nível de endividamento e, dos índices de lucratividade, as empresas brasileiras apresentaram pior eficiência em relação as demais empresas latino americanas.

Os resultados afirmam que os anos de 2009 a 2013 geraram maior índice de financiamento entre as empresas estudadas confirmando os resultados encontrados por Marcon *et al.* (2007) e Bastos e Nakamura (2009). Os dados apontam ainda que, empresas brasileiras realizam maior captação de recursos de terceiros para financiar suas atividades, essa evidência demonstra que, empresas brasileiras são menos eficientes quanto a estrutura de capital, já que aderindo a empréstimos e financiamentos tendem a pagar altos custos de juros de acordo com a *Trade off Theory*.

Os resultados evidenciados auxiliam na geração de informações para a tomada de decisão, oferecendo maior confiança sobre os possíveis efeitos da utilização de uma estrutura de capital saudável na busca de melhor desempenho e geração de riqueza. Além de demonstrar como as estratégias corporativas influenciam na estrutura de capital das empresas de tecnologia da informação na América Latina.

Por se tratar de tema relevante para a linha de pesquisa em Finanças Empresariais, com destaque para a evidência da relação entre a estrutura de capital e a eficiência econômica de empresas de tecnologia latino americanas, esse estudo buscou fornecer entendimento de como as ações estratégicas de financiamento podem contribuir para a competitividade e sobrevivência das organizações. Para as empresas desse

setor, esse estudo contribui em mostrar a importância do equilíbrio entre a utilização de capital de terceiros e capital próprio como fonte de financiamento e investimento que permita a obtenção de resultados econômicos favoráveis para as organizações.

Desta forma, a contribuição desse estudo preenche uma lacuna de pesquisa, já que resultados evidenciados na literatura ainda são bastante contraditórios. A acirrada competitividade nos últimos anos gera diversas dúvidas sobre a melhor forma de atuação no mercado, diante disso empresas de tecnologia da informação buscam cada vez mais maneiras de alavancar seu capital, nesse sentido o estudo demonstra como são estruturadas a utilização de recursos em empresas desse segmento econômico na América Latina.

Por fim, destaca-se que o tema estrutura de capital que envolve empresas de tecnologia ainda é pouco explorado na América Latina e que pode trazer novas visões para o setor. Diversos estudos analisaram o comportamento da estrutura de capital e a *performance* de empresas verificando se o endividamento e a lucratividade são semelhantes entre os países. Os resultados desses estudos apontaram que as empresas brasileiras diferem das demais empresas da América Latina, e que as mesmas, possuem maior endividamento e menor performance. Nesse estudo, o presente estudo contribui para a confirmação de outros resultados até aqui alcançados.

Como limitações do estudo, destaca-se o número limitado de empresas com dados disponíveis e suficientes nas bases de dados para serem analisadas, além da dificuldade de acesso aos dados. Os resultados desta pesquisa se limitam ao grupo de empresas estudadas, não podendo dessa forma serem generalizadas, o que não invalida os resultados aqui alcançados. Sendo assim, para trabalhos futuros, recomenda-se o uso dessa técnica de análise de dados em outros setores da economia para confirmar o poder de influ-

ência da estrutura de capital na eficiência econômica das empresas para fins de comparação com os resultados alcançados nesse estudo. Além disso, variáveis macroeconômicas podem ser utilizadas para avaliar se influenciam na eficiência econômica das empresas. Outra possibilidade de estudo futura consiste em realizar uma análise temporal transversal para verificar se a estrutura de capital de um determinado ano reflete na eficiência no ano seguinte.

Referências

- Abeles, M. & D. Rivas (2011). Growth versus development: different patterns of industrial growth in Latin America during the 'boom' years. *ECLAC Project Document Collection*.
- Assaf Neto, A. (1997). A dinâmica das decisões financeiras. *Caderno de Estudos*, 16, 1-17.
- Assaf Neto, A. (2012). *Finanças corporativas e valor*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Banker, R. D., A. Charnes & W. W. Cooper (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
- Barry, C. B. & L. J. Lockwood (1995). New Directions in Research on Emerging Capital Markets. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 4(5), 15-36.
- Bastos, D. D. & W. T. Nakamura (2009). Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas no Brasil, México e Chile no período 2001-2006. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, 20(50), 75-94. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772009000200006>
- Bastos, D. D., W. T. Nakamura & L. F. C. Basso (2009). Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas na América Latina: um estudo empírico considerando fatores macroeconômicos e institucionais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(6), 47-77. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712009000600005>
- Bonacim, C. A. G., M. A. Ambrozini & M. S. Nagano (2006). Estudo do endividamento de longo prazo das empresas brasileiras de capital aberto de 1996 a 2004. *Congressos Fipecafi/USP*.
- Booth, L., V. Aivazian, A. Demircug-kunt & V. Maksimovic (2001). Capital structures in developing countries. *The Journal of Finance*, 56(1), 87-130. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00320>
- Brito, L. A. L. & F. C. M. Ferreira (2008). Os efeitos da produtividade e escala no desempenho financeiro das empresas de Tecnologia de Informação. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(3), 38-57. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000300003>
- Capobianco, R. P., L. A. Abrantes, M. A. M. Ferreira & W. Faroni (2012). Desempenho financeiro: um estudo com empresas de três diferentes setores. *Revista de Ciências Humanas*, 12(1), 165-180.
- Cepal - Comissão Econômica para América Latina e Caribe (2008). *Progreso técnico y ambio estructural en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Cervo, A. L., P. A. Bervian & R. Silva (2007). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Charnes, A., W. W. Cooper & E. Rhodes (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Chen, Q., I. Goldstein & W. Jiang (2010). Payoff complementarities and financial fragility: Evidence from mutual fund outflows. *Journal of Financial Economics*, 97(2), 239-262. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.03.016>
- Cheng, P. & G. Zhang (2006). How do Accounting Variables Explain Stock Prices Movements? Theory and Evidence. *Journal of Accounting and Economics*, 43, 219-244. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2007.01.001>
- Collis, J. & R. Hussey (2005). *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Correa, C. A., L. F. C. Basso & W. T. Nakamura (2013) A estrutura de capital das maiores empresas brasileiras: análise empírica das teorias de *pecking order* e *trade-off*; usando panel data. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 106-133. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000400005>
- Damodaran, A. (2002). *Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário*. Porto Alegre: Bookman.
- Durand, D. (1959). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment: comment. *American Economic Review*, 49(4), 639-655. Nashville.
- Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. *The Journal of Finance*, 46(5), 1575-1617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb04636.x>
- Fávero, L. P., P. Belfiore, F. L. Silva & B. L. Chan (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.
- Ferreira, J. A. S. (2005). *Finanças Corporativas: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ferreira, M. A. M., R. M. L. Gonçalves & M. J. Braga (2007). Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, 11(3), 425-445. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502007000300006>
- Figueiredo, G. P. & S. A. F. Cari (2014). Dinâmica Tecnológica e Esforços para Inovação da Indústria de Bens de Capital no Brasil: Um Estudo do Segmento de Máquinas e Equipamentos. In: *Anais do XLI Encontro Nacional de Economia [Proceedings of the 41th Brazilian Economics Meeting]*. ANPEC-Associação Nacional dos Centros de Pósgraduação em Economia.
- Fischmann, A. A. & M. A. Zilber (1999). Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: Um Sistema de Controle. *Revista de Administração da Mackenzie*, 1(1), 9-25.
- Gartner, I. R. (2010). Modelagem multiatributos aplicada à avaliação do desempenho econômico-financeiro de empresas. *Pesquisa Operacional*, 30(3), 619-636. <https://doi.org/10.1590/S0101-74382010000300007>
- Gitman, L. J. (2004). *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Harris, M. & A. Raviv (1991). The theory of capital structure. *The Journal of Finance*, 46(1), 297-355. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb03753.x>
- Hodder, J. E. & L. W. Senbet (1990). International capital structure equilibrium. *Journal of Finance*, 45(5), 1495-1516. Berkeley, CA. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1990.tb03725.x>
- Jensen, M. C. & W. H. Meckling (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kayo, E. K. & R. Famá (1997). Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 2(5), 1-8.
- Leal, R.P.C. & R. Saito (2003). Finanças corporativas no Brasil. *RAE eletrônica*, 2(2), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482003000200005>
- Macedo, M. Á. S., C. T. A. M. Barbosa & G. T. Cavalcante (2009). Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. *Revista Economia & Gestão*, 9(19), 65-84. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2009v9n19p65>
- Marcon, R., C. Grzebieluckas, R. Bandeira-de-Mello & R. de Aquino Muller (2007). O comportamento da estrutura de capital e a performance de firmas brasileiras, argentinas e chilenas. *REGE Revista de Gestão*, 14(2), 33-48.
- Martins, E. (2000). Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. *Caderno de Estudos*, 24, 28-37. <https://doi.org/10.1590/S1413-92512000000200002>
- Modigliani, F. & M. H. Miller (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.

- Modigliani, F. & M. H. Miller (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. *The American Economic Review*, 53(3), 433-443.
- Morales, M., M. J. Meléndez & V. Ramírez (2013). Determinantes de la concentración de la propiedad en el mercado de valores chileno. *Revista Cepal*, 110, 183-197.
- Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 574-592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>
- Myers, S. C. & N. S. Majluf (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Nakamura, W. T., D. M. L. Martin, D. Forte, A. F. Carvalho Filho, A. C. F. D. Costa & A. C. D. Amaral (2007). Determinantes de estrutura de capital no mercado brasileiro: análise de regressão com painel de dados no período 1999-2003. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(44), 72-85. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772007000200007>
- O'Brien, J. P. (2003). The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. *Strategic Management Journal*, 24(5), 415-431. <https://doi.org/10.1002/smj.308>
- Palepu, K. G. & P. M. Healy (2007). *Business Analysis and Valuation: Ifrs Edition-Text Only*.
- Perez, M. M. & R. Famá (2008). Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. *Revista Administração em Diálogo (RAD)*, 6(1), 101-112.
- Perobelli, F. F. C. & R. Famá (2002). Determinantes da estrutura de capital: aplicação a empresas de capital aberto brasileiras. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 37(3). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100002>
- Perobelli, F. F. C. & R. Famá (2003). Fatores determinantes da estrutura de capital para empresas latino-americanas. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 9-35.
- Póvoa, A. C. S. & W. T. Nakamura (2014). Homogeneidade versus heterogeneidade da estrutura de dívida: um estudo com dados em painel. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(64), 19-32. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772014000100003>
- Sandberg, C. M., W. Lewellen & K. L. Stanley (1987). Financial strategy: planning and managing the corporate leverage position. *Strategic Management Journal*, 8(1), 15. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080103>
- Souza Neto, J. A. & H. C. Martins (2011). *Finanças e Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tedeschi, P. (1997). *Estrutura de capital: uma investigação sobre seus determinantes no Brasil*. Tese de doutorado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- Van Ryckeghem, D. (1992). Information technologies in Brazil: Hope of the third world? *Telematics and Informatics*, 9(1), 43-51. [https://doi.org/10.1016/S0736-5853\(05\)80162-5](https://doi.org/10.1016/S0736-5853(05)80162-5)
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Walker, E. & L. Hernández (1992). *Corporate Financial Structure in Chile*. Part I: Evidence from Aggregate Time Series Accounting Data. Working Paper. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Wernke, R. & M. Lembeck (2004). Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(35), 68-83.
- Zawislak, P. A., M. Borges, D. Wegner, A. Santos & C. Castro-Lucas (2008). Towards the innovation function. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 17-30. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242008000200002>

Fecha de recepción: 01 de marzo de 2016

Fecha de aceptación: 25 de junio de 2016

Correspondencia: tarcisio@furb.br

La satisfacción de las mujeres empresarias: Factores determinantes

Pilar Blasco-Burriel, Isabel Brusca-Alijarde, Luisa Esteban-Salvador,
Margarita Labrador-Barrafón

Universidad de Zaragoza
Departamento de Contabilidad y Finanzas

El objetivo de este estudio es construir un modelo de análisis de la satisfacción de las mujeres empresarias asumiendo que esta satisfacción repercutirá en mayores niveles de éxito de sus empresas. Para llevar a cabo el estudio, se ha realizado una encuesta a mujeres empresarias y se han aplicado técnicas estadísticas de modelización mediante Sistemas de Ecuaciones Estructurales. Los resultados indican que, en general, las empresarias se encuentran bastante satisfechas con su actividad. Asimismo, dichos resultados nos permiten concluir que, para alcanzar un mayor éxito, las empresarias deberían crear un negocio en el que tengan una formación adecuada, en un sector en el que tengan experiencia y en el que existan buenas oportunidades de negocio, buscando un nicho de mercado en el que tengan ventajas competitivas.

Palabras clave: mujeres empresarias, éxito empresarial, satisfacción, discriminación por género.

Satisfaction of women entrepreneurs: determining factors

The aim of this paper is to make a satisfaction model of women entrepreneurs assuming that the level of satisfaction will make their companies more successful. We carried out a survey of women entrepreneurs and analyzed the satisfaction level using a structural equation model. Results showed that, in general, women entrepreneurs are quite satisfied with their job. Furthermore, these results led us to conclude that to achieve greater success, women entrepreneurs should build a business in which they are trained, in a sector where they have expertise and where they find good business opportunities, a market niche with competitive advantages.

Keywords: Women Entrepreneurs, Entrepreneurial success, satisfaction, gender gap.

A satisfação das mulheres empresárias: Fatores determinantes

O objetivo deste estudo é construir um modelo para analisar a satisfação das mulheres empresárias, assumindo que esta satisfação representará um maior sucesso das suas empresas. Para o estudo, foi aplicado um questionário às mulheres empresárias utilizando a técnica da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que, em geral, as empresárias estão bastante satisfeitas com suas atividades. Além disso, estes resultados permitem concluir que, para alcançar maior sucesso, as empresárias deveriam montar um negócio no qual elas tenham uma formação adequada, em um setor no qual tenham experiência e com boas oportunidades de negócio, procurando um nicho de mercado com vantagens competitivas.

Palavras-chave: mulheres empresárias, sucesso do negócio, satisfação, discriminação de gênero.

* Este trabajo ha contado con la financiación del Gobierno de Aragón (Grupo de investigación Cembe).

1. Introducción

La investigación sobre satisfacción en el trabajo tiene sus orígenes en la literatura sobre comportamiento organizacional y de gestión de recursos humanos, y el aspecto estudiado mayoritariamente ha sido la satisfacción de los empleados asalariados. Sin embargo, desde hace algunos años, se han ido realizando diversas investigaciones que intentan averiguar los posibles determinantes de la satisfacción obtenida por los empresarios en el desempeño de sus propios negocios (Katz, 1993; Cooper & Artz, 1995; Hing, 1995; Morrison, 1996; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2003; Blanchflower, 2004; Kapoor, 2004a y 2004b; Hmieleski & Corbett, 2008). De hecho, dado el importante colectivo de hombres y mujeres que se deciden a emprender una carrera empresarial, parece necesario examinar a los empresarios como un grupo profesional distinto a fin de comprender la naturaleza de sus experiencias de trabajo, las presiones y las satisfacciones de poseer y operar un negocio, y los factores que contribuyen a su éxito profesional (Parasuraman, Purohit, Godshalk & Beutell, 1996).

La satisfacción puede ser una medida indicadora del éxito para el empresario. Así, según Hmieleski y Corbett (2008), si un empresario se encuentra satisfecho con la actividad de su empresa, es más probable que tenga mejores relaciones con sus empleados, sus clientes y sus proveedores. Es también más probable que decida invertir más tiempo y dinero en su empresa. Todo ello puede llevar a mayores tasas de rendimiento. Por tanto, parece muy relevante estudiar cuáles pueden ser los factores que influyen positivamente en la satisfacción. Sin embargo, tal como indican Marlow, Colette y Carter (2009), las revistas científicas dedican poca atención a las mujeres empresarias, a pesar de que existen un número creciente de estudios publicados sobre mujeres emprendedoras. Además, sigue siendo

difícil contar con bases de datos en las que conste el género de los empresarios.

En la literatura sobre género, se ha venido poniendo de manifiesto la existencia de diferencias entre las empresas dirigidas por hombres y mujeres. Una de las principales corresponde al tamaño de las mismas; se evidencia que las empresas creadas por mujeres son de menor tamaño en términos de empleo, ventas, rentabilidad y cuota de mercado (Still & Walker 2006; Carter & Marlow 2007; Marlow *et al.*, 2009). Algunos autores señalan que esto se relaciona con la necesidad de conciliar la vida familiar y profesional, lo que se traduce en un menor interés por acceder a negocios de gran tamaño y rápido crecimiento, que implican mayor riesgo y necesitan mayor dedicación (Masters & Meier, 1988; Li, Zhang, Xie & Yang, 2008).

Además, estudios llevados a cabo sobre la actividad empresarial han reconocido las posibles limitaciones en el éxito de empresas femeninas, e indican que estas tienen mayor tasa de fracaso (Startienė y Remeikienė, 2008; Marlow *et al.*, 2009); en algunos casos, ello es derivado de conflictos entre la vida laboral y la vida personal (Loscocco, Robinson, Hall & Allen, 1991; Stoner, Hartman & Arora, 1990). De hecho, en estudios sobre satisfacción de mujeres directivas, se demuestra que la posibilidad de conciliar el trabajo y la vida familiar es uno de los aspectos que mejora la satisfacción (Lucía-Casademunt, Ariza-Montes & Morales-Gutierrez, 2013). Puede destacarse, también, una línea de estudio sobre género y *management*, en la que algunos trabajos aprecian que las mujeres tienden a subestimar sus habilidades o rendimiento en comparación con los hombres (Wohlers & London, 1989; Lindeman, Sundvik & Rouhiainen, 1995). En opinión de Verheul, Uhlaner & Thurik (2005), esta menor estima puede ser atribuida al hecho de que las mujeres con frecuencia no necesitan el éxito o simplemente

son más modestas al describir sus habilidades. En su estudio, demuestran el efecto del género en la propia imagen empresarial. De acuerdo con los autores, incluso controlando variables como un amplio rango de logros en los negocios, la edad y el nivel educativo, las mujeres tienen menos probabilidad que los hombres de percibirse a ellas mismas como empresarias.

Por su parte, en la literatura sobre la satisfacción de los empresarios, se determina la existencia de diferencias significativas en la satisfacción en función del género. Así, Cooper y Artz (1995) encuentran evidencia de que las mujeres empresarias están más satisfechas con sus negocios que sus homólogos varones. Estos autores consideran que, para las mujeres empresarias, los altos niveles de satisfacción pueden reflejar la idea de que tienen menos alternativas atractivas, aunque también pueden indicar que las mujeres descubren una mayor satisfacción en relación con los aspectos del día a día de la propiedad de las empresas.

En este contexto, nuestro trabajo pretende aportar un valor añadido analizando la relación entre los problemas a los que se enfrentan las empresarias para crear y dirigir sus empresas —por el hecho de ser mujeres—, y la satisfacción en su trabajo. Nuestro objetivo, por tanto, es construir un modelo de análisis de la satisfacción de las mujeres empresarias. En especial, queremos comprobar si los problemas derivados de la desigualdad de género afectan a la satisfacción. Asimismo, analizamos la influencia de otras variables recogidas en la literatura, como la edad, la formación, los problemas operativos ligados a la gestión o el sector en el que operan. En función de ello, en las siguientes secciones del trabajo, realizamos una breve revisión de la literatura, planteamos las hipótesis a contrastar, presentamos la metodología utilizada y los principales resultados obtenidos, y terminamos con una sección de discusión y conclusiones derivadas de la investigación.

2. Revisión de la literatura y formulación de hipótesis

Aunque son todavía escasos los trabajos que investigan los factores que influyen en la satisfacción de los empresarios, podemos citar algunos de ellos como el trabajo de Cooper y Artz (1995), que mide la satisfacción de los empresarios en función de la existencia de un «*gap*» entre las expectativas y los rendimientos (no económicos). Utilizando la metodología de ecuaciones estructurales, rechazan la hipótesis de partida mostrando que los empresarios más satisfechos eran en general los que tenían también mayores expectativas no económicas. En cuanto a las diferencias de género, encontraron evidencia de que las mujeres empresarias estaban más satisfechas con el desarrollo de su negocio. Los autores sugieren que su mayor nivel de satisfacción puede estar relacionado con la escasez de alternativas percibidas en el mercado laboral o, incluso, con el hecho de que gestionar su propio negocio les permite conciliar mejor su carrera profesional con su vida familiar.

También, aparecen diferencias en función del género en el estudio de Eddleston y Powell (2008), quienes encuentran contrastes en los aspectos del negocio que causan satisfacción en hombres y mujeres. Los autores indican que los hombres ven aumentar su satisfacción a medida que mejora su estatus, mientras que las mujeres valoran más las relaciones con sus empleados y su contribución a la sociedad.

Blanchflower (2004) realiza un estudio en el que compara también la satisfacción diferenciando entre hombres y mujeres. Los resultados evidencian que, en Estados Unidos, las mujeres empresarias están más satisfechas con su trabajo que sus homólogos varones, mientras que, en Europa, no existe esta diferencia por género a nivel de satisfacción global. Sin embargo,

si se analiza, además de la satisfacción global, la satisfacción con determinados aspectos del trabajo —como remuneración, seguridad, tipo de trabajo, jornada laboral y tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo—, sí existe diferencia y, de hecho, las mujeres europeas indican que están más satisfechas que los hombres.

Otros estudios sobre la satisfacción de los empresarios relacionan esta con la forma de gestionar la empresa (Hmieleski & Corbett, 2008), o con determinadas características del tipo de trabajo y de la personalidad del empresario (Morrison, 1996; Kapoor, 2004b). También, en esta línea, encontramos trabajos que se centran en determinados sectores económicos, como las franquicias (Hing, 1995; Morrison 1996; Kapoor, 2004a y 2004b) o los procesos de sucesión en empresas familiares (Sharma *et al.*, 2001; Sharma y otros, 2003).

A continuación, hacemos referencia a los posibles factores que pueden incidir en la satisfacción y que van a ser estudiados. Los hemos dividido en cuatro bloques: motivaciones para convertirse en empresarias; problemas operativos ligados a la gestión; perfil de las empresarias; y, por último, aspectos relacionados con el género, como la conciliación de la vida profesional y personal, o las opiniones de las empresarias sobre discriminación.

2.1. Motivaciones para convertirse en empresaria

En la literatura, encontramos estudios que argumentan que los principales motivos de las mujeres para convertirse en empresarias están relacionados con la discriminación por género. Se indica que las mujeres tienden a crear empresas «empujadas» por motivos asociados con problemas personales o con la frustración en el trabajo por cuenta ajena, debido fundamentalmente al «techo de cristal» o a un menor reconocimiento salarial, frente a los hombres, que tienden a convertirse en emprendedores por «impulso», es decir, por motivos como la oportunidad de trabajar

independientemente, ganar más dinero o tener mayor control sobre su propio trabajo (Li *et al.*, 2008).

Otra línea de investigación apunta la idea de que la flexibilidad para conciliar la vida profesional y personal es uno de los factores que influye en que las mujeres se conviertan en empresarias (Li *et al.*, 2008; Gurley-Calvez, Biehl & Harper, 2009). Encontramos, también, estudios en los que se señala que las mujeres siguen la tradición familiar asumiendo la dirección de la empresa de la familia o creando empresas en otro sector en el que la familia tenga relaciones. Así, Bruni, Gherardi y Poggio (2005), en un estudio realizado sobre pymes italianas, llegan a la conclusión de que la principal motivación para convertirse en empresarias es entrar en el negocio familiar. Del mismo modo, Orhan (2005) estudia los casos de pequeñas empresarias de éxito en Francia. Los resultados de su estudio indican que la principal motivación para convertirse en empresarias está relacionada con el entorno familiar, bien de forma directa por herencia o estimuladas por el modelo familiar, o bien porque su pareja apoya su proyecto con experiencia o financiación.

En este sentido, consideramos interesante analizar si existe relación entre la satisfacción y las motivaciones para convertirse en empresarias señaladas anteriormente. En concreto, consideramos los siguientes motivos: dificultad para encontrar trabajo, insatisfacción con su empleo anterior, flexibilidad para conciliar la vida profesional y personal, o tradición familiar.

El análisis lo ampliamos a otros factores que pueden llevar a las mujeres a crear su propia empresa, como, por ejemplo, el hecho de tener una visión de oportunidad de negocio. Cabe anotar que existe evidencia de que los procesos de identificación de oportunidades de negocio son distintos en los hombres y las mujeres (Chandler, Lyon & DeTienne, 2005; Detienne &

Chandler, 2007). Otras razones para dirigir una empresa pueden estar asociadas con el hecho de poseer formación y vinculación profesional con el sector en el que constituyen su empresa. También, incluimos en el estudio razones que la literatura considera más propias de empresarios varones, como el hecho de tener mayor control sobre su trabajo. En ese marco, analizamos si cada uno de estos factores influye de forma significativa en la satisfacción de las empresarias. En esta línea, plantearemos la siguiente hipótesis:

H₁: Los motivos que han llevado a crear la empresa influyen en el nivel de satisfacción.

