

ISSN 1992-1896



Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas

volumen 11, número 22
noviembre 2016



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

EDITORIAL	3
COSTOS	
Comportamento dos custos e indicadores de endividamento e liquidez em empresas do setor de consumo listadas na BMSFBovespa Josiane Marostica, Altair Borgert, Flávia Renata de Souza, Sérgio Murilo Petri	6
TRIBUTACIÓN	
Análisis comparativo de la tributación empresarial en los países de la zona euro durante el período 2000-2013 Rafael Molina Llopis, Antonio Barberá Martí	22
CONTABILIDAD DE GESTIÓN	
Um estudo sobre classificação de empresas hoteleiras familiares e desempenho nas cidades de Itapema e Porto Belo/SC/Brasil Juarez Prado Córdova, Anete Alberton, Jeferson Lana	35
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	
Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas Eduardo Rocca Espinoza, Domingo García Pérez de Lema, Antonio Duréndez Gómez-Guillamón	52
¿Los activos tecnológicos fomentan la capacidad de absorción? Encarnación García Sánchez, Rodrigo Martín Rojas, Virginia Fernández Pérez	69
Efeitos da Adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação nas Práticas de Controle Gerencial Iago França Lopes, Vanderlei dos Santos, Ilse Maria Beuren	84
ADMINISTRACIÓN	
La participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más exitosas de Estados Unidos: ¿tiene alguna relación con el rendimiento de la compañía? Bárbara Reyes Molina, Alex Medina Giacommozi	102
Management control in internationalized Brazilian companies: An eight cases comparative study Josir Simeone Gomes	115
La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas Gerardo J. Zapata Rotundo	123

Finalizamos el año 2016 con la satisfacción de presentar el vigésimo segundo número de la revista *Contabilidad y Negocios*, que incorpora temas de relevancia para la comunidad académica y para el sector empresarial. Estos han sido elaborados por sus autores con diversos enfoques y metodologías, acorde a los objetivos planteados en sus investigaciones, y quienes han encontrado en nuestra revista un espacio de nivel académico para lograr la visibilidad de sus aportes.

A pocos meses de la celebración del primer centenario de creación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, es importante destacar las acciones implementadas para la promoción de la investigación llevadas a cabo en los últimos años en la universidad, de acuerdo con lo establecido en su misión, la cual indica que la PUCP «contribuye a ampliar el saber mediante investigaciones e innovaciones de nivel internacional». En la comunidad científica internacional, las investigaciones son reconocidas en la medida que son publicadas en revistas indexadas en bases de datos de alto nivel. En este contexto, el Departamento Académico de Ciencias Administrativas tiene, entre sus objetivos, promover y difundir la investigación de nivel, de tal forma que aporte al logro de los objetivos institucionales y de nuestra unidad académica.

En esta edición, los artículos sometidos al proceso de evaluación por pares y aceptados para su publicación se encuentran agrupados en cinco secciones: Costos, Tributación, Contabilidad de Gestión, Estrategia Empresarial y Administración. Como parte de la política editorial de la revista, se han evaluado y aceptado para su publicación en este número artículos que han sido elaborados por sus autores en inglés y portugués, sumados a los elaborados en español, idioma oficial de la revista.

En la sección Costos, se incluye un artículo en el cual los autores realizan un estudio sobre el comportamiento de los costos, vinculándolos con los indicadores de liquidez y endeudamiento. Como parte de la metodología aplicada, mediante un análisis de regresión lineal múltiple, se llega a demostrar el nivel de influencia de las variaciones de estos indicadores, en cada tipo de costos incurridos en las empresas. Para tal efecto, la investigación fue realizada sobre una muestra de empresas del sector calzado, listadas en la BM&FBovespa, Bolsa de Valores de São Paulo.

En la segunda sección, Tributación, el artículo incluido muestra la investigación desarrollada por sus autores con el fin de analizar las diferencias de la tributación por el impuesto sobre sociedades, en los países de la eurozona. Como parte del procedimiento aplicado,

se ha realizado un análisis de la presión fiscal nominal y la presión fiscal efectiva, observando las diferencias detectadas entre los dos conceptos. La muestra sobre la cual se ha realizado la investigación corresponde a las empresas cotizadas de los países miembros de la zona euro para el período entre los años 2000 a 2013.

La tercera sección, Contabilidad de Gestión, incluye un artículo en que sus autores analizan la relación existente entre el control de gestión y los indicadores de desempeño en las empresas hoteleras familiares, para lo cual emplean el modelo de Westhead y Howorth (2007). La investigación fue realizada aplicando el instrumento en una muestra de empresas ubicadas en las ciudades de Itapema y Porto Belo, consideradas como una de las mejores estructuras en el sur de Brasil. El período en que se llevó a cabo la investigación fue entre noviembre de 2012 y febrero de 2013.

La sección Estrategia Empresarial incorpora tres artículos. En el primero, los autores abordan en su investigación el análisis de los factores que se encuentran relacionados con el éxito competitivo de las empresas consideradas Mipymes en Perú. El trabajo se lleva a cabo sobre una muestra de empresas que cuentan con más de cinco trabajadores contratados, y pone énfasis en la relación que existe entre los sistemas de control de gestión eficientes y la posibilidad de lograr mayor competitividad en el mercado.

En el segundo artículo de esta sección, mediante una revisión de la literatura, los autores pretenden demostrar la relación existente entre la gestión estratégica de los recursos tecnológicos y el desempeño de las organizaciones. Para tal efecto, vinculan dicha gestión con la capacidad de absorción, entendida esta como «la habilidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo». El trabajo

concluye con un sustento teórico de la influencia de las variables analizadas sobre el desempeño eficiente de las empresas y deja abierta la posibilidad para futuras investigaciones.

El tercer artículo de esta sección incorpora un estudio descriptivo, en el cual los autores plantean demostrar los efectos de la adopción del Programa de Núcleos de Apoyo a la Gestión de la Innovación como aporte al control de gestión en las organizaciones. El instrumento empleado para la investigación se vio reflejado en la aplicación de una encuesta a una muestra de empresas que se han adherido a este programa en Brasil. Como parte de los resultados descritos, se destaca la aparición de aspectos importantes, como el uso de los estados financieros en el proceso de toma de decisiones y la planificación estratégica como una práctica de control de gestión adoptada en forma homogénea.

La sección Administración incorpora tres artículos. En el primero de ellos, los autores realizan una investigación cualitativa y cuantitativa, basada en un estudio observacional aplicado a una muestra de 500 empresas incluidas en la publicación *Fortune 500* del año 2014. El objetivo del trabajo consiste en analizar e identificar si existe alguna relación entre los rendimientos obtenidos por las empresas, y la participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas analizadas.

El segundo artículo, elaborado en inglés, tiene como objetivo realizar un análisis que permita identificar si la internacionalización de las empresas, al generar un cambio en su estructura administrativa, origina que se adopten nuevos y sofisticados sistemas de control de gestión. Para tal efecto, mediante el estudio de casos, el autor aplica la metodología en un grupo de empresas de Brasil, que han expandido sus operaciones al ámbito internacional.

El tercer artículo de la sección Administración tiene como objetivo principal demostrar el tipo de relación existente en una organización entre la variable *centralización de la toma de decisiones* y la variable *implementación de incentivos intrínsecos*. La investigación, de naturaleza cuantitativa, se llevó a cabo en un grupo de empresas del estado de Lara, en Venezuela, con la aplicación de análisis estadístico de correlación y regresión simple para el tratamiento de los datos.

Los aportes incorporados en cada artículo, descritos en los párrafos precedentes, contribuirán con la generación de espacios de discusión y debate en torno a las

posiciones planteadas por los autores en sus investigaciones, así como fuente de referencia para otros investigadores que contribuyen con el desarrollo de las ciencias contables y especialidades afines. Reiteramos nuestro agradecimiento a los miembros del Comité Editorial de la revista, a los autores, evaluadores externos de los artículos publicados en los dos números de este volumen, y a todos los que permiten lograr la continuidad y consolidación de nuestro proyecto editorial.

El director

Comportamento dos custos e indicadores de endividamento e liquidez em empresas do setor de consumo listadas na BM&FBovespa

Josiane Marostica, Altair Borgert, Flávia Renata de Souza,
Sérgio Murilo Petri

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Departamento de Ciências Contábeis

O estudo identifica o comportamento dos custos em relação aos índices de endividamento e liquidez das empresas listadas na BM&FBovespa, setor de consumo cíclico, subsetor de calçados. A pesquisa é realizada por meio de levantamento e análise de regressão linear múltipla entre indicadores de endividamento e liquidez e as variáveis dependentes: custo de produção, despesas com vendas, despesas administrativas, despesas financeiras e lucro líquido. Os dados são coletados no *Economática*, entre 03/2009 e 12/2013. Antes de efetuar as regressões realizaram-se testes estatísticos que asseguraram a validade dos modelos. Os resultados evidenciam que os custos de produção podem ser explicados por 75% das variações ocorridas nos indicadores de endividamento e liquidez. As despesas com vendas atingem um poder de explicação de 56%, as despesas administrativas apresentaram 58% de relação com o modelo, e as despesas financeiras apresentaram 69%. A análise do lucro líquido demonstra poder explicativo de 81% das variações ocorridas.

Palavras-chave: comportamento dos custos, setor calçadista, indicadores de desempenho.

Cost behavior: debt and liquidity ratios in consumer companies listed on the BM & FBovespa

This study aims to identify the cost behavior related to debt and liquidity ratios of companies in the consumer staples sector and footwear subsector which are listed on the *BM & FBovespa*. The survey collected and analyzed multiple linear regression models for debt and liquidity ratios, and dependent variables such as: cost of production, selling expenses, administrative expenses, financial expenses and net income. Data was collected from *Economática* (March, 2009-December, 2013). Before regressions, statistical tests were performed to guarantee the validity of the models. Results showed that cost of production is explained by 75% of variations in debt and liquidity ratios. Selling expenses reached an explanatory power of 56%, administrative expenses got 58% compared to the model; and financial expenses showed 69%. The net income analysis showed an explanatory power of 81% of variations.

Keywords: Cost behavior, footwear industry, performance indicators.

Comportamiento de los costos: indicadores de endeudamiento y liquidez en empresas de consumo listadas en la BM&FBovespa

El estudio muestra el comportamiento de los costos en relación a los índices de endeudamiento y liquidez en empresas de consumo masivo y del subsector de calzados, listadas en la BM&FBovespa, La investigación fue realizada por medio de recolección de datos y análisis de modelos de regresión lineal múltiple sobre indicadores de endeudamiento y liquidez, y variables dependientes: costo de producción, gastos de ventas, gastos administrativos, gastos financieros e ingresos netos.

Los datos fueron tomados del *Economática*, entre marzo 2009 y diciembre 2013. Antes de realizar las regresiones, se realizaron pruebas estadísticas para garantizar la validez de los modelos. Los resultados evidencian que los costos de producción pueden ser explicados por 75% de las variaciones ocurridas en los indicadores de endeudamiento y liquidez. Los gastos por ventas alcanzan un poder explicativo del 56%, los gastos administrativos presentaron el 58% en comparación con el modelo, y los gastos financieros presentaron el 69%. El análisis del ingreso neto mostró un poder explicativo del 81% de las variaciones.

Palabras clave: comportamiento de los costos, sector calzados, indicadores de desempeño.

1. Introdução

O setor têxtil nacional, em especial o calçadista, enfrenta um cenário complexo e cada vez mais competitivo, seja pela entrada de produtos importados ou pela concorrência doméstica, que exige que as indústrias brasileiras calçadistas busquem cada vez mais a redução de custos e a modernização para se manter competitivas. A competitividade se apresenta, no cenário nacional e internacional, como um fator de sobrevivência para as organizações (Abicalçados, 2014).

Em relação ao setor calçadista, o Brasil é o terceiro maior produtor em nível mundial, com mais de 800 milhões de pares produzidos ao ano. Destaca-se também a exportação de 113 milhões de pares em 2012, com a geração de US\$ 1,1 bilhão, mais de 100 países compram calçados do Brasil. O principal importador de calçados brasileiros é os Estados Unidos, seguido pela Argentina, França e Bolívia. O parque calçadista brasileiro é formado por cerca de oito mil empresas, e emprega diretamente 331 mil pessoas. As exportações de calçados brasileiros, depois de um aquecimento nos primeiros cinco meses do ano de 2013, iniciaram um período de queda e já registram uma estabilidade negativa no acumulado do ano, o que registra o pior desempenho em 25 anos (Abicalçados, 2014).

Conforme pesquisa divulgada pela *PricewaterhouseCoopers* (2014) Auditores Independentes, sobre a opinião de grandes executivos quanto aos setores que mais foram impactados com a crise financeira no Brasil, o setor calçadista ficou em 17º lugar. Esses mesmos executivos, quando questionados sobre quais setores necessitam de apoio governamental para superar a crise, o setor de calçados sobe para o 10º lugar. Segundo Bauer, Oliveira e Rodrigues (2013), para a permanência no mercado, as empresas não dependem somente de iniciativas próprias, mas também de políticas, incentivos, benefícios e subsídios que deem sustentação a um conjunto de estratégias concorrenciais. Tais ações permitem que sejam apresentados produtos de qualidade com custos reduzidos, inovação e rentabilidade, que são fatores importantes para a manutenção e melhoria do desempenho da atividade empresarial.

Assim, as iniciativas de manutenção da atividade calçadista podem ter como resultado um reflexo nos indicadores de desempenho, de forma positiva ou negativa, de acordo com a estrutura e estratégias apresentadas pela organização. Meekings (1995) realizou estudo que demonstrou que as indústrias que utilizam análises de indicadores de desempenho para auxílio na tomada de decisão conseguem reduzir custos, melhorar a qualidade do produto e a satisfação do cliente, importantes para se manter competitivas.

Em relação à avaliação do desempenho das empresas, a análise por meio de índices acontece ao se relacionar contas das demonstrações contábeis, com o objetivo de medir o desempenho econômico-financeiro da empresa. Os índices mais utilizados normalmente estão agrupados da seguinte forma: índices de liquidez; índices de endividamento; índices de atividade e índices de rentabilidade (Sato, 2007).

Para Kennerley e Neely (2002), medir o desempenho é uma questão crescente nas indústrias, visto que muitas organizações investem quantidades consideráveis de recursos e medidas que refletem todas as dimensões de desempenho e execução. Porém, ressaltam que além da necessidade de mensuração do período atual, é necessário ter a preocupação do que deve ser medido amanhã, ou seja, a avaliação precisa ser dinâmica, modificada conforme o ambiente de operação se altera. A capacidade industrial, especialmente a calçadista, que perde força ao longo dos anos, e a inovação tecnológica que não alcança o nível esperado, podem justificar a busca pela redução de custos nas organizações como meio de subsistência para se manter no mercado. Maher (2001) e Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) mencionam que diversas decisões gerenciais exigem a análise atenta do desempenho dos custos.

Desta forma, mostra-se importante compreender o comportamento dos custos em resposta às mudanças no ambiente de atuação de empresas nos mais variados setores da economia (Atkinson *et al.*, 2000; Horngren, Foster & Datar, 2000). Garrison e Noreen (2001) definem que o comportamento de um custo significa como este irá reagir ou variar à medida que ocorrem alterações no nível da atividade de uma organização. Anderson, Banker e Janakiraman (2003) afirmam que conhecer o comportamento dos custos é elemento essencial para a gestão eficiente da empresa, e definem

o comportamento dos custos de forma consistente com o argumento de que os gestores tendem a ajustar, deliberadamente, recursos em resposta às mudanças no volume de atividades.

Desta forma, alterações no comportamento dos custos podem estar associadas ao desempenho das empresas, uma vez que a identificação de variações pode auxiliar na mensuração da concorrência no ambiente empresarial, que enfrenta pressão contínua pela redução de custos e aumento de lucratividade. Anderson, Banker e Janakiraman (2003) testaram e comprovaram a hipótese de que os custos variam assimetricamente, por meio de análise das despesas de venda, gerais e administrativas (VGA) em função da receita líquida de vendas. Portanto, investigar o comportamento dos custos, no que tange o setor calçadista, pode possibilitar melhor entendimento em relação ao nível de desempenho do setor. O setor calçadista apresenta fragilidades, em especial, no que diz respeito a variações de desempenho no decorrer dos anos, que podem ser relativas aos custos de produção (Abicalçados, 2014). A análise dos custos em conjunto com indicadores de endividamento e de liquidez pode indicar o reflexo nos indicadores de desempenho, positivo ou negativo, de acordo com a estrutura e as estratégias apresentadas pelas organizações.

Diante da contextualização, o estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: como se comportam os custos frente aos índices de endividamento e liquidez das empresas listadas na BM&FBovespa, no setor de consumo cíclico/têxtil, subsetor calçadista?

Em resposta ao problema apresentado, o objetivo deste estudo consiste em demonstrar o comportamento dos custos no setor calçadista frente às variações dos índices de endividamento e liquidez. Diante deste contexto, a presente pesquisa visa contribuir para

a temática de comportamento dos custos. Destaca-se que não há estudos conclusivos na área, e há ainda a possibilidade de estudo dos custos associados às variáveis que podem interferir no desempenho das empresas. Estudos anteriores já abordaram o desempenho de empresas calçadistas, a citar: Machado, Pinheiro, Monteiro e Guerra (2012); Junior e Carvalho (2010); Bauer, Oliveira e Rodrigues (2013); Souza, Schnorr e Ferreira (2011). Porém, no que tange a tendências de custos frente aos indicadores de desempenho no setor têxtil calçadista, o tema ainda é pouco explorado.

2. Fundamentação teórica

A técnica de análise das demonstrações contábeis, de acordo com North (1994), permite avaliar o desempenho econômico-financeiro das organizações, e tem como objetivo apresentar aos gestores informações que auxiliem no processo de tomada de decisão. De acordo com Camargos e Barbosa (2005), essa técnica considera os diversos demonstrativos contábeis como fonte de dados, que são compilados em índices, cuja análise histórica possibilita identificar a evolução do desempenho econômico e financeiro da organização.

Dentre as possíveis variáveis de avaliação de desempenho, a combinação dos indicadores de endividamento, liquidez e estrutura visam identificar a situação financeira das empresas. No que tange os indicadores de estrutura, estes evidenciam a composição dos capitais próprios e de terceiros, responsáveis pelo financiamento dos investimentos da empresa. No que diz respeito aos indicadores de endividamento, retratam a estrutura de financiamentos e de capital de uma organização. Camargos e Barbosa (2005) concluem sua pesquisa com a demonstração de que as empresas se utilizam mais de capitais de terceiros para financiar suas atividades, principalmente de recursos de longo prazo, visto que o perfil da dívida melhorou o que

gera maior poder de mercado e de alavancagem, no ambiente pesquisado.

Algumas críticas são atribuídas à análise tradicional de indicadores. Em tal análise está presente o pressuposto de que o pagamento das dívidas de uma empresa depende da liquidação dos seus ativos, o que acontece no momento em que a companhia é fechada. Uma alternativa melhor seria assumir que a empresa precisa dar continuidade a suas operações, pois a empresa pode ser avaliada pelas rendas que pode produzir no futuro, o que dá origem à abordagem dinâmica, em oposição à estática do balanço patrimonial (Hopp & Leite, 1989).

O estudo realizado por Kayo e Famá (1997) teve como objetivo evidenciar se o endividamento influencia na formação do capital das empresas brasileiras, e concluíram que quando existem boas oportunidades de crescimento as empresas optam pela predominância de capital próprio, preferência esta justificada pelos efeitos negativos da dívida na fase do alto crescimento. Constata-se, também por meio do estudo, que nas empresas de baixo crescimento a predominância é de capital de terceiros. A constatação corrobora a teoria de que o uso de dívidas deva ser privilegiado em empresas maduras, cujas perspectivas de investimento em novos projetos rentáveis sejam menores.

De acordo com North (1994), o desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução, uma vez que as instituições determinam os custos de transação, o ritmo de inovação tecnológica e, por consequência, os custos de produção. Para Hansen e Mowen (2001), nas últimas décadas, as mudanças no ambiente de negócios têm afetado profundamente a contabilidade de custos e a gestão de custos nas empresas, visto que a gestão de custos está amparada nas informações da contabilidade de custos e do sistema de controle operacional.

Warren, Reeve e Fees (2001), com o mesmo enfoque, destacam que os principais subsistemas do sistema de informação contábil contemplam a contabilidade societária e a contabilidade gerencial, esta envolvendo também a contabilidade de custos. Enquanto o primeiro subsistema se dedica a fornecer informações para os usuários externos, o gerencial se preocupa com a forma de como as informações contábeis devem ser estruturadas e comunicadas para dar suporte ao processo decisório da organização, envolvendo as fases de planejamento, execução e controle das operações.

Os custos são tratados como estratégias competitivas, e na literatura contábil existem diferentes correntes de estudo do comportamento dos mesmos. Garrison e Noreen (2001), Horngren, Foster e Datar (2000), Leone (1982) sustentam que os custos reagem ou variam à medida que ocorrerem alterações no nível de atividade, sem considerar a direção dessas alterações (aumento ou redução). Porém, Noreen e Soderstrom (1994) e Anderson, Banker e Janakiraman (2003) alegam que os custos variam em maior intensidade com o aumento no volume de atividade do que no sentido oposto, isto é, com a redução no volume de atividade. Anderson, Banker e Janakiraman (2003) denominam os custos com esse tipo de comportamento de *sticky costs*.

No estudo de Medeiros, Costa e Silva (2005), constata-se que o conhecimento do comportamento dos custos é importante para administradores, contadores, pesquisadores e outros profissionais ligados à área gerencial, que avaliam as variações de custos em relação às variações na receita. Conhecer o comportamento dos custos também é relevante para usuários externos (analistas financeiros, por exemplo) na avaliação do desempenho da empresa. O procedimento comum dos analistas financeiros envolve a comparação de despesas de vendas, gerais e administrativas

como um percentual das receitas líquidas de vendas entre empresas ou dentro da mesma empresa ao longo do tempo. Essa análise pode ser incorreta se não for observado o comportamento dos custos diante da redução ou aumento da receita e pode ser melhorada quando os analistas compreendem como os custos mudam com a receita.

Com base no estudo de Richartz, Borgert e Ensslin (2014) que buscou analisar o comportamento dos custos das empresas catarinenses que atuam no segmento de fios e tecidos da BM&FBovespa, verificou-se que a medida que aumenta o faturamento, maior é a distância das receitas em relação ao custo dos produtos vendidos em virtude da parcela fixa dos custos que, para ser diluída a cada unidade, depende do volume produzido. O estudo identifica, ainda, que as empresas com maior faturamento apresentam melhor relação custo/receita em função da melhor distribuição dos custos fixos aos produtos elaborados. Desta forma, destaca-se que não existe um comportamento uniforme da relação entre os custos/receitas das empresas pesquisadas, e que existe uma tendência de crescimento da média dos custos/receitas, na qual cada vez mais as empresas terão, em termos relativos, seu lucro bruto reduzido.

Pastre, Borgert, Souza e Petri (2013) desenvolveram estudo sobre o comportamento dos custos e indicadores de endividamento do setor de tecnologia da informação da BM&FBovespa, onde os resultados evidenciaram moderada correlação aos custos de produção quando avaliados os índices de endividamento com o faturamento, ou seja, os custos de produção se explicam por 31% das variações médias ocorridas com o indicador de endividamento: Exigível Total/Receita %, isto demonstra que o aumento do grau de faturamento proporcional ao endividamento pode gerar aumento nos custos de produção. O presente estudo se apresenta como um complemento aos estudos apresentados.

Ainda, as estratégias que envolvem reduções de custos estão presentes na maioria das organizações, especialmente na indústria calçadista. De acordo com Henriques (1999), a partir da década de 1990, com a migração de grandes empresas das regiões Sul e Sudeste, surgiu um novo pólo calçadista no Nordeste. Os estados do Nordeste brasileiro passaram a desenvolver, principalmente por meio de incentivos fiscais, iniciativas para o crescimento das indústrias de calçados em seus municípios. Para Silvestrin e Triches (2008), a mão de obra barata e a boa localização geográfica também foram fatores importantes para a migração de empresas para os estados da Paraíba, Bahia e Ceará. Segundo os autores, a preocupação inicial dessas empresas era aumentar a qualidade, reduzir os custos da produção e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais. Com o objetivo de avaliar as principais estratégias utilizadas para enfrentar a competitividade do setor calçadista, Lopes e Marion Filho (2006) demonstraram que diante das dificuldades encontradas, a redução de custos, diferenciação e enfoque foram os principais pontos adotados pelo setor.

2.1. Estudos relacionados

Nesta seção apresentam-se os principais estudos prévios que tratam do tema do artigo. De forma geral, a presente pesquisa segue a linha de aplicação das pesquisas mencionadas, concentrada em estudos que buscam apresentar o comportamento de custos nas indústrias calçadistas.

Richartz, Borgert e Lunkes (2014) estudaram o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa, para a análise dos *Sticky Cost* (custos assimétricos), procedeu-se a um estudo do tipo levantamento de dados de 136 empresas ao longo de 10 anos, que resultou em um conjunto de 1.360 observações. Nos resultados verificou-se que

quando a Receita Líquida de Vendas (RLV) aumenta 1% os custos totais aumentam 0,882%; e quando a RLV reduz 1% os custos totais reduzem 0,844%.

Para Pires, Panhoca e Bandeira (2010) o objetivo da pesquisa realizada foi analisar a influência do modelo dinâmico na geração de valor econômico agregado nas empresas calçadistas listadas na Bovespa nos anos de 2005, 2006 e 2007, e identificou que, uma premissa básica é a visão da empresa como um organismo vivo, que investe seus recursos com a intenção de obter retornos superiores aos custos destes recursos, ou seja, uma visão dinâmica das atividades empresariais, objetivando a continuidade dos negócios.

Já para Schmidt, Costa e Freitas (2011) a cadeia produtiva coureiro-calçadista tem passado por mudanças significativas na sua forma de operação em face às profundas mudanças ocorridas no ambiente competitivo internacional, o que exige das organizações uma nova visão sobre o seu posicionamento estratégico. Com o objetivo de identificar o posicionamento estratégico das empresas calçadistas do Vale do Sinos, a pesquisa concluiu que existe uma mudança no posicionamento estratégico dessas empresas. De um perfil industrial com foco em baixo custo, as empresas aprumaram-se para um perfil mais voltado ao mercado, oferecendo elementos de diferenciação. Identificou-se também que os países, que apresentarem custos de produção bem mais baixos que o Brasil, assumiram a liderança mundial desse setor.

Por sua vez, o estudo de Richartz, Borgert e Ensslin (2014), objetivou a realização de um mapeamento das pesquisas científicas sobre comportamento dos custos para a identificação do seu atual panorama. Por meio de pesquisas em bases de dados obteve-se a seleção de um portfólio bibliográfico (PB) relevante, o qual resultou em 29 artigos, dentre os quais destacou-se

o estudo de Anderson, Banker e Janakiraman (2003), artigo base para a temática do presente estudo.

3. Procedimentos metodológicos

O subsetor têxtil objeto de estudo é o calçadista, constituído por empresas de capital aberto, com as informações financeiras e contábeis divulgadas na BM&FBovespa, onde foi possível examinar os períodos de 03/2009 a 12/2013, que totalizam 20 observações de cada empresa. Em relação à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, em relação aos objetivos propostos é descritiva, e quanto aos procedimentos, consiste em uma pesquisa de levantamento de dados. Para a realização da pesquisa são verificados os indicadores de endividamento e de liquidez, de acordo com o objetivo do presente estudo e com base nos estudos de Pastre *et al.* (2013). Tais indicadores são identificados como variáveis independentes.

Quadro 1. Indicadores de Endividamento e Índices de Liquidez

Variável	Indicador de Endividamento
X1	Dívida Bruta / Atv Tt %
X2	Dívida Bruta / Pat Liq %
X3	EBIT / Dívida Bruta %
X4	EBIT / Desp Fin Brut x
X5	Dívida Bruta / Ebitda x
X6	Dívida CP / Dívida Tt %
X7	Custo capital de terceiros %
X8	Exigível Tt / Ativo Tt %
X9	Exigível Tt / Pat Liq %
X10	Exigível Tt / Receita %
Variável	Índice de liquidez
X11	Liquidez Geral
X12	Liquidez Corrente
X13	Liquidez Seca

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), quando o problema apresentado tem por objetivo prever uma variável dependente a partir do conhecimento de mais de uma variável independente, a técnica estatística a se utilizar denomina-se regressão múltipla. Assim, para aplicação do método estatístico, além dos indicadores de desempenho e de liquidez, serão analisadas as variáveis dependentes, recorrentes na literatura que trata de comportamento dos custos, conforme os estudos de Pastre *et al.* (2013) e Richartz, Nunes, Borgert e Dorow (2011).