2.2. Problemas operativos ligados a la gestión

La gestión diaria de una empresa implica problemas comerciales, financieros, de gestión de los recursos humanos, etc., que pueden influir en la satisfacción de los empresarios. Algunos de los problemas más importantes a los que se enfrentan están relacionados con las fuentes de financiación para su negocio. En este sentido, la literatura indica que, en el caso de las mujeres empresarias, estos problemas pueden ser más acusados. De hecho, encontramos evidencia de que las fuentes financieras con las que cuentan las empresarias para crear la empresa proceden básicamente de ahorros propios, y de familiares y amigos; apenas utilizan préstamos de entidades financieras (Bruni *et al.*, 2005; Fraser, 2005; Still & Walker, 2006; Li *et al.*, 2008; Startienè & Remeikienè, 2008). Además, suelen disponer de menores niveles de financiación y las fuentes utilizadas son más caras (Fay & Williams, 1993; Adzman, 2000; Fraser, 2005; Harding, 2006; Brusca, Blasco, Condor, Esteban & Labrador, 2009; Wu & Chua, 2012).

Varios estudios que analizan la influencia de los problemas operativos en la satisfacción se centran en las franquicias. Así, Hing (1995) analiza el nivel de satisfacción en el sistema de franquicias, tanto de empresarios

franquiciados como de franquiciadores, y relaciona la satisfacción con determinadas características de las empresas franquiciadoras, como la documentación realista sobre costes y beneficios, los métodos de evaluación y servicios de apoyo inicial y permanente, además del apoyo de la empresa franquiciadora a la posible salida de la franquicia por medio de la recompra. En esta misma línea, Morrison (1996) examinó la influencia que tenían en la satisfacción determinados problemas operativos de las franquicias, y concluyó que la satisfacción de los franquiciados se ve significativamente afectada por varios aspectos de la gestión del negocio, como el apoyo del franquiciador, las restricciones que este impone y las características operacionales de la franquicia.

Por tanto, parece que los problemas ligados a la gestión de la empresa influyen de forma importante en la satisfacción. A partir de ello, consideramos que los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios en el desempeño de su tarea profesional —especialmente, las posibles dificultades comerciales y financieras, que según la literatura son mayores para las mujeres empresarias, u otros aspectos más globales, como la competencia dentro de su sector, los problemas con los recursos humanos o problemas burocráticos— pueden influir también en su nivel de satisfacción. Sobre esa base, planteamos la siguiente hipótesis:

H₂: Los problemas operativos ligados a la gestión disminuyen el nivel de satisfacción.

2.3. Perfil de las empresarias

La literatura ha constatado la relación de determinadas características demográficas con el nivel de satisfacción en el trabajo por cuenta ajena. En el caso de los empresarios, el trabajo de Blanchflower (2004) estudia las posibles diferencias en el nivel de satisfacción en función del nivel académico y detecta que un

mayor nivel educativo, tanto en Estados Unidos como en Europa, implica mayor grado de satisfacción. Con respecto a la edad, el autor encuentra evidencia de que la satisfacción en el trabajo se ajusta a una distribución en forma de «U» en Estados Unidos, que alcanza el máximo a los 61 años, mientras que en Europa crece de forma lineal con la edad de los empresarios.

En relación con el sector de actividad en el que operan, la literatura indica que las mujeres tienden a crear su empresa en el sector comercio o servicios (Li *et al.*, 2008). Por otro lado, ya desde el trabajo de Masters y Meier del año 1988, también se encuentra evidencia empírica de que las empresas de mujeres suelen ser más pequeñas y de crecimiento más lento (Carter & Marlow, 2007; Li *et al.*, 2008; Startienè & Remeikienè, 2008), lo que se suele asociar a empresarias autónomas o empresas con formas jurídicas distintas a las sociedades anónimas (SA).

A partir de ello, deseamos constatar si el hecho de dirigir empresas más pequeñas o en sectores típicamente femeninos podría incidir en una mayor satisfacción de las empresarias. En este sentido, vamos a analizar si la satisfacción de las mujeres empresarias se ha visto afectada por su edad, su nivel de formación académica o su experiencia profesional previa, y añadiremos al análisis el sector en el que operan, el tamaño de la empresa y la forma jurídica de la misma. Así, planteamos la siguiente hipótesis:

H₃: El perfil de las empresarias influye en su nivel de satisfacción.

2.4. Aspectos relacionados con el género

Además, por el hecho de ser mujeres, existen otras circunstancias diferenciadoras que pueden influir en su nivel de satisfacción. Podríamos clasificarlas en dos grupos:

- Los problemas para conciliar la vida profesional y personal: Aquí hemos incluido el número de hijos menores, el número de horas que trabaja a la semana y las medidas adoptadas para llevar a cabo la conciliación. La hipótesis planteada será la siguiente:

H₄: Los problemas para conciliar la vida profesional y personal disminuyen el nivel de satisfacción.

- Su opinión sobre la discriminación por género: Concretamente, analizamos su opinión sobre la existencia de discriminación por género en el ámbito empresarial, así como su opinión sobre las razones por las que el número de mujeres empresarias es inferior al de empresarios varones. Por tanto, analizaremos si se cumple la siguiente hipótesis:

H₅: La opinión de las empresarias sobre la existencia de discriminación por género influye en su nivel de satisfacción.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

Este trabajo se basa en una encuesta realizada a mujeres empresarias para recoger su opinión sobre su grado de satisfacción con el trabajo que llevan a cabo (la encuesta puede verse en el anexo 1). Del mismo cuestionario, se extrajo, asimismo, la información relativa a las variables con las que vamos a relacionar dicha satisfacción. Mediante las preguntas formuladas, tratamos de recopilar información sobre muy diversos aspectos, tales como perfil de las empresarias, características de la empresa, motivaciones y medios para crearla y/o gestionarla, medidas adoptadas para conciliar su vida laboral con la familiar, opinión sobre la igualdad de género, así como los principales puntos fuertes y débiles de este colectivo.

3.2. Muestra y fuentes de información

La población objeto de estudio está compuesta por mujeres empresarias que residen en la Comunidad Autónoma Española de Aragón, una de las 17 entidades territoriales en que se configura el Estado español. Dado que no existe actualmente ninguna base de datos accesible al público que recoja información sobre las mujeres empresarias en Aragón, hemos tenido que recopilar información a través de distintas fuentes de información. La principal fue la base de datos Sabi (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), perteneciente a la empresa Informa, que recoge información societaria de las principales empresas españolas y portuguesas, con un histórico desde 1990. De esta, hemos seleccionado como empresas de mujeres a aquellas sociedades en las que el director ejecutivo es mujer y, además, es accionista. En total, se identificaron 713 empresas que reúnen estas características.

La citada base de datos solo incluye información sobre empresas con forma de sociedad, con lo cual quedan excluidas las empresarias autónomas; por ello, hemos tenido que recurrir a otras fuentes de información:

- Cámara de Comercio de Aragón, que cuenta con una base de datos de emprendedoras: La encuesta se envió a todas las mujeres empresarias que están registradas en dicha base.
- Asociación de Mujeres Empresarias de Aragón y la Asociación de Mujeres Empresarias de Huesca: Se realizó un envío electrónico a todas sus asociadas.
- Empresarias.net: Se envió la encuesta a todas aquellas empresarias que están dadas de alta en la misma.
- Servicio de Apoyo a la Creación de Empresas del Inaem (Instituto Aragonés de Empleo): En total,

se enviaron unas 200 encuestas a mujeres que habían acudido al servicio en los últimos años y que habían creado la empresa en aquel momento.

- Confederación de Empresarios de Zaragoza: Esto se realizó a través de su servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas.
- Colegios profesionales, como el de abogados, o el de agentes de la propiedad inmobiliaria, que han distribuido igualmente el cuestionario entre sus asociadas.

Por último, en cuanto se detectó la ausencia de respuestas procedentes de pequeñas empresas del sector servicios, decidimos utilizar una muestra de mujeres empresarias que se anunciaban en las páginas amarillas en los sectores de servicios y comercio al por menor. Dichas encuestas fueron completadas de forma telefónica por una empresa de sondeos estadísticos.

El número total de encuestas recibidas ha sido de 373, en las cuales se incluyen tanto las que tienen forma jurídica de sociedad como aquellas empresarias que son autónomas. Al no conocer la población exacta de mujeres empresarias en Aragón, no podemos determinar qué porcentaje representan sobre el total. También, es difícil calcular sobre el número de encuestas enviadas, puesto que, al haber sido difundido el cuestionario en algunos casos por medios electrónicos de otras instituciones, y debido a la Ley de Protección de Datos, actualmente vigente en nuestro país, no hemos tenido acceso a las respectivas bases de datos utilizadas.

Podemos afirmar que las 373 encuestas analizadas representan a la población de mujeres empresarias de Aragón asumiendo un margen de error muestral máximo de $\pm 5,07\%$, con un nivel de confianza del 95%, y asumiendo $P = Q = 50\%$ de un muestreo

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

| | |
|-----------------------------------|--|
| Población objetivo | Empresas dirigidas por mujeres que, a su vez, son propietarias de las mismas |
| Ámbito geográfico | Comunidad Autónoma de Aragón (España) |
| Unidad muestral | Mujeres empresarias |
| Método de recogida de información | Cuestionario estructurado enviado por correo electrónico o realizado por vía telefónica |
| | Mayor a 5000 |
| Censo poblacional | 373 |
| Muestra | 5,07% |
| Error muestral | 95%; $z=1.96$; $p=q=0,5$ |
| Nivel de confianza | Para las sociedades: elección de empresas cuya consejera delegada es mujer y, a su vez, accionista de la empresa |
| Método de muestreo | Para las empresarias autónomas: muestreo aleatorio simple |
| Periodo de realización | Enero a junio de 2011 |

aleatorio simple. Para calcular el error muestral, se supone la aplicación de un muestreo aleatorio simple. Por otra parte, se ha aplicado la fórmula del muestreo aleatorio simple para poblaciones infinitas, puesto que nuestro tamaño de población, aunque desconocido, se puede considerar infinito —ya que, para poblaciones mayores de 5000 individuos, el tamaño de muestra necesario para cometer un margen de error es prácticamente similar al de poblaciones infinitas—. Así, la fórmula aplicada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

En esta, n es el tamaño de la muestra.

Z^2 es un valor teórico que representa el nivel de confianza.

P y Q se refieren al comportamiento del evento a medir, que indica el porcentaje de respuestas de una u otra alternativa; en

ausencia de información previa, se asume que ambas toman el valor 50%.

E^2 constituye el error de muestreo.

La tabla 1 muestra la ficha técnica con los detalles del estudio de campo. Con los cuestionarios obtenidos, se ha configurado la base de datos de la que se ha extraído la información sobre las variables que se utilizan en el estudio.

Respecto al perfil de las empresarias, su edad oscila entre los 25 y los 54 años, y casi el 70% de ellas tienen menos de 44 años. Sus empresas se ubican mayoritariamente en los sectores comercio y servicios. Casi el 44% de ellas son tituladas universitarias —de las cuales el 12,5% tienen un máster o doctorado—, el 15,6% han terminado los estudios de bachiller y un 19% tienen estudios de grado profesional. Tan solo un 15% de ellas tenían experiencia previa como empresarias, mientras que el 64,3% trabajaban como asalariadas en una empresa privada.

3.3. Análisis estadístico

En primer lugar, se han realizado análisis bivariantes para evaluar si existe asociación entre la variable que mide el grado de satisfacción y las variables independientes. El grado de satisfacción se mide en una escala tipo Likert con valores de 1 a 7 (desde «muy bajo» hasta «muy alto»). En cuanto a las variables con las que se va a medir la asociación, unas son cualitativas; y otras, cuantitativas, tanto de escala ordinal como de escala intervalo-razón.

En los casos en que se estudia la asociación con una variable cuantitativa de escala ordinal, se ha utilizado el coeficiente de correlación de rangos de Spearman. Si la variable es cuantitativa de escala intervalo-razón, se aplica el coeficiente de correlación de Pearson. En los casos en que se estudia la asociación con una variable cualitativa dicotómica y siempre que se cumplan las hipótesis necesarias (normalidad de los datos en cada grupo, igualdad de varianzas y de escala intervalo), se ha aplicado el test de la T de Student para muestras independientes; en caso contrario, se ha utilizado la técnica no paramétrica de la prueba U de Mann-Whitney.

En los casos en que se estudia la asociación con una variable cualitativa con más de dos posibles valores y siempre que se cumplan las hipótesis necesarias (normalidad de los datos en cada grupo, igualdad de varianzas y de escala intervalo), hemos utilizado el test de de Anova para muestras independientes; en caso contrario, se ha aplicado la técnica no paramétrica de Kruskal-Wallis.

A partir de las variables que han resultado significativas en el análisis bivalente, se ha efectuado un análisis multivariante con el fin de analizar conjuntamente todas las variables involucradas. Con ello, pretendemos obtener un modelo explicativo de la satisfacción de las mujeres empresarias.

La metodología aplicada es la modelización mediante Sistemas de Ecuaciones Estructurales, ya que facilitan la integración simultánea de una serie de ecuaciones de regresión múltiple diferentes, pero a la vez interdependientes, lo que permite incluir variables que, siendo dependientes en una relación, puedan ser independientes en otra dentro del mismo modelo (Luque, 2000). Tal como indica Casas (2002), la utilidad de los modelos de ecuaciones estructurales para el investigador social radica en la aportación de una visión global de los aspectos del fenómeno estudiado, en contraposición a otro tipo de herramientas estadísticas que se centran en el análisis individual de cada factor. De hecho, anteriores investigaciones sobre satisfacción han utilizado este tipo de análisis (Williams & Hazer, 1986; Cooper & Artz, 1995; Parasuraman *et al.*, 1996; Nader, Peña & Sánchez, 2014). Finalmente, cabe anotar que el ajuste del modelo se ha realizado con el *software* estadístico Lisrel.

4. Resultados

El análisis constata que las empresarias que han participado en nuestro estudio se sienten muy satisfechas con el trabajo que realizan. De hecho, el 70,7% afirman tener un grado de satisfacción alto. El grado de satisfacción se valora en una escala tipo Likert con valores de 1 a 7, en la que 1 es muy bajo y 7 es muy alto. La satisfacción media obtenida es de 5,9 sobre 7.

4.1. Satisfacción y motivaciones para convertirse en empresaria

En la tabla 2, se muestran las variables para las que se cumple la hipótesis 1. Podemos observar que existe asociación positiva significativa entre el grado de satisfacción con el trabajo y los siguientes motivos para crear la empresa: visión de oportunidad de negocio; atracción por el sector, y formación y vinculación

profesional con el sector; experiencia en el sector; correspondencia con sus conocimientos; y existencia de buenas oportunidades en el sector.

Tabla 2. Motivos para crear la empresa que tienen relación con la satisfacción

| | C.C. Pearson | p_value |
|---|--------------|---------|
| Visión oportunidad negocio | 0,207 | 0,000 |
| Atracción por el sector | 0,345 | 0,000 |
| Formación y vinculación profesional con el sector | 0,272 | 0,000 |
| Experiencia en el sector | 0,183 | 0,001 |
| Se corresponde con mis conocimientos | 0,250 | 0,000 |
| Buenas oportunidades de negocio | 0,210 | 0,000 |

A pesar de que los coeficientes de correlación muestran un nivel de asociación no muy elevado, está claro que aquellas empresarias que dirigen una empresa en un sector en el que tenían experiencia previa, cuya formación estaba orientada hacia ese sector o que detectaron claras oportunidades de negocio, son las que han mostrado mayores niveles de satisfacción en el desempeño de su tarea. Por el contrario, el hecho de haber decidido crear la empresa por dificultades para encontrar trabajo, insatisfacción con el empleo anterior, tradición familiar, o facilidad para conciliar la vida profesional y personal no han demostrado variaciones significativas en las tasas de satisfacción de las mujeres empresarias.

4.2. Satisfacción y problemas operativos ligados a la gestión

Hemos investigado la existencia de una relación significativa entre la satisfacción expresada por las empresarias encuestadas y los obstáculos a los que se enfrentaron al inicio de su actividad, así como en su actividad diaria. De las distintas dificultades

analizadas (dificultades para obtener préstamos, falta de ayudas económicas de la administración, burocráticas —demasiados trámites administrativos—, comerciales, relacionadas con los recursos humanos, competencia, formativas, tecnológicas), solamente las dificultades comerciales, tanto al inicio de la actividad como durante su desarrollo, así como la competencia en el desarrollo diario de su actividad, han mostrado incidencia en la satisfacción de las empresarias. En la tabla 3, se muestran los valores del coeficiente de correlación de Pearson para las variables que han resultado significativas; en ella, se evidencia que las dificultades comerciales en general y la competencia dentro de su sector disminuyen la satisfacción de las empresarias.

Tabla 3. Problemas operativos ligados a la gestión que tienen relación con la satisfacción

| | C.C. Pearson | p_value |
|--|--------------|---------|
| Dificultades comerciales al inicio de la actividad | -0,145 | 0,008 |
| Dificultades comerciales durante la actividad | -0,208 | 0,000 |
| Competencia | -0,154 | 0,005 |

Por el contrario, el hecho de enfrentarse a demasiados trámites burocráticos, dificultades relacionadas con los recursos humanos o posibles problemas de carácter tecnológico no parecen afectar a la satisfacción de las empresarias, como tampoco modifica dicho nivel de satisfacción las posibles dificultades con las que se han enfrentado para obtener financiación para sus negocios.

4.3. Satisfacción y perfil de las empresarias

Tal como indicábamos anteriormente, intentamos ver si el perfil de las empresarias encuestadas influye en que estas se muestren más o menos satisfechas con su labor. Los resultados muestran que las características

personales de la empresaria apenas influyen en el nivel de satisfacción con su trabajo. Tan solo resulta significativa la formación: son las empresarias con mayor nivel de formación (estudios de máster) las que muestran mayores cotas de satisfacción, en coherencia con los resultados obtenidos por Blanchflower (2004).

El sector de actividad también ha mostrado una relación significativa en la explicación de dicha satisfacción: son las empresarias que operan en los sectores de Industria y Construcción las que han reconocido menores niveles de satisfacción, mientras que las más satisfechas son las empresarias que operan en los sectores Agricultura y servicios distintos del comercio.

Teniendo en cuenta que en el sector Servicios se encuentran mayoritariamente empresas para las que se necesita capacitación profesional específica —básicamente, despachos profesionales—, estos resultados podrían ser coherentes con el hecho de que los mayores niveles de satisfacción, en relación con los motivos para crear la empresa, están ligados a la elección del sector de actividad por formación específica en ese sector. Por el contrario, la edad de la empresaria no explica su nivel de satisfacción, en contraste con lo que plantea el estudio de Blanchflower (2004), quien detectaba que en Europa la satisfacción crece de forma lineal con la edad de los empresarios.

Dada la idea repetida en la literatura de que las mujeres tienden a crear empresas más pequeñas y de menor crecimiento (Masters & Meier, 1988; Carter & Marlow, 2007; Li y otros, 2008; Startienè & Remeikienè, 2008), esperábamos también que las titulares de empresas más pequeñas estuviesen más satisfechas con su trabajo; sin embargo, tampoco el tamaño de la empresa ni la forma jurídica de la misma parecen influir en la satisfacción.

4.4. Satisfacción y aspectos relacionados con el género

Las variables relacionadas con la conciliación de la vida profesional y personal, así como su opinión sobre la discriminación por género, no han resultado explicativas del nivel de satisfacción; por tanto, rechazamos las hipótesis H_4 y H_5 .

En resumen, y antes de abordar el análisis multivariante, podemos deducir que las empresarias más satisfechas con su trabajo son aquellas que se convirtieron en empresarias por tener una vinculación con el sector en el que desempeñan su actividad y en el que vieron una oportunidad de negocio. Además, el mayor nivel de formación influye también directamente en una mayor satisfacción, al igual que el hecho de trabajar en la agricultura o servicios distintos al comercio, como por ejemplo profesiones liberales.

Por otro lado, las dificultades comerciales, en general, y la competencia, en particular, parecen influir negativamente en la satisfacción. Contrariamente a lo esperado, los aspectos relacionados con la conciliación entre la vida profesional y personal, así como la percepción sobre discriminación por género, no han resultado explicativos para la satisfacción de las mujeres empresarias.

4.5. Modelo explicativo de la satisfacción de las mujeres empresarias

A partir de las variables que han resultado significativas en el análisis bivariante, se ha realizado un análisis multivariante. Para ello, utilizando la metodología de ecuaciones estructurales, se ha representado la satisfacción de las mujeres empresarias a través de una variable latente y se han conceptualizado los factores clave de la satisfacción en un sistema representado por múltiples ecuaciones. En la tabla 4, se muestran todas las variables que intervienen en el análisis.

Tabla 4. Definiciones de las variables

| | | |
|-------------------------------------|--|-----------------|
| Variable dependiente: Satis | Grado de satisfacción. Variable observable | de 1 a 7 |
| VARIABLES INDEPENDIENTES: Máster | Formación superior específica: máster/doctorado. Variable observable | 1 (Sí) / 0 (No) |
| Oportunidad | Determina el concepto de pensamiento de la mujer empresaria sobre la existencia de buenas oportunidades en su negocio. Es un factor latente que se mide a través de las variables observables: cre_vis y sec_opo | |
| cre_vis | Motivos para crear la empresa: visión de oportunidad de negocio. Variable observable | de 1 a 7 |
| sec_opo | Motivos para elegir ese sector de actividad: existen buenas oportunidades en el sector. Variable observable | de 1 a 7 |
| Vinculación | Especifica la vinculación profesional y de formación con su negocio. Es un factor latente, que se mide a través de las variables observables: cre_at, cre_form, sec_exp y sec_cono. | |
| cre_at | Motivos para crear la empresa: atracción por el sector. Variable observable | de 1 a 7 |
| cre_prof | Motivos para crear la empresa: vinculación profesional con el sector. Variable observable | de 1 a 7 |
| sec_exp | Motivos para elegir ese sector de actividad: tengo experiencia en el sector. Variable observable | de 1 a 7 |
| sec_cono | Motivos para elegir ese sector de actividad: se correspondía con mis conocimientos. Variable observable | de 1 a 7 |
| Comercial | Evalúa la sensación de dificultades comerciales percibidas por la mujer empresaria en su negocio. Es un factor latente, que se mide a través de las variables observables: ini_com y desa_com. | de 1 a 7 |
| ini_com | Obstáculos comerciales al inicio de la actividad: dificultades comerciales. Variable observable | de 1 a 7 |
| desa_com | Obstáculos comerciales durante el desarrollo de la actividad: dificultades comerciales. Variable observable | de 1 a 7 |
| Competencia | Evalúa la sensación percibida por la mujer empresaria de la dificultad que supone el posicionarse en el mercado compitiendo con la competencia. Es un factor latente, que se mide directamente a través de la variable observable: compet. | |
| compet | Competencia. Variable observable | de 1 a 7 |
| Cargas familiares | Mide el grado en que las encuestadas opinan que la causa de que el número de empresarias sea inferior al de empresarios responde a las cargas familiares. Es un factor latente, que se mide a través de la variable observable: concil. | de 1 a 7 |
| concil | Opinión sobre las razones de que el nº de empresarias sea inferior al de empresarios: cargas familiares. Variable observable | de 1 a 7 |
| sector | Sector de actividad. Variable observable | De 1 a 4 |

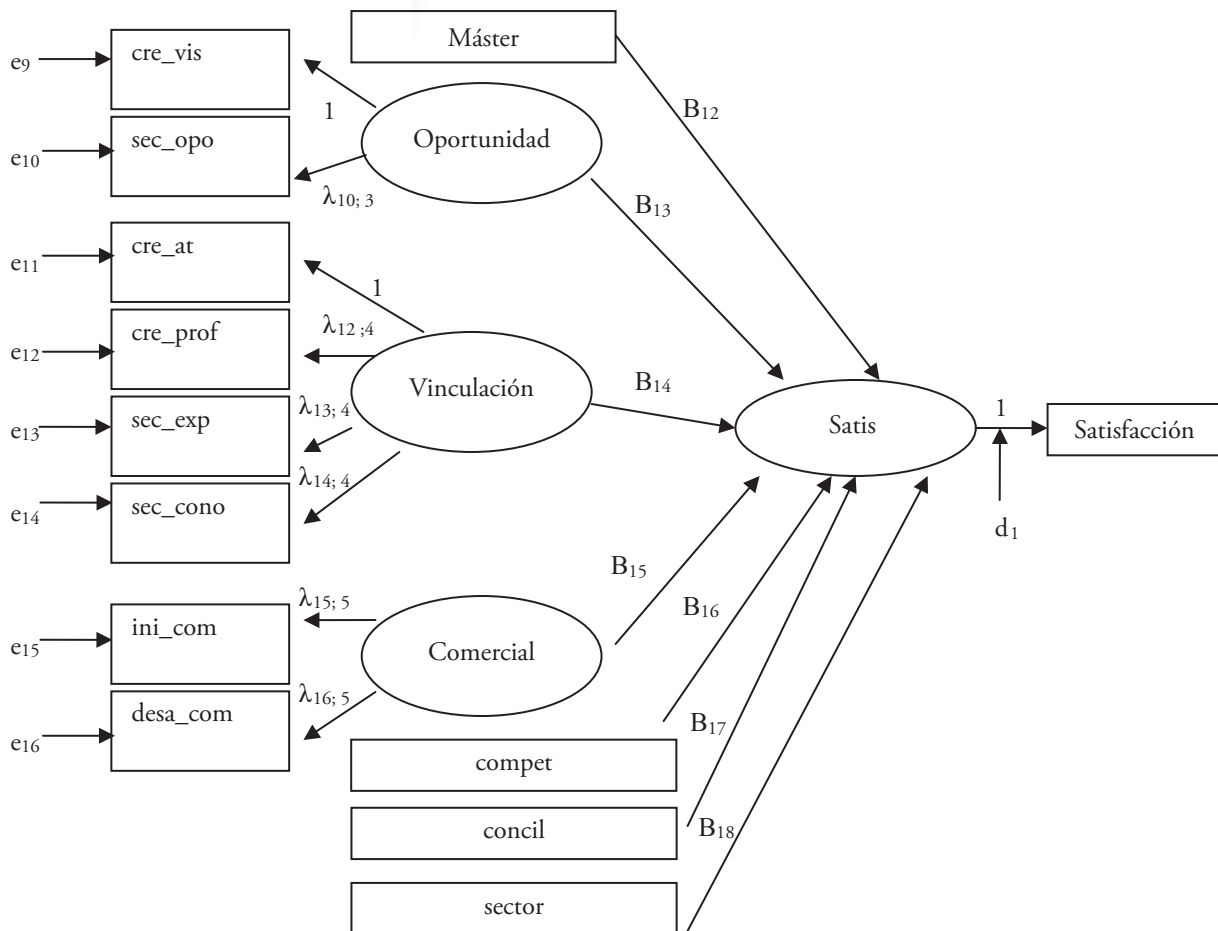
Según lo expuesto anteriormente, definimos el modelo causal inicial, especificado a partir de un diagrama de sendero (*path*) que se muestra en la figura 1.