Quadro 2. Atributos

Variável	Atributo
Y1	Custo dos Produtos Vendidos
Y2	Despesas com vendas
Y3	Despesas administrativas
Y4	Despesas financeiras

Fonte: Adaptado de Pastre *et al.* (2013) e Richartz *et al.* (2011).

A população estudada é composta pelas quatro empresas calçadistas listadas na BM&FBovespa no setor de consumo cíclico, subsetor de Tecidos, vestuário e calçados, segmento de calçados, demonstrados no Quadro 3.

Quadro 3. Empresas listadas no Segmento de Consumo Cíclico, Subsetor de Calçados

Razão Social	Nome do Pregão	Segmento
ALPARGATAS S.A.	ALPARGATAS	N1
CAMBUCCI S.A.	CAMBUCCI	-
GRENDENE S.A.	GRENDENE	NM
VULCABRÁS/AZALÉIA S.A.	VULCABRÁS	-

Fonte: BM&FBovespa (2014).

Os dados são coletados no Software Economatica, nos períodos de 2009 a 2013. O tratamento estatístico dos dados foi realizado por meio da regressão múltipla

no *software* estatístico SPSS, em que se busca identificar o comportamento dos custos de produção, despesas com vendas, despesas administrativas e despesas financeiras em relação aos indicadores de endividamento e liquidez.

Definidas as variáveis dependentes e independentes, procede-se à análise de regressão múltipla no SPSS para validação da significância das variáveis. Para testar as variáveis, é importante verificar se existe multicolinearidade, com um intervalo de confiança de 95%. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), o diagnóstico de multicolinearidade ocorre com a observação de modelos que apresentam coeficientes de determinação (R^2) elevados e coeficientes de regressão não significativos, ou seja, $\alpha > 0,05$. Assim, a ausência de multicolinearidade é uma das premissas para estabelecer um modelo de regressão múltipla válido, considerados então para o presente estudo, apenas os valores encontrados de significância para $\alpha < 0,05$.

Neste sentido efetua-se teste de significância (Sig.) de cada variável dependente em função das variáveis independentes de todas as empresas propostas na pesquisa, uma vez que se pretende realizar estudo do setor calçadista. Na primeira regressão efetuada para a variável dependente Y1 não há significância para as variáveis X3, X5, X8 e X10, desconsideradas para a etapa seguinte. Para a variável Y2 as variáveis que não apresentaram significância são: X1, X3, X4, X5, X7 e X10. Já para a variável Y3 a quantidade de variáveis que não apresentaram significância é um pouco maior: X2, X3, X4, X5, X6, X7, X9, X10 e X11. Em sequência aos testes, foi testada a variável Y4 e encontrada ausência de significância com as seguintes variáveis: X2, X3, X4, X5, X6, X8, X9, X10 e X11.

Para comprovar que a significância seja identificada nas variáveis independentes para explicar as variáveis

dependentes, foi realizada nova regressão com a exclusão das variáveis independentes que não demonstraram significância na primeira verificação. Na nova validação, a variável Y1 passou a não ter mais significância em relação a variável dependente X1. As variáveis dependentes Y2, Y3 e Y4 na segunda validação, excluídas as variáveis não significantes da primeira validação, permanecem inalteradas.

Assim, o Quadro 4 demonstra o resultado das variáveis independentes válidas para o cálculo da regressão múltipla de cada variável dependente.

Quadro 4. Variáveis independentes utilizadas para cálculo de regressão de cada variável dependente

Variáveis Dependentes (Y)	Variáveis Independentes (X)							
Custo dos Produtos Vendidos (Y1)	X2	X4	X6	X7	X9	X11	X12	X13
Despesas com vendas (Y2)	X2	X6	X8	X9	X11	X12	X13	-
Despesas administrativas (Y3)	X1	X8	X12	X13	-	-	-	-
Despesas financeiras (Y4)	X1	X7	X12	X13	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, as análises são limitadas a um setor específico, assim, os resultados podem ser aplicados apenas para as empresas do setor de consumo cíclico têxtil calçadista. Apesar da abordagem do estudo ser quantitativa, não é possível identificar todas as variáveis que podem influenciar o fenômeno pesquisado, consideradas variáveis intervenientes.

4. Apresentação e análise dos dados

O estudo busca identificar o comportamento dos custos frente aos indicadores de endividamento e liquidez e, para tal, analisam-se os itens de custo como variáveis dependentes. Na tentativa de examinar fatores

que possam explicar o comportamento dos custos, além do custo dos produtos vendidos, apresentam-se as variáveis dependentes: despesas com vendas, despesas administrativas e despesas financeiras. Tais variáveis são consideradas importantes na análise e, para evitar distorções nos resultados em função do volume de vendas, os dados são relativizados por meio da divisão de todas as variáveis dependentes pela receita líquida do período de cada observação.

Com base na estruturação citada, realiza-se análise de regressão múltipla, consideradas as variáveis dependentes e as variáveis independentes significantes, resultantes da análise conforme Quadro 4. A análise resulta em um modelo que busca explicar a variável dependente, que sofre influência das variáveis independentes.

4.1. Análise da variável Custo dos Produtos Vendidos

Por meio da análise estatística explicitada na Tabela 1, evidencia-se que o R², que demonstra o grau de ajuste da regressão, ou seja, o quanto a reta da regressão da amostra se ajusta aos dados reais, e indica que as variáveis analisadas tendem a aumentar ou diminuir simultaneamente, se mostrou representativo.

Tabela 1. Resumo do modelo para variável CPV

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,882	,777	,752	,04257

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a variável dependente custo dos produtos vendidos (Y1), calculados em relação aos custos de produção sejam por meio da matéria prima, embalagens, mão de obra e demais insumos relacionados à fabricação, há uma explicação de 75%, para os indicadores: Dívida Bruta/Patrimônio Líquido, EBIT/Despesas Financeiras Brutas, Dívida CP/Dívida Total, Custo

Capital Terceiros, Exigível Total/Patrimônio Líquido, Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca, ou seja, o que significa que o modelo proposto pode explicar a variável dependente, onde o aumento das obrigações com terceiros, sejam de curto ou longo prazo em proporção ao faturamento tendem a aumentar simultaneamente os custos de produção operacionais. A Tabela 2 traz o detalhamento destas relações.

Tabela 2. Significância dos parâmetros da regressão múltipla da variável Custo dos Produtos Vendidos

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	,940	,035		26,942	,000
	X2	,000	,000	4,494	2,635	,010
	X4	-,019	,002	-,507	-7,490	,000
	X6	-,003	,000	-,547	-5,536	,000
	X7	-,002	,000	-,263	-3,724	,000
	X9	,000	,000	-4,460	-2,620	,011
	X11	,064	,014	1,738	4,495	,000
	X12	-,196	,032	-4,868	-6,182	,000
	X13	,145	,034	3,490	4,339	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto mais significativo for o peso de uma variável isolada, ou de um conjunto de variáveis explicativas, tanto mais se poderá afirmar que alguns fatores afetam o comportamento de uma variável de resposta especificamente procurada. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, a equação que representa o modelo apresenta-se por:

$$Y1 = 0,940 - 0,19.X4 - 0,003.X6 - 0,002.X7 + 0,064.X11 - 0,196.X12 + 0,145.X13 + u$$

A equação correspondente ao modelo fornecido pela regressão linear múltipla define o quanto cada variável independente influencia no CPV. Em consequência das obrigações com terceiros, o aumento do exigível total da empresa pode comprometer o resultado esperado alterando os custos operacionais de produção. Nota-se por meio dos coeficientes que as variáveis X12 e X13 são as que mais afetam o CPV.

4.2. Análise da variável Despesas com Vendas

As despesas com vendas atingem uma relação de 63% para os indicadores: Dívida Bruta/Patrimônio Líquido, Dívida CP/Dívida Total, Exigível Total/Patrimônio Líquido, Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca. O setor calçadista, apresenta nas operações de despesas com vendas, o esforço necessário para a realização da receita, como fretes, propaganda, comissões, entre outros que representam a colocação e distribuição dos produtos da empresa.

Tabela 3. Resumo do modelo para variável despesas com vendas

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,817	,667	,634	,02767

Fonte: Dados da pesquisa.

No resultado da análise as despesas com vendas demonstram relação com os indicadores de endividamento que envolvem principalmente as dívidas brutas que a empresa contrata para sua operação, e também com os índices de liquidez, uma vez que estes levam em consideração os totais de ativos e passivos, incluindo bens e direitos como dívidas e obrigações, a curto e longo prazo. Em sequência às análises, na tentativa de relacionar as despesas com vendas aos índices de endividamento e de liquidez se obtém os seguintes resultados:

Tabela 4. Significância dos parâmetros da regressão múltipla da variável Despesas com vendas

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	-,027	,028		-,975	,333
	X2	,000	,000	-10,047	-4,541	,000
	X6	,002	,000	,924	8,144	,000
	X8	,001	,000	,542	3,894	,000
	X9	,000	,000	10,082	4,568	,000
	X11	-,021	,009	-1,049	-2,286	,025
	X12	,155	,021	7,171	7,357	,000
	X13	-,140	,022	-6,280	-6,346	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que as variáveis que o peso «0» atribuído a algumas variáveis se devem ao número de casas após a vírgula, o que não significa que estas não tenham validade para o modelo, mas tem influência mínima. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, a equação que representa o modelo é a seguinte:

$$Y2 = -0,027 + 0,002.X6 + 0,001.X8 - 0,021.X11 + 0,155.X12 - 0,140.X13 + u$$

A equação permite inferir que as variáveis X12 e X13 são as que mais influenciam no comportamento das despesas com vendas.

4.3. Análise da variável Despesas Administrativas

O terceiro atributo a ser analisado são as despesas administrativas. São elas representadas por gastos, pagos ou incorridos, para a direção ou gestão da empresa, como despesas com pessoal, serviços, impostos e taxas, gerais e utilidades.

Tabela 5. Resumo do modelo para variável despesas administrativas

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,776	,602	,575	,01367

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta um R² ajustado de 58% com os índices de endividamento e de liquidez, o que indica que as despesas administrativas podem ser explicadas neste percentual pelas variáveis Dívida Bruta/Ativo Total, Exigível Total/Ativo Total, Liquidez Corrente e Liquidez Seca.

Tabela 6. Significância dos parâmetros da regressão múltipla da variável Despesas administrativas

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	,051	,008		6,202	,000
	X1	,001	,000	1,022	6,306	,000
	X8	,000	,000	-,622	-3,162	,002
	X12	,026	,009	2,662	2,904	,005
	X13	-,031	,010	-3,010	-3,215	,002

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os resultados encontrados na regressão múltipla da variável despesas administrativas apresentadas na Tabela 6, a equação que representa o modelo pode ser apresentada por:

$$Y3 = 0,051 + 0,001.X1 + 0,026.X12 - 0,031.X13 + u$$

Os coeficientes da equação demonstram que o comportamento das variáveis não influencia de forma isolada nas despesas administrativas, visto que não há uma variável com significativo «peso», contudo, no conjunto tais variáveis passam a ser significativas. Uma das possíveis justificativas pode se relacionar a contratação de algumas despesas para operacionalizar a atividade calçadista administrativa, analisada primeiramente a curto prazo, que justifica a relação com endividamento empresarial, e consequentemente afeta os índices de liquidez que medem a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo.

4.4. Análise da variável Despesas Financeiras

As despesas financeiras também foram avaliadas e relacionadas no âmbito empresarial do setor têxtil calçadista, comum a esse tipo de atividade, pelo cenário complexo nacional apresentado, principalmente pelos problemas econômicos enfrentados. Considera-se natural a ocorrência de despesas financeiras relacionadas a operações, tanto de manutenção da atividade, quanto de tratativas cambiais e políticas de crescimento.

Tabela 7. Resumo do modelo para variável despesas financeiras

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,843	,710	,694	,02081

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise que se observa na Tabela 7, o R² ajustado relativo as despesas financeiras apresentam 69% de poder de explicação do comportamento, que corresponde às variáveis de Dívida Bruta/Ativo Total, Custo Capital de Terceiros, Liquidez Corrente e Liquidez Seca. A Tabela 8 demonstra os resultados da análise de regressão múltipla.

Tabela 8. Significância dos parâmetros da regressão múltipla da variável Despesas financeiras

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	,015	,011		1,365	,176
	X1	,002	,000	1,036	11,658	,000
	X7	,001	,000	,194	2,625	,010
	X12	-,047	,013	-2,623	-3,460	,001
	X13	,054	,014	2,915	3,854	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4 para as despesas financeiras, a equação que representa o modelo pode ser apresentada por:

$$Y4 = 0,015 + 0,002.X1 + 0,001.X7 - 0,047.X12 + 0,054.X13 + u$$

As despesas financeiras consistem em juros de empréstimos; financiamentos; desconto de títulos; descontos concedidos; despesas bancárias; concessão de crédito; correção monetária, entre outros. Pelos resultados apresentados, uma possível explicação pode estar relacionada ao conjunto de variáveis resultantes da análise, que correspondem à estrutura de capital das empresas, assim, as que possuem maior participação de capital de terceiros, tendem a apresentar mais despesas financeiras.

4.5. Interpretação da equação de regressão

De acordo com as análises que resultaram nas equações de regressão para previsão do comportamento dos custos para cada item de custos, apresenta-se a equação que representa o modelo. Neste caso, utiliza-se a equação

da variável independente Y4 (Despesas financeiras). Para demonstrar a aplicabilidade do modelo, substituem-se as variáveis independentes por valores reais da empresa Cambuci no trimestre 12/2013:

$$Y4 = 0,015 + 0,002.X1 + 0,001.X7 - 0,047.X12 + 0,054.X13 + u$$

$$Y4 = 0,015 + 0,002.(60,8) + 0,001.(23,2) - 0,047.(1,4) + 0,054.(0,9) + u$$

$$Y4 = 0,14$$

O dado registrado para a análise de despesas financeiras da empresa no referido trimestre foi 0,13 (Desp. Fin./Rec. Líq.), e o modelo apresentou um resultado previsto de 0,14, valor próximo do real, o que valida sua aplicação. Deve-se salientar, para todas as análises, a importância da definição de indicadores significantes que auxiliam na orientação para a tomada de decisão. Assim, podem-se testar modelos válidos para a apresentação de indicadores que estejam relacionados ao contexto empresarial, que representam o setor que se busca pesquisar, como ocorre no presente estudo.

4.6. Discussão dos resultados

Por meio da análise estatística, para a variável dependente custo dos produtos vendidos (Y1), calculados em relação aos custos de produção há uma explicação de 75%, ou seja, o aumento das obrigações com terceiros, sejam de curto ou longo prazo em proporção ao faturamento, tendem a aumentar simultaneamente os custos de produção operacionais. Em consequência das obrigações com terceiros, o aumento do exigível total da empresa pode comprometer o resultado esperado. Richartz *et al.* (2011) identificou que a medida que aumenta o faturamento, maior é a distância das receitas em relação ao custo dos produtos vendidos e, por isso, as empresas com maior faturamento apresentam melhor

relação custo/receita em função da melhor distribuição dos custos fixos aos produtos elaborados.

Ao analisar a variável despesas com vendas, o resultado implica nas variáveis X12 e X13, visto que são as que mais influenciam no comportamento destas despesas, apesar de apresentarem relações moderadas de forma individualizada, conforme o estudo de Pastre *et al.* (2013). Assim, a definição de comportamento de custos engloba, além dos Custos dos Produtos Vendidos, os demais itens de custo como Despesas com Vendas e Administrativas analisadas em conjunto. Esta metodologia de inclusão das despesas como itens de custo é consolidada em estudos como os de Anderson, Banker e Janakiraman (2003); Costa, Marques, Santos e Lima (2013); Medeiros, Costa e Silva (2005) e Richartz e Borgert (2013).

No presente estudo, quando analisadas as despesas administrativas isoladamente, não há uma efetiva significância, porém, quando observadas pelo conjunto passam a ser significativas. Tal fato pode estar relacionado ao fato da contratação de algumas despesas para operacionalização da atividade calçadista. Medeiros, Costa e Silva (2005) enfatizam que os administradores podem avaliar sua exposição aos custos assimétricos ao observarem a sensibilidade dos custos a reduções de volume. Eles podem aumentar a sensibilidade dos custos a variações em volume tomando decisões contratuais que reduzem os custos de ajustamento associados a mudar os níveis de recursos contratados.

Para Richartz *et al.* (2011) se as despesas após lucro bruto se mantivessem constantes, as empresas com melhor relação custos/receitas teriam maior lucro líquido. Ao mesmo tempo, as empresas com maior participação de capital de terceiros em suas origens, tem mais despesas financeiras e, por consequência, menor lucro. Isso chama atenção na atualidade da ges-

tão empresarial, cuja busca pela eficiência, eficácia e eliminação de desperdício é uma discussão recorrente. Ou seja, independente das condições concorrenciais de momento, o investimento no amadurecimento da gestão deveria ser uma constante, uma contínua busca de melhorias (Souza, Schnorr, Ferreira. 2011).

5. Conclusões

Os indicadores de endividamento procuram indicar o nível de endividamento da empresa, bem como sua capacidade de pagar suas dívidas, enquanto os índices de liquidez procuram mensurar a base financeira da empresa. A captação de recursos pelas organizações compõe seu endividamento, que pode incrementar a capacidade produtiva, gerar crescimento e remunerar a atividade. Sendo assim, o estudo consiste em evidenciar o comportamento dos custos em relação aos indicadores de endividamento e liquidez.

Como resultado da análise das despesas com vendas em relação aos índices de endividamento e de liquidez, atingiu um R^2 de 63% para os indicadores: Dívida Bruta/Patrimônio Líquido, Dívida CP/Dívida Total, Exigível Total/Patrimônio Líquido, Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca. Já as despesas administrativas, representadas por gastos, pagos ou incorridos, para a direção ou gestão da empresa, como despesas com pessoal, serviços, impostos e taxas, gerais e utilidades, o R^2 ajustado apresentou um resultado de 58% com os índices de endividamento e de liquidez: Dívida Bruta/Ativo Total, Exigível Total/Ativo Total, Liquidez Corrente e Liquidez Seca.

De acordo com estudo de Kayo e Famá (1997), quando existem boas oportunidades de crescimento as empresas optam pela predominância de capital próprio, preferencia esta justificada pelos efeitos negativos da dívida na fase do alto crescimento.

Constata-se também que, nas empresas de baixo crescimento a predominância é de capital de terceiros. No estudo das empresas do setor calçadista brasileiro listadas na BM&FBovespa, o R^2 ajustado das despesas financeiras apresenta 69% explicação pelas variáveis de Dívida Bruta/Ativo Total, Custo Capital de Terceiros, Liquidez Corrente e Liquidez Seca. No estudo de Silva e Valle (2008), à medida que aumenta a rentabilidade de uma empresa, aumenta também a tendência de que ela venha a se financiar e, portanto, será menor o seu nível de endividamento de longo prazo e total.

Os resultados deste estudo evidenciaram que os custos de produção podem ser explicados por 75% das variações médias ocorridas com os indicadores de endividamento e liquidez, o que corrobora o estudo de Richartz *et al.* (2011), que evidencia que 78,88% da Receita Líquida de Vendas são consumidas pelo Custo dos Produtos Vendidos. Já o estudo de Pastre *et al.* (2013), em análise a correlação dos dados do Setor de Tecnologia da Informação, identificou que os custos de produção se explicam por 31% das variações médias ocorridas com os indicadores de endividamento.

Pode-se justificar os resultados encontrados para o comportamento dos custos deste estudo, e também a relação das demais variáveis dependentes, pelo tratamento inicial dos dados para aplicação da regressão, uma vez que pela aplicação do teste de significância foram excluídas variáveis independentes que não tinham inferência nas variáveis dependentes. Pelo estudo, todas as variáveis dependentes explicam ou podem ser explicadas pelas variáveis independentes, com os mesmos indicadores ou diferentes indicadores de desempenho. Constata-se assim, que a observação do comportamento das variáveis de custos e despesas frente aos indicadores de endividamento e liquidez, podem trazer vantagens nas práticas de gestão tanto econômica como financeira das empresas do setor calçadista nacional listadas na BM&FBovespa.

Esta pesquisa limitou-se a um setor específico da economia brasileira, portanto se faz necessário o aprimoramento das referidas análises em estudos específicos a cada indicador de endividamento e de liquidez, com o teste das variáveis de controle que podem influenciar no diagnóstico e apuração dos resultados empresariais. Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a análise de indicadores de atividade e rentabilidade, e também a possível avaliação da estrutura de capital das empresas, aumentando o nível de comparabilidade com outros setores da economia.

Apresenta-se como contribuição da presente pesquisa, a identificação dos fatores explicativos (custo dos produtos vendidos, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas administrativas) nos indicadores de endividamento e liquidez em empresas do setor calçadista das empresas listadas na BM&FBovespa. Tal contribuição acentua-se ao sugerir a aplicação da pesquisa nas empresas calçadistas, assim como de outros setores, que não estejam listadas na BM&FBovespa, mas que enfrentam um cenário similar de competitividade e acirramento das melhores práticas empresariais visto a redução de lucratividade presente na maioria das empresas. Outra vertente do estudo pode ser realizada com base na análise de outros indicadores, como de atividade e rentabilidade, ou outros atributos para a evolução científica do tema.

Referências

- Abicalçados (2014). *Associação Brasileira da Indústria de Calçados*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em: 28 abr. 2014.
- Anderson, M. C., Banker, R. D. & Janakiraman, S. N. (2003). Are selling, general, and administrative costs “sticky”? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00095>

- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S. & Young, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Bauer, A. P. M., Oliveira, U. R. & Rodrigues, V. M. (2013). Situação financeira da indústria têxtil brasileira: relação da taxa cambial e índices financeiros de empresas do setor. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. *Anais...* Rio de Janeiro: SEGeT.
- BMF&Bovespa. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (2014). *Classificação do setor de atuação das companhias*. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresaslistadas/BuscaEmpresaListada.aspx?segmento=Cal%c3%a7ados&iidioma=pt-br>>. Acesso em: 12 abr. 2014.
- Camargos, M. A. & Barbosa, F. V. (2005). Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 12(2), 99-115.
- Corrar, L. J., Paulo, E. & Dias Filho, J. M. (Coord.) (2014). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Costa, P. S., Marques, A. V. C., Santos, C. K. S., Lima, F. D. C. (2013). Análise do comportamento assimétrico dos custos nas companhias abertas dos países da América latina. In XX Congresso Brasileiro de Custos. *Anais...*, Uberlândia, CBC.
- Garrison, R. H. & Noreen, E. W. (2001). *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hansen, D. R. & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos*. São Paulo: Atlas.
- Henriques, L. F. R. (1999). *A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos: uma aplicação da metodologia de Michel Porter*. 1999. 148 f. Dissertação (Mestrado). – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, São Paulo.
- Horngren, C. T., Foster, G. & Datar, S. M. (2000). *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Hopp, J. C., Leite, H. P. (1989). O mito da liquidez. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 63-69. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901989000400006>
- Junior, M. P. L. & Carvalho, V. G. (2010). A contabilidade no contexto da análise financeira: um estudo nas indústrias têxteis em Natal/RN, ano 2008. *Revista Ambiente Contábil*, 2(1), 1-14.
- Kayo, E. K. & Famá, R. (1997). Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 2(5), 1-8.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245. <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Leone, G. S. G. (1982). *Custos: planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Lopes, H. C. & Marion Filho, P. J. (2006). Estratégias e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias. In XIII Simpósio de Engenharia e Produção. *Anais...* Bauru: SIMPEP.
- Machado, D. Q., Pinheiro, L. V. S., Monteiro, D. L. C. & Guerra, D. (2012). A crise financeira mundial e seus impactos no setor calçadista. *Revista Pensamento & Realidade*, 27(3), 4-17.
- Maher, M. (2001). *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, O. R., Costa, P. S. & Silva, C. A. T. (2005). Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. *Revista Contabilidade e Finanças*, 16(38), 47-56.
- Meekings, A. (1995). Libertar o potencial de medição de desempenho: Um guia de implementação prática. *Dinheiro Público e Gestão*, 15, 5-12.

- Noreen, E. & Soderstrom, N. (1994). Are overhead costs strictly proportional to activity? Evidence from hospital service departments. *Journal of Accounting and Economics*, 7, 255-278. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90012-4)
- North, D. C. (1994). *Custo de transação, instituições e desempenho econômico*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.
- Pastre, F., Borgert, A., Souza, F. R. & Petri, S. M. (2013). Comportamento dos custos e indicadores de endividamento do setor de tecnologia da informação da BM&FBovespa. In: XX Congresso Brasileiro de Custos. *Anais...* Uberlândia: CBC.
- Pires, E. A., Panhoca, L. & Bandeira, G. L. R. (2010). Análise da influência do modelo dinâmico na geração de valor econômico agregado nas empresas calçadistas listadas na Bovespa nos anos de 2005, 2006 e 2007. *Revista Gestão Organizacional*, 3(2), jul/dez.
- PricewaterhouseCoopers (2014). *O impacto da crise financeira internacional na economia brasileira, 2008*. Disponível em: <http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/pwc-impacto-crise-08-seg.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2014.
- Richartz, F. & Borgert, A. (2013). O comportamento dos custos das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA entre 1994 e 2001. In VII Congreso ANPCONT. *Anais...* Fortaleza, ANPCONT.
- Richartz, F., Borgert, A. & Ensslin, S. R. (2014). Comportamento dos Custos: mapeamento e análise sistêmica das publicações internacionais. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*. 9(3), set/dez. <https://doi.org/10.14392/asaa.2014070302>
- Richartz, F., Borgert, A. & Lunkes, R. J. (2014). Comportamento assimétrico dos custos em empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(3), 339-361.
- Richartz, F., Nunes, P., Borgert, A. & Dorow, A. (2011). Comportamento dos custos das empresas catarinenses que atuam no segmento fios e tecidos da BM&FBOVESPA. In XVIII Congresso Brasileiro de Custos. *Anais...* Rio de Janeiro: CBC.
- Sato, S. S. (2007). *Análise econômico-financeira setorial: estudo da relação entre liquidez e rentabilidade sob a ótica do modelo dinâmico*. 204 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/>>. Acesso em: 25 mai. 2014.
- Schmidt, S., Costa, P. A. & Freitas, E. C. (2011). Mudanças estratégicas das empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. *Revista Organizações & Sociedade*, 18(58), 371-388, jul/set. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300002>
- Silva, A. F., Valle, M. R. (2008). Análise da estrutura de endividamento: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e americanas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 201-229. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552008000100010>
- Silvestrin, L.E. & Triches, D. (2008). A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004. *Revista Econômica*, 10(1), 145-170.
- Souza, M. A., Schnorr, C. & Ferreira, F. B. (2011). Análise das relações custo-volume-lucro como instrumento gerencial: um estudo multicaso em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(12), 109-134.
- Warren, C. S., Reeve, J. M. & Fees, P. E. (2001). *Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Fecha de recepción: 31 de enero de 2016

Fecha de aceptación: 30 de setiembre de 2016

Correspondencia: josimarostica@gmail.com

altair@borgert.com.br

flarenatasouza@hotmail.com

smpetri@gmail.com

Análisis comparativo de la tributación empresarial en los países de la zona euro durante el período 2000-2013

Rafael Molina Llopis, Antonio Barberá Martí

Universidad de Valencia
Departamento de Contabilidad
Grupo Elastic Confort (España)
Responsable de Contabilidad

Tradicionalmente, algunos países han utilizado el impuesto sobre los beneficios empresariales como una vía para, partiendo de unos tipos relativamente elevados, fomentar determinadas actividades mediante incentivos o bonificaciones fiscales que permitirían reducir considerablemente esta carga fiscal empresarial. En cambio, otros Estados han optado por reducir directamente la tasa de impuestos, sin tener en cuenta los incentivos fiscales, acercando la tributación nominal a la efectiva.

Esta investigación pretende analizar las divergencias existentes en la tributación por el impuesto sobre sociedades entre los distintos países de la eurozona para el período 2000-2013, observando las diferencias entre los tipos nominales y efectivos de las empresas cotizadas. De esta manera, se sitúa en el contexto actual la idea de la Comisión Europea debe adoptar un impuesto de sociedades común, y determinar qué países ejercen una mayor presión fiscal sobre los resultados de sus empresas.

Palabras clave: presión fiscal, tipo impositivo efectivo, empresas cotizadas, eurozona.

Comparative analysis of corporate tax burden in the euro area during 2000-2013

Traditionally, some countries have been using the Corporate Income Tax as a way of, starting from relatively high nominal tax rates, encourage certain economic activities through incentives or bonuses that allow considerably reduce actual business taxation. In contrast, other member states have chosen to directly lower the tax rate, regardless of other incentives, thus bringing the nominal taxation to effective.

This research aims to analyze the discrepancies in the taxation of corporate income tax between different Eurozone countries for the period 2000-2013, noting the differences between the statutory (STR) and effective tax rates (ETR) of listed companies. In this way, this work locates the idea of the European Commission to adopt a common corporate tax in its current context, determining which countries exercise greater fiscal pressure on the results of their companies.

Keywords: Tax burden, effective tax rate, listed companies, Eurozone.

Análise comparativa da carga tributária das empresas dos países da zona do euro durante o período 2000-2013

Tradicionalmente, alguns países com uma elevada taxa nominal utilizam o imposto sobre a renda como uma via para fomentar as atividades econômicas através de incentivos ou bônus que permite reduzir consideravelmente a atual tributação das empresas. Em contrapartida, outros Estados-Membros optaram para diretamente baixar as taxas de impostos, independentemente de outros incentivos, transformando a taxa nominal em efetiva.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as discrepâncias na tributação empresarial entre os diferentes países da zona do euro no período 2000-2013, observando as diferenças entre a taxa nominal e a taxa de imposto efetiva das empresas listadas. Desta forma, este trabalho projeta a noção de que a Comissão Europeia adopte um regime comum para o imposto sobre o rendimento, determinando quais são os países que exercem uma maior carga tributária sobre os resultados de suas empresas.

Palavras-chave: carga tributária, taxa de imposto efetiva, empresas listadas, Zona do Euro.

1. Introducción

Desde que en 2008 se empezaran a manifestar las consecuencias negativas de la abrupta finalización de lo que hasta entonces había sido un dilatado período de crecimiento económico, que convergió en una crisis a nivel internacional, prácticamente los gobernantes de todos los países, unos en mayor medida que otros, se vieron obligados a adoptar cambios y reformas en lo que hasta ese momento había sido su patrón de conducta. En líneas generales, como señalan Hemmelgarn y Nicodeme (2010), los gobiernos y bancos centrales de las economías más desarrolladas reaccionaron con una combinación de medidas reguladoras, estímulos fiscales e inyecciones de liquidez.

Transcurrido un tiempo, si bien se observan algunos indicios de mejora, se teme la posibilidad de que la crisis económica que afecta a la Unión Europea dure más de lo previsto debido a los grandes problemas de deuda que, aunque mitigados en los últimos meses

por las acciones del Banco Central Europeo (BCE) y las controvertidas políticas de austeridad aplicadas de manera generalizada, todavía persisten en algunos Estados miembros, como Portugal, Irlanda, Italia, Grecia o España. En esta situación de incertidumbre, se siguen planteando medidas orientadas a tratar de superar la crisis de confianza que, aún hoy, sigue afectando a los mercados financieros. En este sentido, uno de los temas recurrentes desde hace años en el seno de la Comisión Europea es la discusión sobre la conveniencia de abordar un proceso de armonización fiscal en el ámbito empresarial, que avance hacia la adopción de un impuesto de sociedades común para todos los estados miembros de la Unión, necesidad que ya se constataba dos décadas atrás en el denominado *Informe Ruding*¹.

Entre sus principales conclusiones, este informe señalaba que todos los sistemas fiscales de los Estados miembros practicaban algún tipo de discriminación

¹ Se trata del Informe del Comité de Expertos Independientes sobre la Imposición de Sociedades, denominado «Informe Ruding» en referencia al nombre de su presidente, el holandés Onno Ruding.

entre inversión interior y extranjera, y que los efectos potencialmente distorsionadores de esta situación se verían incrementados por la eliminación de las barreras a la movilidad de capital derivadas de la Unión (Comité de Expertos Independientes sobre la Imposición de Sociedades, 1992). El tema central era si estas distorsiones suponían una amenaza seria para el mercado único y, en caso afirmativo, si podían ser eliminadas simplemente mediante la interacción de las fuerzas del mercado y la competencia entre los regímenes fiscales nacionales, o si era necesaria una actuación a escala comunitaria.

Casi una década más tarde, la Comisión Europea (2001) afirmaba en un interesante trabajo que los sistemas fiscales soportados por las empresas en Europa eran muy ineficientes, por lo que, abandonando la idea inicial de armonizar el impuesto en su conjunto, propuso un sistema alternativo cimentado en la consolidación y reparto de las bases imponibles del impuesto sobre sociedades, conocido como *Common Consolidated Corporate Tax Base* (CCCTB), desarrollado en la propuesta de directiva presentada por el Consejo en marzo de 2011 (Comisión Europea 2011), todavía pendiente de aprobación definitiva.

Así pues, aunque no se trata de un tema novedoso, la profundización de las diferencias entre los dirigentes europeos como consecuencia de las exigencias económicas derivadas de los rescates y apoyos financieros realizados a diferentes países, algunos de ellos con tipos impositivos claramente inferiores a la media de la Unión, ha vuelto a poner de manifiesto su transcendencia y ha brindado argumentos reforzados a sus

defensores, lo que sustenta la oportunidad y relevancia de la presente investigación.

La armonización del impuesto sobre sociedades reduciría la competencia fiscal existente entre los diferentes países, entre otras razones, para atraer nuevas inversiones y evitar posibles deslocalizaciones. Sin embargo, se trata de una cuestión extremadamente compleja, puesto que, con la adopción de la moneda única, perdido el control de la política monetaria, la fiscalidad es, probablemente, la herramienta de política económica de mayor relevancia que todavía conservan los gobiernos, más aún si se considera el acuerdo alcanzado por la Eurocámara en marzo de 2013 —conocido como *Two-Pack*—, para incrementar el control comunitario sobre los presupuestos generales de los estados de la zona euro a partir del año 2014.

En este sentido, algunos países han estado utilizando el impuesto sobre beneficios como vía para, partiendo de tipos nominales relativamente altos, fomentar determinadas actividades económicas a través de incentivos o bonificaciones que permitían reducir sustancialmente la tributación real de las empresas. En cambio, otros Estados miembros han optado por bajar directamente los tipos tributarios, prescindiendo de otros incentivos; de este modo, han acercado la fiscalidad nominal a la efectiva².

Esta dualidad de sistemas fiscales hace que el tipo nominal (TN) del impuesto sobre sociedades no sea una referencia adecuada para comparar la presión fiscal realmente soportada por las empresas en los distintos países. En esa medida, es necesario definir un indicador alternativo que sea capaz de incorporar

² Para un estudio más profundo de esta cuestión, puede consultarse los trabajos de Edgerton (2010), Elschner y Vanborren (2009) o Hemmelgarn y Nicodeme (2010), entre otros.

el impacto de las diferentes deducciones o bonificaciones a las que haya podido acogerse el sujeto pasivo, al que, siguiendo la extensa literatura sobre el tema, denominaremos «tipo impositivo efectivo» (TIE)³.

Entre las principales investigaciones que han recurrido a esta variable para analizar la tributación empresarial, dependiendo de la finalidad perseguida en la investigación, siguiendo a Molina (2005), se encuentran tres tipologías de trabajos: los centrados en la comparación fiscal entre distintos países o regiones, los dirigidos a estudiar los efectos sobre la carga fiscal de un cambio en la normativa tributaria y aquellos dedicados a determinar las principales variables económico-financieras que inciden sobre la tributación efectiva. El presente trabajo, enmarcado en la primera de esas categorías, tiene como objetivo principal analizar las divergencias existentes en la tributación por el impuesto sobre sociedades entre los distintos países de la zona euro, con el fin último de cuantificar las diferencias en la presión fiscal que verdaderamente soportan las empresas cotizadas en cada uno de los Estados miembros, estudiando las discrepancias entre los tipos impositivos nominales y efectivos para el período 2000-2013.

Como referencias en esta línea de investigación, en el ámbito europeo, podemos citar los trabajos de Jacobs y Spengel (2000), Buijink, Janssenb y Schols (2002), Nicodème (2007), Romero, Molina y Labatur (2009), Álvarez, Fernández y Martínez (2011), y Lazăr (2013). Fuera del ámbito europeo, cabe mencionar los trabajos de Collins, Kemsley y Shackelford (1995), Rohaya, Nor'Azam y Barjoyai (2008), o Markle y Shackelford (2012), entre otros.

2. El TIE como medida de la presión fiscal

Desde que a principios de los años setenta del siglo pasado la *Securities and Exchange Commission* —agencia federal encargada de la supervisión de los mercados financieros estadounidenses equivalente en España a la Comisión Nacional del Mercado de Valores— exigiera a las empresas cotizadas la presentación de una conciliación entre los tipos impositivos nominales y los efectivamente soportados, el interés por cuantificar estos últimos a fin de evaluar el impacto de las políticas tributarias, y, en consecuencia, el verdadero nivel de presión fiscal aplicado por los Estados, ha sido creciente. Ello ha dado lugar a la realización de numerosos estudios que han utilizado como indicador el TIE, aunque con distintas formulaciones para su cálculo en función de los objetivos perseguidos.

Así, básicamente, podemos distinguir entre TIE medio y marginal. El primero, según explican Buijink y otros (2002), mide la parte del resultado contable antes de impuestos, que representa el impuesto pagado en un determinado año —trabajos de carácter retrospectivo—, y es la variable habitualmente utilizada en las investigaciones dirigidas a comparar la tributación efectiva entre diferentes países o colectivos. El TIE marginal, por su parte, calcula la cantidad que el contribuyente deberá pagar por la obtención de una unidad adicional de renta —estudios prospectivos—. Como señalan Devereux y Griffith (2003), este permite determinar el impacto del régimen tributario en un proyecto de inversión futuro, por lo que es el indicador de referencia en las investigaciones dirigidas a evaluar cómo los impuestos afectan a las decisiones empresariales.

³ Es ETR por sus siglas en inglés (*Effective Tax Rate*).

Este trabajo se enfoca en el TIE medio, indicador elegido atendiendo a sus objetivos, dado que, en este, se pretende cuantificar la presión fiscal soportada. Como indica Molina (2005), parece evidente que dicho TIE debe relacionar la carga impositiva con la base gravable que la ha generado. Aunque no existe unanimidad a la hora de definir estas magnitudes, las detalladas revisiones de la literatura especializada realizadas por Plesko (2003) y Molina (2005) muestran que la mayoría de los artículos relevantes en este campo se han decantado por formular el TIE medio como el gasto contable por el impuesto sobre beneficios, corregido en algunos casos por los impuestos diferidos, dividido por el resultado contable antes de impuestos. Esta elección está claramente condicionada por la imposibilidad habitual de disponer de datos fiscales para el análisis, lo que ha dado lugar a que la mayor parte de las investigaciones realizadas estén basadas en las cifras recogidas en los estados financieros de las empresas.

Otra cuestión relevante en este tipo de estudios es la duración del período analizado, debido a que los efectos de la aplicación del método del efecto impositivo para contabilizar el impuesto podrían condicionar los valores del TIE a corto plazo. En este sentido, Dyreng, Hanlon y Maydew (2008) sostienen que analizar la presión fiscal de las compañías tomando el tipo efectivo de un único año podría no ser suficiente, pues la carga fiscal soportada en un ejercicio aislado está expuesta a sesgos —por ejemplo, como consecuencia del impacto de una diferencia temporaria de cuantía significativa—, que podrían elevar o reducir el tipo efectivo de manera transitoria, confundiendo los efectos de un acontecimiento puntual con la posición de la empresa frente a la fiscalidad.

Por todo lo anterior, este trabajo analizará la presión fiscal derivada del impuesto sobre sociedades soportada por las empresas cotizadas de los países de la zona euro, considerando un período de 14 años —2000

a 2013—. En este marco, se entiende el TIE medio como el cociente entre el gasto por impuesto sobre beneficios y el beneficio antes de impuestos.

3. Análisis comparativo de la presión fiscal societaria en la zona euro

Para la realización del estudio, partiendo de la base de datos *Osiris* (Bureau Van Dijk), se ha confeccionado una muestra con la información contable de las empresas cotizadas radicadas en los países que formaban parte de la eurozona en 2013, en la que se ha eliminado a las sociedades financieras y de seguros (código K en Nace Rev. 2 sección principal) por sus particularidades fiscales, como Buijink y otros (2002), Rohaya y otros (2008), o Álvarez y otros (2011), entre otros. Además, se ha depurado los valores extremos para evitar distorsiones en los resultados eliminando los que se situaban fuera del intervalo $[\mu \pm 2\sigma]$.

La tabla 1 presenta el número de observaciones de la muestra, organizada por países y años, así como las cuatro agrupaciones de datos realizadas para el desarrollo de los diferentes estudios. La exclusión de Estonia y Malta en *UEM17b* y *UEMb*, subconjuntos muestrales utilizados para el análisis del TIE, responde al reducido número de datos obtenidos en estos países, lo cual podría comprometer la consistencia de los resultados.

Aplicando una metodología descriptiva, el trabajo realiza un análisis de los tipos nominales y efectivos, tanto por países como por su evolución a lo largo del período objeto de estudio.

4. Resultados

4.1. Análisis de la presión fiscal nominal

El primer estudio realizado es un análisis comparativo de los tipos nominales establecidos en cada uno de los

países y su evolución a lo largo del espacio objeto de análisis. La tabla 2, partiendo del trabajo publicado por la Comisión Europea (2014), presenta los tipos nominales de los 17 países desde el año 2000 al 2013, así como diferentes cálculos que se comentan a continuación.

Como puede observarse, Alemania (36,0%) e Italia (35,6%) son los países con las medias del período más

elevadas. En el lado opuesto, aparecen Chipre (14,8%) e Irlanda (14,1%), a más de 20 puntos de distancia. Con respecto a las diferentes agrupaciones realizadas, los valores medios calculados con el conjunto de países miembros en 2013 —*UEM17a* (28,4%) y *UEM17b* (28,3%)— son superiores a los obtenidos considerando los Estados que pertenecían a la eurozona cada uno de los años —*UEMa* (29,6%) y *UEMb* (29,4%)—. Esto se debe a la influencia en la media

Tabla 1. Composición de la muestra final por países y años

País / Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Alemania (1999)	288	259	248	274	264	316	332	357	324	303	374	386	390	375	4,490
Austria (1999)	0	0	0	3	34	46	52	49	39	42	49	59	51	55	479
Bélgica (1999)	58	60	58	65	69	81	83	91	75	68	85	81	84	79	1,037
Chipre (2008)	8	32	34	26	6	10	58	71	46	45	42	30	24	20	452
Eslovaquia (2009)	36	38	42	45	10	11	17	17	15	9	15	20	26	23	324
Eslovenia (2007)	0	0	12	27	12	15	18	21	15	15	14	19	20	13	201
España (1999)	93	95	82	93	74	81	90	83	76	73	69	74	63	65	1,111
Estonia (2011)	0	0	0	0	4	10	12	12	8	4	8	8	9	10	85
Finlandia (1999)	79	78	73	77	73	78	82	81	75	51	71	72	67	61	1,018
Francia (1999)	373	359	368	376	326	360	381	410	357	319	376	372	354	332	5,063
Grecia (2001)	100	109	99	120	100	130	144	148	109	96	67	59	53	51	1,385
Irlanda (1999)	17	16	17	17	17	21	27	30	17	16	27	27	30	28	307
Italia (1999)	81	81	76	85	100	107	104	120	108	91	111	107	104	102	1,377
Luxemburgo (1999)	3	3	4	4	18	18	22	24	23	26	32	32	30	27	266
Malta (2008)	6	4	3	0	2	2	2	11	7	9	7	9	11	11	84
Países bajos (1999)	77	71	66	65	70	74	74	77	64	61	90	76	63	75	1,003
Portugal (1999)	27	25	20	23	24	26	33	30	30	33	35	32	28	30	396
UEM17a^a	1,246	1,230	1,202	1,300	1,203	1,386	1,531	1,632	1,388	1,261	1,472	1,463	1,407	1,357	19,078
UEM17b^b	1,240	1,226	1,199	1,300	1,197	1,374	1,517	1,609	1,373	1,248	1,457	1,446	1,387	1,336	18,909
UEMa^c	1,096	1,156	1,111	1,202	1,169	1,338	1,424	1,521	1,365	1,257	1,464	1,463	1,407	1,357	18,330
UEMb^d	1,096	1,156	1,111	1,202	1,169	1,338	1,424	1,521	1,358	1,248	1,457	1,446	1,387	1,336	18,249

a Países miembros de la zona euro en 2013.

b *UEM17a* menos Estonia y Malta.

c Países miembros de la zona euro en cada uno año de los años analizados.

d *UEMa* menos Estonia y Malta (a partir del año de incorporación correspondiente).

(Situada en el punto 3. Análisis comparativo de la presión fiscal societaria en la zona euro)

de los tipos más reducidos que poseían los nuevos miembros incorporados a la zona euro a lo largo del período analizado (Grecia, Eslovenia, Chipre, Malta, Eslovaquia y Estonia).

En cuanto a la evolución, la presión fiscal nominal ha seguido una tendencia general claramente bajista

con la única excepción de Malta, que no ha modificado su tipo impositivo en todo el período: este se ha mantenido estable en el 35%. Sin embargo, la mala situación de las arcas públicas derivada de la caída de actividad ocasionada por la crisis ha dado lugar a importantes repuntes en los tipos de diferentes países en los últimos años. Así, Francia y Portugal en 2012

Tabla 2. Evolución anual del tipo nominal por países y años (%)

País / Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Media	Dif.% ^f
Alemania	51.6	38.3	38.3	39.6	38.3	38.7	38.7	38.7	30.2	30.2	30.2	30.2	30.2	30.2	35.96	-41.47%
Austria	34	34	34	34	34	25	25	25	25	25	25	25	25	25	28.21	-26.47%
Bélgica	40.2	40.2	40.2	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	35.33	-15.42%
España	35	35	35	35	35	35	35	32.5	30	30	30	30	30	30	32.68	-14.29%
Finlandia	29	29	29	29	29	26	26	26	26	26	26	26	24.5	24.5	26.86	-15.52%
Francia	37.8	36.4	35.4	35.4	35.4	35	34.4	34.4	34.4	34.4	34.4	34.4	36.1	36.1	35.29	-4.50%
Irlanda	24	20	16	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	14.11	-47.92%
Italia	41.3	40.3	40.3	38.3	37.3	37.3	37.3	37.3	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4	35.56	-23.97%
Luxemburgo	37.5	37.5	30.4	30.4	30.4	30.4	29.6	29.6	29.6	28.6	28.6	28.8	28.8	29.2	30.67	-22.13%
Países bajos	35	35	34.5	34.5	34.5	31.5	29.6	25.5	25.5	25.5	25.5	25	25	25	29.4	-28.57%
Portugal	35.2	35.2	33	33	27.5	27.5	27.5	26.5	26.5	26.5	29	29	31.5	31.5	29.96	-10.51%
Grecia ^e	40	37.5	35	35	35	32	29	25	35	35	24	20	20	26	30.61	-35.00%
Eslovenia ^e	29	25	25	25	25	25	25	23	22	21	20	20	18	17	22.86	-41.38%
Chipre ^e	29	28	28	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	12.5	14.82	-56.90%
Malta ^e	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	0.00%
Eslovaquia ^e	29	29	25	25	19	19	19	19	19	19	19	19	19	23	21.57	-20.69%
Estonia ^e	26	26	26	26	26	24	23	22	21	21	21	21	21	21	23.21	-19.23%
UEM17a ^a	34.62	33.02	31.77	30.39	29.58	28.11	27.68	26.82	26.30	26.18	25.62	25.37	25.41	26.11	28.36	-24.58%
UEM17b ^b	35.17	33.36	31.94	30.38	29.46	27.93	27.51	26.60	26.07	25.94	25.31	25.02	25.07	25.86	28.26	-26.48%
UEMa ^c	36.42	34.87	33.43	32.56	31.91	30.41	29.88	28.46	27.14	26.51	25.91	25.37	25.41	26.11	29.60	-28.30%
UEMb ^d	36.42	34.87	33.43	32.56	31.91	30.41	29.88	28.46	26.58	25.94	25.31	25.02	25.07	25.86	29.41	-28.99%

Fuente: Comisión Europea (2014). Elaboración propia

a Países miembros de la zona euro en 2013

b UEM17a menos Estonia, Luxemburgo y Malta

c Países miembros de la zona euro en cada uno año de los años analizados

d UEMa menos Estonia y Malta

e En cursiva, los años en los que el país todavía no formaba parte de la zona euro

f Variación total del período analizado en porcentaje

(Situada en el punto 4.1)

y Chipre, Eslovaquia y Grecia en 2013 han elevado sustancialmente sus tipos nominales, hasta 6 puntos porcentuales en el último caso.

A pesar de ello, la relevancia de la reducción de los tipos experimentada en la mayoría de los Estados miembros hace que la presión fiscal nominal media en la eurozona se haya reducido en casi un 30% a lo largo del período analizado —entre 8,5 y 10,6 puntos porcentuales, dependiendo de los países considerados—. En particular, destacan Chipre (-56,9%), Irlanda (-47,9%), Alemania (-41,5%) y Eslovenia (-41,4%), que han rebajado sus tipos nominales por encima del 40%, mientras que, en el lado contrario, además de la mencionada Malta, Francia (-4,5%) es el país que menor reducción presenta.

Respecto al camino seguido para estas modificaciones, un análisis detallado de los valores de la tabla 2 pone de manifiesto que no todos los países han sido igual de activos. A lo largo de los años estudiados, se han producido 65 modificaciones de tipos nominales —54 a la baja y 11 incrementos—, casos entre los cuales destacan a Grecia (9), Eslovenia (7), Alemania (5), Francia (5), Luxemburgo (5), Países Bajos (5), Portugal (5), Chipre (4), Italia (4) y Estonia (4). En el caso de España, se observan 2 reducciones —años 2007 y 2008—, aunque, en realidad, ambas son consecuencia de un único cambio normativo introducido por la Ley 35/2006 que preveía un descenso global de 5 puntos en el tipo general, a implementar por mitades en los 2 períodos impositivos siguientes.

Para finalizar este apartado, cabe subrayar la agresiva rebaja de más de 13 puntos porcentuales realizada por Alemania en el año 2001 para tratar de contener la desaceleración de su economía, así como la decidida política de Irlanda, que, entre 2001 y 2003, redujo su tipo nominal casi a la mitad.

4.2. Análisis de la presión fiscal efectiva

En el segundo estudio, se realiza una comparativa de la tributación efectiva de las sociedades, tanto por países como en su evolución a lo largo del período considerado. En la tabla 3, partiendo de los valores medios obtenidos por cada país, se expone el tipo impositivo efectivo de los 15 países (desde el año 2000 al 2013) que presentaban un número de observaciones relevante, así como diferentes cálculos que se comentan a posteriori.

Por un lado, Italia (35,5%) y Grecia (30,6%) son los países con las medias más elevadas del período. En el lado opuesto, destacan Chipre (14,8%) e Irlanda (14,1%), a más de 15 puntos de distancia. Así, la ligera diferencia encontrada en este período entre las principales agrupaciones —*UEM17b* (23,9%) y *UEMb* (24,9%)— indica que los nuevos miembros incorporados a la zona euro a lo largo del período poseían un TIE medio ligeramente inferior al resto de países.

Respecto su evolución, la presión fiscal efectiva ha seguido una tendencia bajista, a pesar de que algunos países han llegado incluso a incrementarlo levemente a lo largo del período. En este sentido, la mayoría de estos incrementos se producen desde el año 2008 y como respuesta de los gobiernos a la crisis económica, sobre todo a través de la eliminación de deducciones e incentivos fiscales que permitían reducir la tributación efectiva. Así, observando el período 2008-2013, se distingue un importante incremento en Eslovaquia, Grecia, Chipre, España, Francia e Italia, todos ellos entre 2 y 5 puntos porcentuales.

No obstante, la importancia de la reducción observada en la mayoría de los países genera que la presión fiscal efectiva media de la eurozona se reduzca en casi un 20% a lo largo del espacio estudiado —entre 4,8

y 5,3 puntos porcentuales, dependiendo de los países considerados—. En concreto, Bélgica (-37,2%), Alemania (-31,4%), Países Bajos (-28,0%), Eslovaquia (-26,7%) y Portugal (-22,7%) presentan los mayores recortes, entre 7 y 12 puntos sobre el tipo que poseían al inicio del período. En el lado opuesto, aparecen Luxemburgo (+34,6%) y Austria (+24,5%), que, junto a España (+7,0%), Grecia (+4,0%) y Eslovenia (2,5%), son los únicos países que han llegado a incrementarlo hasta 5 puntos porcentuales. Para terminar con este epígrafe, cabe mencionar el importante recorte de casi 12 puntos observado en Eslovenia

(-54,3%) desde el año 2006 hasta el final del período, justo en los años en que más incrementos del tipo efectivo se han realizado.

4.3. Análisis de las diferencias entre el tipo nominal y efectivo

El tercer y último estudio es una comparación entre los resultados obtenidos en los dos apartados anteriores, que contrasta las diferencias entre el tipo nominal y el tipo efectivo, tanto en valores medios como en su evolución, para obtener la influencia de los incentivos fiscales en cada país. La tabla 4 muestra las clasificaciones

Tabla 3. Evolución del tipo impositivo efectivo por países y años (%)

País / Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Media	Dif.% ^a
Alemania	36.61	35.33	33.57	33.99	32.24	30.06	29.23	28.65	27.30	27.22	24.85	26.36	25.16	25.11	29.69	-31.43%
Austria	c	c	c	16.49	24.33	20.15	20.39	19.39	21.66	19.77	18.80	20.23	20.91	20.54	20.24	24.51%
Bélgica	29.33	28.67	30.24	29.28	24.44	24.61	21.90	21.76	22.27	22.02	20.05	22.45	18.51	18.42	23.85	-37.19%
España	23.87	23.42	22.93	24.72	24.64	26.56	25.22	23.05	22.90	25.19	25.53	24.70	25.14	25.55	24.53	7.03%
Finlandia	29.19	28.50	30.08	28.54	26.57	26.11	25.63	24.78	25.83	25.82	25.74	25.05	26.13	23.45	26.53	-19.65%
Francia	32.5	31.76	32.16	32.09	29.56	28.40	29.40	28.52	29.04	29.16	28.84	29.89	30.60	31.11	30.22	-4.30%
Irlanda	13.94	16.95	14.60	15.53	14.11	11.80	13.54	14.80	13.96	14.19	14.59	13.54	12.49	13.04	14.08	-6.42%
Italia	38.57	35.54	35.15	36.25	37.18	34.69	37.14	35.72	33.15	34.41	34.22	36.22	33.45	35.73	35.53	-7.36%
Luxemburgo	15.98	15.94	18.16	17.48	24.14	17.29	18.94	22.21	21.33	22.17	16.47	19.71	22.52	21.50	19.56	34.57%
Países bajos	28.56	28.97	28.13	25.62	28.01	25.68	22.16	21.36	23.43	21.26	20.21	21.39	21.90	20.55	24.09	-28.03%
Portugal	31.09	29.72	29.08	32.50	24.41	22.36	25.44	23.40	24.76	25.74	26.69	29.01	30.24	24.02	27.03	-22.74%
Grecia ^a	31.63	31.64	33.77	30.48	33.03	31.50	29.39	26.47	27.89	31.83	34.94	26.80	25.64	32.89	30.56	3.96%
Eslovenia ^a	c	c	9.43	11.55	15.69	20.40	21.14	17.98	16.25	15.43	16.53	20.23	12.38	9.66	15.56	2.46%
Chipre ^a	19.2	24.35	17.38	15.93	10.37	13.59	11.34	11.87	14.04	11.45	11.58	13.81	12.69	18.92	14.75	-1.51%
Eslovaquia ^a	27.18	24.35	22.31	21.29	19.67	22.50	20.98	18.83	14.67	16.78	18.76	19.76	18.77	19.91	20.41	-26.72%
UEM17b	27.51	27.32	25.50	24.78	24.56	23.71	23.46	22.59	22.57	22.83	22.52	23.28	22.44	22.69	23.98	-17.51%
UEMb	27.96	27.86	27.99	26.91	26.89	24.93	24.87	23.70	23.13	22.83	22.52	23.28	22.44	22.69	24.86	-18.85%

a En cursiva, los años en los que el país todavía no formaba parte de la zona euro.

b Variación total del período analizado en porcentaje.

c Años que en los que no existen datos analizables

(Situada en el punto 4.2)

por países, según las medias de ambos tipos estudiados y sus diferencias.

En este sentido, Luxemburgo (36,2%), Bélgica (32,5%), y Eslovenia (31,9%) son los países que presentan mayores diferencias entre el tipo nominal y el efectivo. En cambio, las menores se encuentran en Italia (0,1%) y Grecia (0,2%), separadas por más de 30 puntos de distancia de las anteriores.

En lo que respecta a las agrupaciones realizadas, el conjunto de países miembros de la eurozona en cada año —*UEMb* (15,5%)— muestra unas diferencias más elevadas que las obtenidas considerando los Estados que pertenecían en 2013 —*UEM17b* (15,2%)—. Esto refleja una mayor relevancia de los incentivos fiscales en la tributación empresarial de los antiguos miembros de la zona euro respecto a la de los estados más recientes.