A partir del modelo especificado, procederemos a la estimación y diagnóstico del mismo. La hipótesis nula (H_0) es que el modelo explica la satisfacción de las empresarias.

El modelo propuesto ha tenido que ser modificado para ajustar los datos correctamente; para ello, se han realizado los siguientes pasos:

- Ha sido necesario eliminar las variables máster/ doctorado, sector y cargas familiares, puesto que no eran significativas.
- Al ser todas las variables restantes continuas de escala intervalo-razón, la matriz de datos de partida ha sido la de varianzas-covarianzas.
- En el análisis exploratorio de datos, se ha concluido que no se cumple la hipótesis de normalidad uni y multivariante, por lo que ha sido necesario aplicar métodos de estimación y contrastes robustos.

Figura 1. Modelo inicial



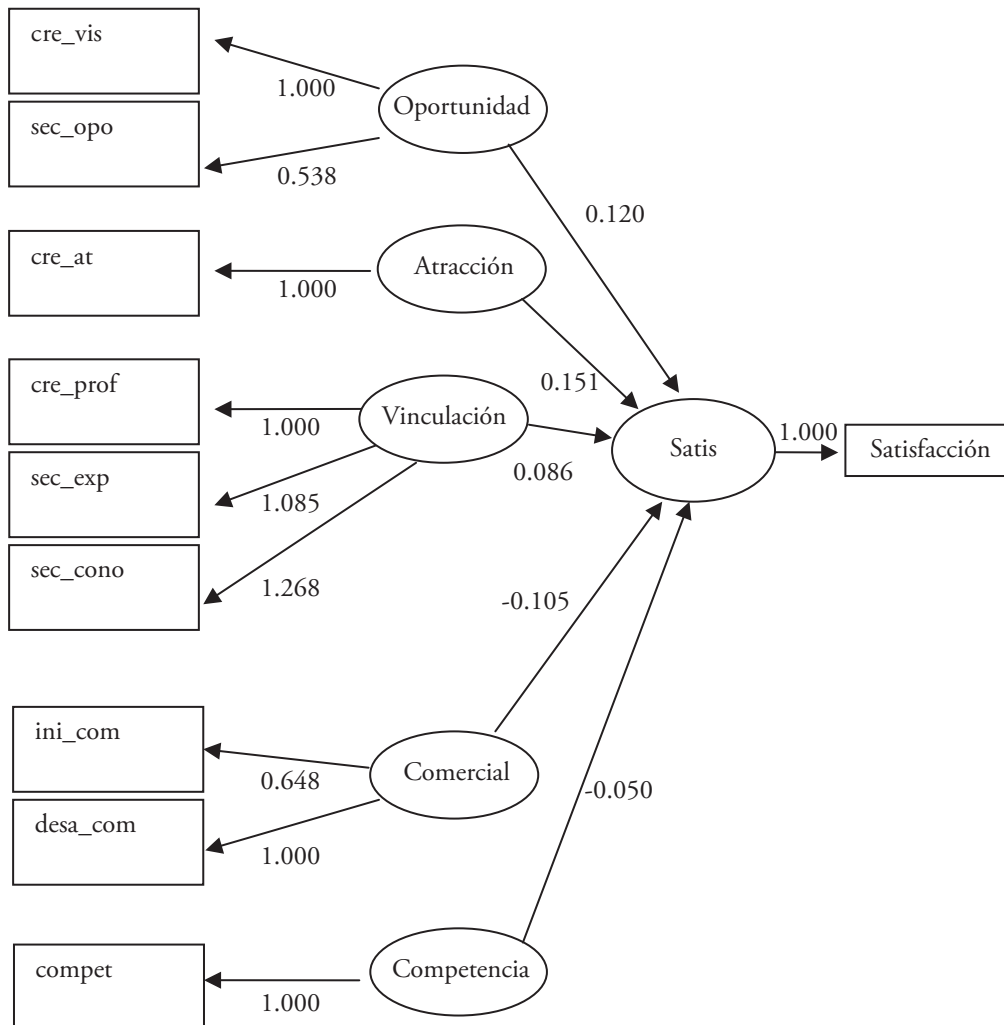
Concretamente, el método de estimación empleado ha sido el de máxima verosimilitud robusta a partir de matriz de covarianzas asintótica.

- La variable observable «Motivos para crear la empresa: atracción por el sector» (Creación_Atracción) no estaba bien representada en la variable latente

vinculación profesional y formación. Por tanto, ha sido necesario introducir este ítem en el modelo como variable observable con efecto directo sobre la satisfacción.

El modelo finalmente seleccionado con el que se acepta H_0 se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo seleccionado (Paths significativos)



Podemos observar los coeficientes de regresión estandarizados nos indican que la visión de oportunidad de negocio influye positivamente en la satisfacción ($\beta = 0.120$, p -value < 0.05), mientras que los obstáculos comerciales ($\beta = -0.105$, p -value < 0.05), así como la competencia ($\beta = -0.050$, p -value < 0.05) disminuyen su nivel de satisfacción. Aunque con un nivel de significatividad menor, el modelo nos indica asimismo que el hecho de haber creado la empresa atraídas por el sector ($\beta = 0.151$, p -value < 0.06) influye positivamente en la satisfacción, al igual que tener una vinculación profesional y formativa con el mismo ($\beta = 0.086$, p -value < 0.06).

Con el fin de comprobar la idoneidad del modelo en la etapa de diagnóstico, se ha calculado el estadístico χ^2 de Satorra-Bentler. Los valores de los estadísticos de diagnóstico global y detallada del modelo, que se muestran al pie de la figura 2, indican una gran calidad del ajuste. Hay que considerar también que la muestra utilizada —compuesta por 373 empresas— supera ampliamente los 200 sujetos, tamaño a partir del cual se considera que la muestra es representativa (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

En el diagnóstico detallado del modelo, se ha realizado además un análisis pormenorizado de los residuos; en este, se ha observado los estadísticos t de significación de cada residuo: todos están en el intervalo ± 3 . Asimismo, se ha realizado la prueba de los multiplicadores de Lagrange, no sugiriendo la adición de parámetros. Todos estos análisis nos permiten confirmar la validez del modelo.

Por tanto, el modelo que mejor representa la satisfacción de las mujeres empresarias con su trabajo a partir de las preguntas del cuestionario es aquel que es explicado a través de los efectos directos de tres variables latentes —oportunidad de negocio,

vinculación profesional y formación, así como obstáculo comercial— y de dos variables observables —motivo de creación empresa por atracción por el sector y obstáculo por competencia durante el desarrollo de la actividad—.

Conjuntamente los factores explican el 18,8% de la varianza de satisfacción. Es un valor bajo, lo que sugiere la idea de que existen otras variables que influyen en la satisfacción de las mujeres empresarias distintas de las que hemos contemplado en el modelo. De hecho, hemos dejado fuera del análisis los resultados de la empresa, que indudablemente influirán en la satisfacción de las empresarias, pero este trabajo pretendía estudiar precisamente la satisfacción independiente del rendimiento económico, dado que se he llevado a cabo en un contexto de crisis económica.

Tras analizar los resultados obtenidos, podemos ver que algunas de las variables que resultaron significativas en los análisis bivariantes no han resultado explicativas de la satisfacción al introducirlas en el modelo de ecuaciones estructurales. Así, se refuerza la idea de que las empresarias más satisfechas con su trabajo son aquellas que se convirtieron en empresarias por tener una vinculación con el sector en el que desempeñan su actividad y en el que vieron una oportunidad de negocio. Asimismo, cobra fuerza la idea de que un mayor nivel de formación influye directamente en una mayor satisfacción. Sin embargo, en el modelo multivariante, el sector en el que las empresarias desarrollan su actividad no parece resultar explicativo de la satisfacción. Por otro lado, las dificultades comerciales a las que deben enfrentarse las empresarias y en especial la competencia parecen implicar una clara disminución en la satisfacción con el trabajo que desarrollan.

5. Discusión y conclusiones

En este trabajo, hemos pretendido construir un modelo de análisis de la satisfacción de las mujeres empresarias basándonos en la idea de que la satisfacción en el trabajo repercute en mayores niveles de éxito de la empresa. Cuando una persona decide poner en marcha una empresa o tomar las riendas de una que ya está en marcha, realiza una apuesta de futuro que conlleva riesgos importantes, y que se afronta con la idea de obtener beneficios y lograr el éxito del proyecto. Si la labor que hay que desarrollar para afrontar ese reto es satisfactoria, es mucho más probable que el resultado sea exitoso. Por esa razón, consideramos importante determinar qué factores influyen en la satisfacción del trabajo desarrollado por las empresarias, de forma que podamos definir qué características son las que conllevan mayores probabilidades de éxito.

La primera conclusión que debemos destacar es que las empresarias que han participado en nuestro estudio se muestran muy satisfechas con su trabajo. De hecho, un 70,7% afirman tener un grado de satisfacción alto y el resultado corresponde a un nivel promedio de satisfacción de 5,9 sobre 7.

Los resultados del estudio indican que dirigir una empresa en un sector con el que existen fuertes vínculos, tanto a nivel de formación como por experiencia previa, implica un aumento en la satisfacción. En contraste, las empresas que se enfrentan a importantes dificultades comerciales al inicio de su actividad, y aquellas que a lo largo de la vida del negocio sufren dificultades comerciales en general y se enfrentan a elevados niveles de competencia conllevan menores niveles de satisfacción para quienes las dirigen.

En la literatura previa sobre género, aparecen como motivos para convertirse en empresaria factores como la imposibilidad de encontrar trabajo por cuenta ajena e

insatisfacción en su puesto de trabajo por el denominado «techo de cristal». Con esta idea, consideramos la posibilidad de que el hecho de verse impulsadas a crear una empresa por dificultades en sus trabajos anteriores pudiera influir también en la satisfacción obtenida por su labor empresarial; sin embargo, esto no ha resultado explicativo de la satisfacción.

Otro de los problemas que suelen encontrar las mujeres empresarias cuando ponen en marcha su negocio está relacionado con las dificultades para obtener financiación (Fay & Williams 1993; Adzman 2000; Marlow *et al.*, 2009). Por ello, una de las variables intentaba relacionar estas dificultades con un menor nivel de satisfacción. En este caso, aunque los resultados van en esa dirección, las diferencias no han resultado significativas.

Tampoco el perfil de las empresarias tiene relación significativa con su grado de satisfacción. Si bien en el análisis bivariante podíamos ver que las empresarias con mayor formación, a nivel de máster, estaban más satisfechas con su trabajo, al considerar todas las variables conjuntamente vemos que la formación tan solo influye cuando está directamente relacionada con el tipo de empresa que dirigen.

Lo mismo ocurre con el sector en el que opera la empresa. En el análisis bivariante, encontramos que las empresarias más satisfechas con su labor son las que operan en servicios distintos al comercio, donde la mayor parte de las empresas son despachos profesionales y en general negocios para los que se necesita capacitación profesional específica. Al realizar el análisis multivariante, comprobamos que la variable sector no entra en el modelo, aunque sí lo hace la variable que mide la formación y vinculación profesional con el sector; de este modo, se refuerza la idea de que las empresarias más satisfechas son las profesionales

que dirigen empresas en un sector para el que tienen una gran capacitación profesional.

Asimismo, algunos factores que a priori creímos que iban a resultar explicativos del nivel de satisfacción, como la flexibilidad para conciliar la vida profesional y personal, o su percepción sobre la discriminación por género, no han mostrado una relación significativa con la satisfacción de las mujeres empresarias.

De los resultados de nuestro estudio, podemos concluir que las empresarias deberían crear un negocio para el que tengan una formación adecuada, en un sector en el que tengan cierta experiencia y en el que existan buenas oportunidades de negocio. Además, deberían buscar un nicho de mercado en el que tengan ventajas competitivas que les permitan sortear con mayor facilidad los problemas comerciales y especialmente aquellos derivados de la competencia. De este modo, será más probable que obtengan mayores grados de satisfacción y, en consecuencia, alcancen mayores cuotas de éxito en el desarrollo de su empresa.

Referencias

- Adzmann, B. (2000). Bank staff not helpful to women entrepreneurs. *New Straits Times-Management Times Malaysia*, 12(3), 56-59.
- Blanchflower, David. G. (2004). Self-employment: more may not be better. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 15-74. Hannover. <https://doi.org/10.3386/w10286>
- Bruni, Attila, Silvia Gherardi & Barbara Poggio (2005). *Gender and entrepreneurship. An ethnographic approach*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203698891>
- Brusca, Isabel, Pilar Blasco, Vicente Condor, Luisa Esteban & Margarita Labrador (2009). *El empresariado feme-*

nino en Aragón. Zaragoza: Instituto Aragonés de la Mujer, Gobierno de Aragón.

- Carter, Nancy M., Henry Colette, Barra Ó Cinnéide & Kate Johnston (editores) (2007). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. Londres: Routledge.
- Carter, Sara & Susan Marlow (2007). Female entrepreneurship: Theoretical perspectives and empirical evidence. En Nancy Carter y otros (editores). *Female Entrepreneurship: Implications for Education, Training and Policy* (pp. 11-36). Londres: Routledge.
- Casas, Mercedes (2002). Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente. Ponencia presentada en *X Jornadas Asepuma*, Madrid, 19-20 de setiembre. Consulta: 15 de noviembre de 2014. <http://www.uv.es/asepuma/X/C29C.pdf>
- Chandler, Gaylen N., Douglas W. Lyon & Dawn R. Detienne (2005). Antecedents and exploitation outcomes of opportunity identification processes. Ponencia presentada en *The National Academy of Management Best Paper Proceedings*. Honolulu, agosto.
- Cooper, Arnold C. & Kendall W. Artz (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457. Nueva York. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00083-K](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00083-K)
- Detienne, Dawn R. & Gaylen N. Chandler (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365-386. Texas. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00178.x>
- Eddleston, Kimberly A. & Gary N. Powell (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners career satisfier preferences. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 244-256. Nueva York. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.11.002>
- Fay, Michael & Lesley Williams (1993). Gender bias and the availability of business loans. *Journal of Business*

- Venturing*, 8(4), 363-376. Nueva York. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90005-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90005-P)
- Fielden, Sandra L. & Nariliyn J. Davidson (editores) (2005). *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Glos/ Massachusetts: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781845425586>
- Fraser, Stuart (2005). *Financial for small and medium sized enterprises. A report on the 2004 UK Survey of SME Finances*. Coventry: SME Centre, University of Warwick.
- Gurley-Calvez, Tami, Amelia Biehl & Katherine Harper (2009). Time-use patterns and women entrepreneurs. *American Economic Review*, 99(2), 139-144. Tennessee. <https://doi.org/10.1257/aer.99.2.139>
- Harding, Rebecca (2006). *Global Entrepreneurship Monitor UK 2004*. Londres: GEM UK.
- Hing, Nerilee (1995). Franchisee satisfaction: contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12-25. Washington.
- Hmieleski, Keith M. & Andrew C. Corbett (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behaviour with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 482-496. Nueva York. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.002>
- Kapoor, Siddhartha (2004a). Franchisees and small business satisfaction: Literature review. En Rolffe Peacock (editor). *Understanding small business: practice, theory and research*. Segunda edición. Chapter 12, appendix A. Adelaide: Scarman Publishing.
- Kapoor, Siddhartha (2004b). Job satisfaction: comparative analysis of franchisees and small business owners. En Rolffe Peacock (editor). *Understanding small business: practice, theory and research*. Segunda edición. Chapter 12, appendix B. Adelaide: Scarman Publishing.
- Katz, Jerome A. (1993). How satisfied are the self-employed: a secondary analysis approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 35-51. Texas.
- Li, Jia, Xiao Zhang, Junyan Xie & Zhong Yang (2008). *The impact of gender difference on entrepreneurship: A literature review*. Ponencia presentada en *Management of Innovation and Technology, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference*. Bangkok, 21-24 de setiembre.
- Lindeman, Marjaana, Lilli Sundvik & Pia Rouhiainen (1995). Underestimation and overestimation of self person variables and self-assessment accuracy in work settings. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(1), 123-134. Nueva Zelanda.
- Loscocco, Karyn A., Joyce Robinson, Richard H. Hall & John K. Allen (1991). Gender and small business success: An inquiry into women's relative disadvantage. *Social Forces*, 70(1), 65-85. Oxford. <https://doi.org/10.1093/sf/70.1.65>
- Lucía-Casademunt, Ana M., J. Antono Ariza-Montes & Alfonso C. Morales-Gutiérrez (2013). Determinantes del bienestar laboral entre mujeres directivas. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 229-257. Bogotá.
- Luque, Teodoro (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Marlow, Susan, Henry Colette & Sara Carter (2009). Exploring the impact of gender upon women's business ownership. *International Small Business Journal*, 27(2), 139-148. Londres. <https://doi.org/10.1177/0266242608100487>
- Masters, Robert & Robert Meier (1988). Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs». *Journal of Small Business Management*, 26(1), 31-35. Washington.
- Morrison, Kimberley A. (1996). An empirical test of a model of franchisee job satisfaction». *Journal of Small Business Management*, 34(3), 27-40. Washington.

- Nader, Martin, Sandra Patricia Peña & Emilio Sánchez (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30, 31-39. Cali. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006>
- Orhan, Muriel (2005). Why women enter into small business ownership». En Sandra L. Fielden y Marilyn J. Davidson (editores). *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship* (pp. 3-16). Glos/Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Parasuraman, Saroj, Yasmin S. Purohit, Veronica M. Godshalk & Nicolas J. Beutell (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48,(3), 275-300. Washington. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0025>
- Ruiz, Miguel A., Antonio Pardo & Rafael San Martín (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. Madrid.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, Amy L. Pablo & Jess H. Chua (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 17-35. Texas.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman & Jess H. Chua (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687. Nueva York. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
- Startienė, Grazina & Rita Remeikienė (2008). Gender Gap in Entrepreneurship. *Engineering Economics*, 5(60), 95-103. Kaunas.
- Still, Leoniev & Elizabeth A. Walker (2006). The self-employed woman owner and her business. An Australia profile/women. *Women in Management Review*, 21(4), 294-310. Bingley. <https://doi.org/10.1108/09649420610666597>
- Stoner, Charles R., Richard I. Hartman & Raj Arora (1990). Work-home role conflict in female owners of small business: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 28(1), 30-38. Washington.
- Verheul, Ingrid, Lorraine Uhlander & Roy Thurik (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 483-518. Nueva York. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.002>
- Williams, Larry J. & John T. Hazer (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231. Washington. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- Wohlers, Arthur I. & Manuel London (1989). Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement and self-awareness. *Personnel Psychology*, 42(2), 235-261. Oxford. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00656.x>
- Wu, Zhenyu & Jess H. Chua (2012). Second-order gender effects. The case of US small business borrowing cost. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 443-463. Texas. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00503.x>

Anexo 1. Encuesta sobre satisfacción de las mujeres empresarias

I. Perfil de la mujer empresaria en Aragón

1. Porcentaje de propiedad de la empresaria que completa el cuestionario: _____%
2. Porcentaje de propiedad de mujeres: _____%
3. Edad:

| | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de 24 | <input type="checkbox"/> De 35 a 44 | <input type="checkbox"/> De 55 a 64 |
| <input type="checkbox"/> De 25 a 34 | <input type="checkbox"/> De 45 a 54 | <input type="checkbox"/> Más de 65 |
4. Formación:

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Máster/Doctorado en _____ | <input type="checkbox"/> Estudios de grado profesional |
| <input type="checkbox"/> Licenciada en _____ | <input type="checkbox"/> Estudios de BUP/COU/Bachiller |
| <input type="checkbox"/> Diplomada en _____ | <input type="checkbox"/> Estudios básicos obligatorios |
| <input type="checkbox"/> Otros (especificar): _____ | |
5. Experiencia profesional previa:

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ya había creado antes otra empresa | <input type="checkbox"/> Trabajaba en la administración pública |
| <input type="checkbox"/> Trabajaba por cuenta ajena en una empresa privada | <input type="checkbox"/> Ninguna |
6. Fuentes financieras utilizadas para crear la empresa:

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ahorros disponibles | <input type="checkbox"/> Microcréditos |
| <input type="checkbox"/> Amigos y familiares | <input type="checkbox"/> Subvenciones |
| <input type="checkbox"/> Créditos de entidades financieras | <input type="checkbox"/> Otros (especificar): _____ |

II. Características de la empresa

7. Forma jurídica:

Empresaria autónoma

Sociedad Limitada Laboral

Sociedad Limitada

Sociedad Anónima Laboral

Sociedad Anónima

Otros (especificar): _____

8. Sector:

Agricultura, ganadería, caza y selvicultura

Transporte, logística, comunicación

Química, metal

Comercio

Producción - Distribución de energía eléctrica, gas, agua

Hostelería

Otras industrias manufactureras

Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social

Construcción

Educación

Actividades inmobiliarias y de alquiler

Despachos profesionales y asesoría

Intermediación financiera

Nuevas tecnologías

Otras (especificar): _____

9. Tamaño de la empresa:

• N° medio de empleados: _____

• N° de mujeres en la empresa: _____

• N° de miembros del consejo de administración: _____

• N° de mujeres en el consejo de administración: _____

III. Conciliación vida laboral-vida familiar

10. Situación familiar:

Soltera

Separada / Divorciada

Casada / Vive en pareja

Viuda

Nº de hijos que viven en el domicilio familiar: _____ ¿Cuántos de ellos son menores?: _____

11. Medidas adoptadas para conciliar la vida familiar y laboral:

Tiene una persona contratada para el cuidado de descendientes y/o las labores domésticas.

Trabaja únicamente en la empresa a media jornada.

Las labores domésticas son realizadas de forma conjunta con la pareja.

Cuenta con la ayuda de los familiares más cercanos para organizar su vida familiar.

Otras. _____

12. ¿Considera que en algún momento el cuidado de sus hijos ha dificultado su proyección profesional?

Sí

No

13. Nº de horas que trabaja a la semana: _____

IV. Motivaciones y satisfacción

En las siguientes preguntas, debe responder según una escala de 1 a 7, en la que 1 representa «muy bajo» o «muy en desacuerdo», y 7 «muy alto» o «muy de acuerdo».

14. Valore las motivaciones y razones que le llevaron a crear la empresa:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Autoempleo | | | | | | | |
| Tradición familiar | | | | | | | |
| Visión de oportunidad de negocio | | | | | | | |
| Atracción por el sector | | | | | | | |
| Formación y vinculación profesional con el sector | | | | | | | |
| Subvenciones que concedían | | | | | | | |
| Flexibilidad para conciliar la vida familiar y laboral | | | | | | | |
| Insatisfacción en su empleo anterior | | | | | | | |
| Imposibilidad de encontrar trabajo por cuenta ajena | | | | | | | |
| Azar (surgió la oportunidad) | | | | | | | |

15. Valore las motivaciones y razones que le llevaron a elegir ese sector de actividad:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Tengo experiencia en el sector | | | | | | | |
| Se corresponde con mis conocimientos | | | | | | | |
| Existen buenas oportunidades en el sector | | | | | | | |
| Es sencillo de gestionar | | | | | | | |
| Exige poca inversión | | | | | | | |
| Permite conciliar la vida familiar y laboral | | | | | | | |
| Otras (especificar) | | | | | | | |

16. Valore su grado de satisfacción con el trabajo que realiza:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Grado de satisfacción con su trabajo | | | | | | | |

V. Fuerzas y debilidades de las mujeres empresarias en Aragón

17. Valore en qué medida encontró los siguientes obstáculos como empresaria **al inicio de su actividad**:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Falta de ahorros para llevar a cabo la actividad | | | | | | | |
| Dificultades para obtener préstamos | | | | | | | |
| Falta de ayudas económicas de la administración | | | | | | | |
| Falta de información sobre cómo llevarlo a cabo | | | | | | | |
| Burocráticos (demasiados trámites administrativos) | | | | | | | |
| Dificultades comerciales | | | | | | | |
| Relacionados con los recursos humanos | | | | | | | |
| Conciliación de la vida laboral y familiar | | | | | | | |
| Competencia | | | | | | | |
| Formativos | | | | | | | |
| Tecnológicos | | | | | | | |
| Otros (especificar): | | | | | | | |

18. Valore en qué medida encontró los siguientes obstáculos como empresaria **durante el desarrollo de su actividad**:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Falta de ahorros para llevar a cabo la actividad | | | | | | | |
| Dificultades para obtener préstamos | | | | | | | |
| Falta de ayudas económicas de la administración | | | | | | | |
| Burocráticos (demasiados trámites administrativos) | | | | | | | |
| Dificultades comerciales | | | | | | | |
| Relacionados con los recursos humanos | | | | | | | |
| Conciliación de la vida laboral y familiar | | | | | | | |
| Competencia | | | | | | | |
| Formativos | | | | | | | |
| Tecnológicos | | | | | | | |
| Otros (especificar): | | | | | | | |

19. Valore en qué medida considera que las siguientes razones son causa de que el número de empresarias sea inferior al de empresarios:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Cargas familiares | | | | | | | |
| Menor interés en asumir riesgos | | | | | | | |
| Cuestión de cultura generacional | | | | | | | |
| Falta de motivación | | | | | | | |
| Falta de formación empresarial | | | | | | | |
| Desinterés por el liderazgo | | | | | | | |

20. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A la hora de buscar financiación para su proyecto empresarial, ha encontrado más dificultades por el mero hecho de ser mujer. | | | | | | | |
| En su recorrido profesional como mujer empresaria, ha sentido la discriminación respecto a un hombre. | | | | | | | |
| Se ha sentido discriminada en su relación con las entidades financieras. | | | | | | | |
| Se ha sentido discriminada en su relación con los clientes. | | | | | | | |
| Se ha sentido discriminada en su relación con los proveedores. | | | | | | | |
| Aunque no se ha sentido propiamente discriminada, cree que si hubiera sido hombre las cosas le habrían resultado más fáciles. | | | | | | | |
| La discriminación por género está todavía presente en muchas áreas de la sociedad actual. | | | | | | | |

Fecha de recepción: 05 de octubre de 2015

Fecha de aceptación: 22 de junio de 2016

Correspondencia: mpblasco@unizar.es

ibusca@unizar.es

luisaes@unizar.es

labrador@unizar.es

El *marketing* de ciudades y la gestión urbana socialmente responsable, caso ciudad de Chiclayo 2016-2035

Roger Pingo Jara

Universidad Señor de Sipán
Facultad de Ciencias Empresariales

Los objetivos de la investigación apuntaron en dos direcciones. En lo que respecta a lo cualitativo, se buscaba conocer las expectativas de desarrollo de Chiclayo para los próximos veinte años, identificar la manera de lograr el cambio y elaborar una propuesta que permita formar ciudadanos socialmente responsables. En lo cuantitativo, se esperaba identificar la problemática de la ciudad de Chiclayo, analizar la percepción de los chicleyanos sobre la problemática de la ciudad y priorizar las propuestas para el desarrollo sustentable y sostenible de Chiclayo.

A partir de este estudio, se concluye que la ciudad de Chiclayo afronta una problemática estructural que afecta la calidad de vida de todos sus grupos de interés. Se carece de un modelo de ciudad socialmente responsable. Los ciudadanos esperan una ciudad saludable, limpia, ética-moral, segura, ordenada y demandan un proceso educativo en responsabilidad social transversal. Sobre esta base, se propone el modelo «Chiclayo al 2035. Calidad de vida y desarrollo».

Palabras clave: *marketing* de ciudades, gestión urbana, responsabilidad social

City marketing and responsible urban management, Chiclayo case 2016-2035

The objectives of this research had two approaches; the qualitative objectives were: to learn about the development expectations of Chiclayo for the next 20 years; to identify ways to achieve this goal; and to develop a concept that educates socially responsible citizens. Quantitative objectives: to identify the problems in the city of Chiclayo, to analyze the citizens' perception of Chiclayo's problems and to prioritize proposals for the sustainable development of Chiclayo.

From this study, we conclude that the city of Chiclayo is facing a structural problem that affects the quality of life of all its citizens. It lacks a socially responsible city plan. Citizens expect a healthy, clean, ethical-moral, safe and organized city; they demand an educational plan for a socially responsible city. Thus, we are proposing a plan called «Chiclayo 2035. Quality of life and development».

Keywords: City marketing, urban management, social responsibility

Marketing de cidades e gestão urbana de cidades socialmente responsáveis. Chiclayo 2016-2035

Os objetivos da pesquisa apontam em duas direções. No método qualitativo: procurou-se conhecer às expectativas de desenvolvimento de Chiclayo para os próximos vinte anos, identificar formas para conseguir uma mudança e preparar uma proposta para educar cidadãos socialmente responsáveis. Quantitativamente: identificar os problemas da cidade de Chiclayo, analisar a percepção dos cidadãos sobre os problemas da cidade e priorizar propostas para o desenvolvimento sustentável de Chiclayo.



A partir deste estudo, conclui-se que a cidade de Chiclayo enfrenta um problema estrutural que afeta a qualidade de vida de todos os seus cidadãos. A cidade carece de um modelo socialmente responsável. Os cidadãos pedem uma cidade saudável, ordenada, limpa, segura, ética e moral, e exigem ações transversais para a educação e responsabilidade social. Nesta base, a proposta é um modelo chamado «Chiclayo 2035. Qualidade de vida e desenvolvimento».

Palavras-chave: marketing de cidades, gestão urbana, responsabilidade social.

1. Introducción: ¿Cuál es el problema estudiado y por qué se estudia?

De manera general, problema «se considera a toda diferencia negativa entre lo que debería ser y lo que es» (Caballero, 2014, p. 120). De acuerdo con el contexto actual, la realidad en que se vive y pensando en el futuro, estas son algunas de las preguntas que durante el día a día se formula el ciudadano, conjuntamente con su familia, sus vecinos, sus colegas en su centro de labores, su círculo social, en los colegios, institutos o universidades donde estudian sus hijos, entre otros espacios de la ciudad:

- ¿Cuál es el modelo de ciudad que se sueña para las futuras generaciones?
- ¿En qué tipo de ciudad los padres quieren vivir con la familia en las próximas décadas?
- ¿Cómo educar a los hijos para que en el futuro sean ciudadanos socialmente responsables y logren una mejor ciudad con calidad de vida, de acuerdo a los estándares internacionales?
- ¿Qué legado de ciudad se quiere dejar para las futuras generaciones?

Chiclayo es una ciudad ubicada estratégicamente en el norte del Perú. Como señala Alva (2016),

Lambayeque puede convertirse en lo que todos estamos esperando, la capital turística, la capital cultural, la ciudad de las tres culturas, un gran centro histórico, que tiene dos museos de primer nivel y también la Universidad Pedro Ruiz Gallo que le da vida. Lambayeque

tiene todas las condiciones para convertirse en una ciudad modelo, pero se necesita mejorar la calidad urbana, mejorar los sistemas de recojo de basura, que es uno de los problemas y por supuesto también impulsar el proyecto para la recuperación del centro histórico, que debería ser uno de los mejores conservados de todo el norte. Después de Trujillo está Lambayeque (p. 7).

Chiclayo, en ese sentido, es un «hub» comercial, pero afronta serios problemas en aspectos morales, sociales, identitarios, culturales, ambientales, urbanísticos y económico-empresariales.

Analizando la ciudad en relación con su futuro urbanístico, transporte, medio ambiente, crecimiento de las inversiones y generación de empleo, Nakazaki (2016) explica:

Lo que pasa con Chiclayo es muy grave, veo el futuro de Lambayeque sombrío. No hay inversiones privadas de consideración desde el año 2005 en el que se construyó el Centro Comercial Real Plaza. Los inversionistas llegan a Chiclayo, miran y se van porque no hemos dado las condiciones físico legales y de expansión para nuevos negocios en Chiclayo como capital de Lambayeque.

Trujillo ya tiene cinco centros comerciales. Piura cuatro y nosotros nos hemos quedado en uno, todo por no contar con el Plan Urbano que permita saber dónde y cómo vamos a crecer. En Chiclayo hay mucho desorden. Hace poco una cadena de hoteles de mucho prestigio internacional quiso invertir y tuvo que irse porque vieron una pésima y deficiente infraestructura en pistas, veredas, desorden vehicular, contaminación sonora y ambiental, y tuvieron que abandonar el deseo de quedarse en esta ciudad.

Ello significa privar de posibilidades de mano de obra en construcción, carpintería, diversos servicios que bien pueden emplear a muchos jóvenes que hoy en día no tienen trabajo (pp. 18-19).

En los últimos quince años, la imagen de Chiclayo ha sido seriamente afectada por la corrupción, debido a los resultados de la gestión de algunas autoridades. Se cuestiona, también, que la mayoría de los ciudadanos residentes en Chiclayo no se sienten identificados con su ciudad, porque la mayoría de la población establecida en la «Capital de la Amistad» proviene de Cajamarca, Chota, Cutervo, Jaén, Bagua, Piura, Talara, entre otras ciudades del nororiente. Además de ello, se vive un caos en el ordenamiento y ornato de la ciudad, la contaminación ambiental, la seguridad ciudadana, el tránsito, el marcado desinterés por la cultura y el turismo, entre otros problemas estructurales, como la economía doméstica. Este problema se estudia, puesto que existe una preocupación de parte los diferentes grupos de interés por dar solución a las problemáticas que se afrontan en la realidad, mediante propuestas socialmente responsables, pensando en el futuro, con miras a su bicentenario en el año 2035.

2. Revisión de la literatura

Diferentes estudios se han realizado sobre el *marketing* de ciudades y la gestión urbana. Sin embargo, a la fecha no existe un artículo científico sobre Chiclayo.

De acuerdo con Regalado, Castañeda, Rodríguez y Saavedra (2009), «Se proyecta que para el 2050 vivirán en las ciudades más de tres mil millones de personas, a la vez que las poblaciones rurales comenzarán a disminuir en los próximos diez años. Estos cambios traen consigo nuevas exigencias a las ciudades y sus administraciones» (p. 15). En ese marco, «Para que una ciudad esté en mejores condiciones de competir se hace necesario conocer la imagen que se

percibe de ella y cómo se desea que sea percibida de acuerdo con su identidad y visión de futuro. En la medida que se tengan respuestas claras a estas interrogantes es posible desarrollar una marca ciudad que le permita diferenciarse de las demás ciudades y lograr un posicionamiento adecuado» (Regalado, Berolatti, Martínez & Risco, 2011, p. 11). En relación con ello, como plantea Wakabayashi (2015), «Es indispensable tomar en cuenta cuatro aspectos importantes de una marca: identidad, imagen, propósito y valor».

En cuanto al enfoque de la sostenibilidad, se proyecta el presente y futuro de la responsabilidad social (RS) sobre la base de la dinámica del proceso educativo, de enseñar y aprender, de desaprender y reaprender, para formar al ciudadano de manera transversal, en un marco en el que primero son personas; luego, miembros de una familia. De este modo, pueden ser transformados en ciudadanos socialmente responsables. En esa línea, enseñar y aprender, desaprender y reaprender de manera socialmente responsable, significa para el ciudadano mantener el equilibrio entre lo moral, la inclusión social, el medio ambiente, la cultura y lo económico para facilitar el camino a la calidad de vida.

Todo ello se sustenta en:

La Resolución 57/254 de la Asamblea General de las Naciones Unidas que declara el periodo 2005-2014 como una década dedicada a fortalecer la educación y reorientarla a fortalecer los objetivos del desarrollo sustentable, así como en la Declaración conjunta firmada por los directores de la UNESCO y el PNUMA, se ha dado inicio a diversas actividades en todos los países de América Latina y el Caribe.

Los ideales contenidos en la Carta de la Tierra, que es una declaración de principios fundamentales para la construcción de una sociedad global en el siglo XXI, que sea justa, sustentable y amante de la paz y que busca inspirar en todos los pueblos un sentido de interdependencia y responsabilidad compartida para el bienestar de

la familia humana y del mundo en general. Asimismo, es una expresión de esperanza y un llamado a contribuir a la creación de una sociedad global en el marco de una coyuntura histórica crítica (Díaz, 2011).

Por ello, «La educación en RS debe empezar por uno mismo, formarse socialmente e incorporando toda esta serie de valores que queremos insertar en nuestros grupos de interés en uno mismo; esto nos permitirá posteriormente tener coherencia metodológica al formar en RS y lograr trascender» (Gómez, 2008, p. 13).

En cambio, «SOSTENIBILIDAD es el proceso de desarrollo en grupos y medio ambientes vulnerables que se mantienen en el tiempo, asegurando las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones y, SUSTENTABILIDAD es el proceso transformacional en grupos y medio ambientes vulnerables que permiten establecer una mejor calidad de vida socio ambiental para preservar el desarrollo de las siguientes generaciones» (Gómez, 2015).

El enfoque de *marketing* de ciudades es vital para su atractividad y competitividad global. Según De Elizagarate, una ciudad creará valor para sus diferentes públicos objetivos si ofrece una mejor calidad de vida, desarrolla el turismo urbano a través de sus recursos, atractivos comerciales y de ocio, es atractiva para vivir, trabajar e invertir (2008, p. 129). Lo mismo se anhela para la ciudad de Chiclayo, teniendo en cuenta que

Lima es la sexta mejor ciudad latinoamericana para vivir, según un informe publicado por Economist Intelligence Unit (EIU), la unidad de negocios del grupo británico The Economist, en el que se considera solo a las ciudades de América Latina, en la cual Buenos Aires (Argentina) lidera el ránking que califica a las metrópolis sobre cien en aspectos como educación, estabilidad, cultura, medio ambiente, infraestructura o asistencia sanitaria. Santiago (Chile), San Juan (Puerto

Rico), Montevideo (Uruguay) y San José (Costa Rica) le siguen a la capital argentina en el Top 5 (*Gestión*, 2015).

En lo que respecta a la economía y el crecimiento de las ciudades, «El motor propulsor de la economía peruana es la construcción de ciudades» (Amat y León, 2012, p. 101). En ese marco, es importante considerar que

La concepción de la ciudad ha evolucionado mucho desde el original modelo de las tres B de la gestión urbana primitiva: Basura, Baches y Bombillas, que eran los tres únicos servicios básicos que la ciudad generaba.

El nuevo paradigma de la gestión urbana es la trilogía urbana que, curiosamente, hace coincidir los objetivos de empresas y responsables públicos. Tanto ciudades (o sector público en general) como empresas han de buscar ser eficientes, sostenibles y favorecer la equidad social (Seisdedos, 2007, p. 29).

A continuación, se presenta la matriz elaborada por Seisdedos, en relación con los modelos de ciudad:

Tabla 1. La ciudad viva: El modelo de las 3 S

| La ciudad como vida | Modelo de las 3 S | Modelo de las 3 E | Modelo de las 3 B | Trilogía urbana |
|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| Química urbana | Ciudad sostenible | Entorno | Basuras | Medio ambiente |
| Mecánica urbana | Ciudad surfera | Equidad | Baches | Cohesión social |
| Electricidad urbana | Ciudad inteligente | Eficiencia | Bombillas | Competitividad/ Atractividad |

Fuente: Seisdedos (2007, p. 33).

Bajo esta perspectiva, según Seisdedos (2007), la ciudad ideal para vivir, estaría constituida, en primer lugar, por la química urbana, que refiere a una ciudad sostenible, compuesta por agua, energía, limpieza y mantenimiento. En segundo lugar, se conforma por la mecánica urbana, es decir, la ciudad surfera, que

implica, movilidad física (infraestructura de transporte y comunicación), movilidad digital (ciudades digitales, telefonía móvil y ciudad) y movilidad social (participación ciudadana, accesibilidad, servicios sociales y cultura urbana). Finalmente, está formada por la electricidad urbana, se trata de una ciudad inteligente, que comprende el diseño de la estrategia urbana, la planificación estratégica urbana y la nueva gestión urbana. Como ciudad inteligente, también, engloba a las políticas de la estrategia urbana: *city marketing*, la nueva financiación urbana y la excelencia operativa (pp. 33-37).

En lo que atañe a la gestión urbana socialmente responsable en la ciudad de Chiclayo, ubicada en la región costera, debemos observar que

El Índice de Progreso Social 2016 (IPSR) reveló que Moquegua se ubica en el primer lugar del ranking nacional, seguida por Ica y Lima Metropolitana, mientras que Madre de Dios Loreto y Ucayali, se ubican al final.

Las regiones que están ubicadas en la costa cuentan con un mayor progreso social; ello va disminuyendo conforme se pasa a las regiones de la sierra del país y finalmente a la selva.

Este hecho se repite cuando se analiza cada dimensión que el índice toma en cuenta: necesidades básicas humanas, fundamentos del bienestar y oportunidades (*Perú 21*, 2016).

3. Objetivos

3.1. Cualitativos

- Conocer las expectativas de desarrollo de la ciudad de Chiclayo para los próximos 20 años

- Identificar la manera de lograr el cambio para alcanzar el desarrollo esperado a 20 años de la ciudad de Chiclayo
- Elaborar una propuesta que permita formar ciudadanos socialmente responsables

3.2. Cuantitativos

- Identificar la problemática de la ciudad de Chiclayo
- Analizar la percepción de los chiclayanos sobre la problemática de Chiclayo
- Priorizar las propuestas para lograr el desarrollo sustentable y sostenible de Chiclayo

4. Metodología: ¿Cómo y con qué procedimientos se ha estudiado el problema?

La metodología utilizada partió de un enfoque cuantitativo en el marco de una investigación exploratoria, en lo cualitativo, y descriptiva-prospectiva, en lo cuantitativo. El diseño cualitativo se centró en un estudio de caso, mientras que el diseño cuantitativo fue no experimental y transeccional.

Para la parte cualitativa, las muestras se seleccionaron por conveniencia, que es una técnica de muestreo no probabilística $n= 40$, compuesta por 13 expertos y 27 personas entre jefes de familia, transportistas y estudiantes universitarios. Para la parte cuantitativa, se utilizó un muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, $n = 400$.

Se aplicó la siguiente operación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q + e^2 * (N - 1))}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 177256}{(1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 0.0489^2 * (177255 - 1))} = 400$$

z = nivel de confianza al 95%

p = probabilidad de éxito= 0,5

q = probabilidad de fracaso= 0,5

e = margen de error 4,89%

N = población de Chiclayo igual o mayor a 18 años, según el censo 2007

En este estudio, se aplicó técnicas cuali-cuantitativas, entre las cuales se encuentran las entrevistas como técnica de recolección dentro del paradigma cualitativo y las encuestas como técnica de recolección dentro del paradigma cuantitativo. Las herramientas utilizadas fueron la guía de entrevista estructurada —que consta de 3 preguntas abiertas— y un cuestionario con 15 preguntas, de las cuales 13 son de tipo cerradas y 3 de tipo abiertas. Estas últimas se detallan en los apéndices 2 y 3.

El análisis cualitativo de datos se realizó mediante Atlas.TI versión 7, mientras que, para el análisis cuantitativo, se empleó el SPSS 23. En este marco, las técnicas de análisis cualitativo fueron los grupos y categorías, y los mapas mentales. Por su parte, entre las técnicas del análisis estadístico, se encuentran el diferencial semántico y los mapas perceptuales (Véliz, 2016).

Para evaluar la validez y confiabilidad, se apeló a dos recursos. Por un lado, para la guía de entrevista, se evaluó la validez por el método Delphi y confiabilidad vía similitud. Por otro lado, para el cuestionario,

se revisó la validez estadística por el método de análisis factorial exploratorio y confiabilidad por el método de alfa de Cronbach (que corresponde a 0,87). Según Darren y Mallery, un coeficiente alfa menos 0,8 es bueno (2003, p. 231).

5. Resultados

Se encontraron los siguientes resultados:

5.1. Mapas mentales

5.1.1. De las entrevistas a expertos

- Visión de Chiclayo a veinte años: La visión de los especialistas es que Chiclayo será una ciudad con sólidos valores y respeto al ciudadano; segura; adecuada, en términos urbanísticos; ordenada en el tránsito; que cuida al medio ambiente; y con proyección urbana en lo social, cultural, económico y empresarial.
- Educación que nace en el hogar: La base ética moral debe empezar a partir de lo que los padres enseñan con el ejemplo, cultivando nuestra historia, fortaleciendo nuestra cultura, valorando el medio ambiente, y desarrollando actitud y capacidad de servicio.
- Mensaje final: Los expertos entrevistados consideran que se requiere de un cambio de actitud: mejorar la conciencia ciudadana al elegir nuestras autoridades, mayor participación activa de los diferentes grupos de interés, fortalecer la institucionalidad.

5.1.2. De las entrevistas a jefes de hogar, trabajadores independientes y estudiantes universitarios

- Visión de Chiclayo a veinte años: La visión que tienen este grupo de entrevistados sobre Chiclayo

es la de una ciudad saludable en lo ético, social, cultural y económico; que respete al medio ambiente; y brinde seguridad a sus ciudadanos. Además, consideran que, a veinte años, esta puede ser una ciudad atractiva para el turismo, que genere empleo, con desarrollo urbanístico planificado y moderno.

- Educación que nace en el hogar: es el compromiso que asume una familia para educar a sus hijos en valores, lo que generaría asumir una conciencia ambiental y el fortalecimiento de la identidad cultural.

- Mensaje final: Desde la perspectiva de los entrevistados, el ciudadano es el protagonista del cambio, mediante la creación de nuevas condiciones para el servicio a la sociedad, la promoción de inversiones, brindando seguridad, como base de lo ético y de la moral.

5.1.3. Puntos de encuentro

Los puntos de encuentro son el desarrollo ordenado, seguridad, cuidado del medio ambiente, mejora del tránsito, respeto por las normas, crecimiento económico, más cultura e impulso. Para lograrlo, se necesita un cambio de actitud y empezar por la educación de los niños.