Tabla 4. Clasificación según medias del período y variación entre ellas (%)

Ranking TN ^a			Ranking TIE ^b			Ranking (TN - TIE) ^c		
1	Alemania	35.96	1	Italia	35.53	1	Luxemburgo	36.22%
2	Italia	35.56	2	Grecia	30.56	2	Bélgica	32.49%
3	Bélgica	35.33	3	Francia	30.22	3	Eslovenia	31.93%
4	Francia	35.29	4	Alemania	29.69	4	Austria	28.25%
5	Malta	35	5	Portugal	27.03	5	España	24.94%
6	España	32.68	6	Finlandia	26.53	6	Países Bajos	18.06%
7	Luxemburgo	30.67	-	EMUb	24.86	7	Alemania	17.44%
8	Grecia	30.61	7	España	24.53	-	EMUb	15.47%
9	Portugal	29.96	8	Países Bajos	24.09	-	EMU17b	15.15%
-	<i>UEMa</i>	29.6	-	EMU17b	23.98	8	Francia	14.37%
-	<i>UEMb</i>	29.41	9	Bélgica	23.85	9	Portugal	9.78%
10	Países Bajos	29.4	10	Eslovaquia	20.41	10	Eslovaquia	5.38%
-	<i>UEM17a</i>	28.36	11	Austria	20.24	11	Finlandia	1.23%
-	<i>UEM17b</i>	28.26	12	Luxemburgo	19.56	12	Chipre	0.47%
11	Austria	28.21	13	Eslovenia	15.56	13	Irlanda	0.21%
12	Finlandia	26.86	14	Chipre	14.75	14	Grecia	0.16%
13	Estonia	23.21	15	Irlanda	14.08	15	Italia	0.08%
14	Eslovenia	22.86						
15	Eslovaquia	21.57						
16	Chipre	14.82						
17	Irlanda	14.11						

a Medias del período 2000-2013 ordenadas a partir de los datos de la tabla 2

b Medias del período 2000-2013 ordenadas a partir de los datos de la tabla 3

c Variación porcentual entre las medias de los países

(Situada en el punto 4.3)

A continuación, la tabla 5 compara la evolución seguida en cada país por ambos tipos, realizando las dos clasificaciones que se observan.

Tabla 5. Clasificación según reducción porcentual del período

Ranking TN ^a		Ranking TIE ^b			
1	Chipre	-56,90%	1	Bélgica	-37,19%
2	Irlanda	-47,92%	2	Alemania	-31,43%
3	Alemania	-41,47%	3	Países Bajos	-28,03%
4	Eslovenia	-41,38%	4	Eslovaquia	-26,72%
5	Grecia	-35,00%	5	Portugal	-22,74%
-	<i>UEMb</i>	-28,99%	6	Finlandia	-19,65%
6	Países Bajos	-28,57%	-	<i>UEMb</i>	-18,85%
-	<i>UEMa</i>	-28,30%	-	<i>UEM17b</i>	-17,51%
-	<i>UEM17b</i>	-26,48%	7	Italia	-7,36%
7	Austria	-26,47%	8	Irlanda	-6,42%
-	<i>UEM17a</i>	-24,58%	9	Francia	-4,30%
8	Italia	-23,97%	10	Chipre	-1,51%
9	Luxemburgo	-22,13%	11	Eslovenia	2,46%
10	Eslovaquia	-20,69%	12	Grecia	3,96%
11	Estonia	-19,23%	13	España	7,03%
12	Finlandia	-15,52%	14	Austria	24,51%
13	Bélgica	-15,42%	15	Luxemburgo	34,57%
14	España	-14,29%			
15	Portugal	-10,51%			
16	<i>Francia</i>	-4,50%			
17	<i>Malta</i>	0,00%			

a Reducciones porcentuales del *TN* entre 2000 y 2013, ordenadas a partir de la tabla 2

b Reducciones porcentuales del *TIE* entre 2000 y 2013, ordenadas a partir de la tabla 3

(Situada en el punto 4.3)

Así, en ambas agrupaciones, se observa una diferencia media en torno a 10 puntos entre los recortes realizados en el tipo nominal —*UEM17b* (26,5%) y *UEMb* (29,0%)— frente a los del tipo efectivo —*UEM17b* (17,5%) y *UEMb* (18,9%)—, lo cual remarca en ambos casos la influencia de los incentivos fiscales.

En el caso de los países, Luxemburgo, Chipre, Austria, Eslovenia, Grecia e Irlanda son los que presentan mayor desigualdad entre la evolución de los tipos, habiendo recortado en un gran porcentaje el tipo nominal, aunque ello ha repercutido en el efectivo de manera muy leve. Esta discrepancia indica que los recortes del tipo estatutario han ido acompañados de reajustes en los incentivos y deducciones fiscales que han impedido la reducción de la tributación empresarial efectiva. En cambio, Bélgica, Portugal y Finlandia, presentan un recorte del tipo efectivo más pronunciado que en el tipo nominal, entre el 4% y el 22%. Estos hechos reflejan que estos países han apostado por introducir incentivos y deducciones fiscales que, junto a las rebajas del tipo nominal, consiguen reducir la presión fiscal efectiva.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación remarcan que la evolución de la tributación empresarial seguida por la eurozona en los primeros catorce años desde su creación es cada vez más distante al comparar el tipo nominal y el tipo efectivo. Este hecho se corrobora en que (1) la tendencia descendente observada en el período es menor en el TIE que la seguida por el TN, (2) existe una mayor dispersión entre las medias del TIE que en las del TN, (3) los países no tienden a la homogeneización del impuesto sobre sociedades, pues este cada vez difiere más entre ellos causando grandes discrepancias a través de la utilización de los incentivos fiscales, (4) y se distinguen diferentes reducciones entre los países por la utilización o no de modificaciones en los incentivos fiscales que acompañan a los recortes en el TN.

La inclusión de los incentivos fiscales en las reformas del TN produce que los recortes en este tipo impositivo no se trasladen a la tributación empresarial efectiva.

De ahí que la tendencia decreciente observada en el TN no se vea reflejada en el TIE, teniendo en cuenta la diversidad en materia de política fiscal empresarial que existe entre todos los países miembros.

En la actualidad, la UEM atraviesa grandes dificultades y además prevé un horizonte oscuro a corto plazo hasta que puedan aparecer los primeros datos positivos de crecimiento consolidado, sobre todo en los países más afectados por la crisis económica como Grecia, Portugal, España o Irlanda. En esta situación de incertidumbre, se siguen tomando medidas para eliminar la desconfianza en los mercados y una de las propuestas que se advierte en ideario de la Comisión Europea es la adopción de un impuesto sobre sociedades común para todos los Estados miembros.

Aunque en períodos distintos, el presente estudio corrobora los resultados obtenidos por Buijink y otros (2002), al comprobar que los incentivos fiscales existentes en los diferentes países, durante el período 2000-2013, no tienen un efecto homogeneizador en la presión fiscal empresarial, sino más bien todo lo contrario. Así pues, la importancia de las diferencias constatadas entre los diferentes países para el período analizado puede servir de referencia tanto en artículos relacionados, como para situar la posible armonización del impuesto sobre sociedades en su contexto actual, al poder observar la evolución de la presión fiscal efectiva en la zona euro en sus catorce primeros años de historia.

Por último, cabe señalar que los resultados deben tomarse con cierta cautela, debido a que la muestra utilizada solo considera empresas cotizadas y la investigación se ha llevado a cabo utilizando la información de carácter financiero. Por lo tanto, hay que ser cautos al extrapolar a otros países o regiones geográficas.

Referencias

- Álvarez, Santiago, Elena Fernández & Antonio Martínez (2011). Corporate tax burden in the European Union. *EC Tax Review*, 1, 41-55.
- Buijink, Willem, Boudewijn Janssenb & Yvonne Schols (2002). Evidence of the effect of domicile on corporate average effective tax rates in the European Union. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 11, 115-130. [https://doi.org/10.1016/S1061-9518\(02\)00069-1](https://doi.org/10.1016/S1061-9518(02)00069-1)
- Collins, Julie H., Deen Kemsley & Douglas A. Shackelford (1995). Tax reform and foreign acquisitions: A microanalysis. *National Tax Journal*, 48, 1-21.
- Comisión Europea (2001). *Una estrategia destinada a dotar a las empresas de una base imponible consolidada del impuesto sobre sociedades para sus actividades a escala comunitaria*. COM (2001), 582 final.
- Comité de Expertos Independientes sobre la Imposición de Sociedades (1992). Conclusiones y recomendaciones del comité de expertos independientes sobre imposición de sociedades. *Informe Ruding*. Monografía de Hacienda Pública Española, 2.
- Comisión Europea (2011). *Propuesta de directiva del consejo relativa a una base imponible consolidada común del impuesto sobre sociedades (BICCS)*. COM (2011), 121 final.
- Comisión Europea (2014). *Taxation trends in European Union, data for the EU Member States, Iceland and Norway*. Bruselas: Directorate General Taxation and Customs Union and Eurostat. Publications Office of the European Union.
- Devereux, Michael P. & Rachel Griffith (2003). Evaluating tax policy for location decisions. *International Tax and Public Finance*, 10, 107-126. <https://doi.org/10.1023/A:1023364421914>
- Dyreg, Scott D., Michelle Hanlon & Edward L. Maydew (2008). Long-run corporate tax avoidance.

- Accounting Review*, 83(1). <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.1.61>
- Edgerton, Jesse (2010). Investment incentives and corporate tax asymmetries. *Journal of Public Economics*, 94(11-12), 936-952. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.08.010>
- Elschner, Christina & Werner Vanborren (2009). Corporate effective tax rates in an enlarged European Union. *Taxation Papers 14*. Bruselas: Directorate General Taxation and Customs Union, European Commission.
- Hemmelgarn, Thomas & Gaëtan Nicodème (2010). The 2008 financial crisis and taxation policy. *Taxation Papers 20*. Bruselas: Directorate General Taxation and Customs Union, European Commission.
- Jacobs, Otto H. & Christoph Spengel (2000). Measurement and development of the effective tax burden of companies: An overview and international comparison. *International Tax Review*, 28(10), 334-351.
- Lazăr, Sebastian (2013). Effective corporate taxation in Romania. Evidence from the Bucharest Stock Exchange. *Eastern European Economics*, 51(4), 50-83. <https://doi.org/10.2753/EEE0012-8775510403>
- Markle, Kevin S. & Douglas A. Shackelford (2012). Cross-country comparisons of corporate income taxes. *National Tax Journal*, 65, 493-528. <https://doi.org/10.17310/ntj.2012.3.01>
- Molina, Rafael (2005). *Presión fiscal en las pymes: Estudio de su incidencia en la Comunidad Valenciana*. Madrid: Aeca.
- Nicodème, Gaëtan (2007). Comparing effective corporate tax rate. *Frontiers in Finance and Economics*, 4(2), 102-131.
- Plesko, George A. (2003). An evaluation of alternative measures of corporate tax rates. *Journal of Accounting and Economics*, 35, 201-226. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(03\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(03)00019-3)
- Rohaya, Md Noor, Matsuki Nor'Azam & Bardai Barjoyai (2008). Corporate effective tax rates: A study on Malaysian public listed companies. *Malaysian Accounting Review*, 7(1), 1-20. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2010.v1.34>
- Romero, Esteban, Rafael Molina & Gregorio Labatut (2009). La presión fiscal en las empresas españolas: un estudio de las diferencias entre comunidades autónomas y sus efectos sobre las empresas de reducida dimensión. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 78-96.

Fecha de recepción: 16 de mayo de 2016

Fecha de aceptación: 05 de setiembre de 2016

Correspondencia: Rafael.Molina@uv.es
tbarbera7@gmail.com

Um estudo sobre classificação de empresas hoteleiras familiares e desempenho nas cidades de Itapema e Porto Belo/SC/Brasil

Juarez Prado Córdova, Anete Alberton, Jeferson Lana

Faculdade Porto das Águas (FAPAG)

Programa de Pós-graduação em Administração - UNIVALI

Antecedentes teóricos apontam que a estrutura de propriedade e tipo de gestão podem influenciar no desempenho das empresas. Baseados no modelo tipológico de Westhead e Howorth (2007), foi analisada a relação do controle de gestão e estrutura de propriedade no desempenho de empresas hoteleiras familiares. Os dados foram obtidos a partir de questionários aplicados a gestores e proprietários. Foram pesquisados 92,51% dos meios de hospedagem da Costa Esmeralda, Santa Catarina/Brasil. Além do cálculo de médias também foi utilizada a análise fatorial. Como resultados foram classificados cinco diferentes tipos de empreendimentos hoteleiros familiares e identificado maior uso de indicadores de desempenho objetivos nas empresas que contratam gestores, constatando-se uma relação positiva entre os indicadores financeiros desses tipos de empresas. Indicadores subjetivos específicos do setor hoteleiro, do modelo de Haber e Reichel (2005), mostraram-se úteis para explicar a performance; atingir metas de lucro e manter a saúde financeira conquistada foram os com maior média na amostra, da mesma forma o sucesso em satisfazer o consumidor e em criar reputação positiva foram os mais priorizados pelas empresas pesquisadas. Este trabalho contribui para as pesquisas sobre classificação e análise organizacional de empresas familiares, construção de indicadores de desempenho das organizações do setor hoteleiro e serviços.

Palavras-chave: empresas familiares, classificação de empresas hoteleiras familiares, desempenho, medidas objetivas e subjetivas.

A study on the classification of family owned hotels and their performance in the cities of Itapema and Porto Belo / SC / Brazil

Theoretical background indicates that ownership structure and the type of management can influence performance of companies. According to the typology model of Westhead and Howorth (2007), we analyzed the relationship between management control and ownership structure in the performance of the family owned hotels. The data was collected from surveys applied to managers and owners. We surveyed 92.51% of accommodation options in Costa Esmeralda, Santa Catarina / Brazil. In addition to calculate average scores, a factor analysis was also conducted. Results were classified into five types of family owned businesses. We identified a greater use of objective performance indicators in businesses hiring managers, showing positive financial indicators in this type of business. Subjective indicators related to the hotel industry, from the model of Haber and Reichel (2005), proved to be useful to explain performance. Reaching income goals and maintaining financial health had the highest average in the sample; as well as achieving visitor satisfaction and developing a good reputation, which were the most prioritized goals of the companies surveyed. This work contributes to the research on the classification and organizational analysis of family businesses, and the development of performance indicators in the hotel industry.

Keywords: Family business, classification of family owned hotels, performance, objective and subjective measures.

Un estudio sobre la clasificación de empresas hoteleras familiares y su desempeño en las ciudades de Itapema y Porto Belo/SC/Brasil

Los antecedentes teóricos indican que la estructura de la propiedad y el tipo de gestión pueden influir en el rendimiento de las empresas. Según el modelo tipológico de Westhead y Howorth (2007), se analizó la relación entre el control y la estructura de la propiedad en el desempeño de las empresas hoteleras familiares. Se obtuvo información de los cuestionarios aplicados a los administradores y propietarios. Se encuestó al 92.51% de alojamientos en la Costa Esmeralda, Santa Catarina / Brasil. Además del cálculo de promedios también se utilizó un análisis factorial. Los resultados se clasificaron en cinco tipos de negocios hoteleros familiares y se identificó un mayor uso de los indicadores de desempeño objetivos en las empresas que contratan administradores, demostrando una relación positiva entre los indicadores financieros en este tipo de empresas. Los indicadores subjetivos específicos al sector hostelero, según el modelo de Haber y Reichel (2005), demostraron ser útiles para entender el rendimiento. Los indicadores para alcanzar los objetivos de ingresos y mantener la salud financiera alcanzada tuvieron el promedio más alto en la muestra; del mismo modo, la satisfacción de los usuarios y la creación de una buena reputación fueron las metas más priorizadas por las empresas encuestadas. Este trabajo contribuye a la investigación sobre la clasificación y el análisis organizacional de las empresas familiares, el desarrollo de indicadores de desempeño en las organizaciones del sector hotelero y de servicio.

Palabras clave: empresa familiar, clasificación de las empresas hoteleras familiares, desempeño, indicadores objetivos y subjetivos.

1. Introdução

A questão da medição do desempenho, anteriormente restrito às grandes corporações ressurgiu em todas as esferas empresariais, independente de tamanho, constituindo-se num construto multifacetado (Israeli, Barkan & Fleishman, 2006), onde a forma de observar e explicar o desempenho dessas organizações tem sido modificada no grau em que são utilizados diferentes critérios de classificação empresarial (Sainaghi, 2010). O método tradicional de classificação de empresas por porte de faturamento ou de número de funcionários atende somente a fins fiscais e tributários, não se mostra adequado para a análise do comportamento organizacional dessas empresas (Oliveira & Escrivão Filho, 2009). Assim, este artigo reporta a pesquisa de Westhead e Howorth (2007), que classificaram as empresas familiares (EFs), a partir dos critérios de estrutura de propriedade e do controle de gestão, fato que permitiu novos referenciais para a compreensão do comportamento organizacional de empresas fami-

liares. Para o estudo das empresas hoteleiras familiares (EHFs), também é reportado o modelo de Haber e Reichel (2005) baseado em medidas objetivas e subjetivas, de curto e longo prazo, específicas para o setor das pequenas e médias empresas hoteleiras.

A questão de pesquisa busca compreender qual é a relação entre os diferentes tipos de empresas hoteleiras familiares e seu desempenho. Assim, seu objetivo geral consiste em analisar a relação entre a classificação de empresas hoteleiras familiares, de acordo com sua estrutura de propriedade e controle da gestão, e o seu desempenho organizacional. Seus objetivos específicos são: classificar as empresas hoteleiras familiares (EHFs) das cidades de Itapema e Porto Belo/SC, a partir dos parâmetros de estrutura de propriedade e concentração da gestão (controle); identificar a utilização de indicadores objetivos e subjetivos de desempenho organizacionais pelas EHF's da amostra; relacionar as categorias de EHF's com os indicadores de desempenho.

A importância deste artigo se dá por incorporar o modelo classificatório de EFs de Westhead e Howorth (2007) ao ambiente das EHF, em vista de que apresenta robustez teórica e poder para auxiliar ampliação de perspectivas de análise e explicação do comportamento organizacional (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2012), a partir das diferenças na composição da propriedade e da maneira de gerenciar cada negócio. Sua importância é ampliada a partir da incorporação da abordagem das medidas objetivas e subjetivas para o setor hoteleiro ao modelo tipológico para as EHF, podendo contribuir para acadêmicos, governanças setoriais, estudos comparados com outros destinos, bem como para pesquisadores das linhas de classificação empresarial integradas à análise da performance. Este artigo está subdividido em introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação e discussão de resultados, seguidas das conclusões.

2. Fundamentação teórica

Esta fundamentação teórica aborda a questão das empresas familiares (EFs), sua classificação pelo critério de estrutura de propriedade e controle de gestão, a questão das empresas hoteleiras familiares (EHFs), sua medição do desempenho com o uso de métricas objetivas e subjetivas.

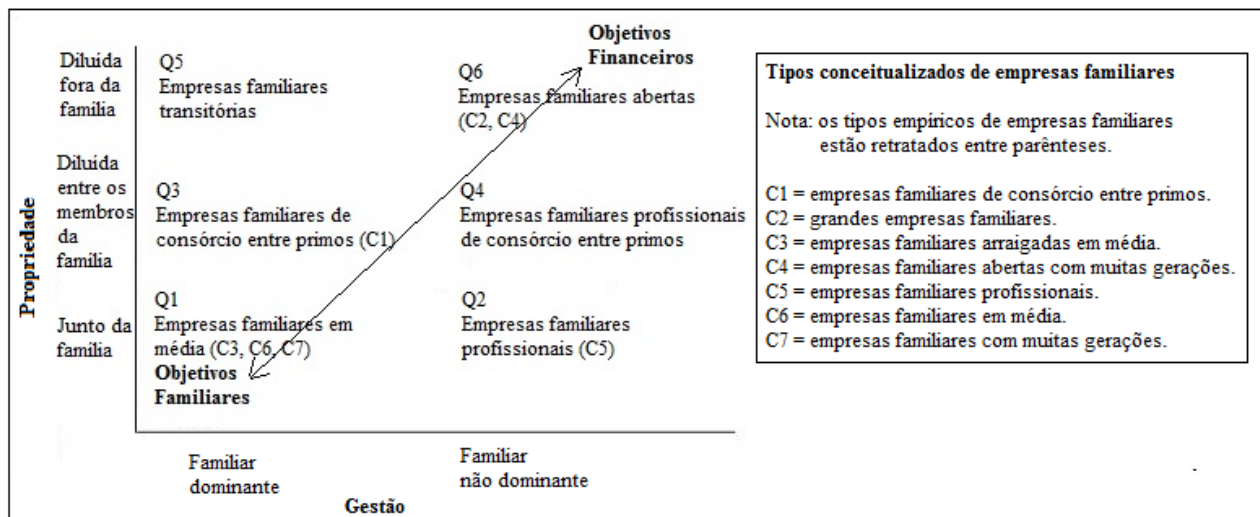
2.1. Empresas familiares e sua classificação

Na literatura a ação dos empreendimentos familiares, bem como a instituição da empresa familiar ganhou lugar destacado como um ambiente de gestão em que a família assume um significado de influência sobre a gestão do empreendimento (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Para Fagundes e Gimenez (2009) a presença da micro e pequena empresa (MPE) na economia brasileira significava mais de 99% das empresas formais da indústria, comércio e dos serviços, dentre as quais as EFs. Isso vin-

cula as EFs a um caráter potencializador da atividade econômica, através da conversão dos fatores de produção em bens e serviços (Oliveira, 2010). Entretanto, Oliveira e Escrivão Filho (2009) reforçam a necessidade de se conhecer a realidade das pequenas empresas, ampliada pela inexistência consensual reinante acerca dos critérios para definição do porte das empresas, os quais não atenderiam as finalidades para análise organizacional, por apresentar impacto restrito para atender às exigências legais, sem gerar dados para análise aprofundada (Oliveira & Escrivão Filho, 2009). Considerando que as EFs são entidades diferentes e que devem ser tratadas de forma diferenciada, Westhead e Howorth (2007) desenvolveram uma tipologia de EFs a partir da estrutura de propriedade e o grau de envolvimento dos proprietários na gestão de seu empreendimento. Fruto de uma pesquisa de 1995, junto à amostra válida de 887 empresas privadas britânicas, apresentou-se o modelo classificatório de seis configurações de EFs, que utiliza os critérios da estrutura de propriedade e de controle da gestão (Figura 1), os quais são percebidos como fatores determinantes dos objetivos financeiros dessas organizações. Dos resultados da pesquisa de Westhead e Howorth (2007), do teste empírico, identificaram-se quatro tipos de empresas, evidenciando uma heterogeneidade entre elas e a necessidade de serem adotados métodos de abordagem, análise e diagnósticos específicos para os diferentes tipos de EFs.

Observa-se que a seta diagonal é uma relação inversa entre a predominância de objetivos familiares e objetivos financeiros conforme a estrutura de propriedade e controle de gestão. O modelo tipológico de Westhead e Howorth (2007) contribui com a literatura por auxiliar na melhor análise e compreensão das organizações: a) ampliando os pressupostos da teoria de agência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) para o universo das EFs; b) operacionalizando esses pressupostos, pela apresentação de seu quadro classificatório de seis tipos diferenciadas de EFs, Quadro 1.

Figura 1. Modelo classificatório de Empresas Familiares de Westhead e Howorth (2007)



Fonte: Traduzido e adaptado de Westhead e Howorth (2007, p. 411).

Quadro 1. Classificação de empresas familiares, segundo Westhead e Howorth (2007)

Classificação de EFs	Características
Tipo Q1 – EF média	A posse total da empresa nas mãos dos familiares e com a predominância da gestão consigo.
Tipo Q2 – EF profissional	A posse da empresa permanece com as famílias, mas com a dominância da gestão agora em mãos de gestores contratados.
Tipo Q3 – EF de consórcio entre primos	A posse da propriedade é diluída entre parentes de uma família (entre a segunda geração de herdeiros ou com a participação de outros parentes da mesma família) e a dominância da gestão concentrada nas mãos desses proprietários.
Tipo Q4 – EF profissional de consórcio entre primos	A posse permanece inalterada entre os parentes, mas com a dominância da gestão agora em mãos de gestores contratados.
Tipo Q5 – EF transitória	A posse da propriedade encontra-se diluída fora da estrutura de posse da família com o domínio da gestão nas mãos dos familiares gestores.
Tipo Q6 – EF aberta	A posse da propriedade encontra-se diluída fora da estrutura de posse da família, mas com o domínio da gestão nas mãos de gestores contratados pelas organizações.

Fonte: Traduzido e adaptado de Westhead e Howorth (2007).

Segundo os autores, na medida em que ocorre uma ampliação da estrutura de propriedade das empresas, tende a ocorrer a contratação de executivos não familiares em sua estrutura de gestão, fato que aumenta a probabilidade dos objetivos serem direcionados para o foco financeiro. Os problemas de agência decorrem das concentrações de propriedade e controle de gestão na posse dos proprietários, fato que propicia a ocorrência de objetivos não financeiros. Esta condição desvia as organizações dos objetivos financeiros, bem como do direcionamento operacional de seus recursos para os alcançarem (Jensen & Meckling, 1976; Westhead & Howorth, 2007). Então, a partir do quadro classificatório, evidencia-se a necessidade de serem considerados os temas de propriedade da empresa e das estruturas de gestão, bem como seus objetivos, quando se estudam os perfis de empresas privadas (Westhead & Howorth, 2007). Os estudos de Herrero (2011), junto a empresas do setor pesqueiro espanhol que reforçam a posição de que as empresas familiares merecem uma atenção especial, no que tange ao seu desempenho em comparação às empresas não familiares.

Estes postulados sustentariam a formulação da hipótese de pesquisa H1: existe a formação de tipos diferenciados de empresas familiares nos MHs da cidade de Itapema e Porto Belo, em termos de estrutura de propriedade e concentração de gestão, em vista de que a diversidade de EHF's envolvidas na presente pesquisa reproduziria as condições tipológicas do estudo de Westhead e Howorth (2007).

2.2. Desempenho em empresas hoteleiras familiares

Com a preocupação e o esforço para compreender e explicar o desempenho das organizações hoteleiras, pesquisas são conduzidas para lidar com suas variáveis causadoras de melhores resultados e torná-las

competitivas; motivos que se mostram de interesse central, requerendo atenção (Sainaghi, 2010).

Venkatraman e Ramanujam (1986, 1987) evidenciaram a importância de utilizar métodos de análise fundamentados em diferentes bases de dados; as quais podem ter origem primária – de fontes internas à organização, ou de origem secundária – de bases externas. Outra dimensão de análise utilizaria diferentes formas de avaliação que podem ser objetivas, dados quantificados (relatórios contábeis e financeiros), ou subjetivas (por coleta de informações realizada por agentes externos).

Israeli, Barkan e Fleishman (2006), investigando a percepção de gestores da indústria hoteleira israelense acerca das dimensões de desempenho, identificaram a incoerência de critérios de seus gestores para diferenciar os indicadores de desempenho de produção dos de serviço, mesmo diante da importância percebida das práticas de medição do desempenho, fato que se torna crítico considerando-se um ambiente que impôs novas exigências sobre os profissionais dos MHs (Gomes, Yasin & Lisboa, 2007). Isso se deve ao fato de que os serviços de hotelaria trabalham com variáveis de desempenho que têm interface com dimensões de análise que complementam a dimensão financeira de uma organização, condicionando os analistas de seu desempenho a ampliar o foco de análise com a criação de métricas ajustadas que considerem a avaliação dessas dimensões (Sainaghi, 2010).

Em relação às EHF's, os MH familiares assumem importância relevante para as cadeias do turismo, por suas características próprias que lhes conferem competências específicas para sobreviver e prosperar num mercado de altamente competitivo (Chaston, 2012). Os resultados da pesquisa de Chaston (2012), que comparou a performance dos meios de hospedagem familiares e as não familiares do Reino Unido,

evidenciam que os MHs familiares apresentam capacidade para enfrentar situações de crise financeira macroeconômica prolongada, a partir de suas características de gestão por parte de seus proprietários que lhes conferem flexibilidade e adaptabilidade estratégicas.

Para Haber e Reichel (2005) é sustentado que as informações objetivas de pequenos negócios são obtidas com muita dificuldade e raramente se encontram disponíveis para o público (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003), aliado à percepção de que a utilização de medidas de desempenho subjetivas junto com outras objetivas é importante e útil para este setor (Sainaghi, 2010). Desta forma, Haber e Reichel (2005) desenvolveram uma matriz conceitual de medidas de desempenho de pequenas empresas hoteleiras onde sugerem de fundamental importância que sejam consideradas a gestão de medidas nas dimensões objetivas e subjetivas, cruzadas com a dimensão tempo, que podem ser de curto e longo prazo. A Figura 2 apresenta essa matriz de medidas de desempenho onde aparecem as sugestões dos indicadores de desempenho que compõem cada quadrante, bem como o resultado da intersecção das dimensões objetivas e subjetivas com o curto e longo prazo.

Haber e Reichel (2005) recomendam que as organizações devam estruturar seus modelos próprios de medição do desempenho organizacional, de sorte a respeitar as peculiaridades de sua realidade local.

A carência por práticas de medição de desempenho para o setor hoteleiro nacional foi identificada na pesquisa sobre a utilização de indicadores de desempenho junto ao setor hoteleiro da Paraíba, por Machado, Machado e Holanda (2006); seus resultados apontam que há uma tendência à utilização de indicadores não financeiros pelos hotéis, dentre os quais se destacam: a) taxa de ocupação, b) qualidade de serviços, c) fidelidade do cliente, d) evolução do número de clientes.

A pesquisa conduzida por Bergin-Seers e Jago (2007), do tipo estudo de caso, com sete pequenos motéis australianos propõem que as medidas que se relacionam aos resultados não-financeiros ou operacionais sejam aferidas pelos produtos e serviços que são produzidos e entregues. Estes autores caracterizaram o processo de gestão de desempenho a partir de um quadro de entradas e saídas, sendo os resultados de desempenho do modelo representados por produtos, resultados e metas, considerando um equilíbrio de resultados esperados pela organização e seus *stakeholders*.

Figura 2. Medidas de desempenho de pequenos negócios do setor turístico

Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> - crescimento em receitas - crescimento em número de empregados 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento e crescimento - esforço do turismo e negócios - sucesso em gerar lucros em tempos de crise geopolítica
	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> - receita - número de empregados - receita por empregados
	Objetivo	Subjetivo

Fonte: Traduzido de Haber e Reichel (2005)

Ao contabilizar os resultados da pesquisa acerca de direcionadores das medidas de desempenho estratégico no setor hoteleiro chinês, Huang, Chu e Wang (2007, p. 1125) sugerem que as medidas não financeiras de desempenho estão relacionadas às medidas financeiras e influenciam indiretamente o resultado das perspectivas da matriz do BSC.

A pesquisa de Sainaghi (2010), a partir de 152 artigos publicados acerca das discussões sobre a questão do desempenho do setor hoteleiro e seus determinantes, identificou a incorporação de métricas de desempenho não financeiros integrados aos financeiros e de índices operacionais, alinhados à estratégia empresarial. Sainaghi (2010) também percebeu nos artigos diversas críticas sobre as práticas de medição de desempenho convencionais, por serem consideradas ultrapassadas, com foco no passado, com acentuado enfoque para o lucro de curto prazo, miopia holística e

pouca orientação para o mercado, bem como por não atender às necessidades competitivas dos hotéis.

Wadongo, Odhuno, Kambona e Othuon (2010), investigaram as características gerenciais dos indicadores de desempenho da indústria hoteleira do Kênia, de onde reforçam a necessidade de serem incorporadas novas dimensões para as medidas de desempenho da indústria hoteleira que incluam medidas não financeiras de desempenho. Convergente às pesquisas anteriores, Callado, Soares, Callado e Holanda (2011) conduziram pesquisa junto a 31 MHs da cidade de João Pessoa/PB, onde analisaram a relação entre os níveis de rentabilidade e os indicadores vinculados ao *balanced scorecard*, portanto, contemplando as dimensões objetivas e subjetivas. O Quadro 2 apresenta alguns estudos que recomendam o uso das abordagens objetivas e subjetivas para mensurar o desempenho em organizações de serviços, em especial os MHs.

Quadro 2. Indicadores de desempenho do setor hoteleiro, por autor

Autor/Ano	Indicadores sugeridos
Haber e Reichel (2005)	Indicadores objetivos e subjetivos de curto e longo prazo: total de receitas, no. de empregados, rentabilidade em relação aos competidores, taxa de ocupação em relação à meta. Outros indicadores subjetivos ligados ao sucesso: na satisfação dos clientes, criação de reputação positiva, no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novos projetos, na geração de lucro em tempos de crises, na geração de lucros ao longo do ano, na promoção do turismo.
Machado, Machado e Holanda (2006)	Evolução do número de clientes; evolução do número de funcionários ; fidelidade dos clientes; fluxo de caixa; investimento em móveis, utensílios e equipamentos; investimento em propaganda; investimento em treinamento; margem de lucro; número de cancelamento de reservas; retorno sobre investimentos (ROI); valor econômico agregado (EVA); evolução da lucratividade.
Huang, Chu e Wang (2007)	Receita por UH; receitas por comodidades (adicionais); número de clientes; ocupação de clientes por UH; número de quartos (UHs); tarifa da UH; produtividade;
Bergin-Seers e Jago (2007)	Absentéismo; adequação de financiamento; clima organizacional; disposição para formar alianças; duração da estadia; feedback positivo; flexibilidade de horas de trabalho e papéis exigidos; frequência da estadia; habilidade e conhecimento proporcionado; lucro líquido; níveis de eficiência; níveis de precisão; número clientes que retornam; número de novos clientes; palavra de referência em serviços; pontuação nos relatórios de avaliação; preço médio por quarto; preparo p/mais investimentos / empréstimos; receita por UH; receitas; referência; rehospitalização; rendimento, requisitos de financiamento; retorno sobre o investimento (ROI); serviço ao cliente e suporte fornecido; taxa de ocupação; valor das alianças.

Autor/Ano	Indicadores sugeridos
Sainaghi, (2010)	Taxa de ocupação, preços, número de quartos vendidos, satisfação do cliente
Wadongo <i>et al.</i> (2010)	Crescimento de vendas; taxa de crescimento vendas; receitas; vendas totais; lucro bruto; lucro líquido; participação de mercado; monitoria do desempenho dos concorrentes; volume de negócios; rotatividade quarto; ativo circulante vs passivo circulante; custo do trabalho; investimento total para o acionista; ocupação diária do quarto; giro dos estoques; pagamento a fornecedores e credores em tempo; custos operacionais; custo de alimentos; as vendas de alimentos e bebidas; refeição diária média; diária média; manutenção das estrelas ; avaliações de clientes da atitude funcional; conhecimento, comportamento dos empregados; avaliações de clientes da renovação de design da instalação e manutenção; entrega pontual de produtos e serviços; <i>turnover</i> de funcionários; fornecedores que atendem às especificações de compra; participação em ações de conservação ambiental e projetos relacionados; avaliações de clientes de benefícios obtidos com serviços; habilidade em atender às necessidades e desejos dos clientes; habilidade em atender na hora os requisitos dos clientes; frequência de quebra de equipamentos; nº de empregados treinados e de programas de desenvolvimento; nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação; avaliações de desempenho funcionais; apoio a funcionários inovadores; produtos e serviços inovadores lançados por ano; fornecedores que entregam a tempo; nº de projetos de comunitários; nº de patrocínios de empresas.
Callado <i>et al.</i> (2011)	<p>Perspectiva financeira: receita total; retorno sobre o investimento; valor econômico agregado; margem de lucro; evolução da lucratividade; fluxo de caixa; margem de contribuição.</p> <p>Perspectiva dos clientes: participação no mercado; tempo de permanência; investimento em propaganda; fidelidade dos clientes; retenção de clientes; número de reclamações; evolução do número de clientes.</p> <p>Perspectiva dos processos internos: investimento em treinamento; tempo de atendimento ao cliente; tempo para solução de reclamações; evolução do número de funcionários; taxa média de ocupação.</p> <p>Perspectiva do aprendizado e crescimento: número de cancelamento de reservas; qualidade dos serviços; rotatividade dos funcionários.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A variedade de indicadores de desempenho do setor hoteleiro apresentadas nas pesquisas acima sugere como de fundamental importância a utilização tanto de indicadores objetivos como de subjetivos quando se pretende mensurar a performance de organizações de serviços, integrada ao critério de classificação de EFs (Westhead & Howorth, 2007), os quais podem se apresentar mais compreensivos e robustos para explicar o desempenho das organizações familiares dos MHs. Diante disso se formulou a hipótese alternativa H2 dessa pesquisa que sustenta uma correlação positiva entre classificação de EHF, pelo modelo de Westhead e Howorth (2007), e o uso gerencial de indicadores financeiros de desempenho, bem como a H3 que sustenta uma correlação positiva entre tipos de EHF e seus IDs.

3. Metodologia

A abordagem da pesquisa é do tipo quantitativa, apresentando um caráter confirmatório, tendo em vista que ajusta os dados da pesquisa aos modelos previamente definidos (Balassiano, 2009).

O ambiente da pesquisa é limitado pelas cidades de Itapema e Porto Belo, SC que possuem 14 hotéis e 37 pousadas, caracterizando-se como uma das melhores estruturas do sul do Brasil. Todas as empresas de hotelaria foram contatadas entre 26 de novembro de 2012 até 28 de fevereiro de 2013, caracterizando a pesquisa como censitária. A intervenção do pesquisador nesta etapa foi importante para os resultados de 92,51% de respostas (47 de 51 MHs válidos), com um MH outlier e outros três que se recusaram participar.

O instrumento de coleta adotado, questionário estruturado, adaptado de partes dos questionários dos trabalhos de Haber e Reichel (2005) e Westhead e Howorth (2007), foi pré-testado com três empresários do setor hoteleiro de Balneário Camboriú. Utilizou-se o *software* Estatística, versão 8.0 para a análise das correlações de Pearson e Análise Fatorial. Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério da raiz latente (critério de Kaiser). Os resultados dos testes de campo apresentaram um número suficiente de valores superiores a 0,30, fato que suportou, teoricamente, a sua utilização (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005), sendo considerados a partir de um nível de significância máximo de 0,05.

4. Discussão dos resultados

De um total de 47 questionários, em 36 MHs, o questionário foi respondido pelos proprietários dos empreendimentos (77%), nove MHs por gerentes gerais (19%), e dois outros MHs (4%) por gerentes financeiros e diretores gerais. Isto sugere que a gestão dos MHs ainda é detida e gerenciada pelos pequenos empresários e gerenciados por eles e suas famílias, convergindo com as pesquisas que demonstram a forte contribuição das MPEs ao setor hoteleiro (Costa, Pereira & Hoffmann, 2006; Fagundes & Gimenez, 2009).

Observa-se a predominância de pousadas em Porto Belo, enquanto que em Itapema há um maior equilíbrio entre hotéis e pousadas. Porto Belo, com mais de 180 anos, utiliza sua estrutura histórica e arquitetônica para operações de pousadas. A Tabela 1 apresenta os MHs pesquisados, conforme a classificação da EMBRATUR.

Os resultados da pesquisa que identificaram a classificação de EHF's, pela abordagem de Westhead e Howorth (2007), Figura 3, onde foram categorizados cinco tipos diferentes de MHs familiares, valendo-se da metodologia classificatória de empresas de um total de seis tipos preconizados no modelo original.

Encontraram-se 28 empresas do tipo Q1 (EFs em média), com 13 em Itapema e 15 em Porto Belo, com a maior concentração de tipos de EHF's. Dos 10 MHs familiares ranqueados no tipo Q2 (EFs profissionais), observaram-se seis EHF's em Itapema e quatro em Porto Belo. A pesquisa não encontrou nenhum MH no tipo Q3 (EFs de consórcio entre primos). No tipo Q4 (EFs Profissionais de Consórcio entre Primos), relatou-se somente um MH que funciona em Itapema. O tipo Q5 (EFs Transitórias) apresentou dois MHs, sendo um em Itapema e outro em Porto Belo e outras seis no tipo Q6, com quatro MHs em Itapema e dois em Porto Belo, resultados que confirmam a hipótese H1.

Tabela 1. Classificação EMBRATUR dos MHs pesquisados, por cidade

Classificação	Itapema		Porto Belo	
	Quant.	Percent.	Quant.	Percent.
Hotel	9	36%	1	4,5%
Pousada	13	52%	20	91%
Flat/apart	3	12%	0	0%
Hostel	0	0%	1	4,5%
Total	25		22	

Fonte: Dados de pesquisa.

Figura 3. Classificação de EHF's de Itapema e Porto Belo/SC, por Westhead e Howorth (2007)

Propriedade	Diluída fora da família	Empresas familiares transitórias Q5 Itapema = 1 EF Porto Belo = 1EF	Empresas familiares abertas Q6 Itapema = 4 EFs Porto Belo = 2 EFs
	Diluída entre os membros da família	Empresas familiares de consórcio entre parentes (primos) Q3 Não foram encontradas EFs neste quadrante	Empresas familiares profissionais de consórcio entre primos Q4 Itapema = 1 EF Porto Belo = 0 EF
	Perto da família	Empresas familiares em média Q1 Itapema = 13 EFs Porto Belo = 15 EFs	Empresas familiares profissionais Q2 Itapema = 6 EFs Porto Belo = 4 EFs
		Familiar Dominante	Familiar Não Dominante
		Gestão	

Fonte: Dados da pesquisa e adaptados ao modelo de Westhead e Howorth (2007).

Tabela 2. Classificação de EF, nº de UHs e média de empregados

Classificação EFs e Nº UHs - 2012				Médias de Empregados				Tempo Médio de Vida
Tipos EFs	MHs Total	UHs total	UHs Média	Fund.	2010	2011	2012	
Q1	28	434	15,5	3,36	3,29	3,89	4,14	10,3
Q2	10	294	29,4	12,90	16,90	14,90	16,40	15,0
Q4	1	42	42,0	16,00	16,00	16,00	16,00	33,0
Q5	2	28	14,0	4,00	4,50	4,00	5,00	15,0
Q6	6	222	37,0	11,50	19,30	20,17	20,17	13,2
Amostra	47	1020	21,7	6,72	8,55	8,57	9,08	12,4

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 2 apresenta a relação entre a classificação de EFs com os MHs da região pesquisada, bem como a relação com a média de empregados. No ano de 2012, as maiores médias do número de UHs aparecem nos tipos Q6, com 37 UHs, seguidas pelos tipos Q4 e Q2, com 42 e 29,4 UHs. Nestes dois quesitos que as maiores médias ocorrem justamente nos três grupos de MHs que apresentam em comum o elemento de contratação de agentes para atingir os objetivos de gestão e controle das organizações (Eisenhardt, 1989).

O número de empregados fornece informações do desempenho no curto prazo, reconhecido por Haber e Reichel (2005) como um ID objetivo. Notou-se que os MHs tipo Q1 apresentaram as menores médias desde a fundação até 2012.

Os MHs dos tipos Q6, Q4 e Q2 mantiveram as maiores médias desde a data da fundação até 2012, sendo que a profissionalização da gestão é um dos elementos comum entre estes três tipos de MHFs. A performance também pode ser entendida pela comparação do tempo médio de existência de cada MH, onde a amostra acusou a média de 12,4 anos; o registro da menor média ficou com o tipo Q1 com 10,13 anos e o maior tempo de vida com o tipo Q4, com 33 anos, seguido pelos tipos Q2 e Q5 com 15 anos de vida média.

4.1. Descrição dos indicadores objetivos de desempenho

A Tabela 3 mostra as classes de MHs que utilizam IDs, indicando que 38% dos meios de hospedagem pesquisados costumam efetuar o registro e controle sistemático de IDs, sendo que os outros 62% restantes não o fazem. Pela classificação de MHs, observa-se que no tipo Q4, nenhuma organização utiliza IDs, enquanto que no tipo Q1 somente 11% os utilizam na gestão de seus MHs. Dos MHs nos tipos Q5 e Q6, constata-se que 100% fazem uso dos IDs, seguidos do tipo Q2 com 70%.

Tabela 3. Uso de indicadores de desempenho por classificação de MHs

Classificação	Utiliza ID		Não utiliza ID		Total de MHS
	Quant.	%	Quant.	%	
Tipo Q1	3	11%	25	89%	28
Tipo Q2	7	70%	3	30%	10
Tipo Q4	0	0%	1	100%	1
Tipo Q5	2	100%	0	0%	2
Tipo Q6	6	100%	0	0%	6
Total de MHs	18	38%	29	62%	47

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 4. Classificação de EFs, sua receita média por MH, por empregado e taxa de ocupação

Classific. de EFs	2010			2011			2012		
	Receita Média	Receita Méd p/ Empreg	Taxa méd. ocup.	Receita Média	Receita Méd p/ Empreg	Taxa méd. ocup.	Receita Média	Receita Méd p/ Empreg	Taxa méd. ocup.
Q1	156.667	33.700	55%	178.400	36.968	58%	176.786	42.527	60%
Q2	944.000	64.284	43%	975.000	70.971	47%	975.000	66.625	50%
Q4	370.000	23.125	55%	370.000	23.125	55%	370.000	23.125	55%
Q5	215.000	52.857	62%	215.000	56.429	64%	215.000	36.429	65%
Q6	1450.000	45.365	46%	1270.000	66.535	52%	1270.000	66.757	54%
Amostra	524.872	42.027	52%	514.318	49.298	55%	491.915	50.075	57%

Fonte: Dados de pesquisa.

A identificação desta prática de gestão, por classificação de EHF, da amostra pesquisada, sugere uma relação entre descentralização da estrutura de propriedade da organização familiar, do controle da gestão e a existência de objetivos financeiros (Westhead & Howorth, 2007), recomendando maiores investigações.

Dos dados obtidos nos questionários, a Tabela 4 apresenta a tabulação cruzada da receita média declarada ou aproximada, por grupos classificatórios de EFs, a receita média pelo número de empregados e a taxa média de ocupação, nos anos de 2010, 2011 e 2012.

O indicador de receita média declarada por classificação de empresas na amostra apresentou em 2012 R\$ 491.915,00, no qual os MHs do tipo Q2, com receita média de R\$ 975.000,00 e a tipo Q6, com R\$ 1.270.000,00, registraram os melhores desempenhos.

Quanto à receita média por empregado em 2012, as duas maiores medidas foram obtidas pelos MHs do tipo Q6 e Q2, foram de R\$ 66.757,00 e R\$ 66.625,00, respectivamente, acima da média amostral de R\$ 50.075,00. Os melhores desempenhos da taxa de ocupação em 2012 foram observados nas empresas Q5 e Q1, com 65% e 60%, respectivamente, acima da média amostral de 57%.

Em relação às taxas médias de crescimento de empregados, os MHs Q2 registraram crescimento nulo no período 2010-2011, mas de 13% entre 2011 e 2012. Desde a fundação até 2012 a média de empregados evoluiu em 38%, Tabela 5.

Tabela 5. Crescimento médio de empregados por classificação de EHF

Classificação EHF	2010-11	2011-12	Inic-2012
TIPO 1	0,04	0,00	0,31
TIPO 2	0,00	0,13	0,38
TIPO 4	0	0	0
TIPO 5	0	0,10	0,34
TIPO 6	0,06	-0,02	0,51

Fonte: Dados de pesquisa.

Para as empresas tipo Q4 apresentaram crescimento nulo em sua taxa de crescimento de empregados em todos os períodos, sendo que os MHs tipo Q5 registraram crescimento médio de empregados foi nulo entre 2010 e 2011, de 10% entre 2011 e de 34% da data da fundação até 2012. Para as empresas do tipo Q6, o crescimento do número de empregados em 2010-2011 foi de 6%, entre 2011 e 2012 foi de -2%, mas de 51% desde sua fundação até 2012.

4.2. Descrição dos indicadores subjetivos de desempenho

A Tabela 6 apresenta a estatística das prioridades dos MHFs em relação a seus objetivos estratégicos e financeiros, cujos IDs foram adaptados de Howorth e Westhead (2003) e Carvalho e Schiozer (2011). Neste sentido, o foco é identificar os objetivos que recebem mais atenção por parte dos MHs, bem como o grau em que é considerado. No construto relativo a prioridade de importância sobre objetivos estratégicos e financeiros, seu escore sugere que a manutenção da saúde financeira conquistada seja a primeira preocupação mais evidente entre os MHs, seguida da preocupação de atingir metas de lucro.

A terceira maior preocupação registrada são os objetivos de aumento da participação no mercado, seguidos pela preocupação de melhorar produtos/serviços em face de novos entrantes.

De todas estas, a menor preocupação registrada se dá com o objetivo de melhoria do relacionamento com agências e operadoras de turismo.

A tabulação cruzada da medição dos IDs subjetivos dos MHFs da amostra, sugeridos por Haber e Reichel (2005), são apresentados na Tabela 7.

Para a amostra, pelo ordenamento decrescente dos escores de impacto médio dos IDs subjetivos, verifica-se a seguinte sequência: 2) sucesso na criação de uma reputação positiva; 1) sucesso em satisfazer o consumidor; 9) resposta eficaz às mudanças no mercado; 5) sucesso em gerar lucro ao longo do ano; 3) sucesso em desenvolver o produto turístico; 4) sucesso em desenvolver novos projetos; 6) sucesso em gerar lucros em tempo de crises; 8) sucesso na conscientização do produto turístico; 7) sucesso na promoção turística local.

Na perspectiva de Haber e Reichel (2005), a percepção dos gestores sobre sua rentabilidade frente a concorrência é um importante ID subjetivo de curto prazo. Em 2012, o ID subjetivo que mede a percepção dos gestores sobre sua receita declarada em relação à concorrência (4,98 pontos médios), a pontuação máxima foi observada no tipo Q5, com 6,00 pontos. Para o ano de 2012, ele acusa a média de impacto no nível de 4,89 pontos, sendo que o máximo de impacto foi atingido com o tipo Q2, com a marca de 5,60 pontos.

A taxa de ocupação, pela visão de Haber e Reichel (2005), é um fator relevante para explicar a performance na amostra de MHFs, na dimensão subjetiva de curto prazo. Este ID, no ano 2012, registrou a média amostral em 4,81 pontos, Tabela 8.

Tabela 6. Prioridade de importância dos MHFs frente aos objetivos por tipos

Objetivos	Impacto médio (1 a 7 pontos)					
	Amostra	Tipo Q1	Tipo Q2	Tipo Q4	Tipo Q5	Tipo Q6
1) Aumentar cota participação no mercado	4,53	4,18	4,70	7,00	7,00	4,67
2) Atingir metas de lucro	5,79	4,68	5,20	7,00	6,50	5,17
3) Manter a saúde financeira conquistada	5,85	5,93	5,30	7,00	7,00	5,83
4) Lançar novos produtos e serviços	3,68	3,43	3,90	6,00	5,50	3,50
5) Melhorar prod/serv. por novos entrantes	4,09	4,07	3,90	6,00	5,50	3,67
6) Melhorar relac. c/agênc./operad turismo	3,62	3,32	3,60	7,00	4,50	4,17

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 7. Indicadores subjetivos de desempenho da amostra e por classificação de MHFs

IDs sobre a percepções de sucesso gerencial	Impacto médio (1 a 7 pontos)					
	Amostra	Tipo Q1	Tipo Q2	Tipo Q4	Tipo Q5	Tipo Q6
1) Em satisfazer o consumidor	5,68	5,93	5,20	7,00	5,50	5,20
2) Em criar reputação positiva	5,79	5,93	5,70	6,00	6,00	5,70
3) Em desenvolver o produto turístico	4,23	4,00	4,50	7,00	6,00	4,50
4) Em desenvolver novos projetos	3,83	3,32	4,60	6,00	4,50	4,60
5) Em gerar lucro ao longo do ano	4,30	4,29	4,60	2,00	5,00	4,60
6) Em gerar lucro em tempos de crises	3,80	3,46	4,00	2,00	6,50	4,00
7) Na promoção turística local	3,32	2,96	3,80	3,00	6,00	3,80
8) Na conscientização do produto turístico	3,40	3,04	4,10	4,00	5,50	4,10
9) Na resposta eficaz às mudanças no mercado	4,74	4,93	4,10	5,00	6,50	4,10

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 8. IDs subjetivos de receitas declaradas, rentabilidade em relação a concorrência e taxa de ocupação frente aos objetivos.

IDs subjetivos	Escala de (1 a 7 pontos)							
	Ano	Amostra	Tipo Q1	Tipo Q2	Tipo Q3	Tipo Q4	Tipo Q5	Tipo Q6
Receita Declarada em Relação à Concorrência	Fund	4,43	4,29	4,80		7,00	3,50	4,43
	2010	4,03	3,95	4,00		2,00	4,50	4,03
	2011	4,72	4,68	4,90		5,00	4,50	4,72
	2012	4,98	4,89	5,20		5,00	6,00	4,98
Rentabilidade em Relação à Concorrência	Fund	4,62	4,36	5,30		2,00	3,00	4,83
	2010	4,24	4,00	4,50		2,00	3,50	4,75
	2011	4,77	4,64	5,30		2,00	3,50	4,80
	2012	4,89	4,71	5,60		3,00	4,00	4,83
Taxa de Ocupação em Relação aos Objetivos	Fund	4,44	4,50	4,10		2,00	5,00	5,25
	2010	4,11	4,14	4,10		2,00	4,50	4,25
	2011	4,72	4,72	4,90		2,00	6,50	4,20
	2012	4,81	4,75	5,10		3,00	5,50	4,67

Fonte: Dados da pesquisa

4.3. Análise dos fatores e correlações

Procedeu-se a análise da primeira matriz de correlações dos IDs originais obtidos do questionário da pesquisa, aliados aos indicadores calculados a partir dos dados obtidos (receita por empregado em 2010, 2011

e 2012); crescimento da receita entre 2011 e 2012 (%); crescimento médio da receita entre o ano do estabelecimento e 2012 (%); crescimento médio em número de empregados entre o ano do estabelecimento e 2012 (%). O total de IDs neste input inicial da análise foi de 55 variáveis. Os procedimentos seguintes visaram

a análise dos IDs (variáveis) para sua redução e agrupamento, a partir das dimensões latentes comuns, os fatores, o que resultou em um número de sete indicadores específicos para o estudo. Estes foram agregados a outros dois indicadores, previamente selecionados para atender aos objetivos de análise (classificação de EHF's e uso de IDs). Observa-se que a numeração dos fatores obedece à sequência em que é apresentada no questionário, sendo que o ID 1 – classificação de Empresas Familiares (EFs), bem como o ID 9 – uso de IDs, foram mantidos na análise de correlações, por se tratarem de variáveis relevantes das hipóteses da pesquisa.

A escolha do número de fatores se deu pelo método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a partir dos autovalores aproximados de 1,0 procedimento que permitiu as escolhas de sete processos de análise e para extração fatorial, por construtos dos questionários, e correlação finais. Da extração dos fatores, verificou-se que as cargas fatoriais significantes atenderam aos critérios do tamanho da amostra em estudo, atingido uma carga mínima de 0,75 (Hair et al., 2005). Da análise dos sete fatores relevantes extraídos e os dois escolhidos, realizou-se o teste Alfa de Cronbach, resultando

em 0,9596. As escalas somativas da fusão dos fatores reduzidos foram utilizadas para fazer as relações, com o teste de correlação de Pearson, apresentada na Tabela 9, a partir de um nível de significância de 0,05.

Da análise da matriz de correlações, observa-se que o fator 9, uso de IDs, está correlacionado ao fator 1, classificação de EHF's, ou seja, sugere que quanto maior é a classificação de EHF's, maior é o uso de indicadores de desempenho (IDs). Estes resultados recomendariam a aceitação da hipótese alternativa H2, bem como estão corroborando a pesquisa de Westhead e Howorth (2007). O fator 9, uso de IDs, também está correlacionado ao fator 3, produto e ajuste, e fator 5, geração de lucros, apresentando uma lógica do monitoramento da gestão financeira, controle dos serviços e ajuste ao mercado competitivo.

O fator 2, importância em mercados e finanças, correlaciona-se ao fator 4, satisfação e reputação, ao fator 5, geração de lucros, sugerindo um vínculo entre o grau de importância dada ao monitoramento e controle pela gestão dos MHS a mercados e finanças com as informações de satisfação dos clientes e reputação da empresa, fator 4, bem como com a geração de lucros, fator 5.

Tabela 9. Matriz de Correlações de Pearson entre os 9 fatores selecionados

Descrição dos Fatores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9
1) Classificação de EFs	1,000								
2) Importância em mercado e finanças	0,208	1,000							
3) Produto e ajuste no mercado	0,190	0,262	1,000						
4) Satisfação e reputação	-0,229	0,328	0,180	1,000					
5) Geração de lucros	0,162	0,448	0,206	0,150	1,000				
6) Receita declarada X a concorrência	0,020	0,129	0,306	-0,026	0,086	1,000			
7) Rentabilidade percebida X aos concorrentes	-0,024	0,007	0,251	-0,036	-0,043	0,867	1,000		
8) taxa de ocupação X seus objetivos	-0,030	0,101	0,263	0,006	0,115	0,803	0,782	1,000	
9) utilização sistemática de IDs	0,633	0,132	0,401	-0,153	0,429	0,263	0,184	0,100	1,000

Nível de significância a $p < 0,05$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator 3, produto e ajuste, além de estar correlacionado com o fator 9, uso de IDs, também se vincula ao fator 6, receitas declaradas x concorrentes, sugerindo ações de ajustes ao mercado a partir do monitoramento do ambiente concorrencial.