Figura 1. Análisis cualitativo de las entrevistas a expertos: grupos y categorías

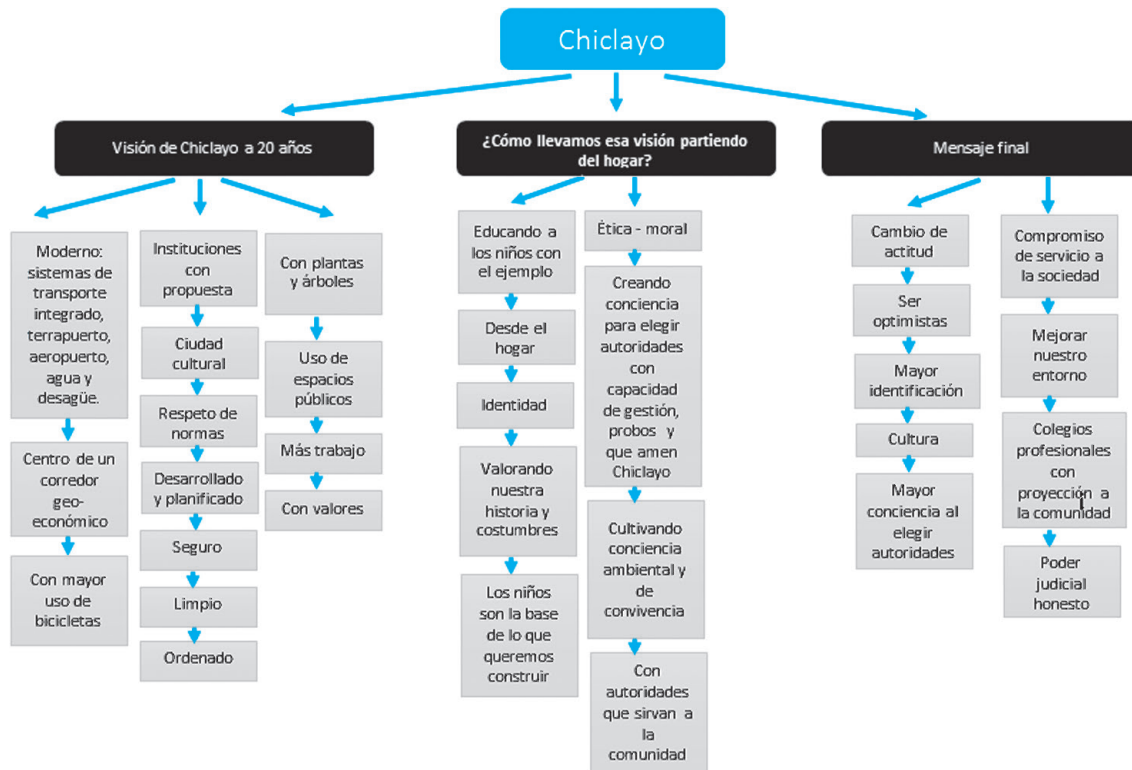


Figura 2. Análisis cualitativo de las entrevistas a jefes de familia, transportistas, universitarios: grupos y categorías

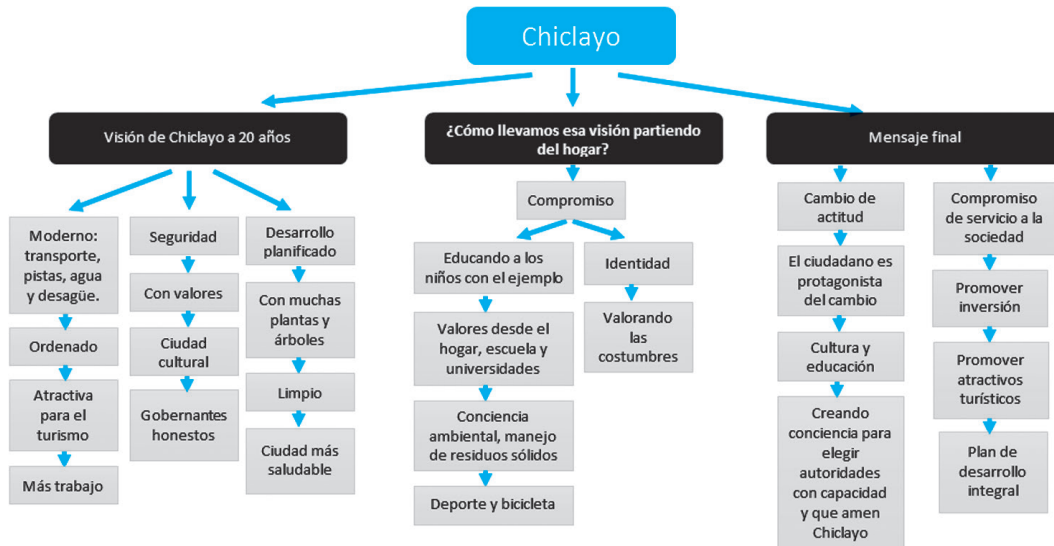
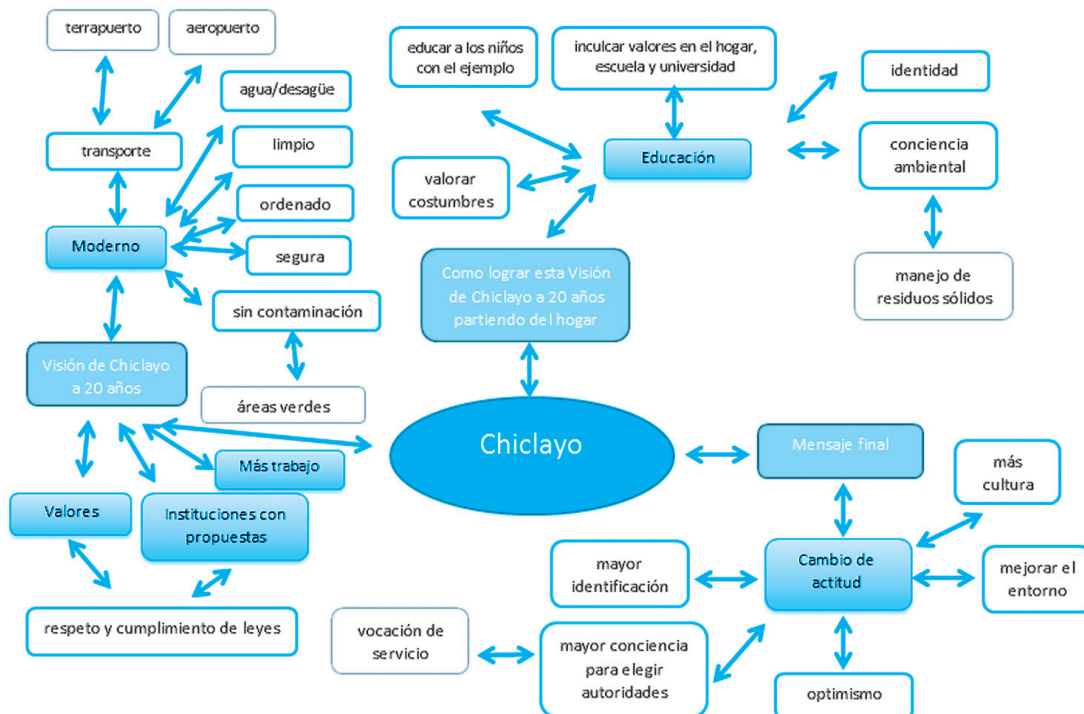


Figura 3. Análisis cualitativo de las entrevistas: mapa mental



5.2. Diferencial semántico

En la figura 4, se ha tomado una escala de 1 al 5, en la que 1 corresponde a una menor valoración, mientras que 5 referiría a una óptima valoración. Por ejemplo, en el ítem tránsito, 1 evidenciaría que el tránsito es pésimo, mientras que 5 aludiría a que es excelente. A partir de ello, se aprecia una percepción negativa con respecto al tránsito (1,6), limpieza pública (1,7), seguridad ciudadana (1,6), desarrollo urbano (2), ornato y áreas verdes (2), gestión pública (1,7), desarrollo turístico (2,3) y comercio ambulatorio (1,6). De acuerdo con las expectativas dentro de 10 o 20 años, se espera que haya una mayor satisfacción: en tránsito, 3,9; en limpieza pública, 4; en seguridad ciudadana, 3,9; en desarrollo urbano, 3,9; en ornato y áreas verdes, 4,1; en gestión pública, 3,9; en desarrollo turístico, 4; y, en comercio ambulatorio, 4. Se deduce que los problemas prioritarios son tránsito, comercio ambulatorio, limpieza pública, gestión pública, seguido de desarrollo

urbano, ornato y áreas verdes, y desarrollo turístico, en el orden mencionado.

5.3. Mapas perceptuales

En la figura 5, se observa una baja percepción tanto en gestión pública como en el desarrollo urbano de la ciudad de Chiclayo, según los entrevistados de género masculino y femenino. Por su parte, en la figura 6, se aprecia una baja percepción en ornato-áreas verdes y, también, una baja percepción en la limpieza pública de la ciudad de Chiclayo, según los entrevistados según ocupación.

En la figura 7, se observa que existe una baja percepción del desarrollo turístico y de la seguridad ciudadana de Chiclayo, según la edad de los entrevistados. En el caso de la figura 8, se aprecia una baja percepción del comercio ambulatorio y del tránsito de la ciudad de Chiclayo, de acuerdo con la zona de residencia del entrevistado.

Figura 4. Diferencial semántico de los principales problemas de la ciudad de Chiclayo

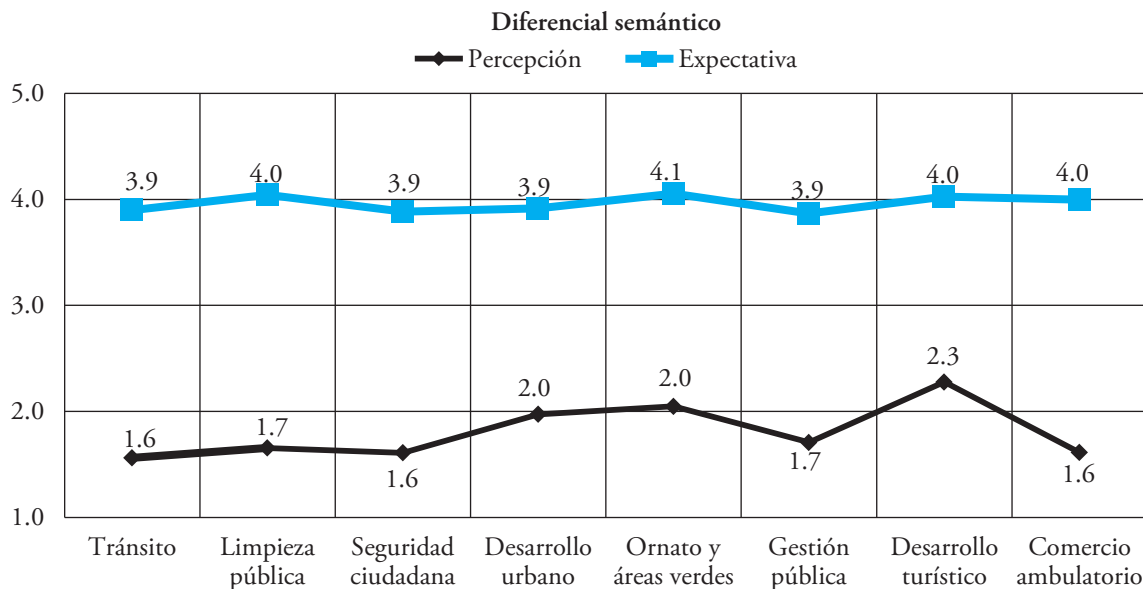


Figura 5. Mapa perceptual de la gestión pública y desarrollo urbano por género

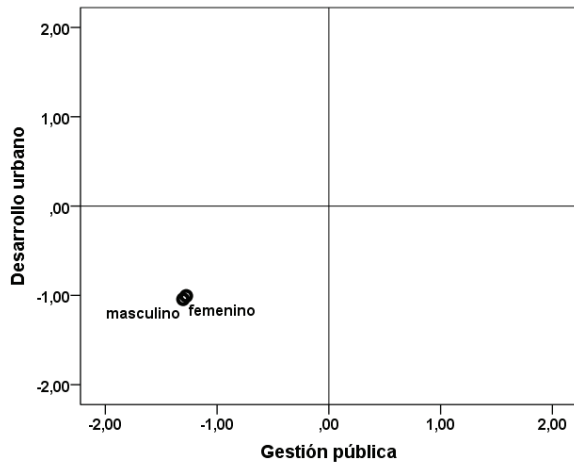


Figura 6. Mapa perceptual del ornato/áreas verdes y limpieza pública por ocupación

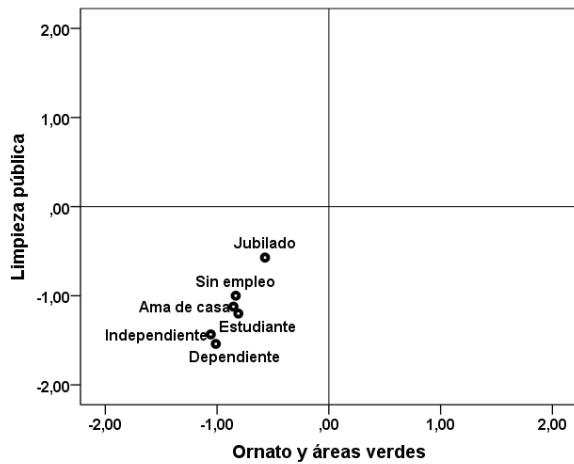


Figura 7. Mapa perceptual del desarrollo turístico y seguridad ciudadana por edad

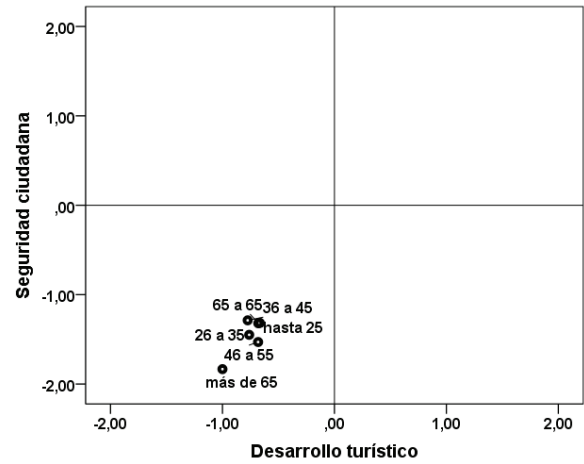
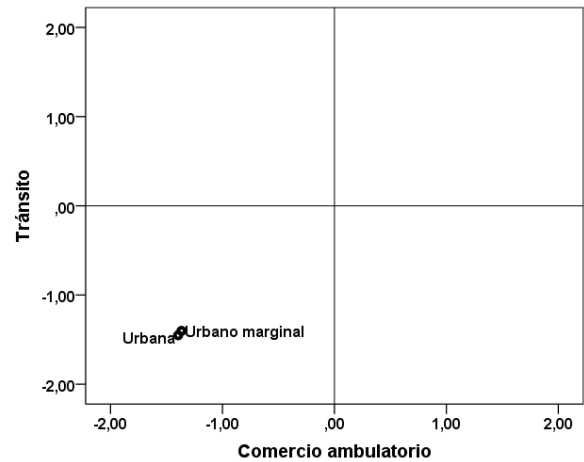


Figura 8. Mapa perceptual del comercio ambulatorio y turismo por zona de residencia



Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar en las características de la muestra de la parte cuantitativa, se puede consultar el apéndice 1; el apéndice 2 está relacionado con la guía de entrevista; y los apéndices 3, 4 y 5, con las características de los expertos y sujetos voluntarios de la parte cualitativa.

6. Discusión

Según Regalado *et al.* (2009), en torno a la investigación del Programa de *City Marketing* y creación de marca para Trujillo, se necesitan nuevas herramientas de gestión contemporánea y el plan de *marketing* de ciudades es el instrumento adecuado para la búsqueda de la competitividad (pp. 11-12). Por su parte, en su estudio sobre la identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa, Regalado *et al.* (2011) plantearon que el *marketing* de lugares ha tomado diferentes nombres, como *place marketing*, *city marketing*, entre otros, los cuales han sido mal interpretados e incluso en algunos casos mal aplicados (pp. 12-13).

En esa misma línea, de acuerdo con Seisdedos (2007), es necesario tener un nuevo modelo de ciudad, que explique qué es una ciudad. El autor plantea el modelo de las 3S: ciudad sostenible, ciudad surfera y ciudad inteligente (p. 33). Al analizar los resultados, describirlos sobre la base de los métodos empleados y de su consistencia con las investigaciones precedentes, el autor concluyó lo siguiente:

- Existe una brecha significativa entre la realidad (lo que es) y el estado ideal (lo que debería ser) de la ciudad de Chiclayo.
- Chiclayo ha crecido de manera desordenada, sin planificación urbana; no cuenta con un norte urbanístico. Su plan urbano data desde hace dos décadas. Se puede afirmar que Chiclayo, como

ciudad, se ha incrementado poblacionalmente, pero no se ha desarrollado urbanísticamente.

- Si bien es cierto que Chiclayo es considerado el «*hub*» comercial, a la fecha no es tan competitivo, pues le falta atractividad para las inversiones nacionales e internacionales.
- Las diferentes autoridades que han gobernado y administrado a Chiclayo en las dos últimas décadas no han considerado los principios y fundamentos de la responsabilidad social.
- No se ha valorado y desarrollado la relación de fondo que existe entre el *marketing* de ciudades y la gestión urbana socialmente responsable. El primero puede comprenderse como el modelo de visualización y presentación de un producto-servicio llamado ciudad, mientras que la segunda refiere a un modelo de gobierno y administración local.
- Existen expectativas en los diferentes grupos de interés por mejorar la imagen de la ciudad; para ello, se necesita un plan de *marketing* para reposicionar la marca Chiclayo.

7. Conclusiones

- La ciudad de Chiclayo afronta una problemática estructural que data desde hace dos décadas. No cuenta con un plan urbano actualizado, y no considera los principios y fundamentos de la responsabilidad social para el *marketing* y la gestión urbana, lo cual afecta la calidad de vida de todos sus grupos de interés —residentes, visitantes, turistas, inversionistas—, y, por ende, de las actuales y futuras generaciones.
- Existe una brecha significativa entre el estado ideal (lo que debería ser) y la realidad (lo que es) de la ciudad de Chiclayo, pues no cuenta con un modelo de ciudad socialmente responsable.

- Se requiere repositonar la marca Chiclayo considerando las oportunidades que existen en el mercado nacional y global, y basándose en un modelo de ciudad socialmente responsable.
- Los ciudadanos de Chiclayo anhelan para los próximos veinte años el siguiente escenario: saludable, limpio, con base ética-moral.
- Los ciudadanos sueñan con una ciudad que logre el equilibrio entre lo moral, ético, inclusión social, ambiental, cultural, empresarial y económico, en ese orden de importancia.
- Demandan un proceso educativo en responsabilidad social transversal, que parta del hogar y al cual se sumen los colegios, universidades, centro de labores, con todos los grupos de interés.
- Chiclayo, como ciudad, necesita conectarse con sus ciudadanos, desde el hogar, a partir de las familias, y fortalecer su identidad interrelacionando las diferentes culturas que viven y conviven; proyectándose y practicando el respeto, la transparencia, la honradez, la honestidad, la colaboración; y mejorando el nivel de autoestima de cada ciudadano, aprendiendo a amar su ciudad, contribuyendo con su desarrollo.
- Las autoridades de Chiclayo necesitan actuar con coherencia y consistencia entre lo que piensan, dicen y hacen, con sincronía y sintonía en toda la comunidad para mejorar continuamente el índice de progreso social (IPSR).

8. Recomendaciones

A continuación, se presenta el modelo sugerido para la ciudad de Chiclayo, el cual sería materia de una próxima investigación:

Modelo: «Chiclayo al 2035 calidad de vida y desarrollo»

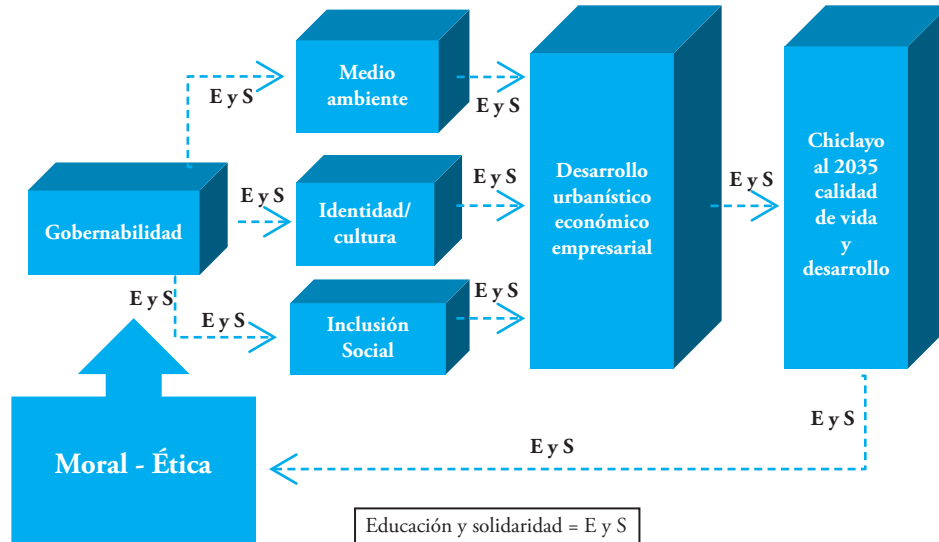
Bases del modelo:

- Primer pilar (prioridad): Moral (persona-familia) y ético (profesional-institucional)
- Segundo pilar: Gobernabilidad
- Tercer pilar: Enfoque de inclusión social
- Cuarto pilar: Identidad y cultura
- Quinto pilar: Medio ambiente
- Sexto pilar: Desarrollo urbanístico, económico y empresarial

Todos los pilares del modelo deben estar imbuidos en la educación y solidaridad.

Por medio del modelo propuesto, la educación de los hijos —para que en el futuro sean ciudadanos socialmente responsables— estaría centrada en una sólida base moral-ética, la cual, a su vez, permitirá una gobernabilidad orientada al desarrollo sostenible y sustentable de la ciudad. Esto será posible trabajando tres ejes fundamentales: el medio ambiente, la identidad cultural y la inclusión social, que constituyen la plataforma para el desarrollo urbanístico, económico y empresarial. De esta manera, se apuntaría a construir un nuevo escenario de calidad de vida y desarrollo para la ciudad de Chiclayo para el 2035, entrelazado o conectado con educación y solidaridad. Es necesario destacar el papel que desempeña la planificación, en la medida que quedan apenas 20 años para el bicentenario de Chiclayo y debe implementarse cuanto antes el modelo propuesto —como las metas y los plazos concretos—, de tal manera que se logren paulatinamente cada uno de los objetivos que convertirán a Chiclayo en una ciudad con un mayor desarrollo y mejor calidad de vida.

Figura 9. Modelo propuesto Chiclayo al 2035 calidad de vida y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Alva, Walter (2016). Vamos a tener que hacer un movimiento cívico fuerte, porque duele la indiferencia de las autoridades. *El Fiscal*. Chiclayo, 10-16 de febrero, p. 7.
- Amat y León, Carlos (2012). La gesta de los emigrantes. *El Perú nuestro de cada día: Nueve ensayos para discutir y decidir*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Caballero, Alejandro (2014). El problema. *Metodología integral innovadora para planes y tesis: La metodología del como formularlos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Darren, George y Paul Mallery (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update*. Cuarta edición. Boston: Allyn & Bacon.
- De Elizagarate, Victoria (2008). La creación de valor en la ciudad. *Marketing de ciudades*. Segunda edición. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Díaz, Reynol (2011). *Desarrollo sustentable: una oportunidad para la vida, enfoque basado en competencias*. Segunda edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Gestión (2015). Lima es la sexta mejor ciudad para vivir en América Latina. *Diario Gestión*. Lima, 18 de agosto 2015. Consulta: 20 de febrero de 2016. <http://gestion.pe/tendencias/lima-sexta-mejor-ciudad-vivir-america-latina-2140285>
- Gómez, José (2015). Entre lo sostenible y lo sustentable. En *Jomogoga*. Consulta: 13 de febrero de 2016. <https://jomogoga.wordpress.com/2015/10/02/entre-losostenible-y-lo-sustentable/>
- Gómez, José (2008). Educando en responsabilidad social. *Stakeholders Responsabilidad Social*, 27, 13. Lima.
- Nakazaki, Jorge (2016). Apostamos por un rol más proactivo en políticas públicas. *Expresión*. Chiclayo, 18-25 de febrero, pp. 18-19.
- Perú21 (2016). Moquegua e Ica destacan en Índice de Progreso Social 2016. *Perú 21*. Lima, 18 de mayo. Consulta: 14 de junio de 2016. <http://peru21.pe/economia/moquegua-ica-destacan-indice-progreso-social-2016-2246785>

- Regalado, Otto, Gino Castañeda, Juan José Rodríguez & Guilliana Saavedra (2009). Marco conceptual y metodología. *Programa de City Marketing y creación de marca para Trujillo*. Lima: Esan Ediciones.
- Regalado, Otto, Carlos Berolatti, Roxana Martínez & Gustavo Risco (2011). *Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa*. Lima: Esan.
- Seisdedos, Gildo (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urbanismo Management*. Madrid: Prentice Hall.
- Véliz, Carlos (2016). *Análisis multivariante. Métodos estadísticos multivariantes para la investigación*. Lima: Cengage Learning.
- Wakabayashi, José Luis (2015). Marca Chiclayo: El rol de la juventud en la generación de valor para la ciudad. Ponencia presentada en el *XXIII Conea*. Asociación Peruana de Ciencias Administrativas y Empresariales Nacional. Chiclayo, 26 de octubre.