O fator 6 (receita declarada em relação aos concorrentes) está correlacionado com os fatores 7 (rentabilidade percebida em relação aos concorrentes) e 8 (taxa de ocupação em relação a seus objetivos). Tratam-se de IDs subjetivos que podem ser mais bem explorados, por parte de governanças do turismo local, para o monitoramento de sua performance numa abordagem subjetiva, em vista das dificuldades de acesso aos dados primários de receita dos MHs.

O fator 7 (rentabilidade percebida em relação aos concorrentes) também se correlaciona ao fator 8, taxa de ocupação em relação a seus objetivos, sugerindo uma semelhança aos resultados da pesquisa de Haber e Reichel (2005), onde estes dois IDs assumem papéis importantes, enquanto avaliação subjetiva de curto prazo na hotelaria.

A pesquisa testou três hipóteses, onde a hipótese H1 (existe a formação de tipos diferenciados de empresas familiares nos MHs da cidade de Itapema e Porto Belo, em termos de estrutura de propriedade e concentração de gestão.) e H2 (existe uma correlação positiva entre classificação de empresas pelo modelo Westhead e Howorth (2007) e o uso de indicadores financeiros de desempenho) foram aceitas. Entretanto, apesar de na hipótese H3 (existe uma relação positiva entre classificação de EHF's do modelo de Westhead e Howorth (2007) e os indicadores de desempenho) ter se registrado na estatística descritiva diferenças significativas entre as médias das respostas dos cinco modelos tipológicos de EHF's para diversos itens objetivos e subjetivos de desempenho, somente os construtos dos indicadores subjetivos foram suportados pelo teste de Cronbach,

reduzidos na análise fatorial e correlacionados no teste de Pearson.

A escolha pela utilização de indicadores subjetivos de desempenho para pequenos empreendimentos do setor em estudo se mostrou importante, pois compensou a imprecisão de dados sobre receita declarada e taxa de ocupação, obtidas dos gestores dos MHs entrevistados. Tal imprecisão prejudicou os cálculos dos IDs objetivos referentes às receitas, taxas de crescimento de receitas e receita por empregados que não puderam ser considerados na análise fatorial.

5. Conclusões

O propósito desta pesquisa foi analisar a relação entre os diferentes tipos de empresas hoteleiras familiares com seu desempenho. Considera-se que o modelo de classificação de EFs da amostra hoteleira atendeu aos critérios do modelo original de Westhead e Howorth (2007), mostrando-se válido e adequado às necessidades de análise e compreensão do desempenho dos MHs da população estudada. A despeito da limitação de se ter trabalhado num universo de análise tão pequeno e ter-se conseguido a caracterização de cinco tipos de EHF's, de um total de seis do modelo original, sugere boas possibilidades de sua replicação em outros estudos de desempenho setorial, outros destinos turísticos, ou outras organizações de serviços. Para isso são sugeridos outros estudos com realidades específicas.

Da análise da relação entre classificação de EHF's com o desempenho e indicadores de desempenho, seus resultados sugerem uma sólida contribuição da pesquisa de Haber e Reichel (2005) ao setor hoteleiro de pequenas empresas familiares, com o uso de IDs objetivos e subjetivos.

Em suma, na resposta à questão de pesquisa para a amostra, seus resultados, conduzem a percepção de que

quanto maior for a classificação de uma EHF, pelos critérios de estrutura de propriedade e controle da gestão (Westhead & Howorth, 2007), maior tenderá a ser o uso de IDs e são encontrados alguns indicadores, objetivos e subjetivos, com melhor de desempenho.

Os resultados da amostra pesquisada sugerem maior investigação sobre as correlações encontradas, as quais não se recomendam generalizações (Fávero, Belfiore, Da Silva & Chan, 2005), visto que elas podem variar conforme cada realidade social sob investigação. Entretanto esses resultados sinalizam as possibilidades de ampliação dos estudos acerca da classificação de EHF's (Westhead & Howorth, 2007), ao uso de indicadores subjetivos de desempenho para o setor hoteleiro, inclusive para os pequenos MHs, a partir dos referenciais teóricos de Haber e Reichel (2005).

Tais resultados obtidos levam a crer na possibilidade de sua replicação em pesquisas futuras, a partir desses referenciais teóricos, com a adaptação às necessidades e especificidades de outros ambientes. Espera-se a pesquisa contribua para o estudo da performance empresarial no campo teórico e empírico, visto que sugere coerência na relação interna das abordagens de sustentação teóricas, no sentido de contribuir para a melhoria da performance.

Referências

Balassiano, M. (2009). Estudos confirmatórios e exploratórios em administração. In D. Botelho e D. M. Zouain (orgs.), *Pesquisa quantitativa em administração* (pp. 109-128). São Paulo: Atlas.

Bergin-Seers, S. & Jago, L. (2007). Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism And Hospitality Research*, 7(2), 144-155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050036>

Callado, A. L. C., Soares, R. D., Callado A. A. C., Holanda, F. M. A. (2011). Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as

perspectivas do balanced scorecard. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(1), 57-65.

- Carvalho, J.C. & Schiozer, R. F. (2011). A influência da gestão de crédito nos estoques em micro e pequenas empresas: o efeito mediador da gestão de caixa. In Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 35. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD.
- Chaston, I. (2012). Recession and family firm performance: an assessment of small UK family-owned hotels. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 5(1). <https://doi.org/10.7835/jcc-berj-2012-0067>
- Costa, H. A., Pereira, R. M. F. A. & Hoffmann, V. E. (2006). Compreendendo o espaço turístico de Balneário Camboriú (SC) como insumo para o estudo da competitividade local. *Turismo: Visão e Ação*, 8(2), 223-234 maio/ago.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. & Mercken, R. (2013). Family firm types based on professionalization construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26, 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: an assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Fagundes, F. M. & Gimenez, F. A. P. (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 33. 2009. São Paulo. Anais... São Paulo, ANPAD.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Da Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M. & Lisboa, J. V. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573. <https://doi.org/10.1108/09596110710818301>

- Haber, S. & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3) 257-286, jul. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00137.x>
- Hair, Jr. F. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5th. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37(3), 887-904, may. <https://doi.org/10.1177/0149206310394866>
- Howorth, C. & Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management Accounting Research*, 14, 94-111. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00022-2](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00022-2)
- Huang, H. C., Chu, W. & Wang, W. K. (2007). Strategic performance measurement and value drivers: Evidence from international tourist hotels in an emerging economy. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1111-1128. <https://doi.org/10.1080/02642060701673778>
- Israeli A. A., Barkan, R. & Fleishman, M. (2006). An exploratory approach to evaluating performance measures: the managers' perspective. *The Service Industries Journal*, 26(8), 861-872, dec. <https://doi.org/10.1080/02642060601011665>
- Jensen, M. & Meckling, W. (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)
- Machado, M. R., Machado, M. A. V. & Holanda, F. M. A. (2006). Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 6. 2006, São Paulo. Anais... São Paulo.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, 5(1), 155-176. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482009000100010>
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952. <https://doi.org/10.1108/09596111011066617>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science* 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194. <https://doi.org/10.2307/30040613>
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 9-122. <https://doi.org/10.1177/014920638701300109>
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O. & Othun, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. *Benchmarking*, 17(6), 858-875. <https://doi.org/10.1108/14635771011089764>
- Westhead, P. & Howorth, C. (2007). 'Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 405-431, sep. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>

Fecha de recepción: 28 de agosto de 2016
Fecha de aceptación: 30 de setiembre de 2016
Correspondencia: juarezcordova@bol.com.br
anete@univali.br
jeferson.lana@gmail.br

Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas

Eduardo Rocca Espinoza, Domingo García Pérez de Lema,
Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Pontificia Universidad Católica del Perú
Departamento de Ingeniería

Universidad Politécnica de Cartagena
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad Politécnica de Cartagena
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

En este artículo, se analizan los factores asociados al éxito competitivo de las mipymes peruanas, con una muestra de 94 empresas, con más de cinco trabajadores. Los factores de éxito competitivo se estudian desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades de las empresas. Los resultados muestran que, conforme las mipymes tengan implantados sistemas de control de gestión más desarrollados y que apliquen prácticas de gestión de sus recursos humanos más eficientes, mayor será la probabilidad de tener éxito en el mercado. Los resultados son especialmente útiles para los gerentes de las mipymes y los organismos de fomento de dichas instituciones para que puedan diseñar y promover estrategias y políticas que favorezcan el crecimiento y competitividad de la mipyme.

Palabras clave: mipyme, rendimiento, teoría recursos y capacidades, sistemas de control de gestión, recursos humanos.

Factors that determine the competitive success of MSME: An empirical study in Peruvian companies

This paper analyses the factors associated with the competitive success of MSMEs in Peru. A qualitative research was carried out with a sample of 94 companies with more than 5 employees. Factors for competitive success are studied from the perspective of the resource-based theory. Results show that MSMEs that develop a more complete management control system and have more efficient human resources practices have a better chance to succeed in a competitive market. These results are especially useful for MSMEs managers and governmental directors in order to promote and design strategies and policies that promote the growth and competitiveness of MSMEs.

Keywords: MSMEs, performance, resource-based theory, management control systems, human resources.

Fatores determinantes do sucesso competitivo das MPMEs: Um estudo empírico em empresas peruanas

Este artigo analisa os fatores associados ao sucesso competitivo das MPMEs peruanas. Uma pesquisa qualitativa foi realizada com uma amostra de 94 empresas com mais de cinco funcionários. Os fatores de sucesso competitivo são estudados a partir da perspectiva da teoria de recursos e capacidades da empresa. Os resultados mostram que as MPMEs que desenvolvem um sistema de controle de gestão completo e têm práticas de recursos humanos mais eficientes têm

mais chances de ter sucesso em um mercado competitivo. Os resultados são especialmente úteis para os gestores das MPMEs e das agências de promoção de tais instituições, para que possam conceber e promover estratégias e políticas que promovam o crescimento e a competitividade das MPMEs.

Palavras-chave: MPME, desempenho, teoria de recursos e capacidades, sistemas de control de gestão, recursos humanos.

1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme), en la actualidad, desempeñan un importante rol en las economías modernas debido a la riqueza y empleo que generan (Cravo, Becker & Gourlay, 2014; Memili, Fang, Chrisman & Massis, 2015), y se ven afectadas por el rápido cambio tecnológico y la globalización de los mercados (Ahmedova, 2015). Los gobiernos reconocen cada vez más su importancia como fuente de crecimiento económico: crean instituciones y desarrollan políticas de Estado que favorezcan su consolidación y competitividad en el mercado (Gill, Biger & Nagpal, 2011; Foreman-Peck, 2013; Trang, 2015).

A pesar de la diversidad y heterogeneidad de las mipymes, estas comparten ciertos rasgos que las caracterizan (Cocca & Alberti, 2010). En general, disponen de recursos limitados y poco especializados, aunque tienen un alto grado de adaptabilidad y operan en mercados altamente competitivos (Trang, 2015). Desde el punto de vista del ambiente interno (recursos humanos y financieros, procesos internos, clima y cultura organizacional, etc.), uno de los principales problemas que tiene la mipyme es la escasez de recursos, como la capacidad del personal, la capacidad de gestión empresarial de los dueños del negocio o de los empleados de mayor rango y la estabilidad y seguridad financiera (Arasti, Zandi & Bahmani, 2014). Aunque el tamaño de la empresa representa una debilidad por el poco recurso humano disponible para el desarrollo de la actividad de la empresa, representa, por otro lado,

una ventaja, porque dispone de una estructura organizacional que favorece la flexibilidad, adaptabilidad y rapidez de reacción a los cambios del mercado. Los pequeños empresarios son generalmente los gerentes, y de sus competencias en gestión depende el éxito o fracaso organizacional. Sus decisiones se basan usualmente en su intuición y experiencia empresarial antes que en el análisis de información. Tienden a seguir una filosofía de reacción y adaptación que se enfoca en el corto plazo, desestimando una planificación estratégica de largo plazo (Hudson, Smart & Bourne, 2001).

El objeto de este trabajo es analizar los factores que explican el rendimiento de la mipyme en el contexto de Perú. Para ello, se lleva a cabo un estudio empírico a partir de una muestra de 94 mipymes. Las preguntas de investigación a responder son las siguientes: ¿Cuáles son las diferencias competitivas entre las mipymes con mayor y menor rendimiento?, ¿la innovación y la tecnología son determinantes del éxito competitivo?, ¿las prácticas de recursos humanos facilitan el rendimiento de la mipyme?, ¿los sistemas de control de gestión bien implantados favorecen el rendimiento?, ¿qué factores tienen más importancia para la competitividad de la mipyme? La literatura sobre los factores explicativos es amplia y generalmente se apoya en la teoría de los recursos y capacidades, y en la teoría de organización industrial (Chittithaworn, Islam, Keawchana & Yusuf, 2011; Shappo & Knuth, 2014; Alom, Abdullah, Moten & Azam, 2016; Sandada, 2014; Pratono & Mahmood, 2015). Sin embargo, en el Perú, no existen muchos estudios que analicen la problemática

de la mipyme desde una perspectiva global de la competitividad. Cabe anotar que el Perú es una economía en desarrollo que forma parte de la Alianza del Pacífico y ha experimentado un importante crecimiento económico en la última década. Su tejido empresarial está formado principalmente por micro y pequeñas empresas, que representan el 99,6% de las unidades productivas del país y explican el 60% del empleo (Ministerio de la Producción, 2015).

Este trabajo es importante desde una doble perspectiva. Por un lado, los resultados son de utilidad al empresario peruano y muestran la necesidad de encontrar procesos de gestión eficientes, que puedan ser aplicados dentro de las estrategias de las mipyme para lograr un mejor desempeño y que puedan ser más competitivas. Por otro lado, desde un punto de vista de política pública, los resultados pueden ayudar a los gobiernos a implementar programas económicos que impulsen aquellos factores que incidan de forma más relevante en la competitividad de la mipyme.

Este estudio se ha estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se realiza una revisión de la literatura previa y se delimitan las hipótesis a contrastar; en segundo lugar, exponemos la metodología, las características de la muestra y la justificación de las variables utilizadas; en tercer lugar, llevamos a cabo el análisis de los resultados; y finalmente, exponemos las principales conclusiones alcanzadas.

2. Marco teórico, revisión de estudios previos e hipótesis a contrastar

2.1 La planificación, los sistemas de control de gestión y el rendimiento de la mipyme

La planificación estratégica es el conjunto de procesos emprendidos para desarrollar una gama de estrategias que contribuyan con el logro de los objetivos y metas

planteadas por la administración de una organización. Van Kirk y Noonan (1982) explican en detalle los pasos que comprende todo proceso de planificación estratégica. En general, hay un consenso en que hay cinco pasos principales: fijación de objetivos, análisis de la situación, consideración de alternativas, implementación y evaluación. Adicionalmente, el proceso de la planificación debe ser rápido y flexible para reaccionar ante las amenazas y las oportunidades, reducir la incertidumbre, y ser un dispositivo de integración organizacional y un mecanismo de control. Estas características aseguran respuestas sobre todo cuando el mercado es muy cambiante (Crittenden & Crittenden, 2000; Tapinos, Dyson & Meadows, 2005).

Determinadas empresas llevan a cabo la planificación de manera formal utilizando su estructura organizacional, mientras que otras la realizan sin mayores documentos o reuniones y acuerdos más estructurados y estandarizados. Se observa que las empresas de mayor tamaño realizan en mayor proporción procesos de planificación más formales que las empresas pequeñas; esto tal vez se deba a que estas últimas cuentan con menos recursos, que mayormente demandan un proceso de planificación formal (Ghobadian, O'Regan, Thomas & Liu, 2008).

Plantear la misión y visión de la empresa influye positivamente en el rendimiento del negocio (Sandada, 2014). Diversas investigaciones muestran que el uso de la planificación es muy beneficioso para la empresa y que hay una relación muy estrecha con el rendimiento (Sandada, 2014; Aldehayyat & Twaissi, 2011), y que puede ser un factor básico para su supervivencia (McKiernan & Morris, 1994). Estos argumentos conducen a la formulación de la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La realización de planificación estratégica influye positivamente en el éxito de la mipyme.

A partir de ello, es posible afirmar que las mipymes necesitan cada vez más establecer mecanismos de control que ayuden a la gerencia a tomar correctamente sus decisiones. La fuerte competencia que, en la actualidad, provoca la globalización de los mercados y el cambio tecnológico está motivando a las mipymes a desarrollar en el seno de su organización sistemas de control de gestión (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2005). En ese marco, la contabilidad de costes, la planificación financiera y el diagnóstico económico-financiero facilitan la toma de decisiones y favorecen el rendimiento de la mipyme (Gómez-Conde, López-Valeiras, Ripoll-Feliú & González-Sánchez, 2013; Cosenz & Noto, 2015).

Ahora, es preciso notar que las mipymes actúan de forma diferente en el control de la gestión de su organización respecto a las empresas de mayor tamaño. Algunas mipymes se limitan a elaborar los reportes contables exigidos por la normativa contable o fiscal del lugar donde operan; sin embargo, otras prácticas como el análisis financiero efectuado de forma periódica y formalizado está poco extendido. Asimismo, el grado de informatización de la empresa favorece el desarrollo de sus sistemas de control de gestión y el nivel de formación del contador favorece el uso de los datos contables, lo cual, en el largo plazo, implicará una mejor toma de decisiones y, por tanto, influirá positivamente en el rendimiento de la empresa. En ese sentido, si la contabilidad de costes y el sistema de fijación de precios están bien diseñados, ayudarán en la mejor gestión de la empresa e influenciará sobre su rendimiento financiero (Laitinen, 2014).

En lo que respecta al presupuesto, Sumedrea y Costin (2014) señalan que un presupuesto flexible se puede utilizar como base para la evaluación del desempeño gerencial, y tiene una gran utilidad, principalmente,

en la gestión de empresas en rápido crecimiento o en empresas que se desenvuelvan en un entorno organizacional de incertidumbre. Del mismo modo, indican que la práctica de presupuestos tiene una relación directa con la *performance* del negocio (Sumedrea & Costin, 2014).

A partir de ello, se ha definido la segunda hipótesis:

Hipótesis 2: La utilización de sistemas de control de gestión influye positivamente en el éxito de la mipyme.

2.2. La gestión de la calidad y el rendimiento

Son muchos los trabajos que coinciden en que las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y el éxito de las empresas (Nee & Wahid, 2010; Lakhali, 2014; Ochieng, Muturi & Njihia, 2015). Concretamente, la gestión de la calidad permite a una empresa utilizar los recursos de una forma más eficiente para mejorar su posición en el mercado. No obstante, pocas pymes poseen herramientas para la gestión de la calidad, porque esta requiere de la alineación de distintas competencias de las cuales, en algunos casos, carecen por su inexperiencia.

En cuanto a la certificación de calidad, las empresas la consideran un factor importante para la permanencia de la empresa en el mercado y esperan que la certificación puede ayudarlos a mejorar su sistema de gestión. Por ejemplo, la norma ISO 9000 influye en la mejora de la calidad, aumento de los ingresos, reducción de costes y mayores beneficios para la empresa (Ataseven, Prajogo & Nair 2014). De hecho, diversos estudios confirman que la adquisición de la norma de certificación ISO 9000 mejora el rendimiento de las pymes (Bayati & Taghavi 2007; Mokhtar & Muda, 2012; Starke, Eunni, Fouto & de Angelo, 2012). En especial, este rendimiento se ve incrementado cuando existe una motivación interna por parte de los empleados y direc-

tivos de la empresa (Ilkay & Aslan, 2012). Todos estos argumentos conducen a la formulación de la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Existe una asociación positiva entre la gestión de la calidad y el éxito de la mipyme.

2.3. La tecnología y el rendimiento

Las empresas orientadas a la tecnología tienen más probabilidades de tener éxito en la innovación y alcanzar un mayor rendimiento, que supere el de sus competidores en condiciones desfavorables de apropiabilidad de la industria (grado en que las empresas pueden apropiarse de los beneficios de sus innovaciones). Sin embargo, cuando los gerentes creen que no pueden explotar de manera suficiente los beneficios de sus innovaciones debido a condiciones de baja apropiabilidad de la industria, no están motivados lo necesario como para destinar recursos en el desarrollo de nuevas ideas y productos (Batra, Sharma, Dixit, Vora & Gupta, 2015). Por ello, es importante resaltar cómo las capacidades de innovación tecnológica (capacidad de aprendizaje, capacidad de asignación de recursos y capacidad de fabricación) y ciertas capacidades de innovación de los negocios (innovación administrativa, prácticas de gestión y la estructura organizativa) se correlacionan positivamente con el rendimiento organizacional (Nor Aziati, Tasmin, Bee Jia & Abudllah, 2014). Además, Azubuike (2013) señala que la innovación tecnológica es una importante fuente de crecimiento y un determinante clave de ventaja competitiva para las empresas. Para alcanzar la innovación, se necesita que los diferentes miembros de la empresa coordinen sus esfuerzos e integren las actividades que se derivan de sus funciones. Sus resultados, basados en estudios de empresas de Lagos en Nigeria, evidencian la existencia de correlación entre la innovación

tecnológica y el rendimiento de la empresa en el desarrollo de nuevos productos.

Hipótesis 4: Existe una asociación positiva entre la posición tecnológica de la empresa y el éxito de la mipyme.

2.4. Los recursos humanos y el rendimiento

Las características individuales de los propietarios o gerentes desempeñan un papel muy relevante en la gestión y rendimiento de la mipyme. En relación con ello, diversos estudios muestran múltiples factores del empresario que afectan el éxito empresarial de las empresas. En primer lugar, se encuentra la atención sobre sus productos o servicios, involucrados y dispuestos a continuar con el negocio, y si el empresario tiene claro su mercado y pone atención a los detalles del mismo (Islam, Khan, Obaidullah & Alam, 2011). En segundo lugar, destacan las habilidades de liderazgo, habilidades de toma de decisiones, capacidad de gestión y afiliación profesional con el negocio (Jasra, Hunjra, Rehman, Azam & Khan, 2011). En tercer lugar, ser un dueño o directivo de mediana edad a cargo de una pyme aumenta el éxito de ellas, medido por el aumento de las utilidades por empleado (Strielkowski, Abrahám & Herget 2014). En cuarto lugar, la edad de los empresarios, su educación y su formación empresarial tienen un impacto positivo sobre el crecimiento de las empresas (Alom *et al.*, 2016). La educación superior, en particular, ayuda a estimular al empresario a ejecutar planes de negocio formales y a manejar información clave del negocio. También, el nivel educativo tiene un papel importante con respecto a la capacidad de conocimiento empresarial, y la habilidad para acceder y ajustar a los recursos externos y formar la base de un razonamiento analítico o la respuesta racional a los problemas (Tangkittipaporn, 2010). Adicionalmente a la educación, la experiencia de los dueños o administradores también está muy

relacionada con el rendimiento de la empresa (Soriano & Castrogiovanni, 2012). En quinto lugar, las competencias empresariales (que incluyen a las habilidades del empresario, medidas por la capacidad de percepción de los empresarios y de las oportunidades que percibe, y la personalidad del empresario, aspecto en el cual se considera su miedo al fracaso y su modelo de conducta) tienen una relación significativa con el rendimiento del negocio (Barazandeh, Parvizian, Alizadeh & Khosravi, 2015). Finalmente, la orientación empresarial puede ayudar a explicar el rendimiento de la empresa, en aspectos como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos en la actividad empresarial (Price & Stoica, 2015).

A partir de estos argumentos se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre la educación del gerente y el éxito de la mipyme.

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre la experiencia profesional del gerente y el éxito de la mipyme.

La buena praxis en la gestión de los recursos humanos influye en el éxito de las empresas. Una adecuada gestión de los recursos humanos incluye desde un sistema de reclutamiento y selección de personal, hasta la política de desarrollo de su personal, además de incluir un sistema de evaluación de puestos y de política salarial y de incentivos, y un sistema de entrenamiento y capacitación del personal, así como sus relaciones individuales y colectivas de trabajo. La mipyme, y en general muchas empresas por la forma como están estructuradas organizacionalmente, por su tamaño o por costes no han implementado en su Área de Recursos Humanos sistemas que incluyan en su totalidad las buenas prácticas de gestión; sin embargo, muchas de ellas tratan de tener lo mínimo indispensable para funcionar, y las que incluyen en su gestión muchos

de estos tópicos no identifican o no se concentran en aquellas que pueden influir significativamente en el rendimiento de su organización. La mipyme más exitosa recurre en mayor medida a determinados grupos de prácticas de gestión de recursos humanos (Fabi, Raymond & Lacoursière, 2007). Entre las distintas prácticas, aquellas vinculadas con la integración (características del trabajo, reclutamiento y evaluación del desempeño) se relacionan con el crecimiento de las ventas, mientras que las prácticas asociadas con la consulta a los empleados frente a los problemas operacionales están más vinculadas con el desarrollo de la innovación de las empresas (Fabi *et al.*, 2007). De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el éxito de la Mipyme.

3. Metodología

3.1. Datos

La muestra utilizada, 94 mipymes de Perú, procede de la base de datos del proyecto «Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Mipyme en Iberoamérica» realizado por Faedpyme. El sistema de envío y recogida de información se realizó vía telefónica, utilizando como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. Este tipo de encuesta cuenta con la ventaja de la mayor accesibilidad a muestras de ámbito nacional a un coste unitario más reducido (Sarabia, 1999). Los datos fueron extraídos de la Base de Datos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). En la muestra, no se incluyeron empresas de cinco o menos trabajadores. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y el trabajo de campo se realizó durante los meses de setiembre a diciembre de 2011.

La composición de las empresas que conforman la muestra se puede ver en la tabla 1.

Para obtener la información de las variables, se elaboró un cuestionario dirigido al director, dueño o gerente de la empresa. Con esta herramienta, se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración, se ha cuidado especialmente la estructuración del mismo, una redacción adecuada y sencilla, y —sobre todo— un contenido breve. Antes de la aplicación definitiva, se llevó a cabo una prueba piloto en siete empresas de distintos sectores con el propósito de afinar el instrumento de medición para la aplicación definitiva.

Tabla 1. Composición de las empresas de la muestra

Sector	Número de empresas	Porcentaje de empresas
Industria	63	67,0
Comercio	16	17,0
Servicios	15	16,0
Total	94	100

3.2. Variable dependiente

El éxito o rendimiento de la empresa es un concepto amplio y heterogéneo, y no existe un claro consenso en la literatura en cuanto a su forma de medición (Estrada, García-Pérez-de-Lema & Sánchez, 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986). La tendencia más extendida es utilizar indicadores de tipo financiero como la rentabilidad, productividad y crecimiento de ventas (Hudson y otros, 2001; Gómez-Conde, López-Valeiras & González-Sánchez 2014). Sin embargo, estas medidas tienen la dificultad de que las empresas están poco dispuestas a compartir este tipo de información. Para algunos autores, el rendimiento medido de forma cualitativa puede mostrar de manera más objetiva la rentabilidad de la empresa.

En esta investigación, el nivel de rendimiento se midió utilizando una escala de Likert de 5 puntos (1= total desacuerdo y 5= total acuerdo) para definir sobre si la empresa en comparación con sus competidores a) está creciendo más; b) es más rentable; y c) es más productiva. Para verificar la fiabilidad de esta escala, se determinó el alfa de Cronbach, que obtuvo un valor de 0,779. Asimismo, para ver la validez del concepto, se realizó un análisis factorial, mediante el cual se observó que las cargas factoriales, el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett validan el indicador de rendimiento. Los resultados se observan en la tabla 2.

A partir de esta información, se construyó una nueva variable para calcular el promedio de estas tres variables. Posteriormente, se realizó un análisis cluster para llevar a cabo una segmentación de esta variable en dos grupos, de forma que fueran significativamente diferentes. Esta variable final de éxito es dicotómica: valor 1= empresas de alto rendimiento y valor 0= para empresas de bajo rendimiento. El grupo 1 de empresas de alto rendimiento lo componen 60 empresas y el grupo 0 está compuesto por 34 empresas.

Tabla 2. Validación de las escalas tipo Likert

Rendimiento	Alfa de Cronbach= 0,779 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 69,608% Sig. Bartlett= ,000 KMO= 0,579
Prácticas de recursos humanos	Alfa de Cronbach= 0,850 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 54,323% Sig. Bartlett= ,000 KMO= 0,856
Sistemas de control de gestión	Alfa de Cronbach= ,815 Factorial= 1 factor Varianza explicada= 73,549% Sig. Bartlett= ,000 KMO= 0,665

3.3. Variables independientes

3.3.1. Planeación estratégica y sistemas de control gerencial

En el cuestionario, se les preguntó a los gerentes si la empresa contaba con un plan estratégico (1= con plan estratégico y 0= sin plan estratégico). Esta variable se midió de acuerdo con estudios llevados a cabo anteriormente (Idar, Yusoff & Mahmood, 2012; Idar *et al.*, 2012). También, se preguntó respecto del grado de utilización de sistemas de control de gestión (contabilidad de costes, presupuesto de caja y análisis financiero) usando la escala de Likert de 5 puntos (1= no mucho y 5= mucho). A partir de estos conceptos, se construyó la variable denominada sistemas de control gestión global utilizada en estudios previos (García-Pérez-de-Lema, Marín y Martínez, 2006; Esparza, García-Pérez-de-Lema y Duréndez, 2009).