Apéndices

Apéndice 1. Resumen de estadística descriptiva

| Variable | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|---------------------|------------|------------|
| Género | Masculino | 230 | 57,5 |
| | Femenino | 170 | 42,5 |
| Ocupación | Dependiente | 87 | 21,8 |
| | Independiente | 159 | 39,8 |
| | Estudiante | 100 | 25,0 |
| | Ama de casa | 41 | 10,3 |
| | Sin empleo | 6 | 1,5 |
| | Jubilado | 7 | 1,8 |
| Zona de residencia | Urbana | 288 | 72,0 |
| | Urbano marginal | 112 | 28,0 |
| Edad | Mínimo | 18,0 | |
| | Máximo | 76,0 | |
| | Media | 35,5 | |
| | Desviación estándar | 13,0 | |

| Variable | categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|-------------------------------------|------------|------------|
| Cambio | Tomando conciencia | 132 | 33,0 |
| | Empezar por educar a los niños | 159 | 39,8 |
| | Crear una nueva identidad | 31 | 7,8 |
| | Aplicar sanciones a los infractores | 68 | 17,0 |
| | Otros | 10 | 2,5 |
| Desarrollo sostenible | Nada importante | 3 | ,8 |
| | Poco importante | 12 | 3,0 |
| | Regular | 51 | 12,8 |
| | Importante | 173 | 43,3 |
| | Muy importante | 161 | 40,3 |

| Variable | categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|-----------------|------------|--------------|
| Inclusión social | Nada importante | 3 | .8 |
| | Poco importante | 20 | 5.0 |
| | Regular | 59 | 14.8 |
| | Importante | 179 | 44.8 |
| | Muy importante | 139 | 34.8 |
| Medio ambiente | Nada importante | 1 | .3 |
| | Poco importante | 5 | 1.3 |
| | Regular | 41 | 10.3 |
| | Importante | 154 | 38.5 |
| | Muy importante | 199 | 49.8 |
| Desarrollo económico | Nada importante | 1 | .3 |
| | Poco importante | 6 | 1.5 |
| | Regular | 25 | 6.3 |
| | Importante | 153 | 38.3 |
| | Muy importante | 215 | 53.8 |
| Desarrollo cultural | Nada importante | 1 | .3 |
| | Poco importante | 3 | .8 |
| | Regular | 60 | 15.0 |
| | Importante | 195 | 48.8 |
| | Muy importante | 141 | 35.3 |
| | Total | 400 | 100.0 |

Apéndice 2. Guía de entrevista

Fecha:

Entrevistado:

Ocupación:

1. ¿Cómo sueña a Chiclayo dentro de 10 a 20 años para las próximas generaciones?
2. ¿Cómo materializar este sueño desde el hogar?
3. ¿Qué recomendaciones haría?

Apéndice 3. Encuesta

Objetivo: Recolectar información sobre las expectativas de desarrollo en la ciudad de Chiclayo

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas al encuestado y marque la respuesta obtenida. Repita la pregunta de ser necesario. Sea imparcial; no influya en la respuesta.

1. Género: A) Masculino B) Femenino
2. Edad: _____ años
3. Ocupación: A) Dependiente B) Independiente C) Estudiante D) Ama de casa E) Sin empleo F) Jubilado
4. Zona de residencia: A) Urbano B) Urbano marginal
5. Indique la percepción que usted tiene de la ciudad de Chiclayo

1 Poco importante.....5 Muy importante

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|------------------------------------|
| Tránsito caótico | | | | | | Tránsito ordenado |
| Deficiente limpieza pública | | | | | | Eficiente limpieza pública |
| Inseguridad ciudadana | | | | | | Seguridad ciudadana |
| Sin planificación de desarrollo urbano | | | | | | Planificación de desarrollo urbano |
| Deficiencia en ornato y áreas verdes | | | | | | Buen ornato y áreas verdes |
| Mala gestión pública | | | | | | Buena gestión pública |
| Escaso desarrollo turístico | | | | | | Gran desarrollo turístico |
| Comercio ambulatorio desordenado | | | | | | Comercio ordenado |

6. ¿Cuáles serían sus expectativas de desarrollo para los siguientes 20 años en la ciudad de Chiclayo?

1 Poco importante.....5 Muy importante

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|------------------------------------|
| Tránsito caótico | | | | | | Tránsito ordenado |
| Deficiente limpieza pública | | | | | | Eficiente limpieza pública |
| Inseguridad ciudadana | | | | | | Seguridad ciudadana |
| Sin planificación de desarrollo urbano | | | | | | Planificación de desarrollo urbano |
| Deficiencia en ornato y áreas verdes | | | | | | Buen ornato y áreas verdes |
| Mala gestión pública | | | | | | Buena gestión pública |
| Escaso desarrollo turístico | | | | | | Gran desarrollo turístico |
| Comercio ambulatorio desordenado | | | | | | Comercio ordenado |

7. Ese cambio, pensando en el futuro de Chiclayo dentro de 20 años, será posible

- A) Tomando conciencia
- B) Empezar por educar a los niños
- C) Crear una nueva identidad
- D) Aplicar sanciones a los infractores
- E) Otro:

8. Si usted fuera autoridad ¿Cómo solucionaría el principal problema de Chiclayo?:

| Problema principal | Solución |
|--------------------|----------|
|--------------------|----------|

9. El desarrollo sostenible de Chiclayo a futuro lo considera:

- A) Nada importante B) Poco importante C) Regular D) Importante E) Muy importante

10. La inclusión social de Chiclayo a futuro lo considera

- A) Nada importante B) Poco importante C) Regular D) Importante E) Muy importante

11. El desarrollo del medio ambiente de Chiclayo a futuro lo considera:

- A) Nada importante B) Poco importante C) Regular D) Importante E) Muy importante

12. El desarrollo económico de Chiclayo a futuro lo considera:

- A) Nada importante B) Poco importante C) Regular D) Importante E) Muy importante

13. El desarrollo cultural de Chiclayo a futuro lo considera:

- A) Nada importante B) Poco importante C) Regular D) Importante E) Muy importante

14. Recomendación para lograr el desarrollo sostenible de Chiclayo al futuro:

- A)
- B)
- C)
- D)

15. Recomendación para lograr el desarrollo sustentable de Chiclayo al futuro:

- A)
- B)
- C)
- D)

Muchas gracias, la encuesta ha terminado

Apéndice 4. Listado de entrevistados (expertos)

| N° | Nombre | Cargo | Código | Institución / Empresa |
|----|------------------------------|------------------------------------|--------|---|
| 1 | Mg. Francisco Baca Dejo | Profesor universitario | E1 | Universidad de Chiclayo |
| 2 | Arq. Carlos Palomino Medina | Decano | E2 | Facultad de Arquitectura, Urbanismo e Ingeniería Civil Universidad de Chiclayo |
| 3 | Arq. Carlos Paredes García | Decano | E3 | Colegio de Arquitectos de Lambayeque |
| 4 | Ing. Manuel García Peña | Presidente | E4 | Sociedad Nacional de Industrias Región Lambayeque |
| 5 | Dr. Pedro Torres Fernández | Vocero | E5 | Movimiento Cívico «Chiclayano Despierta» |
| 6 | Fernando Noblecilla Merino | Periodista | E6 | Programa Tv «Así Somos» Canal 21 |
| 7 | Lic. Ruperto Arroyo Coico | Director | E7 | Programa «Chiclayo al Día» Panamericana Tv |
| 8 | Mg. Luis Campos Contreras | Decano | E8 | Colegio de Licenciados en Administración – Lambayeque |
| 9 | Mg. Jesús León Ángeles | Periodista y docente universitario | E9 | Universidad de Chiclayo |
| 10 | Lic. Ángel Vallejos Pasco | Editor regional | E10 | Diario La República |
| 11 | Dr. Víctor Anacleto Guerrero | Decano | E11 | Colegio de Abogados de Lambayeque |
| 12 | Mg. Angélica Musayón Chira | Coordinadora | E12 | Centro de Emergencia Mujer |
| 13 | Lic. Cecilia Ferré Calderón | Propietaria | E13 | Centro Nutricional Nutrice |

Apéndice 5. Listado de entrevistados (jefes del hogar, transportistas, estudiantes universitarios y otros)

| N° | Nombre | Cargo | Código | Institución / Empresa |
|----|---------------------------|-------------------------------------|--------|-------------------------|
| 1 | Geraldine López | Estudiante universitaria | E1 | Universidad de Chiclayo |
| 2 | Orlando Cruzado Navarro | Estudiante universitario | E2 | Universidad de Chiclayo |
| 3 | Maity Crosby | Estudiante universitaria | E3 | Universidad de Chiclayo |
| 4 | Lic. Juan Valderrama | Past presidente nacional de Jóvenes | E4 | Club de Leones |
| 5 | Rosamaría Escuza Doig | Past presidente | E5 | Rotaract |
| 6 | Daniela Jiménez Bonilla | Estudiante universitaria | E6 | Universidad de Chiclayo |
| 7 | Ángel Ortiz | Estudiante universitaria | E7 | Universidad de Chiclayo |
| 8 | Cecilia Cruzado Irrazabal | Estudiante universitaria | E8 | Universidad de Chiclayo |
| 9 | Ronald Cruzado Irrazabal | Abogado colegiado independiente | E9 | |
| 10 | Ercilia Irrazabal Ojeda | Dueña de negocio comercial | E10 | Novedades Jarlin |
| 11 | Andrea Mendoza Mendoza | Estudiante universitaria | E11 | Universidad de Chiclayo |
| 12 | Santos Tapia Fernández | Trabajadora | E12 | Agro Pucalá |
| 13 | Cintha Boulanger Chirinos | Estudiante universitaria | E13 | Universidad de Chiclayo |
| 14 | Julio Boulanger Jaime | Trabajador | E14 | Telefónica |
| 15 | Karls Torres Chirinos | Trabajador independiente | E15 | |
| 16 | Diego Rojas Talledo | Estudiante universitario | E16 | Universidad de Chiclayo |
| 17 | Fernando Seminario Zapata | Jefe de hogar | E17 | |
| 18 | Lisbeth Alarcón Alvites | Estudiante universitaria | E18 | Universidad de Chiclayo |
| 19 | María Alvites Saavedra | Trabajadora independiente | E19 | |
| 20 | Aurora Alvites Saavedra | Ama de casa | E20 | |
| 21 | Lourdes Noblecilla Chero | Estudiante universitaria | E21 | Universidad de Chiclayo |
| 22 | Ana María Chero Tejada | Trabajadora | E22 | Estudio Montenegro |
| 23 | Julia Rangel Ventura | Trabajadora en tienda de ropa | E23 | Lady Posh |
| 24 | Olenka Malhaber Chirinos | Estudiante universitaria | E24 | Universidad de Chiclayo |
| 25 | Henry Malhaber Díaz | Jefe de hogar | E25 | |
| 26 | Jhon Facho Chirinos | Trabajador independiente | E26 | |
| 27 | Sara Perales Gonzáles | Estudiante universitaria | E27 | Universidad de Chiclayo |

Fecha de recepción: 27 de febrero de 2016

Fecha de aceptación: 22 de junio de 2016

Correspondencia: roggerpingo@gmail.com

Manuel Guisado González, Manuel Guisado Tato

Universidad de Extremadura
Departamento de Contabilidad y Economía Financiera

Universidad de Vigo
Departamento de Organización de Empresas y marketing

En este estudio, se exponen y describen las principales estrategias de las empresas multinacionales. Sobre este particular, constatamos que las empresas que siguen una estrategia global o transnacional suelen llevar a cabo inversiones directas en el extranjero de naturaleza vertical, mientras que las que siguen una estrategia multidoméstica realizan inversiones directas en el extranjero de naturaleza horizontal. Ambas estructuras ofrecen fortalezas y debilidades a las empresas, y a las fuerzas organizadas del trabajo (sindicatos) en sus procesos de confrontación y negociación. Según lo que se ha venido denominando globalización de la economía, analizamos los márgenes de maniobrabilidad de ambos contendientes y concluimos que la globalización ha favorecido en gran medida los intereses de las empresas multinacionales.

Palabras clave: estrategia, empresas multinacionales, relaciones laborales, sindicatos, asociaciones patronales.

Estratégia, relações laborais e empresas multinacionais

Este estudo analisa as principais estratégias que implementam as empresas multinacionais. Na análise, constatamos que as empresas que seguem uma estratégia global ou multinacional realizam investimentos directos do tipo vertical no estrangeiro, enquanto as que seguem uma estratégia multidoméstica realizam investimentos directos e horizontais no estrangeiro. Ambas estruturas têm pontos fortes e fracos para as empresas e para as forças organizadas em sindicatos, em seus processos de confrontação e negociação. À luz do que se denomina globalização da economia, analisamos as margens de trabalho das partes, e concluimos que a globalização tem favorecido, em grande parte, os interesses das empresas multinacionais.

Palavras-chave: estratégia, empresas multinacionais, relações laborais, sindicatos, associações patronais.

Strategy, labor relations and multinational corporations

In this study, we analyze the main strategies used by multinational companies. In our analysis, we found that companies using a global or transnational strategy usually make vertical foreign direct investments, while those with a multi-domestic strategy make horizontal foreign direct investments. Both structures have strengths and weaknesses for companies and labor unions in terms of confrontation and negotiation. According to the definition of economic globalization, we analyzed the operating margins of both strategies, and we concluded that globalization has greatly favored the interests of multinational corporations.

Keywords: strategy, multinational companies, industrial relations, labor unions, employers' associations.

1. Las estrategias de las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales poseen, dirigen y controlan recursos propios en países extranjeros (Buckley & Brooke, 1992; Durán, 2004; Villarreal, 2005). Ahora bien, a la hora de construir e implementar sus correspondientes ventajas competitivas, las empresas multinacionales se encuentran sometidas a la dinámica de dos fuerzas contrapuestas. Por un lado, deben buscar denodadamente la eficiencia, ya que, en cualquier parte del mundo, los consumidores premian a las empresas que producen y venden más barato bajo el supuesto de que la competencia tiene lugar con productos estandarizados. Por otro, como operan simultáneamente en muy diferentes mercados internacionales, las empresas multinacionales se encuentran obligadas a reconocer las asimetrías y discontinuidades que existen entre los diferentes países a fin de adecuarse a sus correspondientes singularidades y estar en condiciones de construir ventajas competitivas en cada uno de estos mercados (Porter, 1980, 1986; Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1991; Ghoshal & Noria, 1993; Grant, 2004).

El sometimiento al vector de la eficiencia es común a todo tipo de empresas, sean estas locales o multinacionales. Sin embargo, la capacidad de «adecuación» a las diferentes realidades nacionales solo es privativo de las empresas multinacionales, debido a que por, definición, las empresas locales o nacionales se desempeñan dentro de una realidad nacional relativamente homogénea. Por tanto, en general, dirigir y controlar el devenir de las empresas multinacionales constituye una tarea que conlleva elevadas dosis de complejidad. Servir a la eficiencia exige explotar el nivel máximo posible de economías de escala, economías de aprendizaje y economías de localización, lo que obliga a las empresas a estandarizar y concentrar su producción,

verticalizar su proceso productivo, y establecer una oferta rígida a nivel mundial. Estar al servicio de la «adecuación» implica realizar una oferta diversificada, sometida al imperio de las diferentes sensibilidades y peculiaridades que existen en cada uno de los mercados internacionales en los que la empresa se desempeña (Prahalad & Doz, 1987; Yip, 1993). Sin embargo, diversificar la oferta, a la vez, supone renunciar a la explotación de importantes economías de escala y aprendizaje —puesto que esta clase de economías son dependientes de la fabricación de elevados volúmenes de producción—, así como también renunciar a las correspondientes economías de localización (Prahalad & Doz, 1987). Además, la necesidad de atender demandas nacionales o regionales específicas obliga a las empresas multinacionales al establecimiento de estructuras horizontalmente integradas.

En definitiva, las empresas multinacionales se encuentran sujetas a la consecución de dos objetivos contradictorios. Por una parte, la búsqueda de la eficiencia conduce a la fabricación y venta de una oferta de artículos estandarizados y homogéneos, fabricados por componentes en grandes cantidades y en subsidiarias empresariales mastodónticas verticalmente integradas. Por otra parte, la adecuación a las diferentes realidades nacionales conduce a una diversificación de la oferta y a una fabricación en unidades empresariales integradas horizontalmente, geográficamente dispersas y de dimensión más reducida, lo que supone renunciar a la explotación de elevadas economías de escala, aprendizaje y localización.

Consecuentemente, el diseño e implementación de las estrategias con que las empresas multinacionales se desempeñan dependerá de la interacción y equilibrio de estas dos fuerzas o presiones contradictorias. En ese marco, puede producirse un elenco de cuatro diseños estratégicos diferenciados (Bartlett & Ghoshal, 1991;

Ghoshal & Nohria, 1993): estrategia global, estrategia multidoméstica, estrategia transnacional y estrategia internacional.

- *Estrategia global*: Las empresas que desarrollan esta estrategia se mueven en mercados en los que la competencia se dilucida en términos de precios, con escasa o nula necesidad de adecuación a las singularidades de los diferentes mercados nacionales. Las empresas que operan con esta estrategia explotan grandes economías de escala, aprendizaje y localización; su oferta de productos es muy reducida y de naturaleza mundial. En esta estrategia, no existen mercados ni empresas locales; toda la producción está destinada al mercado mundial y la competencia tiene lugar entre empresas multinacionales solamente. Al respecto, autores como Kenichi Ohmae (1991) consideran que una empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y opera como una entidad sin patria a escala mundial. La fabricación se realiza por componentes, por lo que el proceso productivo está verticalmente integrado. Por consiguiente, los procesos productivos son rígidos, es decir, se caracterizan por fabricar un único producto o una gama muy reducida, utilizando una maquinaria extremadamente especializada, complementaria e interconectada (producción continua), con una secuencia y un ritmo de proceso de fabricación prácticamente inalterado. Este diseño de los procesos productivos conduce a una cascada de instalaciones interconectadas y, por tanto, mutuamente dependientes, que fabrican componentes con un tamaño mínimo eficiente muy elevado. Estos tamaños mínimo eficientes elevados, junto con la existencia de unas instalaciones productivas de maquinaria sofisticada, especializada y extremadamente costosa, garantizan la

explotación de importantes economías de escala y, por ende, la consecución de unos costes unitarios reducidos.

- *Estrategia multidoméstica*: Las empresas que siguen esta clase de estrategia prestan especial atención a las peculiaridades y singularidades de cada mercado nacional o local, y adecúan su oferta a estas peculiaridades. Los mercados con demandas singulares no son, por definición, de naturaleza mundial. Su tamaño, en términos comparativos, es mucho más reducido. Ello genera que la apetencia por esta clase de mercados sea mucho menor, por lo que también será menor la competencia que prevalece en ellos y, por tanto, menor también será la presión competitiva en término de precios. Por consiguiente, las empresas multinacionales que operan con esta estrategia deberán exhibir una oferta de productos diferenciada y adaptada a las peculiaridades de cada mercado nacional o local, por lo que desde una perspectiva empresarial su oferta tiene que ser muy amplia y diversificada. En los denominados mercados multidomésticos, además de las empresas multinacionales, existen empresas locales o nacionales, dado el tamaño de dichos mercados. Como consecuencia, las empresas multinacionales que operan en esta clase de mercados exhiben necesariamente una importante diversificación de su oferta. Debido a ello, no les resulta posible ni eficaz establecer procesos productivos integrados verticalmente, destinados a fabricar grandes cantidades de componentes que permitan aprovechar simultáneamente economías de escala, aprendizaje y localización, mediante la creación de unidades productivas dispersas geográficamente a nivel mundial. Por consiguiente, las empresas multinacionales que siguen la estrategia multidoméstica están horizontalmente integradas

(el mismo producto, o partes muy substanciales del mismo, se fabrican simultáneamente en diferentes partes del mundo), ya que la clave competitiva de esta clase de estrategia no es el precio (la eficiencia), sino la adecuación a las diferentes peculiaridades de cada mercado. Ello supone renunciar a la explotación del potencial máximo de economías de escala, aprendizaje y localización que pudieran resultar factibles.

Las empresas que utilizan esta estrategia exhiben en sus instalaciones productivas una secuencia y un ritmo del proceso de fabricación con cambios constantes, utilizando para tal menester una maquinaria versátil y multifuncional. Las instalaciones productivas deben exhibir, por tanto, una elevada capacidad de adaptación y un tamaño mínimo eficiente mucho más reducido que el que exhiben las instalaciones sujetas a la estrategia global. En definitiva, mediante la estrategia multidoméstica, se trata de adecuarse a las especificidades y a los vaivenes de las diferentes demandas nacionales, por lo que las subsidiarias de las multinacionales que utilizan esta estrategia fabrican y venden las mismas gamas de productos. No se trata, en general, de subsidiarias que fabrican componentes, sino productos completos.

- *Estrategia transnacional:* Las empresas que siguen esta estrategia apuntan a alcanzar simultáneamente una posición de eficiencia y adecuación. La persecución de la eficiencia se realiza bajo las mismas pautas que sigue la estrategia global: explotación de economías de escala, aprendizaje y localización. Solo que esta explotación no intenta maximizarse; se renuncia voluntariamente a un pequeño grado de eficiencia en aras de lograr un mayor nivel de adecuación. La adecuación que persigue la estrategia transnacional no es idéntica a la que persigue la

estrategia multidoméstica. La primera no trata de adecuarse a las especificidades de cada uno de los mercados locales en los que la empresa opera, sino a una serie de características relevantes y homogéneas que se encuentran presentes en determinados mercados de gran tamaño, pero que no están presentes en otros. Es decir, trata de adecuarse a las características distintivas de grandes mercados, tal como ocurre entre Europa, Asia y América, por ejemplo. Desarrollar una estrategia de esta naturaleza no resulta nada sencillo, debido a que la adecuación, aunque se circunscriba tan solo a unos grandes vectores, siempre entraña un cierto grado de renuncia a la explotación de los niveles máximos de economías de escala, aprendizaje y localización que pueden potencialmente ser conseguidos. En cierta medida, la implementación simultánea de la adecuación y la eficiencia es conflictiva, ya que las culturas que acompañan a cada uno de estos objetivos son paradójicas.

Las empresas que implementan esta clase de estrategia desarrollan en gran medida procesos productivos eficientes, integrados verticalmente, al igual que la estrategia global. No obstante, cabe señalar que el grado de integración vertical no es tan férreo como en la estrategia global, ya que las empresas transnacionales tienen que exhibir un cierto grado de descentralización en la toma de decisiones a fin de servir a las exigencias de adecuación de los grandes mercados transnacionales. Asimismo, una característica relevante de esta estrategia es el *aprendizaje global*, mediante el cual la empresa multinacional transfiere recursos y capacidades en cualquier dirección de su estructura (Bartlett & Ghoshal, 1991).

- *Estrategia internacional:* Esta es la estrategia que han utilizado con profusión las empresas multinacionales

estadounidenses a lo largo de las décadas de 1950 y 1960. Se emplea fundamentalmente en mercados internacionales en los que existen bajos niveles de exigencia de eficiencia y adecuación. A lo largo de las dos décadas anteriormente mencionadas, muchas empresas multinacionales estadounidenses desarrollaron gran cantidad de nuevos productos, que después fueron comercializados en Europa. En esta época, los productos resultaban totalmente novedosos para los europeos, por lo que las exigencias de adecuación eran prácticamente nulas. Además, estos productos no tenían competencia, por lo que tampoco existía una fuerte presión hacia la reducción de precios. Esta estrategia resulta apropiada cuando la empresa multinacional disfruta de ventajas competitivas en su sede central que las empresas nacionales de otros países no tienen, lo que le permite eludir la competencia en precios y las exigencias de adecuación que pudieran tener lugar.

Sin embargo, en la actualidad, las condiciones que permitieron la emersión y proliferación de esta estrategia ya no se encuentran presentes, puesto que la competencia se ha exacerbado y extendido a prácticamente todos los mercados mundiales. Además, la I+D de una gran parte de las empresas multinacionales se ha descentralizado parcialmente, lo que ha posibilitado y alimentado la aparición de demandas nacionales específicas con exigencias de adecuación *ad hoc*. Por ello, cabe anotar que esta estrategia apenas tiene vigencia en nuestros días.