3.3.2. Calidad

La estrategia de la calidad se ha convertido en la actualidad en un aspecto imprescindible para competir en el mercado, y es determinante de la competitividad y el éxito de la empresa (Bayati & Taghavi, 2007; Aba, Badar & Hayden, 2016). La calidad se midió como una variable *dummy*, en la que se asignó el valor de 1 cuando la empresa posee certificación de calidad o está en proceso de obtenerla, y 0 cuando no dispone de certificación de calidad.

3.3.3 Posición tecnológica

La posición tecnológica de la organización es fundamental para la competitividad y la rentabilidad de la mipyme. Numerosos estudios han concluido que las empresas que adquieren una tecnología más avanzada y son innovadoras aumentan su productividad, y tienen la posibilidad de competir en un entorno

más dinámico. En nuestro trabajo, la posición tecnológica se midió utilizando la misma metodología de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2005). Esta escala se divide en dos categorías: (1) fuerte o buena posición tecnológica (la empresa desarrollada o adquiere tecnología y se esfuerza por lograr mejores resultados que los competidores), y (2) sostenible o débil posición tecnológica (la tecnología utilizada es similar o inferior a la de la competencia). La posición tecnológica es, por tanto, una variable *dummy* que asume un valor de 1 cuando la empresa tiene una posición tecnológica fuerte y 0 cuando la empresa tiene una posición tecnológica débil.

3.3.4. Formación, edad del gerente y prácticas de recursos humanos

Muchas características de los directivos están relacionadas con el rendimiento de la empresa, en especial su edad, como proxy de la experiencia, y su nivel de formación (Biju, Bhasi & Madhu, 2012; Molodchik, Jardon & Barajas, 2015). La experiencia previa del empresario antes de tener en propiedad una pyme y los adquiridos con el paso del tiempo están positivamente relacionados con la rentabilidad y la productividad de la pyme (Soriano & Castrogiovanni, 2012). Las prácticas de recursos humanos se relacionan positivamente con el clima social de la empresa, facilitan el aprendizaje y permiten lograr un mejor rendimiento de la empresa (Prieto & Pérez Santana, 2012). La implementación de prácticas de recursos humanos (proceso de contratación, formación, desarrollo profesional y evaluación) mejoran la rentabilidad, la satisfacción del cliente, el crecimiento de las ventas, la moral de los empleados y la participación del mercado (Appiah Fening, Pesakovic & Amaria, 2008).

3.4. Variables de control

3.4.1. Tamaño, edad de la empresa y sector

El tamaño de la empresa se mide como el valor medio del número de empleados. Dicho tamaño está significativamente relacionado con la rentabilidad y la productividad de la empresa (Silva & Maçás, 2008; Magoutas, Agiomirgianakis & Papadogonas, 2011; Soriano & Castrogiovanni, 2012; Li & Zhu, 2015). Las empresas grandes son capaces de usar una mayor cantidad de recursos intangibles y de aplicar mayor variedad de herramientas de gestión del conocimiento y capital intelectual, y esto conlleva un mayor rendimiento (Molodchik y otros, 2015). La edad de la empresa se midió sobre la base del número de años que lleva funcionando la empresa. Soriano y Castrogiovanni (2012), y Li y Zhu (2015) muestran cómo la edad de la empresa tiene una relación significativa con la rentabilidad. En el sector de actividad, se distinguieron Mipymes de industria manufacturera, comercio y servicios. Determinados autores ponen de manifiesto la existencia de diferencias sectoriales en rendimiento y productividad.

4. Análisis de resultados

4.1. Análisis univariante

Al objeto de conocer cuáles son los factores más relevantes para obtener un mayor rendimiento o el éxito competitivo de la mipyme, analizaremos las diferencias de comportamiento entre los grupos de empresas de «alto rendimiento» y «bajo rendimiento». En primer lugar, realizaremos un análisis estadístico univariante a través de (1) un análisis Anova para variables continuas y el test de Kruskal-Wallis cuando la hipótesis de normalidad y homogeneidad de varianza no fueron encontradas, y (2) un análisis de contingencia, basado en la χ^2 de Pearson para las variables categóricas y el test de Yates en tablas de 2x2.

La tabla 3 muestra el análisis para los grupos de «alto rendimiento» y «bajo rendimiento» para las variables «realiza plan estratégico» y «utilización de sistemas de control de gestión». Los resultados muestran que el 71,7% de las empresas del grupo de alto rendimiento realizan plan estratégico, frente al 58,8% del grupo de bajo rendimiento. No obstante, esta diferencia no resulta significativa, por lo que no podemos confirmar la H1 planteada en la investigación.

Tabla 3. Plan estratégico y Sistemas de Control de Gestión
(n = 94)

Variables	Bajo rendimiento	Alto rendimiento	Significancia
% de Empresas con Plan Estratégico	58,8	71,7	0,148
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costes	3,00	3,92	0,001***
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	2,97	3,97	0,000***
Análisis de la situación económico-financiera	3,32	4,13	0,001***
Sistemas de Control de Gestión	3,09	4,00	0,000***
Test para verificar la significación de las variables: Para variable con promedio (escala Likert: 1= nunca utiliza a 5= siempre utiliza): F-test (ANOVA) Para variable categórica: χ^2 de Pearson (test de Yates en tablas de 2x2) *: p≤ 0.1; **: p≤ 0.05; ***: p≤ 0.01			

En relación con el grado de utilización de los sistemas de control de gestión, podemos apreciar cómo las mipymes con mayor rendimiento utilizan en mayor medida tanto los sistemas de contabilidad de costes, como los presupuestos de ingresos y gastos anuales, y el diagnóstico económico y financiero (con un nivel de significancia del 1%), por lo que se confirma la H2. Asimismo, se confirma que la utilización de sistemas de control de gestión favorece el éxito de la mipyme.

En la tabla 4, se analiza el impacto de la certificación de la calidad y la posición tecnológica en el éxito competitivo de la mipyme. El 40% de las mipymes de alto rendimiento certifican calidad o están inmersas en este proceso, frente al 23,5% del grupo de bajo rendimiento. Esta diferencia resulta significativa al 10%, por lo que se acepta la H3, aunque, debido al bajo nivel de significancia estos datos, debemos tomarlos con cautela. En cuanto a la posición tecnológica, los resultados muestran que el factor tecnológico es relevante para la competitividad de la mipyme. El 71,7% de las mipymes de alto rendimiento disponen de una posición tecnológica fuerte o buena, frente al 52,9% del grupo de bajo rendimiento (nivel de significación: 0,055, significativa al 10%). A partir de ello, podemos confirmar la H4.

Los resultados que se recogen en la tabla 5 hacen referencia a la formación y la edad del gerente. La formación

del gerente no resultó significativa, por lo que no encontramos soporte para la H5. Sin embargo, la edad del gerente, como *proxy* de la experiencia, sí arroja resultados significativos. La edad media del grupo de empresas de alto rendimiento es de 50,8 años frente a las 45,1 del grupo de bajo rendimiento (diferencia significativa al 5%). De esta forma, se confirma la H6 al verificar que la experiencia profesional del gerente explica el éxito de la mipyme.

Las prácticas de gestión de recursos humanos (tabla 6) favorecen la competitividad de la mipyme. En efecto, en casi todas las prácticas analizadas, existen diferencias estadísticamente significativas. En especial y significativas al 1% destacan la planificación de personal, la formación del personal, la evaluación del desempeño y la política retributiva. De esta forma, se confirma la H7 al existir una relación positiva y significativa entre las prácticas de recursos humanos y el éxito competitivo de la mipyme.

Finalmente, analizamos las variables de control considerados, tamaño de la empresa, edad y sector de actividad (tabla 7). El tamaño medido por el promedio de empleados resultó significativo. Las mipymes de alto rendimiento se caracterizan por ser de mayor tamaño que las de bajo rendimiento (significativa al 10%), mientras que las variables edad y sector no arrojaron diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 4. Calidad y tecnología
(n = 94)

Variables	Bajo rendimiento	Alto rendimiento	Significancia
% empresas que tienen certificación de calidad	23,5	40,0	0,081*
% empresas que tienen posición tecnológica fuerte o buena	52,9	71,7	0,055*
Test para verificar la significación de las variables: Para variable categórica: χ^2 de Pearson (test de Yates en tablas de 2x2) *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$			

Tabla 5. Características del gerente
(n = 94)

Variables	Bajo rendimiento	Alto rendimiento	Significancia
% de gerentes que tienen título universitario	75,8	66,1	0,234
Edad del Director general/gerente (años)	45,1	50,8	0,012**
Test para verificar la significación de las variables: Para variable con promedio: F-test (ANOVA) Para variable categórica: χ^2 de Pearson (test de Yates en tablas de 2x2) *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$			

Tabla 6. Gestión de Recursos Humanos
(n = 94)

Variables	Bajo rendimiento	Alto rendimiento	Significancia
Planificación de personal	2,94	4,03	0,000***
Diseño de puestos de trabajo	2,94	3,58	0,031**
Reclutamiento y selección de personal	3,21	3,83	0,024**
Formación	3,12	4,05	0,001***
Desarrollo de carreras profesionales	2,79	3,62	0,005***
Evaluación del desempeño	3,12	3,98	0,001***
Política retributiva	2,82	3,70	0,003***
Administración de personal (contratos, nóminas, ...)	3,44	3,87	0,118
Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales)	2,26	3,18	0,006***
Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	3,32	3,87	0,051*
RECURSOS HUMANOS GLOBAL	2,99	3,77	0,000***
Test para verificar la significación de las variables: Para variable con promedio (escala Likert: 1=Nunca utiliza a 5=Siempre utiliza): F-test (ANOVA) *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$			

Tabla 7. Tamaño, edad de la empresa y sector
(n = 94)

Variables	Bajo rendimiento	Alto rendimiento	Significancia
Promedio de empleados (2011)	28	47	0,095*
Promedio de años de funcionamiento	18,1	24,1	0,138
% sector Industria Manufacturera	38,1	61,9	0,852
% sector Comercio	31,3	68,8	
% sector Servicios	33,3	67,7	
Test para verificar la significación de las variables: Para variable con promedio: F-test (Anova) Para variables con porcentajes: χ^2 de Pearson *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$			

4.2. Análisis multivariante

Finalmente, se llevó a cabo un análisis multivariante con el propósito de estudiar las posibles interrelaciones de las variables analizadas. Para tal efecto, se optó por la regresión logística por el método de Wald. La elección de esta técnica estadística obedece, por una parte, a que la variable dependiente es binaria y cualitativa; y, por otra, a que la mayoría de las variables independientes consideradas no siguen una distribución normal. En el modelo de regresión logística, se incluyeron las variables que resultaron significativas en el análisis univariante. Para determinar la validez del modelo, se calculó el test de verosimilitud para encontrar la estimación más probable de los coeficientes, la medida de Hosmer y Lemeshow de ajuste global, el porcentaje global de acierto en la clasificación y la bondad del ajuste a través de los estadísticos de R^2 alternativos de

Cox y Snell y el estadístico de Nagelkerke. Las pruebas estadísticas realizadas confirman la validez de los resultados obtenidos (tabla 8).

Los resultados de la regresión logística se presentan en la tabla 8. El modelo estimado por el método de Wald presenta un coeficiente positivo y significativo asociado con la variable prácticas de recursos humanos (Coef. B: 0,904; Exp (B): 2,468; sig: 0,007) y con la variable sistemas de control de gestión (Coef. B: 0,681; Exp (B): 1,976; sig: 0,011). Esto implica que, a mayor utilización en la mipyme de prácticas de recursos humanos y de sistemas de control de gestión, mayor es la probabilidad de que la mipyme sea exitosa. Estos resultados consolidan a nivel multivariante las H2 y H7. Ambos factores conjuntamente son los que tienen un mayor poder explicativo del éxito de la mipyme en Perú.

Tabla 8. Regresión logística por el método de Wald
(n= 94)

Variabes independientes	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp (B)
Recursos Humanos Global	0,904	0,333	7,354	0,007	2,468
Sistemas de Control de Gestión	0,681	0,269	6,420	0,011	1,976
Constante	-4,911	1,296	14,361	0,000	0,007

Variable introducida en el paso 1: Recursos Humanos Global
Variable introducida en el paso 2: Sistemas de Control de Gestión
Variable dependiente (*Dummy*): Empresas de alto rendimiento= 1; empresas de bajo rendimiento= 0

Notas: B: Coeficientes logísticos son empleados para medir los cambios en los ratios de probabilidades, denominado *odds ratio*. Un coeficiente positivo incrementa la probabilidad pronosticada, mientras un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. S.E.: error estándar. Wald: estadístico de Wald. Sig.: nivel de significación. Exp(B): coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global, mediante la cual se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado no es significativo (Chi-cuadrado: 7,903, sig.: 0,443). Como medida de calidad de ajuste, obtenemos un porcentaje global de acierto del 73,4% si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log likelihood: 97,766; R^2 de Cox y Snell: 0,236; R^2 de Nagelkerke: 0,323. Adicionalmente, como medida global de ajuste, el valor de la prueba omnibus sobre los coeficientes del modelo es significativo (Chi-cuadrado: 25,260 y sig.: 0,000).

5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido analizar los factores determinantes del éxito competitivo de la mipyme en Perú siguiendo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. Para ello, se ha realizado un estudio empírico sobre 94 mipymes peruanas. Desde el punto de vista univariante, los resultados muestran que las empresas más exitosas se caracterizan por tener más desarrollados los sistemas de control de gestión, utilizar una tecnología de sus procesos más avanzados, certificar la calidad de sus productos o servicios, y aplicar métodos de gestión de recursos humanos más avanzados. Adicionalmente, el tamaño de la mipyme y la experiencia del gerente tienen una relación positiva con el éxito competitivo. Desde el punto de vista multivariante, las mipymes peruanas que mayor probabilidad tienen de ser exitosas son las que combinan más apropiadamente la gestión de sus recursos humanos y disponen de sistemas de control de gestión en su organización más desarrollados.

Los resultados del estudio tienen importantes implicaciones y pueden ayudar a los empresarios peruanos para favorecer un entorno que repercuta en una mejora de la competitividad de sus empresas. Conocer los factores de éxito de las organizaciones y las buenas prácticas de gestión marcan el camino a los empresarios para incrementar su rendimiento y favorecer la supervivencia de la mipyme. También, resulta de utilidad a los organismos públicos y privados que fomenten la competitividad de la mipyme. Los resultados obtenidos en nuestro trabajo pueden servir para incentivar programas de formación gerencial que incluyan aspectos relativos al éxito competitivo o propiciar programas de ayudas públicas orientados hacia los principales factores que expliquen el rendimiento de la mipyme. En el caso de Perú, es especialmente relevante, dado

el impulso económico que se está produciendo en los últimos años y que la mipyme ha contribuido especialmente a este fuerte dinamismo.

Este trabajo no está exento de limitaciones que pueden ser potenciales vías de investigación futuras. En primer lugar, la muestra utilizada es muy reducida. Futuros estudios con muestras más amplias deberían permitir reforzar nuestros resultados. En segundo lugar, no se ha considerado aspectos relativos al entorno y el ambiente externo. Nuestro trabajo se ha desarrollado desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, pero no hemos considerado la dinámica del entorno y del mercado. Determinados autores encuentran que hay una relación entre el ambiente externo y el éxito de la pyme (Chittithaworn *et al.*, 2011; Sandada, 2014). Factores como la regulación del mercado de divisas, las normas fiscales, los procedimientos burocráticos y la protección de los intereses comerciales privados pueden afectar a las empresas y deberían considerarse en futuros trabajos (Shappo & Knuth, 2014; Jasra *et al.*, 2011). La demanda del producto o servicio, y la disponibilidad de espacio físico para la expansión de los negocios en el área de la ciudad también desempeñan un papel importante a la performance general de estos (Alom *et al.*, 2016). En tercer lugar, otros factores internos a la empresa no han sido considerados y podrían extenderse en futuras investigaciones. Factores internos como las estrategias de *marketing* y la comercialización de los productos o servicios también contribuyen al éxito de las pymes (Jasra *et al.*, 2011). La capacidad de comercialización entendida como la capacidad de manejar estrategias de *marketing* que abarca la fijación de precios, la venta, la comunicación y el desarrollo de productos tienen efectos positivos sobre la *performance* de la empresa (Pratono & Mahmood, 2015).

Referencias

- Aba, Eli Kofi, M. Affan Badar & Michael Allen Hayden (2016). Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(1), 78-89. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2014-0021>
- Ahmedova, Sibel (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Aldehayyat, Jehad & Naseem Twaissi (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255-263. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>
- Alom, Fardous, Moha Asri Abdullah, Abdul Rashid Moten & S. M. Ferdous Azam (2016). Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0050-2>
- Appiah Fening, Fred, Gordana Pesakovic & Pesí Amaria (2008). Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(7), 694-708. <https://doi.org/10.1108/02656710810890881>
- Arasti, Zahra, Fahimeh Zandi & Neda Bahmani (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s40497-014-0010-7>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2005). *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*, Estudios empíricos. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Ataseven, Cigdem, Daniel I. Prajogo & Anand Nair (2014). ISO 9000 Internalization and Organizational Commitment — Implications for Process Improvement and Operational Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 5-17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2285344>
- Azubuiké, Vera M. U. (2013). Technological Innovation Capability and Firm's Performance in New Product Development. *Communications of the IIMA*, 13(1), 43-56.
- Barazandeh, Mahtab, Kourosh Parvizian, Mehdi Alizadeh & Saber Khosravi (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 18. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0037-4>
- Batra, Safal, Sunil Sharma, Mukund R. Dixit, Neharika Vohra & Vishal K. Gupta (2015). Performance implications of industry appropriability for manufacturing SMEs, The role of technology orientation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 660-677. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2013-0132>
- Bayati, Ali & Allahviridi Taghavi (2007). The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*, 19(2), 140-149. <https://doi.org/10.1108/09544780710729980>
- Biju, Augustine, M. Bhasi & G. Madhu (2012). Linking SME Performance with the use of Forecasting Planning and Control: Empirical Findings from Indian Firms. *European Journal of Scientific Research*, 73(1), 86-105.
- Chittithaworn, Chuthamas, Aminul Islam, Thiyada Keawchana & Dayang Hasliza Muhd Yusuf (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180-190. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Cocca, Paola & Marco Alberti (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs.

International Journal of Productivity and Performance Management, 59(2), 186-200. <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>

- Cosenz, Federico & Lidia Noto (2015). Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: a Dynamic Performance Management approach. *Journal of Management Control*, 26(2-3), 225-248. <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0208-z>
- Cravo, Tulio A., Bettina Becker & Adrian Gourlay (2014). Regional Growth and SMEs in Brazil: A Spatial Panel Approach. *Regional Studies*, 49(12), 1995-2016. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.890704>
- Crittenden, William F. & Victoria L. Crittenden (2000). Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 150-168.
- Esparza, José Luis, Domingo García-Pérez-de-Lema y Antonio Duréndez (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66, 5-29.
- Estrada, Roberto, Domingo García-Pérez-de-Lema & Víctor Sánchez (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Fabi, Bruno, Louis Raymond & Richard Lacoursière (2007). HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 25-40. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593384>
- Foreman-Peck, James (2013). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy. *Small Business Economics*, 41(1), 55-70. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9426-z>
- García-Pérez-de-Lema, Domingo, Salvador Marín & Francisco Javier Martínez (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, 218, 39-59.
- Ghobadian, Abby, Nicholas O'Regan, Howard Thomas & Jonathan Liu (2008). Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance. *Journal of General Management*, 34(2), 1-19.
- Gill, Amarjit, Nahum Biger & Vivek Nagpal (2011). Barriers to small business creations in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656-668. <https://doi.org/10.1108/14626001211277451>
- Gómez-Conde, Jacobo, Ernesto López-Valeiras, Vicente Ripoll-Feliú & María B. González Sánchez (2013). Management control systems and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance. *Agribusiness*, 29(3), 392-405. <https://doi.org/10.1002/agr.21300>
- Gómez-Conde, Jacobo, Ernesto López-Valeiras & María B. González-Sánchez (2014). Sistemas de control de gestión, rendimiento de la capacidad innovadora y certificaciones ISO: Modelando sus efectos sobre el rendimiento organizacional. *Revista Galega de Economía*, 23(1), 245-270.
- Hudson, Mel, Andi Smart & Mike Bourne (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Idar, Raduwan, Yuslina Yusoff & Rosli Mahmood (2012). The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 68-75. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00322-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00322-X)
- Ilkay, Mehmet Sitki & Emre Aslan (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778. <https://doi.org/10.1108/02656711211258517>

- Islam, Aminul, Mohammad Aktaruzzaman Khan, Abu Zafar Muhammad Obaidullah & M. Syed Alam (2011). Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289-299. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p289>
- Jasra, Javed Mahmood, Ahmed Imran Hunjra, Aziz Ur Rehman, Rauf I. Azam & Muhammad Asif Khan (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 274-280.
- Laitinen, Erkki K. (2014). Influence of cost accounting change on performance of manufacturing firms. *Advances in Accounting*, 30(1), 230-240. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2014.03.003>
- Lakhal, Lassaad (2014). The Relationship Between ISO 9000 Certification, TQM Practices, and Organizational Performance. *The Quality Management Journal*, 21(3), 38-48.
- Li, Lulu y Bin Zhu (2015). Family involvement, firm size, and performance of private-owned enterprises. *The Journal of Chinese Sociology*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40711-015-0013-y>
- Magoutas, Anastasios, George Agiomirgianakis y Theodore Papadogonas (2011). Education and Firm Performance. Empirical Evidence From Greece. *International Journal of Economic Research*, 8(2), 141-152.
- Mckiernan, Peter y Clare Morris (1994). Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter? *British Journal of Management*, 5(s1), S31-S41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00128.x>
- Memili, Esra, Hanqing Fang, James J. Chrisman & Alfredo De Massis (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771-785. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0>
- Ministerio de la Producción (2015). *Las MIPYME en cifras 2014*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Mokhtar, Mohd Zulkifli y Mohd Shaladdin Muda (2012). Comparative Study on Performance Measures and Attributes between ISO and Non-ISO Certification Companies. *International Journal of Business and Management*, 7(3), 185-193. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n3p185>
- Molodchik, Mariia, Carlos Jardon y Angel Barajas (2015). The firm size effect on performance due to intangible resources. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 35, 1-17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2550215>
- Nee, Gog Yen y Nabsiah Abdul Wahid (2010). The Effect of ISO 14001 Environmental Management System Implementation on SMEs Performance: An Empirical Study in Malaysia. *Journal of Sustainable Development*, 3(2), 215-220.
- Nor Aziati, A. H., Rosmaini Tasmin, Lim Bee Jia & Nor Hazana Abdullah (2014). The relationship of technological innovation capabilities and business innovation capabilities on organization performance: Preliminary findings of Malaysian food processing SMEs. Ponencia presentada en *Engineering, Technology and Innovation (ICE), 2014 International ICE Conference on* (pp. 1-8). *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2014.6871574>
- Ochieng, Jacqueline, David Muturi y Samuel N. Njihia (2015). The impact of ISO 9001 implementation on organizational performance in Kenya. *The TQM Journal*, 27(6), 761-771. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2015-0071>
- Pratono, Aluisius Hery y Rosli Mahmood (2015). Mediating effect of marketing capability and reward philosophy in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0023-x>

- Price, David y Michael Stoica (2015). The relationship between resources and firm performance: Factors that influence SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 87-98.
- Prieto, Isabel M. y M. Pilar Pérez Santana (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>
- Sandada, Maxwell (2014). Mission and Vision, Environmental Scanning and Formality of Strategic Planning as Predictors of the Performance of Small and Medium Enterprises (Smes) in the Gauteng Province of South Africa. *Ecoforum Journal*, 3(2), 59-67.
- Sarabia, Francisco (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Shappo, Maria y Alexander Knuth (2014). *Empirical Factors of SME Development in Belarus: Analysis and Recommendations*. German Economic Team Belarus, IPM Research Center. Policy Paper Series [PP/04/2014].
- Silva, Zélia & Paulo Maças (2008). Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMEs. *Small Business Economics*, 31, 195-217. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9092-8>
- Soriano, Domingo R. & Gary J. Castrogiovanni (2012) The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: Insights from a study of public development centers. *Small Business Economics*, 38(3), 333-349. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9278-3>
- Starke, Francisco, Ranganathan V. Eunni, Nuno Manoel Martins Dias Fouto, Claudio Felisoni de Angelo (2012). Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil. *Management Research Review*, 35(10), 974-997. <https://doi.org/10.1108/01409171211272697>
- Strielkowski, Wadim, Josef Abrahám y Jan Herget (2014). Success factors of growth and development for small and medium enterprises in tourism sector. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(27), 101-109.
- Sumedrea, Silvia & V. Costin (2014). Managing Through Budgets For Increasing Firms' Performances In A Dynamic And Globalized Economy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 159-164.
- Tangkittipaporn, Jiraporn (2010). Factors predicting small and medium-sized enterprises' success. *International Journal of Sustainable Economy*, 2(1), 113-126. <https://doi.org/10.1504/IJSE.2010.029944>
- Tapinos, Efstathios, Robert G. Dyson & Maureen Meadows (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384. <https://doi.org/10.1108/17410400510604539>
- Trang, Tran Kieu (2015). Key Success Factors of SME Entrepreneurs: Empirical Study in Vietnam. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 136-143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p136>
- Van Kirk, John E. & Kathleen Noonan (1982). Key Factors in Strategic Planning. *Journal of Small Business Management (Pre-1986)*, 20(3), 1-7.
- Venkatraman, N. & Vasudevan Ramanujam (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches Massachusetts Institute of Technology. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>

Fecha de recepción: 31 de mayo de 2016

Fecha de aceptación: 29 de setiembre de 2016

Correspondencia: erocca@pucp.edu.pe

domingo.garcia@upct.es

antonio.durendez@upct.es

¿Los activos tecnológicos fomentan la capacidad de absorción?

Encarnación García Sánchez, Rodrigo Martín Rojas,
Virginia Fernández Pérez

Universidad de Granada
Departamento de Organización de Empresas

El entorno y los rápidos cambios tecnológicos han provocado un cambio en la gestión empresarial. En el contexto actual, la capacidad de absorción, entendida como la habilidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo es crucial para la capacidad de innovación, y el desarrollo y sustento de ventajas competitivas. Esta investigación analiza cómo la gestión de las variables tecnológicas, el apoyo de la dirección a la tecnología, habilidades tecnológicas y competencias distintivas tecnológicas se relacionan positivamente con la capacidad de absorción, y cómo estas influyen en el desempeño organizativo.

Palabras clave: apoyo de la dirección, habilidades tecnológicas, competencias distintivas tecnológicas, capacidad de absorción.

Does technological assets encourage absorptive capacity?

The environment and rapid technological changes have led to a change in business management. In the current context, absorptive capacity, understood as the ability to acquire, assimilate, transform and exploit external knowledge is crucial to innovation capacity, and to the development and sustainability of competitive advantage. This research analyzes how management of technological assets; top management support on technology; technological skills; and technological distinctive competencies are positively related to absorptive capacity; and how they affect organizational performance.

Keywords: Top management support, technological skills, technological distinctive competencies, absorptive capacity.

Os ativos tecnológicos promovem a capacidade de absorção?

O atual ambiente e as rápidas mudanças tecnológicas levaram a uma mudança na gestão empresarial. No presente contexto, a capacidade de absorção, entendida como a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo é crucial para a capacidade de inovação e o desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva. Esta pesquisa analisa a forma como a gestão das variáveis tecnológicas, o apoio da alta administração na tecnologia, os conhecimentos tecnológicos e as competências distintivas tecnológicas estão positivamente relacionadas com a capacidade de absorção, e como elas influenciam o desempenho organizacional.

Palavras-chave: apoio da alta administração, as competências tecnológicas, competências distintivas tecnológicas, capacidade de absorção.



1. Introducción

En el actual marco de actuación turbulento y dinámico, en que la velocidad de los cambios está influyendo de manera clara en el diseño de la empresa, el uso y la aplicación de nuevas tecnologías y procesos tecnológicos favorecen el acceso a las fuentes de información, y la adquisición de conocimientos de forma más rápida y eficaz (Doranova, Costa & Duysters, 2011). El empleo de tecnología está desempeñando un aspecto crucial en el acceso a la información y en la localización de fuentes de conocimientos, así como en la asimilación de conocimientos y en la eliminación de límites organizativos, que a menudo obstaculizan la interacción entre las diferentes partes de la organización (Doranova *et al.*, 2011; Hendriks, 1999). Además, la tecnología desempeña un papel esencial en la absorción de conocimiento de la empresa debido a su capacidad estratégica para buscar y motivar el desarrollo de nuevas formas más eficientes de trabajo dentro de la empresa. En este sentido, merece la pena destacar que la capacidad de absorción de la empresa apoya la comunicación, la búsqueda de conocimiento y el impulso del aprendizaje colaborativo (Hargadon, 1998).