2. Relaciones laborales y empresas multinacionales

Las relaciones laborales en el seno de las empresas pueden ser analizadas desde dos perspectivas distintas. Por un lado, se encuentra la vertiente táctica,

mediante la cual la empresa trata de minimizar los conflictos y fricciones que pudieran surgir entre la dirección y los sindicatos. Por otro, existe la perspectiva estratégica, que busca impedir o dificultar la intromisión de las fuerzas sindicales en las decisiones estratégicas de las empresas (inversiones, desinversiones, organización y planificación de la producción, etc.); es decir, se ocupa de que las empresas multinacionales preserven el mayor nivel posible de soberanía en todo lo que concierne a la formulación e implementación de las correspondientes estrategias empresariales.

A partir de los años 70 del pasado siglo, se han sucedido y solapado una serie de revoluciones. La continua y persistente innovación tecnológica ha permitido incrementar vertiginosamente los niveles de precisión en la fabricación de componentes, lo que ha contribuido decisivamente a una drástica disminución del número de componentes defectuosos. Paralelamente, la rápida evolución de los medios y sistemas de transporte ha posibilitado la existencia de un transporte de componentes y mercancías a nivel mundial rápido, fiable y barato. Asimismo, la irrupción de las tecnologías de la información ha hecho posible la coordinación en tiempo real de centros de fabricación y logística dispersos espacialmente. Finalmente, en concordancia con las anteriores revoluciones, a nivel político, se ha tomado la decisión de llevar adelante una gradual, creciente e intensa liberalización del comercio mundial. En estas nuevas condiciones, la desagregación de las cadenas de valor de las grandes empresas multinacionales resultaba técnica, económica y políticamente ejecutable, por lo que estas empresas se lanzaron con mucha mayor intensidad que antaño a la explotación de las ventajas comparativas existentes a nivel mundial, y, por tanto, a una mayor implementación de las estrategias global y transnacional.

Ahora bien, la gestión de una cadena de valor verticalizada, es decir, con centros de fabricación de componentes localizados en partes muy diferentes del mundo, dependientes unos de los otros, presenta flancos de debilidad extremadamente visibles, en la medida en que la paralización de la producción de un solo componente puede obligar a interrumpir la totalidad del correspondiente proceso productivo. Por ello, las empresas posicionadas en estrategias globales y transnacionales, que gestionan cadenas de valor mundialmente dispersas y verticalizadas, tienen que ser extremadamente cuidadosas a la hora de gestionar las relaciones laborales dentro de cada una de las plantas de fabricación de que disponen, motivo por el cual, con frecuencia, tratan de controlar y disminuir el poder interno de los sindicatos presentes en estas plantas.

En lo que respecta a la gestión de las relaciones laborales de las empresas multinacionales, el proceso también es complicado, ya que esta clase de empresas actúa en el contexto de realidades nacionales muy disímiles: unas fuertemente reguladas mediante cuerpos legislativos muy singulares, y otras, aunque no tan fuertemente reguladas, mantienen tradiciones y actitudes que determinan, en no pocos casos, peculiaridades que afectan a las relaciones que se establecen entre el capital y el mundo del trabajo (Ferner & Hyman, 1998; Hall & Soskice, 2001). De este modo, muchas multinacionales se encuentran abocadas a establecer procesos de negociación con trabajadores pertenecientes a distintas subsidiarias que persiguen objetivos muy diferentes, a veces incluso encontrados, en la medida en que estos objetivos y muchas de sus actitudes están mediadas por los específicos entornos sociopolíticos de cada país (Gunnigle, Lavelle & McDonnell, 2007; Lamare, Gunnigle, Marginson & Murray, 2009;

Kahancová, 2007). En ese sentido, muchas empresas multinacionales, poseedoras de una cultura corporativa propia, muy definida y sedimentada, generada con frecuencia en el país en que se encuentra localizada la empresa matriz, pueden encontrarse en otros países con costumbres, tradiciones y cuerpos legislativos, referidos al mundo del trabajo, que entran en conflicto frontalmente con las prácticas específicas que las mencionadas multinacionales han desarrollado en su sede central (Pulignano, 2006; Bélanger, Giles & Grenier, 2003). Situaciones de esta naturaleza han estado presentes en los procesos de expansión internacional de muchas multinacionales japonesas (Coriat, 1997): debido a que la filosofía que incardinaba las relaciones laborales de estas empresas era muy diferente a la que prevalecía en los países en que asentaban sus subsidiarias (EE.UU. y Europa, sobre todo), surgían no pocos conflictos. No obstante, cabe resaltar que esta clase de conflictos no son un patrimonio exclusivo de las multinacionales japonesas, ya que también no pocas multinacionales americanas han generado similares problemas, fundamentalmente en determinados países europeos, en donde las relaciones laborales están fuertemente reguladas, lo cual se opone a lo que sucede en la economía estadounidense (Gunnigle *et al.*, 2007).

Para las empresas multinacionales, resulta evidente que la gestión de los recursos humanos y la articulación de un entramado eficaz de relaciones laborales constituye una tarea sumamente compleja. Sin embargo, dicha complejidad también concierne a los sindicatos, en la medida en que estos también se encuentran sometidos a unos retos y singularidades que, en cierta medida, los sobrepasan y les resultan inabarcables. En lo que sigue, trataremos de analizar estas singularidades, tanto desde la perspectiva sindical como empresarial, ya que ambas son la cara y la cruz de una misma moneda.

2.1. Las relaciones laborales en las empresas multinacionales desde la perspectiva sindical

El mundo del capital y el del trabajo organizado están en una relación de permanente conflicto. En esta interacción, los encuentros y desencuentros resultan inevitables. Como en toda confrontación, los contrincantes tratan de crear entramados y medios que incrementen las debilidades del contrario y, asimismo, contribuyan a fortalecer las virtudes propias, pues — como dejó sentenciado en el siglo XVI Maquiavelo (1992)— «solo son buenas, seguras y duraderas las defensas que dependen de ti y de tu propia virtud».

En general, el mayor punto débil de los sindicatos estriba en su área de influencia, pues esta se encuentra circunscrita a un determinado espacio nacional. Sus acciones, por tanto, tienen un alcance espacial limitado, fuera del cual la empresa multinacional prácticamente les resulta inalcanzable. Por el contrario, el punto débil de las empresas multinacionales radica en que, para implementar o disfrutar de sus ventajas competitivas, estas se encuentran obligadas a desempeñarse en determinados espacios nacionales, espacios en los que sus acciones pueden ser mediatisadas por las fuerzas del trabajo organizado, que les pueden impedir construir sus ventajas competitivas si no llegan a un acuerdo beneficioso para ambas partes. Ahora bien, la efectividad de acción de los sindicatos va a depender en gran medida de las estrategias con que las empresas multinacionales actúen, ya que el posicionamiento estratégico de las empresas determina también sus verdaderos márgenes de maniobrabilidad. Así, la estructura multidoméstica, con plantas de fabricación del mismo producto en muy distintas partes del mundo, permite a las multinacionales resistir una huelga de fabricación en un país determinado, debido a que las empresas multinacionales dotadas con esta clase de estructura pueden fabricar un mismo

producto en diferentes partes del mundo, lo que les permite superar las caídas de producción que origina la instrumentación de una huelga en cualquier país del mundo.

Sin embargo, las empresas posicionadas en estrategias globales o transnacionales, con centros de fabricación de componentes diseminados a nivel mundial, a priori, resultan más vulnerables a las presiones procedentes de huelgas que buscan interrumpir el proceso productivo en uno o más eslabones de la pertinente cadena de valor de cada empresa. Esto responde a que la estructura vertical que la estrategia global entraña torna dependientes unos centros de producción de otros, de modo que, si se detiene la producción de un centro, se logra paralizar la producción de los demás centros. Con la finalidad de destruir esta capacidad de maniobra que tienen los sindicatos, las empresas multinacionales globales y transnacionales tratan de fabricar en dos o más centros los componentes más críticos, lo que conlleva una renuncia expresa de la factibilidad de explotar todo su potencial de economías de escala y aprendizaje (economías de experiencia). Asimismo, ante la eventualidad de una posible huelga, las multinacionales suelen recurrir con frecuencia a la formulación de amenazas de deslocalización de las plantas de fabricación que pudieran resultar afectadas. Estas amenazas, en un mundo en donde el trabajo remunerado cada vez es más precario y con tendencia a la escasez (Alonso & Pérez, 1996), suelen surtir en general gran efecto. Obviamente, dicho efecto será mayor cuanto más creíbles resulten estas amenazas. En ese sentido, resulta fácil colegir que las empresas multinacionales tienen un mayor margen de maniobrabilidad que los sindicatos, ya que la influencia y el marco espacial de actuación de los sindicatos se encuentra generalmente circunscrito a un determinado Estado nacional, mientras que el teatro

de operaciones de las empresas multinacionales es de naturaleza mundial. Por ello, con el objetivo de anular el margen de maniobrabilidad de las empresas multinacionales, los sindicatos también intentan que sus acciones y recomendaciones tengan una influencia mundial a fin de que las empresas multinacionales no puedan, mediante el doble abastecimiento o las amenazas de deslocalización, eludir las consecuencias de un conflicto de ámbito nacional o local.

Al respecto, los sindicatos tratan de incrementar sus márgenes de maniobrabilidad desde tres perspectivas diferentes: construyendo estructuras sindicales de ámbito internacional o promoviendo la cooperación entre sindicatos pertenecientes a diferentes países; tratando de incrementar su capacidad de influencia en la legislación laboral del estado nacional en donde el sindicato está implantado; y, finalmente, buscando incrementar su capacidad de influencia en las regulaciones y recomendaciones que emanan de diferentes organismos internacionales, como la ONU, FMI, Banco Mundial, etc.

Ahora bien, cabe señalar que estos intentos han tenido una efectividad limitada, por lo que la denominada globalización de la economía ha devenido en un acrecentamiento del poder de negociación de las empresas multinacionales frente a los sindicatos. En tal sentido, debe tenerse en cuenta que, en la actualidad, la creación de organizaciones sindicales transnacionales es prácticamente inexistente, por lo cual, en la práctica, la totalidad de los enunciados sobre su creación ha quedado en meras formulaciones retóricas¹.

Asimismo, la cooperación entre organizaciones sindicales pertenecientes a distintos países ha sido más bien escasa, debido, entre otras causas, a las diferencias estructurales e ideológicas que existen entre los diversos sindicatos nacionales. Dichas diferencias han dado lugar a disímiles concepciones sobre el papel de los sindicatos en la sociedad, y, por tanto, a la fijación de objetivos y planes de acción también divergentes. Estas divergencias dificultan, en cierta medida, la cooperación entre diversos sindicatos nacionales.

En realidad, ni la creación de organizaciones sindicales internacionales ni la formulación y puesta en práctica de líneas de acción conjunta entre sindicatos pertenecientes a distintos países apenas han sido utilizadas. La forma de cooperación entre sindicatos más utilizada ha sido el intercambio de información. Este intercambio se realiza con el objeto de refrendar o refutar que las prácticas y los procesos que regulan la organización y remuneración de los trabajadores en otros países en los que se desempeña una determinada multinacional tienen lugar, y que no se tratan de meras argucias por parte de la empresa con el objeto de quebrar la línea argumental de los sindicatos en los correspondientes procesos de negociación colectiva. Este intercambio de información entre sindicatos puede coadyuvar a desmontar esta clase de estrategias de negociación (Holdcroft, 2012).

No obstante, se debe tener en cuenta que la solidaridad entre trabajadores de diferentes países no alcanza los niveles deseados. Al respecto, no resulta infrecuente que los sindicatos colaboren con sus respectivos

¹ Aunque en una fase incipiente, las Federaciones Sindicales Internacionales (FSI) han logrado establecer con algunas empresas multinacionales los denominados Acuerdos Marco Internacionales (Ami). Mediante los Ami, empresas multinacionales y sindicatos han acordado la puesta en práctica de una serie de normas laborales mínimas tendentes a establecer unas bases que permitan el desarrollo de unas relaciones laborales que canalicen con menores fricciones las operaciones mundiales que las empresas multinacionales realizan, tanto a través de sus redes y entramados de subsidiarias propias como de las de sus proveedores, subcontratistas y otras empresas cooperadoras a nivel mundial (Fichter, 2013).

gobiernos nacionales en la consecución de inversiones extranjeras², rivalizando con otros sindicatos extranjeros por el mismo fin. Consecuentemente, esta competencia deteriora las probabilidades de cooperación entre sindicatos pertenecientes a diferentes países.

Asimismo, otra de las formas como los sindicatos tratan de incrementar su poder de negociación es mediante la consecución de una mayor influencia política, de modo que la promulgación de leyes que afecten al mundo del trabajo resulten favorables a sus intereses y coadyuven a limitar, en el correspondiente territorio nacional, los márgenes de maniobrabilidad de las empresas multinacionales.

Además, los sindicatos también buscan incrementar su influencia sobre los códigos y recomendaciones, que afectan al mundo del trabajo, que emiten diferentes organismos internacionales, como la ONU y la OECD, por ejemplo. Con ello, pretenden menguar los márgenes de maniobrabilidad de las multinacionales, y mediatizar los movimientos y comportamientos de las mismas en los mercados mundiales de factores productivos. No obstante, no hay que perder de vista que la efectividad de dichos códigos y recomendaciones es más que limitada, ya que, en general, las mismas no son de obligado cumplimiento. Se trata, en definitiva, de crear un estado de obligación moral que empuje a las multinacionales a autolimitarse en el despliegue de sus capacidades de imposición³.

2.2. Las relaciones laborales en las empresas multinacionales desde la perspectiva empresarial

La factibilidad técnica, económica y política de explotar a nivel planetario las ventajas comparativas existentes a nivel mundial ha facilitado que las empresas multinacionales pudieran llevar a cabo una efectiva desagregación de sus procesos productivos, lo que les ha permitido incrementar sus márgenes de maniobrabilidad en lo que al aprovechamiento de los recursos productivos mundiales se refiere. Sin embargo, conviene tener en cuenta que este aprovechamiento no se encuentra exento de problemas, ya que la naturaleza mundial de las operaciones a realizar incrementa de modo muy importante el nivel de complejidad de la gestión de esta clase de empresas. El manejo de recursos dispersos a nivel mundial aumenta significativamente las necesidades de coordinación, ya que, en este nuevo escenario, las operaciones de las empresas multinacionales deben ser ejecutadas separadamente unas de las otras. Además, la vasta dispersión espacial de los centros de fabricación concernidos, y las diferentes motivaciones y objetivos de los recursos humanos implicados, mediatizados por culturas nacionales muy diferentes, obligan a la empresa multinacional a construir una sólida, coherente y singular cultura corporativa a fin de contrarrestar las fuerzas centrífugas que anidan en su seno, y que pugnan al servicio de intereses particulares o nacionales por su desarticulación y pérdida de identidad.

² «En algunos momentos cruciales, la competitividad por la inversión extranjera directa se convierte en un asunto de política nacional [...]. En la Europa Central y del Este, las grandes multinacionales organizan con frecuencia una especie de ‘competiciones de belleza’ entre distintos lugares, acentuando considerablemente la presión sobre los posibles países anfitriones para usar las relaciones laborales como herramientas de competitividad. Cuando Polonia perdió frente a Eslovaquia una posible inversión de Hyundai en 2004, la razón se relacionó con que, supuestamente, en Polonia había salarios más altos y uniones sindicales más fuertes» (Meardi, 2012).

³ En definitiva, las organizaciones sindicales deben tratar de conseguir lo que otras organizaciones consiguen mediante lo que se conoce como «*soft law*». Es decir, existen organizaciones (p.e. FMI y Banco Mundial) que carecen de potestad normativa, pero cuyos dictámenes y recomendaciones tienen una notable influencia política y económica sobre un gran número de parlamentos nacionales.

Por otra parte, empresas multinacionales y trabajadores no tienen habitualmente las mismas concepciones y valores. Por ello, entre ambos, surgen con frecuencia confrontaciones de diversa índole y naturaleza (estructura laboral y salarial, tiempo de trabajo, condiciones de seguridad, métodos y organización del trabajo, etc.). En general, estas diferencias son canalizadas a través de negociaciones que se establecen entre los representantes de las empresas y los representantes de los trabajadores (sindicatos). Ahora bien, es preciso tener en cuenta que no hay una estructura sindical única, sino que existen clases muy diferentes de estructuras sindicales. Así, existen países en los que son mayoría los sindicatos que asumen la representación de trabajadores que pertenecen a diferentes industrias; en otros, sin embargo, los sindicatos representan los intereses de trabajadores que pertenecen a una misma industria. Otras veces, la representación sindical solo atañe a los intereses de una específica empresa (Ferner y Hyman, 1998).

Por tanto, dependiendo del país en que se encuentra localizada la subsidiaria correspondiente, las empresas pueden encontrarse obligadas a negociar con diferentes sindicatos nacionales a la vez, lo que añade mayores niveles de complejidad, enmarañando y dificultando el proceso de negociación colectiva en el seno de estas empresas. Por ello, como respuesta al tamaño y grado de complejidad que alcanzan las organizaciones sindicales, también las empresas recurren a la creación de asociaciones patronales, lo que contribuye a simplificar las negociaciones que entablan con los sindicatos y a incrementar su correspondiente poder de negociación.

Como corresponde a todo principio de acción y reacción, el tamaño y la complejidad de las estructuras que pergeñan las asociaciones patronales estarán en cierta medida relacionados con el tamaño y el grado

de complejidad que han alcanzado las correspondientes estructuras sindicales, las cuales difieren según las tradiciones y culturas que prevalecen en cada país o zona regional. Así, por ejemplo, en una gran parte de Europa Occidental, las estructuras sindicales son de gran tamaño y están sujetas a un férreo grado de centralización, lo que ha originado, por reacción, que las empresas hayan también recurrido a la creación de grandes y fuertes asociaciones patronales, férreamente centralizadas. En estos casos, las relaciones laborales también suelen ser negociadas de un modo centralizado.

En general, en la interacción entre organizaciones sindicales y asociaciones empresariales, parece cumplirse de un modo razonable el principio de acción-reacción antes aludido: en los países en los que las estructuras sindicales son débiles o poco representativas, las asociaciones empresariales también lo son, de lo que deriva que las correspondientes relaciones industriales sean negociadas y pactadas intramuros de las grandes empresas.

Sin embargo, el poder de las grandes empresas multinacionales no solo descansa en su capacidad para articular grandes asociaciones patronales que respondan a los retos que les plantean las fuerzas sindicales. Basadas en las posibilidades que les depara la globalización de la economía y el elenco de estrategias empresariales de que disfrutan, las empresas multinacionales también batallan con las organizaciones sindicales utilizando, entre otras, una batería de capacidades instrumentales de naturaleza táctica tendentes al menoscabo del poder de negociación de los sindicatos. Así, con frecuencia, transfieren desde la sede central a las subsidiarias extranjeras formas contractuales, procedimientos y prácticas de trabajo que mejoran la eficiencia del proceso productivo. No obstante, dichas prácticas y procedimientos son

desconocidos por los sindicatos, cuestión que contribuye a menguar sus correspondientes capacidades de negociación, ya que no disponen de experiencia ni argumentos para enfrentarse a los cambios propuestos. Al final, la nueva organización de los grupos de trabajo que la implantación de los nuevos métodos entraña quiebra la influencia de los sindicatos sobre los trabajadores que conforman estos grupos. Esto se debe a que estos reciben remuneraciones adicionales procedentes de las mejoras de productividad que la nueva organización depara. Ejemplo de estas prácticas han estado presentes en no pocas multinacionales japonesas, que imponen a sus subsidiarias en el extranjero sus particulares filosofías de gestión, tales como por ejemplo los denominados círculos de calidad y la filosofía «*just in time*» (Coriat, 2000; Da Costa, 2001).

Otras veces, las empresas multinacionales amenazan con trasladar las instalaciones de producción de un país a otro, aduciendo que los costes de producción son demasiados elevados o que no existe suficiente «paz social» en el seno de la subsidiaria. Con estas amenazas veladas o explícitas, las multinacionales buscan quebrar la unidad de acción interna de los trabajadores, pues, ante la potencial pérdida de puestos de trabajo, casi siempre surge un numeroso grupo de trabajadores que renuncia a sus reivindicaciones. Obviamente, para que dicha amenaza surta efecto, esta debe ser creíble, bien porque ya se haya llevado

a cabo amenazas similares en el extranjero o porque resulte patente de que dispone de subsidiarias en otros países con capacidad suficiente para absorber la carga de trabajo que pudiera ser desviada. Por ejemplo, en España, Ford ha utilizado exitosamente amenazas de esta naturaleza: anunció la intención de trasladar carga de trabajo y futuras inversiones a otros países⁴. Otro tanto de lo mismo está haciendo en la actualidad la empresa multinacional Citroen en España, que ha intentado disminuir el salario de sus trabajadores y sus costes de aprovisionamiento de procedencia española, mediante la amenaza de deslocalización y el incremento de suministro de componentes procedentes de países como Marruecos, entre otros⁵.

Otras veces, la credibilidad de la amenaza de deslocalización encuentra su fundamento en el hecho de que la empresa multinacional dedica las subsidiarias extranjeras amenazadas a la realización de tareas de elevada especialización y bajo nivel de cualificación, reservando para otras subsidiarias extranjeras la ejecución de operaciones más complejas y de mayor valor añadido. En las circunstancias señaladas, las subsidiarias amenazadas pueden ser desmanteladas con rapidez y sin mayores perjuicios. En estos casos, la amenaza de deslocalización es percibida como creíble, cuestión que contribuye a disminuir el poder de negociación de los sindicatos ante cualquier tipo de confrontación o contingencia sobre los derechos de los trabajadores.

⁴ En 2007, el presidente del comité de empresas de Ford España y secretario general de la sección sindical de la UGT en la empresa señaló que la dirección de Ford les había comunicado que había serias posibilidades de que la fabricación del Ford Focus fuera trasladada a otro país. Como consecuencia de esta noticia, los sindicatos iniciaron conversaciones con la patronal y pactaron paz social a cambio de la admisión de recortes salariales y la creación de nuevas categorías salariales que facilitarían que Ford España consiga una significativa reducción de sus costes laborales y, sobre todo, una mayor flexibilidad ante los cambios bruscos de la demanda. Posteriormente, en 2012, como consecuencia de la eficiencia económica lograda, Ford cerró la planta de fabricación de automóviles de Genk (Bélgica) y trasladó su producción a España (Romero, 2016).

⁵ Carlos Tavares, presidente ejecutivo del Grupo PSA Peugeot Citroën, recientemente, ha anunciado que el vehículo código F3, asignado a la planta de Villaverde, en Madrid, será también fabricado en Brasil. Además, también indicó que la fábrica de Villaverde se aprovisionará en el parque de proveedores que se está instalando en Kenitra (Marruecos). Todo ello, como es obvio, tendrá serias repercusiones sobre el volumen de empleo y los salarios de los trabajadores españoles de Citroën (Rodríguez, 2016).

Finalmente, la actual tendencia a posicionarse en las estrategias global y transnacional por parte de las grandes multinacionales también contribuye decisivamente a disminuir la capacidad negociadora de los sindicatos. Estas estrategias resultan congruentes con el diseño de una competencia en precios, por lo que su implementación conlleva la materialización de una férrea y disciplinada coordinación de las operaciones que las empresas multinacionales ejecutan a nivel mundial, al objeto de alcanzar simultáneamente eficacia y eficiencia. Ahora bien, la consecución de ambas características exige la centralización férrea de muchas decisiones empresariales, principalmente, las relacionadas con los costes de la mano de obra y la organización de los procesos productivos (Edwards, Edwards, Ferner, Marginson & Tregaskis, 2007). Por ello, en la actualidad, en el seno de las grandes empresas multinacionales existe una creciente tendencia hacia la centralización de las decisiones que conciernen a los recursos humanos y a las correspondientes relaciones laborales (Senén, 2005, 2006; Womack, Jones & Roos, 1990; Ferner & Edwards, 1995; Ferner & Quintanilla, 2002). Ahora bien, la centralización señalada obliga a los sindicatos de las diferentes subsidiarias extranjeras a negociar los conflictos y las diferencias con personas interpuestas, es decir, con directivos que no poseen capacidad de decisión y que constituyen meras correas de transmisión de las decisiones que se toman en la sede central de la multinacional. Una negociación de esta naturaleza propende a menoscabar el poder de negociación de los sindicatos, ya que estos no se relacionan con el decisor verdadero y, por tanto, les resulta difícil percibir cuáles son los verdaderos límites de la negociación. La negociación con directivos que no tienen el verdadero poder de decisión siempre tiende a desdibujar o difuminar las expectativas de la parte más débil del proceso negociador (los representantes

sindicales), aunque, sin embargo, las amenazas que los representantes patronales profieren si son percibidas como reales por parte de los representantes sindicales.

3. Conclusiones

A partir de la década de los años 70 del pasado siglo, se ha acelerado el proceso de internacionalización de las empresas, tanto en lo que concierne a los mercados de productos como de factores. Este proceso ha resultado posible porque en la etapa aludida el progreso tecnológico ha experimentado un impulso y una aceleración sin precedentes. De forma rápida y progresiva, comenzaron a aparecer nuevas tecnologías que modificaron sustancialmente la forma de concebir y materializar el diseño de los productos, la concepción y ejecución de los correspondientes procesos productivos, el desarrollo de las infraestructuras y medios de transporte, y, asimismo, una intensa revolución en los sistemas de información que permite, por primera vez, tratar de modo instantáneo un voluminoso caudal de información que facilita la coordinación de un proceso productivo complejo y espacialmente disperso.

De este modo, los avances tecnológicos en el diseño de productos y de sus correspondientes procesos productivos propician la desagregación de las pertinentes cadenas de valor, lo cual facilita que la fabricación de un artículo pueda ser fraccionada en distintos componentes. Ello ha permitido concebir la mayor parte de los productos como el resultado de un mosaico heterogéneo de componentes, factibles de ser fabricados en lugares geográficamente diferentes y distantes. Esta nueva forma de concebir y diseñar los productos favorece la explotación, a escala mundial, de las distintas ventajas comparativas que cada localización particular ofrece; de este modo, se estimula una aceleración y

generalización sin precedentes del proceso de internacionalización de las empresas.

Ahora bien, de nada vale que se hayan superado las dificultades técnicas y económicas que impedían la desagregación de las cadenas de valor de las empresas si políticamente dicha desagregación no resulta practicable, es decir, si los componentes fabricados en diferentes partes del mundo tenían que soportar todo tipo de aranceles, impuestos, contingentes y reglamentaciones técnicas que impedían o dificultaban la libre circulación de mercancías. Por ello, junto con la revolución tecnológica, del transporte y de los sistemas de información, también aparecen medidas y reglamentaciones políticas que facilitan la libre circulación de mercancías.

Aunque la desagregación de las cadenas de valor ha posibilitado que muchas empresas multinacionales hayan conseguido importantes ventajas en el terreno de los costes o que accedieran de modo rápido, y a un coste razonable, a tecnologías y conocimientos avanzados, no es menos cierto que la dispersión espacial de sus plantas de fabricación y logística ha incrementado de modo significativo las exigencias de coordinación de sus operaciones y complejizado, en grado sumo, la gestión de las mismas y la correspondiente toma de decisiones. Sobre el particular, cabe resaltar que una de las funciones que ha visto incrementado sobremanera su complejidad es la que atañe a la gestión de los recursos humanos. Por ello, la alta dirección de las empresas multinacionales presta a esta función una especial atención, principalmente en lo que se refiere a las políticas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, valoración y compensación de directivos expatriados. Esto responde a que, para que la coordinación de las operaciones que realizan a nivel mundial resulte eficaz, es necesario disponer de personal directivo altamente cualificado para el desempeño de tareas

tan complejas. Estos directivos no solo tienen que estar técnicamente capacitados, sino que deben también estar pertrechados de significativas habilidades sociales, puesto que se encuentran obligados a desempeñarse en entornos poco familiares, tanto en lo que concierne a las prácticas y estilos de gestión, que pueden ser diferentes en cada país, como en todo lo que hace referencia a la cultura, las leyes, los valores, las tradiciones, etc.

En ese sentido, la gestión de los recursos humanos de las empresas multinacionales es mucho más compleja que la que tienen que llevar a cabo aquellas otras empresas que se desempeñan en un solo país, ya que por definición este será homogéneo en cultura, leyes, idioma, valores, tradiciones, etc. Las asimetrías espaciales señaladas generan que, en muchas ocasiones, las empresas multinacionales tengan que modificar las prácticas y estilos de gestión que les han depurado importantes éxitos en sus respectivos mercados nacionales, debido a que no resultan adecuadas para desempeñarse en otros países. Además, hay que tener en cuenta que la estructura multinacional constituye, con frecuencia, un caldo de cultivo de importantes conflictos entre los equipos directivos de las subsidiarias y los de la correspondiente sede central, dadas las heterogéneas realidades en las que se desempeñan y en sus disímiles motivaciones y oportunidades de capacitación y desarrollo.

Por último, es preciso resaltar que, a través de la gestión de las relaciones laborales, las empresas multinacionales buscan minimizar los conflictos que puedan surgir en la operativa diaria entre la dirección y los sindicatos, así como evitar la intromisión sindical en las decisiones de naturaleza estratégica que afectan a las empresas. La gestión de cadenas de valor desagregadas en múltiples subsidiarias mutuamente dependientes, localizadas en diferentes países, tal como ocurre en

el desarrollo de las estrategias global y transnacional, provoca que la política de las relaciones laborales tenga especial relevancia, ya que la paralización de uno de los eslabones de la cadena provoca irremediadamente la paralización de la totalidad del proceso productivo de la empresa. Sin embargo, a pesar de esta debilidad aparente, los hechos evidencian que el poder de negociación de los sindicatos es mucho menor que antes de materializarse la globalización de la economía, en la medida en que las multinacionales poseen mejores herramientas de actuación a nivel global que los sindicatos, lo que les permite detentar un superior poder de negociación en la mayor parte de los conflictos.

Referencias

- Alonso Benito, Luis Enrique & Lourdes Pérez Ortiz (1996). ¿Trabajo para todos?: Un debate necesario. Madrid: Ediciones Encuentro, S.A.
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1991). *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bélanger, Jacques, Anthony Giles & Jean-Noël Grenier (2003). Patterns of corporate influence in the host country: A study of ABB in Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 469-485. <https://doi.org/10.1080/0958519022000031861>
- Buckley, Peter J. & Michael Z. Brooke (1992). *International business studies. An overview*. Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-12174-8>
- Coriat, Benjamín (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Coriat, Benjamín (2000). *Pensar al revés*. México: Siglo XXI.
- Da Costa, Isabel (2001). Globalización y relaciones laborales: Comparación entre Francia y España. *Cuadernos de relaciones laborales*, 19(1), 95-122.
- Durán, Juan José (2004). Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior. *Universia Business Review*, 3, 114-123.
- Edwards, Tony, Paul Edwards, Anthony Ferner, Paul Marginson & Olga Tregaskis (2007). Multinational companies and the diffusion of employment practices from outside the country of origin: Explaining variation across firms. *Management International Review*, 50(5), 613-634. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0051-2>
- Ferner, Anthony & Paul Edwards (1995). Power and the diffusion of organisational change within multinational enterprises. *European Journal of Industrial Relations*, 1(2), 229-258. <https://doi.org/10.1177/095968019512004>
- Ferner, Anthony & Richard Hyman (1998). *Changing industrial relations in Europe*. Oxford: Blackwell.
- Ferner, Anthony & J. Quintanilla (2002). Between globalization and capitalist variety. New York: Harper.
- Fichter, Michael (2013). Construyendo una estrategia sindical internacional. El ámbito de las redes globales de producción, los acuerdos marco internacionales y las redes sindicales. En Corporate Strategy and Industrial Development (editor), *Global Labour Column*, 123, febrero. Consulta: 30 de agosto de 2016. <http://column.global-labour-university.org/>
- Ghoshal, Sumantra & Nitin Nohria (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Strategic Management Review*, 34, 23-35.
- González Senén, C. (2005). Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina. 7mo. *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires.
- González Senén, C. (2006). Teoría y práctica de las relaciones industriales. Reflexiones sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 18, 171-198.

- Grant, Robert M. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Gunnigle, Patrick, Jonathan Lavelle & Anthony McDonnell (2007). *Industrial relations in multinational companies (MNCs): Double-breasting and trade union avoidance in Ireland*. *SSRN Electronic Journal*, marzo 1. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1132759>
- Hall, Peter A. & David Soskice (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Nueva York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Holdcroft, Jenny (2012). La trampa triangular. Los sindicatos actúan en contra de las agencias de empleo. *IndustriALL Global Union*. Consulta: 30 de agosto de 2016. http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Triangular_Trap/agency_work_es_final.pdf
- Kahancová, Marta (2007). One company, four factories: coordinating employment flexibility practices with local trade unions. *European Journal of Industrial Relations*, 13(1), 67-88. <https://doi.org/10.1177/0959680107073968>
- Lamare, J. Ryan, Patrick Gunnigle, Paul Marginson & Gregor Murray (2009). 'Multinationals' union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations. Ponencia presentada en *MNCs Symposium, IIRA World Congress*. Sydney.
- Maquiavelo, Nicolás (1992). *El príncipe*. Madrid: Cátedra.
- Meardi, Guglielmo (2012). *Las relaciones laborales europeas bajo presión internacional. Una comparación entre seis países*. Coventry: Warwick Business School.
- Ohmae, Kenichi (1991). *El mundo sin fronteras. Poder y estrategia en la economía entrelazada*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, Michael Eugene (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael Eugene (1980). *Competitive strategy. Technicians for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Fress Press.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao & Yves L. Doz (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Nueva York: The Free Press.
- Pulignano, Valeria (2006). The Diffusion of Employment Practices of US-Based Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British and Italian-Based Subsidiaries. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 497-518. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00510.x>
- Rodríguez Calaza, Juan José (2016). Más allá de la visita de Tavares. *Faro de Vigo*. Galicia, 12 de junio. Consulta: 30 de agosto de 2016. <http://www.farodevigo.es/opinion/2016/06/12/bigote-colosal/1478512.html>.
- Romero, Víctor (2016). La megafactoría con la que soñó Henry Ford es española: robots nipones, bocatas de casa. *El Confidencial*. Madrid, 13 de marzo. Consulta: 30 de agosto de 2016. http://www.elconfidencial.com/espana/comunidad-valenciana/2016-03-13/la-megafactoria-con-la-que-sono-henry-ford-es-espanola-y-esta-en-almussafes_1167592/
- Villarreal Larrinaga, Oskar (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Womack, James P., Daniel T. Jones & Daniel Roos (1990). *The machine that changed the world*. Nueva York: Harper Perennial.
- Yip, George S. (1993). *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

Fecha de recepción: 08 de setiembre de 2015

Fecha de aceptación: 22 de junio de 2016

Correspondencia: manuelguisado@unex.es

mguisado@uvigo.es

Pilar Blasco-Burriel

Doctora en Contabilidad y Finanzas y profesora titular en la Universidad de Zaragoza, España, donde participa en actividades de docencia e investigación y es coordinadora del Master en Contabilidad y Finanzas. Tiene investigaciones en las siguientes líneas: El género en la toma de decisiones y en los nuevos emprendimientos; Combinaciones de negocios y consolidación de la información contable. Ha participado en diversos proyectos de investigación sobre estos temas; y sus resultados han sido presentados en reuniones científicas y publicados en revistas y monografías de investigación.

Isabel Brusca-Alijarde

Doctora en Contabilidad y Finanzas y profesora titular de universidad, acreditada para catedrático de universidad, en la Universidad de Zaragoza, España, donde participa en actividades de docencia e investigación. Ha sido directora de diversos contratos y proyectos de investigación y es autora de diversos trabajos en revistas nacionales e internacionales, y monográficos relacionados con la contabilidad y gestión de empresas. Es miembro de la Comisión del Sector Público de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y ha sido profesora invitada en la Universidad de Durham, Reino Unido.

Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

Doctora en Contraloría y Contabilidad de la Universidad de São Paulo-PEA/USP (2008), máster

en Administración de Empresas de la Universidade Estadual de Londrina - UEL (2004), se graduó en Administración de Empresas por la Universidade Estadual de Maringá (1997). Se desempeñó como jefe del Departamento de Ciencias Contables de la UFPR [2014-2015]. Fue coordinadora de la Maestría en Contabilidad de la Universidade Federal do Paraná-UFPR en la gestión 2009-2013 y vicecoordinadora en el periodo de agosto de 2013 hasta mayo de 2014. Ha coordinado proyectos financiados por la Fundação Araucária (Edicto 20/2012) y el Proyecto Investigación Institucional CNPq PROCAD/Casadinho USP/UFPR [2012-2015]. Es editora adjunta de la Revista Educação e Pesquisa em Contabilidade da ABRACON-CFC-Conselho Federal de Contabilidade. Es líder del grupo de investigación (CNPq) NUPECON/ESAN-Centro de Investigaciones y Estudios de Control Gerencial.

Luisa Esteban-Salvador

Doctora en Contabilidad y Finanzas y profesora titular en la Universidad de Zaragoza, España, donde participa en actividades de docencia e investigación. Ha sido decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas en dicha universidad. Publica en las siguientes líneas de investigación: Género y Gobierno Corporativo, Economía Social y Mujeres empresarias. Es autora de numerosas publicaciones en revistas nacionales e internacionales. Ha sido profesora visitante en la Universidad Toulouse Le Mirail, Francia y es coordinadora de ERASMUS y Americampus.

Valdirene Gasparetto

Doctorado en Ingeniería de Producción de la Universidade Federal de Santa Catarina (2003), maestría en Ingeniería de Producción la Universidade Federal de Santa Catarina (1999) y título en Ciencias Contables de la Universidade do Contestado (1995). Cuenta con experiencia en Contabilidad y Gestión, e Ingeniería de Producción, con énfasis en las siguientes áreas: gestión de contabilidad, contraloría, gestión estratégica de costos y de gestión de cadena de suministros. Es Miembro del Centro de Investigación en Contraloría y Sistemas de Control de Gestión, y del Centro de Investigación en Contraloría, ambos de la UFSC. Actualmente se desempeña como profesora de la Universidade Federal de Santa Catarina, especialista em cursos de graduación y en programas de posgrado.

Michele Gonçalves

Licenciado en Contabilidad (2013) y estudios de maestría en Ciencias Contables en la Fundação Universidade Regional de Blumenau. Ha participado en investigaciones y publicaciones y tiene experiencia en gestión de proyectos de la universidad

Manuel Guisado González

Licenciado en Derecho Económico y doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Vigo (España). Actualmente es profesor ayudante de la Universidad de Extremadura (España). Ha publicado investigaciones en revistas científicas de reconocido prestigio internacional. Ha publicado en *Business Research Yearbook* (2009, 2010 y 2012) de la International Academy of Business Disciplines (IADB), así como libros de su especialidad. Ha participado en numerosos congresos nacionales e internacionales.

Manuel Guisado Tato

Ingeniero industrial, licenciado en Ciencias Económicas y doctor en Administración y Dirección de Empresas

por la Universidad de Santiago de Compostela (España). Actualmente es catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Vigo (España). Ha publicado investigaciones en revistas científicas de reconocido prestigio internacional. Ha publicado en *Business Research Yearbook* (2009, 2010 y 2012) de la International Academy of Business Disciplines (IADB), así como libros de su especialidad. Ha participado y ha sido ponente en un gran número de congresos nacionales e internacionales. Es editor-jefe de la revista *European Research on Management and Business Economics*, editada por la European Academy of Management and Business Economics y el Grupo Elsevier.

Margarita Labrador-Barrafón

Doctora en Contabilidad y Finanzas y profesora titular en la Universidad de Zaragoza, España, donde participa en actividades de docencia e investigación. En la actualidad es vicerrectora de Economía de la Universidad de Zaragoza. Publica en las siguientes líneas de investigación: La perspectiva de género en los procesos de creación de valor; Análisis y utilidad de la información contable. Es autora de numerosos trabajos sobre estas líneas de investigación, tanto en revistas nacionales como internacionales.

Maurício Leite

Maestría en Ciencias Contables con énfasis en Contraloría por la Universidad Regional de Blumenau (2015), postgrado en Dirección de Marketing por la Fundação Universidade Regional de Blumenau, convenio con el Instituto Nacional de Posgrado (2002), Licenciado en Ciencias Económicas con especialización en Comercio Exterior por la Fundação Universidade Regional de Blumenau (2000). Experiencia en Economía, con énfasis en Planificación Estratégica y Finanzas Corporativas.

Rogério João Lunkes

Titulado en Ciencias Contables de la Universidade Federal de Santa Catarina (1996), maestría (1999) y

doctorado en Ingeniería de Producción de la Universidade Federal de Santa Catarina (2003), post-doctorado de la Universidad de Valencia, España (2011). Tiene experiencia en Ciencias Contables, con énfasis en Contraloría y Contabilidad Gerencial, Planeamiento, control y sistema de informaciones, balanced scorecard y presupuesto; Además de estudios ambientales. Actualmente se desempeña como profesor asociado de la Universidade Federal de Santa Catarina.

Beatriz da Silva Pereira

Estudiante de la maestría del Programa de Posgrado en Ciencias Contables de la Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Roger Pingo Jara

Doctor en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. MBA Internacional por la Université du Québec a Montreal, UQAM, Canadá. MBA por la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Magíster en Educación, Universidad de Piura, Perú. Especialización en Marketing, Universidad ESAN, Perú. Se ha desempeñado como docente desde 1997. Past presidente del Consejo Regional Interuniversitario del Norte del Perú-CRINORTE, 2014. Se desempeñó como rector de la Universidad de Chiclayo-UDCH (2010-2015). Fue decano de Facultad de Ciencias empresariales de la UDCH (2004-2010). Docente, Escuela de Posgrado de Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad Nacional de Trujillo y Universidad Nacional de Piura. Actualmente se desempeña como rector de la Universidad Señor de Sipán, Perú.

Henrique Portulhak

PhD en Contabilidad de la Universidad Federal do Paraná. Maestría en Contabilidad de la Universidad Federal do Paraná (2013). Licenciatura en Ciencias Contables (2009) y Especialista en Contraloría de la Universidad Federal do Paraná (2011). Tiene experiencia profesional en entidades públicas y privadas, en las

áreas contable, financiera y fiscal. Interés en investigación en los siguientes temas: Contabilidad y Control gerencial, Evaluación de Desempeño, Administración Pública, Administración de Salud, servicios compartidos y enseñanza, e Investigación en Contabilidad. Actualmente es profesor adjunto del Departamento de Contabilidad de la Universidade Federal do Paraná.

Darci Schnorrenberger

Licenciado en Ciencias Contables (1996), especialización en Contabilidad de Gestión (1997), maestría en Innovación y Evaluación de Tecnología (1999) y doctor en Dirección de Empresas (2005) por la Universidade Federal de Santa Catarina. Cuenta con experiencia en la gestión de intangibles, Contraloría, Presupuesto y toma de decisiones. Actualmente se desempeña como profesor asociado del programa de Posgrado em Contabilidad de la Universidade Federal de Santa Catarina.

Tarcísio Pedro da Silva

Doctorado en Contabilidad y Administración de Empresas por el Programa de Postgrado en Contabilidad (PPGCC / FURB). Máster en Contabilidad y especialización en Contabilidad de Gestión y costos de la FURB. Graduado en Ciencias Contables en la FURB. Actualmente es profesor en la FURB. Tiene experiencia laboral en el área de contraloría, gestión financiera, contabilidad de gestión y, presupuesto institucional.

Viviane Theiss

Estudiante del doctorado del Programa de Posgrado en Ciencias Contables de la Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Maestría del Programa de Posgrado en Ciencias Contables de la Universidade Regional de Blumenau – FURB. Titulación en Ciencias Contables por la FURB. Ha trabajado como profesora de Contraloría, Contabilidad Aplicada a la Administración, Contabilidad y Análisis de Balance y Contabilidad de Gestión.

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Contabilidad y Negocios pretende promover y difundir la producción de artículos sobre temas de actualidad de las disciplinas de Administración y Contabilidad. Asimismo, aspira posicionarse como una revista de alto nivel académico, tanto para la comunidad universitaria como para el ámbito empresarial. Por ello, está dirigida a investigadores, estudiantes y profesionales relacionados con estas disciplinas.

Nuestro objetivo es que los lectores aprecien el contenido de los artículos como una fuente importante de consulta y referencia en su quehacer académico o empresarial. De igual modo, se espera que estos contribuyan al estudio y debate de los temas que nuestros colaboradores aportan en cada publicación.

Los artículos seleccionados y publicados deben ser de contenido original e inédito, acerca de temas de interés académico y/o profesional de las especialidades de Contabilidad, Administración, Economía y especialidades afines. Dichos artículos son evaluados por árbitros de las áreas correspondientes. La evaluación de los artículos se realiza bajo la modalidad de doble ciego, es decir los árbitros no conocen la identidad de los autores y, viceversa, los autores no conocen la identidad de los árbitros.

En cuanto a las citas bibliográficas de otros autores, estas deberán ser incluidas en los artículos mediante la norma de referencias parentéticas (apellido, año, página). Asimismo, se debe tener en cuenta que todo texto que sea citado en el contenido del artículo deberá figurar de manera obligatoria en la bibliografía.

Los artículos propuestos para su publicación deberán adecuarse a los siguientes lineamientos generales:

- Presentación en Microsoft Word.
- Formato A-4, espacio y medio, letra Arial 11.
- La extensión aproximada debe fluctuar entre quince (15) y veinte (20) páginas. Ello incluye gráficos y cuadros, los cuales deberán ser entregados, adicionalmente, en PowerPoint, Excel y otros similares que se hayan empleado en su elaboración.
- Resumen (200 palabras aproximadamente), palabras clave (4) y título en español e inglés.
- Citas y referencias bibliográficas debidamente especificadas de acuerdo a las pautas del manual de estilo que emplea el Fondo Editorial de la PUCP, el cual puede ser consultado en la siguiente dirección:

<http://www.fondoeditorial.pucp.edu.pe/>

Contabilidad y Negocios se publica dos veces al año, en julio y noviembre.

* El resumen o *abstract* debe tener en promedio 200 palabras (tamaño referencial, mas no determinante) y explicar de manera concisa y concreta el contenido total del artículo a fin de lograr un carácter descriptivo y/o informativo. Las palabras clave deben ser cuatro (4) en promedio en ambos idiomas.

INSTRUCTIONS TO THE AUTHORS

Contabilidad y Negocios expects to promote and spread the production of articles about recent topics related to Administration and Accountancy disciplines, and it aspires to be a journal with high academic level, both for the university community as well as for the business field, that is why it is directed to researchers, students and professionals related to those disciplines.

Our objective is that our readers appreciate the content of the articles as an important consulting and reference source for academic or business work with the purpose of helping studies and discussing topics that our cooperators bring in every publication.

The selected and published articles must be original and unpublished, they must have academic interest and must be related to the fields of Accountancy, Administration, and Economy. These articles are evaluated by referees of the corresponding areas.

The evaluation of each article uses the modality of a double blind review, that means the referees do not know the identity of each author and so do not they authors respect to their referees.

Related to bibliography notes of other authors, these must be included in the articles using the law of

parenthesis reference (last name, year, page). At the same time, we must consider that all kinds of texts mentioned in the article need to be published in the bibliography.

The articles presented for publication must respect the following conditions:

- Microsoft presentation
- A4 format, one and half space, font: Arial 11
- Among fifteen (15) to twenty (20) pages extend, including graphics and charts, they have to be handed additionally in Power Point, Excel and others used in its work.
- Abstract (200 words), keywords (4) and title in Spanish and English
- Footnote and bibliography references clearly mentioned, according to the steps used in the Register Style from PUCP, which can be checked in the electronic journal version, in the following address:

<http://www.fondoeditorial.pucp.edu.pe/>

Contabilidad y Negocios is published twice a year, in July and November.

* The summary or abstract should be on average 200 words (size reference, but not decisive) and explain in a concise and concrete way the entire contents of the article in order to achieve a descriptive and / or informative. Keywords must be four (4) on average in both languages.

TABLE OF CONTENTS

| | |
|--|-----|
| EDITORIAL | 3 |
| ACCOUNTING MANAGEMENT | |
| Relationship Between Observable Characteristics of CEOs and Their Salary Beatriz da Silva Pereira, Viviane Theiss, Rogério João Lunkes, Darci Schnorrenberger, Valdirene Gasparetto | 5 |
| Managerial Strategic Alignment by Weighting Performance Indicators: Empirical Evidence of a Brazilian Public Hospital Henrique Portulhak, Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo | 25 |
| BANKING AND FINANCE | |
| Economic Efficiency of Latin American Technology Companies According to Their Capital Structure Tarcísio Pedro da Silva, Michele Gonçalves, Maurício Leite | 45 |
| MANAGEMENT | |
| Satisfaction of women entrepreneurs: determining factors Pilar Blasco-Burriel, Isabel Brusca-Alijarde, Luisa Esteban-Salvador, Margarita Labrador-Barrafón | 68 |
| City marketing and responsible urban management, Chiclayo case 2016-2035 Roger Pingo Jara | 93 |
| Strategy, labor relations and multinational corporations Manuel Guisado González, Manuel Guisado Tato | 113 |
| Contributors | 128 |
| Instructions to the authors | 131 |