Con la combinación de ambas variables, gestión de la tecnología y capacidad de absorción, se viene observando que actualmente existe un mayor uso y una proliferación de grupos virtuales de trabajo cuyos miembros no se encuentran físicamente presentes en la empresa, y, por ello, se está favoreciendo la existencia de mayor flexibilidad, capacidad de respuesta, y mejor y más rápido aprendizaje de los miembros de la organización (Griffith, Sawyer & Neale, 2003). Esto ha sido posible gracias a que la existencia y adecuada utilización de los correos electrónicos, listas de discusión, tableros electrónicos, conferencias multimedia o aplicaciones de intercambio tecnológico de ideas han

permitido que el conocimiento se extienda por toda la organización más rápidamente, y también han mejorado la comunicación y cooperación (Wageman & Baker, 1997) entre los empleados de la empresa.

Para las empresas, estas tecnologías están permitiendo una eficiente gestión del conocimiento, no solo interno sino también externo, que les ofrecen la posibilidad de permitirse el lujo de ganar una ventaja competitiva respecto a sus competidores (Camisón & Forés, 2010). Sin embargo, muchas organizaciones presentan serios problemas a la hora de reconducir los flujos externos de conocimiento, por lo que necesitan desarrollar su habilidad o capacidad de absorción de conocimiento a fin de alcanzar mejores resultados.

Por ello, dada la relevancia de la tecnología y la capacidad de absorber conocimiento de la empresa en la actualidad. Esta investigación pretende profundizar en el estudio de la capacidad de absorción, enmarcada en el campo de la tecnología en que el conocimiento está algo más limitado. Para ello, se va a analizar teóricamente cómo la capacidad de absorción y diferentes variables tecnológicas (apoyo de la alta dirección a la tecnología, habilidades tecnológicas y competencias tecnológicas distintivas) afectan al resultado de la organización.

2. Capacidad de absorción

Debido a los nuevos entornos competitivos y tecnológicos, las organizaciones encuentran grandes dificultades para crear valor únicamente con fuentes internas de conocimiento (Camisón & Forés, 2010). Por ello, se requiere que se desarrolle la habilidad para reconocer el conocimiento externo valioso, y su posterior transferencia y explotación eficiente en el interior de la empresa (González & García, 2011). Mediante este proceso, las empresas generan y desarrollan cono-

cimiento explícito que, a través de su codificación y aplicación, mejora la toma de decisiones, y amplían y renuevan las bases de conocimiento (Bergh & Lim, 2008). El conjunto de rutinas y procesos que contribuyen básicamente a este propósito conforman la denominada capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990; González & García, 2011; Zahra & George, 2002). Para realizar un estudio más exhaustivo del concepto de capacidad de absorción, vamos a recoger algunas de las definiciones estudiadas hasta día de hoy por diversos autores en la siguiente tabla:

Tabla 1. Definiciones de capacidad de absorción

Autor	Definición
Cohen & Levinthal (1990, p. 128)	«Habilidad de reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y destinarla a fines comerciales»
Mowery & Oxley (1995, p. 80)	«Habilidades que reflejan la necesidad de negociar con los componentes tácitos de la tecnología transferida y de modificar una fuente externa de tecnología para aplicaciones domesticas».
Lane & Lubatkin (1998, p. 473)	«La capacidad de absorción de manera relativa, como la habilidad de una empresa (receptora o alumno) para valorar, asimilar y aplicar el conocimiento derivado de otra empresa (emisora o profesor)».
Kim (1998, p. 507)	«Capacidad para aprender y desarrollo de habilidades para solucionar problemas».
Dyer & Singh (1998, p. 665)	«Proceso interactivo de intercambio que da lugar a rentas relacionales. Estas rentas relacionales son aquellos beneficios generados por la interacción y los procesos de colaboración entre socios de diferentes organizaciones y entre miembros de una misma organización».
Zahra & George (2002, p. 197)	«Conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento externo con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica».

Autor	Definición
Lane, Koka & Pathak (2006, p. 856)	«Habilidad de una empresa para utilizar el conocimiento obtenido del exterior a través de tres procesos secuenciales: (1) reconocer y comprender el nuevo conocimiento externo o la empresa potencialmente valioso, (2) asimilar el conocimiento nuevo valioso, y (3) usar el conocimiento asimilado para crear conocimiento nuevo y obtener resultados comerciales».
Todorova & Durisin (2007, p. 776)	Las empresas reconocen el «valor, adquieren, transforman o asimilan y explotan el conocimiento».
Camisón & Forés (2010, p. 709)	«Escala multidimensional en la que la empresa es capaz de identificar, entender y asimilar el conocimiento externo, pero puede no saber cómo integrar este conocimiento en sus rutinas, procesos y base de conocimiento existente», cuestionando «las capacidades de asimilación y transformación como procesos alternativos de gestión del conocimiento externo».
Jiménez, García & Molina (2011, p. 192)	«Habilidad relativa de una organización que aprende para desarrollar un conjunto de rutinas organizativas y de procesos estratégicos a través de los cuales pueda adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento adquirido del exterior con el propósito de crear valor».

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Jiménez (2009)

Como se ha podido observar en la tabla, el origen del concepto de capacidad de absorción se deriva del estudio de Cohen y Levinthal, quienes la definen como «la habilidad de reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y destinarla a fines comerciales» (1990, p. 128). Es una habilidad para detectar, en el exterior, el conocimiento o la información que pueda ser útil, interiorizarla y explotarla con una finalidad de mercado (González & García, 2011). Es decir, se hace referencia al reconocimiento del conocimiento valioso en el exterior de la organización, a la posterior asimilación interna y finalmente a su aplicación con fines comerciales.

Posteriormente, Lane y Lubatkin (1998) analizan la capacidad de absorción de una organización hacia otra. En otras palabras, consideran la capacidad de absorción de manera relativa, como la habilidad de una empresa (receptora) para valorar, asimilar y aplicar el conocimiento derivado de otra empresa (emisora), de tal forma que la habilidad de una organización para absorber conocimiento de otra está en mayor medida determinada por las características relativas de las dos organizaciones, especialmente, por el sistema de procesamiento y aplicación del conocimiento. En este sentido, los autores consideran que el correcto funcionamiento de esta habilidad viene explicado por la proximidad y solidez de la relación mantenida entre el emisor y el receptor del conocimiento, la similitud entre las bases de conocimiento de las empresas y entre sus estructuras organizativas. Por lo tanto, se considera esta transferencia como un flujo continuo, compuesto por rutinas interrelacionadas (Jiménez *et al.*, 2011).

Más tarde, Zahra y George (2002) amplían el análisis realizado por Cohen y Levinthal (1990) incorporando una cuarta dimensión en el proceso. Según estos autores, la capacidad de absorción es un conjunto de rutinas y procesos organizativos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con la intención de producir capacidades dinámicas organizativas. Parten de la idea de que la capacidad de absorción se desarrolla a través de esfuerzos sistemáticos y persistentes, y que estas capacidades dependen del nivel de conocimiento previo que la organización posea y se realiza de forma acumulativa, de modo que se trata de un proceso prolongado y acumulado de conocimiento. Es decir, se otorga una mayor importancia a las capacidades dinámicas orientadas a la consecución o sustento de una ventaja competitiva a través del desarrollo de otras capacidades organizativas (por ejemplo, de *marketing*,

de distribución y de producción), de la mejora de procesos, del cambio estratégico y de la flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno (Camisón & Forés, 2010; Jiménez *et al.*, 2011).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, Jiménez y otros redefinen la capacidad de absorción como la «habilidad relativa de una organización que aprende para desarrollar un conjunto de rutinas organizativas y de procesos estratégicos a través de los cuales pueda adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento adquirido del exterior con el propósito de crear valor» (2011, p. 192). La capacidad de absorción es, por lo tanto, considerada como una capacidad dinámica compuesta por dos subconjuntos: capacidad de absorción potencial y la capacidad absorción realizada. La primera, expresada a través de la adquisición y asimilación de conocimientos externos, representa la capacidad de búsqueda de conocimiento que ha desarrollado una empresa, pero que puede que utilice o no para producir innovaciones. Por su parte, la capacidad de absorción realizada, manifestada a través de la capacidad de la empresa para transformar y explotar el conocimiento asimilado por su incorporación en las operaciones de la empresa, representa su habilidad para desarrollar productos y servicios a partir de ese conocimiento (Jansen, van den Bosch & Volberda, 2005; Jiménez *et al.*, 2011; Kotabe, Jiang & Murray, 2011; Zahra & George, 2002).

Junto a ello, estos investigadores destacan que la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada cumplen papeles complementarios en la consecución y sustento de la ventaja competitiva. Esto implica que las empresas deben manejar ambos tipos de capacidad de absorción para tener un resultado superior (Jansen *et al.*, 2005). Una empresa no puede explotar conocimiento externo sin previamente adquirirlo, y aquellas empresas que desarrollen las habilidades

de adquisición y asimilación de conocimiento externo no serán capaces de aplicarlo y obtener una ventaja competitiva, a menos que posean las capacidades de explotación necesarias para ello (Camisón & Forés, 2010; Zahra & George, 2002). Esto explica por qué unas empresas son más eficientes que otras en la utilización del conocimiento. En este sentido, las empresas con una mayor capacidad de absorción potencial son más proclives a sostener una ventaja competitiva, puesto que poseen una mayor flexibilidad para reconfigurar los recursos y desarrollar sus capacidades con un coste más bajo y menor tiempo. En cambio, las empresas con una mayor capacidad de absorción realizada tienen mayores posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva a través del desarrollo de nuevos productos y procesos (Camisón & Forés, 2010; Zahra & George, 2002).

3. La gestión de la tecnología

Como se ha comentado anteriormente, hoy día vivimos en un entorno bastante competitivo y dinámico. Esta dinamicidad ha sido especialmente favorecida por el desarrollo tecnológico de la sociedad (Jones, Lanctor & Teegen, 2000). Por ello, estudiar la gestión de la tecnología se está haciendo especialmente relevante para intentar mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado. En esa línea, merece la pena destacar que la tecnología se caracteriza por ser un conductor integral de la innovación (Prajogo & Ahmed, 2006), no solo juega un papel clave al crear nuevos productos o procesos, sino que es clave para los fundamentos de la estructura industrial tecnológica mediante la redefinición radical de las reglas de la competición (Leblanc, Nash, Gallagher, Gonda & Kakizaki, 1997; Napolitano, 1991; Prajogo & Ahmed, 2006; Tushman & Anderson, 1986). Una de las decisiones más importantes de dirección estratégica que hace frente al actual ambiente competitivo

es el desarrollo de la tecnología. Durante los pasados veinte años, el ambiente de negocio ha llegado a ser más competitivo debido a la globalización, cambios tecnológicos rápidos, y la sofisticación en el comportamiento de los empleados y clientes (Jones y otros, 2000). Consecuentemente, estos cambios afectan tanto a la organización en su entorno como internamente para el desarrollo competitivo de la empresa (Porter, 1980). El personal y el contexto donde se mueve la organización (cultura) son también determinantes del triunfo de la innovación (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Zien & Buckler, 1997).

Como se ha podido ver a lo largo de la literatura (Grinstein & Goldman, 2006; Jones y otros, 2000; Leblanc y otros, 1997; Martín-Rojas, García Morales & García Sánchez, 2011; Napolitano, 1991; Prajogo & Ahmed, 2006; Real, Leal & Roldán, 2006; Tushman & Anderson, 1986), el término de tecnología en sí es bastante amplio y ambiguo, y ha ido variando a lo largo de los años, por lo que no se puede aplicar una única definición de tecnología. Esto genera un problema a la hora de estudiarla. Para ello, en este trabajo, vamos a centrarnos en algunos de sus componentes a partir de los elementos comunes de las definiciones de tecnología encontradas.

Los elementos comunes en todas ellas son valores compartidos, creencias y símbolos, además de la forma en que las cosas son hechas en la empresa (Grinstein & Goldman, 2006; Martín-Rojas *et al.*, 2011): posesión de recursos tecnológicos, habilidades tecnológicas, competencias distintivas tecnológicas, soporte tecnológico por parte de los directivos, adquisición tecnológica, integración tecnológica, infraestructura tecnológica.

De entre todos ellos, hemos elegido aquellos que consideramos que pueden despertar mayor interés en la literatura por ser base del desarrollo tecnológico o

porque representan una novedad en la investigación. A partir de esto, vamos a enfocar este trabajo en los siguientes conceptos tecnológicos:

- Apoyo tecnológico de la alta dirección: «Refleja, de varias maneras, la importancia que los altos directivos dan a la tecnología» (Byrd & Davidson 2003, p. 246). En este sentido, merece la pena destacar que los altos directivos no llevan a cabo solo un soporte financiero para la empresa, sino que además debe de considerarse el soporte estratégico que ofrecen a las decisiones que se toman diariamente en la empresa (Ghosh, Liang, Meng & Chan, 2001) en este trabajo en el campo de la tecnología.
- Habilidades tecnológicas: Este concepto fue analizado inicialmente por Teece, Pisano & Shuen, (1997) aunque no en la modalidad tecnológica. Estos autores la definieron como un «conjunto de habilidades diferenciadas, que suministran los fundamentos para las capacidades y competencias competitivas de una empresa y para producir una ventaja competitiva en un negocio particular» (Teece *et al.*, 1997, p. 29).

No obstante, fue Leonard-Barton (1992) quien incorporó la dimensión tecnológica al estudiar los componentes que distinguen y suministran el conjunto de conocimiento necesario para producir una capacidad. Esta autora las definió como «sistema técnico completo, que normalmente produce los fundamentos de los primeros productos de la empresa y vienen acompañadas de técnicas específicas de la empresa y del conocimiento de expertos» (Leonard-Barton, 1992, p. 113).

- Competencias distintivas tecnológicas: «Representan la experiencia o habilidad de la organización para movilizar varios recursos técnicos y científicos a través de una serie de rutinas y procedimientos

que permiten que nuevos productos y procesos de producción sean desarrollados y diseñados» (Real & Roldán, 2006, p. 508).

4. La influencia de variables tecnológicas en la capacidad de absorción

Una vez analizado el concepto de capacidad de absorción y de gestión de la tecnología, pasamos a estudiar la relación entre las variables tecnológicas elegidas y la capacidad de absorción. Entre todos los activos complementarios necesarios para fomentar la capacidad de absorción, hemos querido destacar los activos tecnológicos, porque el conocimiento tecnológico no está ampliamente conocido ni extendido todavía, y de entre estos activos tecnológicos nos hemos centrado, por su valor altamente estratégico, en el apoyo de la alta dirección a la tecnología, las habilidades tecnológicas de los directivos y las competencias distintivas tecnológicas.

El apoyo a la tecnología desde la dirección favorece la creación de una cultura organizativa que busca la identificación de oportunidades y la generación de nuevas ideas, conocimientos y conceptos. La creación y adquisición de conocimiento puede proceder de la exploración del entorno a través de medios tecnológicos (ej. búsqueda en Internet del tema que deseamos conocer) o de la interacción con agentes (ej. trabajadores, clientes, socios, proveedores) a través de sistemas o redes tecnológicas (Carlsson, 2004). Después de haber adquirido la información y el conocimiento necesarios de diferentes fuentes, potenciados por las diferentes tecnologías existentes, la empresa debe procesar y asimilarlos para crear conocimiento nuevo y útil para su actividad. En este sentido, las empresas pueden utilizar la tecnología para procesar la información adquirida para descubrir patrones y mejorar su comprensión (Carlsson, 2004).

Por ello, gracias a ese apoyo, la organización usa la tecnología como un medio para fomentar un enfoque más abierto, que permiten adquirir y asimilar conocimientos para la creación de sus productos y modificar de esta manera un diseño obsoleto de los procesos de trabajo. Por ejemplo, Fiat utiliza un enfoque abierto para generar ideas de diseño y obtener los conocimientos para su modelo Punto. Fiat invitó a los clientes a seleccionar las funciones para el coche en su sitio web. Más de 3000 personas tomaron la oportunidad y dieron Fiat valiosa información sobre el diseño, participando en la cocreación por Internet (Iansiti & MacCormack, 1997). Asimismo, Hallmark Inc. utiliza su «Comunidad Hallmark» para adquirir y asimilar ideas y conocimientos para el nuevo producto como sus nuevas tarjetas de felicitación (Kambil, Friesen & Sundaram, 1999).

En definitiva, numerosas herramientas basadas en tecnología, apoyadas por la dirección y con empleados con habilidades tecnológicas y competencia distintivas tecnológicas para su uso, permiten a las empresas aumentar el acceso a la información y la obtención de los conocimientos necesarios para mantener su ventaja competitiva (Carlsson, 2004). Tener un adecuado sistema tecnológico y personal en la organización con habilidades tecnológicas favorece los diferentes procesos de adquisición y asimilación de conocimientos (Apostolou, Mentzas & Sakkas, 1999).

Junto a ello, los sistemas y las herramientas tecnológicas existentes desempeñan un papel estratégico en el proceso de transformación y explotación del conocimiento. Una adecuada estructura tecnológica apoyada por la dirección y por trabajadores con adecuadas competencias y habilidades tecnológicas son un pilar clave para el intercambio y explotación de conocimiento (Bolisani & Scarso, 1999). Intranet, Extranet, red virtual privada (VPN) o red inalámbrica, por ejemplo, son instrumentos que combina tecnologías y servicios,

que permiten construir un entorno digital para crear constantemente nuevos conocimientos, difundirlos rápidamente y explotarlos por la organización (Liao, Welsch & Stoica, 2003; Tyndale, 2002). No obstante, la elección de las diferentes herramientas tecnológicas dependerá de cada organización, en función de su tamaño, entorno, circunstancias o políticas estratégicas empresariales (Bolisani & Scarso, 1999).

Asimismo, las organizaciones que invierten en sistemas tecnológicos para apoyar el intercambio de conocimientos entre los miembros de los grupos o equipos virtuales no solo contribuyen a obtener un mayor rendimiento del equipo, sino que también afectan al desarrollo de la capacidad de absorción realizada de la organización, ya que se ve favorecida la transformación y la explotación de conocimiento (Young-Choi, Lee & Yoo, 2010; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008; Zahra & George 2002). Gracias a la utilización de técnicas y herramientas tecnológicas, los miembros de los equipos de trabajo interactúan entre sí, no solo transformando y transfiriendo conocimiento, sino que también resuelven problemas complejos e inventan nuevas soluciones, tomando en consideración las diversas perspectivas que posibilitan la explotación del conocimiento (Boland & Tenkasi, 1995).

El empleo y el uso de instrumentos basados en tecnología han adquirido un mayor peso estratégico como mecanismos impulsores para la transferencia y explotación de conocimiento en la organización y en el diseño de las políticas y estrategias organizativas (Liao *et al.*, 2003; Liebowitz, 2001). La tecnología, debidamente apoyada por la dirección y con empleados con habilidades y competencias tecnológicas, permite y favorece la transformación y explotación de conocimiento mejorando las actividades o procesos productivos de la organización (Carayannis, 1999; Chen y otros, 2003; Harun, 2002; Hicks, Culley,

Allen & Mullineux, 2002; McCown, 2002; Ramesh & Tiwana, 1999; Robey, Boudreau & Rose, 2000; Yoo & Kim, 2002).

Asimismo, el empleo de las nuevas tecnologías favorece la eliminación de obstáculos para transferir y utilizar el conocimiento (capacidad de absorción realizada) impulsando el acceso más rápido y eficiente al conocimiento disponible y su utilización. En este sentido, gran parte del conocimiento que la organización posee está semiestructurado o en parte codificado, y el disponer de medios técnicos adecuados y habilidades y competencias tecnológicas para utilizarlas favorece el proceso de transformación y explotación del conocimiento (Hendriks, 1999). El disponer de estas herramientas tecnológicas permite poner a disposición de la empresa unos medios y procedimientos que mejoran la comunicación entre los miembros de la organización, eliminando barreras físicas y espaciales, que, en muchas ocasiones, dificultan la trasmisión y la explotación de dicho conocimiento (Hendriks, 1999). Esto no quiere decir que, por tener nuevas tecnología y herramientas tecnológicas, la transferencia y utilización de dicho conocimiento va a ser un éxito, pero sí que se facilita y pone a disposición de las empresas y usuarios un medio para transferir y usar este conocimiento y poder ser más competitivos (Hendriks, 1999; Nemani, 2010; Tyndale, 2002). En este sentido, la tecnología ha sido reconocida como una herramienta que facilita la transformación y explotación del conocimiento, y, con ello, la capacidad de absorción realizada (Nemani, 2010).

Con toda la literatura analizada, se debe de destacar la siguiente relación conjunta entre las distintas variables tecnológicas (todas influyendo a la vez) y la capacidad de absorción:

P.1: Los activos tecnológicos mejoran la capacidad de absorción de conocimiento de la empresa.

P.1.1: El soporte tecnológico de la alta dirección influye positivamente en el desarrollo de la capacidad de absorción de la empresa.

P.1.2: Las habilidades tecnológicas de directivos y empleados de la empresa influyen positivamente en el desarrollo de la capacidad de absorción empresarial.

P.1.3: Las competencias distintivas tecnológicas influyen positivamente en el desarrollo de la capacidad de absorción de la empresa.

5. Capacidad de absorción y el desempeño organizativo

Como comentamos anteriormente, la capacidad de absorción tiene la intención de producir capacidades dinámicas organizativas, de mejora de procesos, de cambio estratégico y de flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, orientadas todas ellas a la consecución o sustento de una ventaja competitiva (Camisón & Forés, 2010; Jiménez *et al.*, 2011). Esto responde a que, mediante la capacidad de absorción, las empresas consiguen renovar y mejorar sus conocimientos. De este modo, favorecen el desarrollo de nuevas prácticas, rutinas o competencias que mejoran el desarrollo de los sistemas de gestión, del proceso productivo o de los productos, con lo cual mejoran el desempeño organizativo (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni & Ioannu, 2011; Zahra & George, 2002).

La capacidad de transformación del conocimiento permite reinterpretar el conocimiento, y facilita el reconocimiento de oportunidades y la mejora del desempeño organizativo (Flor, Oltra & García, 2011). La transformación del conocimiento permite el desarrollo tecnológico y la actualización de los procesos innovadores que la organización posee, y así, mantener su eficacia, eficiencia y lograr ventaja competitiva con mayores beneficios (Miles & Snow, 1978). Asimismo, la utilización de nuevo conocimiento por parte de los

miembros de la organización en sus tareas y rutinas diarias permite mejorar el rendimiento y el resultado de la organización (Kostopoulos *et al.*, 2011).

Junto a ello, la capacidad de absorción permite la explotación de los conocimientos actuales, tanto internos como externos de la empresa, y el desarrollo de competencias específicas que permiten hacer frente a los entornos altamente cambiantes a los que se enfrentan las empresas y mejorar su desempeño organizativo. Así, por ejemplo, Cohen y Levinthal (1990) examinaron cómo la transformación y explotación de los conocimientos tecnológicos permiten mejorar los resultados a través de mejorar el comportamiento innovador. La transformación y explotación de los conocimientos adquiridos y asimilados favorecen la creación de valor organizativo y la mejora del desempeño organizativo (George *et al.*, 2001).

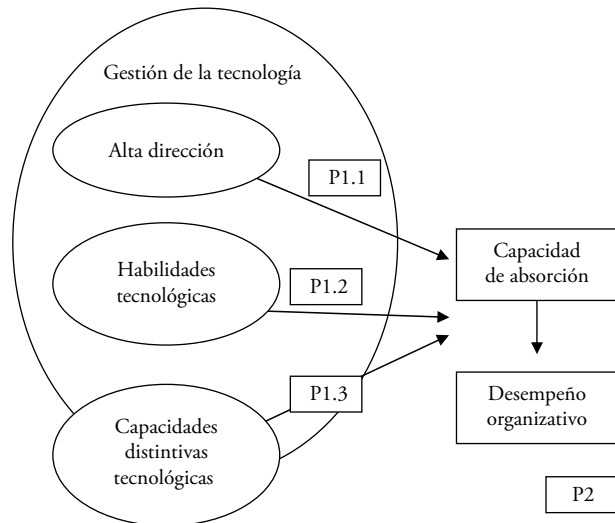
En los sectores tecnológicos, las empresas necesitan capacidades dinámicas para responder al cambio, y la capacidad de absorción fomenta los comportamientos innovadores que permiten explotar y aprovechar los avances tecnológicos y la mejora del desempeño organizativo (George, Zahra, Wheatley & Khan, 2001; Zahra, Ireland & Hitt, 2000). Las empresas que desarrollan su capacidad de absorción como parte de su estrategia corporativa tienen una mayor capacidad para mejorar sus beneficios organizativos (Kostopoulos *et al.*, 2011).

Como resultado, las organizaciones promocionarán la innovación en su empresa gracias a esta capacidad dinámica y esto les permitirá mejorar el rendimiento empresarial (Zahra & George, 2002). Además la ausencia de capacidad de absorción impediría adquirir adecuadamente el conocimiento de otras empresas y modificarlo para ajustarlo a las aplicaciones, procesos o rutinas empresariales propios que le permitirán a la empresa mejorar el desarrollo de nuevos productos o

servicios en el mercado (Jansen y otros, 2005; Kotabe *et al.*, 2011).

En resumen, se puede concluir que la relación a proponer es la siguiente:

Gráfico 1. Mapa conceptual



P2: La capacidad de absorción (potencial/realizada) mejora el desempeño organizativo de la empresa.

En definitiva, proponemos el siguiente modelo:

6. Conclusiones y limitaciones

6.1. Conclusiones

En esta investigación, analizamos cómo algunos activos tecnológicos influyen positivamente en la capacidad de absorción y, con ello, el resultado de la organización. El apoyo, desarrollo y formación tecnológica, y las actividades de investigación y desarrollo tecnológico contribuyen con la generación de capacidad de absorción y de nuevos conocimientos: asimismo, incrementan las capacidades de los empleados para adquirir e implantar conocimientos tecnológicos (Camisión & Forés, 2010).

Las empresas deberían realizar mayores inversiones en medios técnicos, en investigación y en desarrollo tecnológico que permitan incrementar el stock de conocimiento y la capacidad de utilización del conocimiento (Camisón & Forés, 2010; Veugelers, 1997).

Además, las empresas, deben asignar recursos y fomentar planes de mejora de las herramientas tecnológicas y técnicas, y estrategias necesarias para los procesos de absorción de conocimiento; también, deben desarrollar políticas estratégicas que logren motivar al personal de la organización para adoptar la tecnología como mecanismo para el fomento de la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo (Christensen & Rosenbloom, 1995; Zahra *et al.*, 2000).

En este sentido, para lograr una mayor competitividad por medio de la tecnología y la innovación, es importante el intercambio de conocimientos y la presencia de relaciones de cooperación basadas en el conocimiento, dado que la difusión del conocimiento aumenta la productividad empresarial (González & Hurtado, 2012). Por esta razón, las empresas deben desarrollar su capacidad tecnológica e innovación buscando la forma de generar e integrar el conocimiento, es decir, a través de su propia capacidad de absorción. Esta capacidad conduce a procesos de innovación efectivos y reconoce el valor del conocimiento externo para este fin (Cohen & Levinthal, 1990).

Se debe igualmente prestar atención a las políticas de aprendizaje que permitan mejorar las competencias distintivas y habilidades técnicas de los empleados para facilitar la posterior exploración y explotación del conocimiento (Christensen & Rosenbloom, 1995; George y otros, 2001; Zahra *et al.*, 2000). Por ello, las habilidades y competencias técnicas de los empleados, su educación, experiencia, entrenamiento y destrezas adquiridas en el trabajo representan el paso previo que

facilita la absorción del nuevo conocimiento (Camisón & Forés, 2010). Así, la dotación de especialistas, técnicos cualificados, ingenieros, científicos, etc., junto con el desarrollo de investigación en determinadas áreas y la rutinización de estas tareas para transformarlas en competencias distintivas, tiene influencia en la identificación, adquisición, asimilación y explotación de nuevo conocimiento. De ahí, surge la importancia de que la empresa fomente también políticas encaminadas a diferenciar prácticas de trabajo con calidad, la creación de grupos multidisciplinarios y la rotación de puestos de trabajo como una forma de ayuda a facilitar la capacidad de absorción (Camisón & Forés, 2010; Gupta & Govindarajan, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Rothwell & Dodgson, 1991; Zahra & George, 2002).

Del mismo modo, la transformación y explotación de los conocimientos resulta de vital importancia para la innovación organizativa, lo que es fundamental para el diseño organizativo de las empresas, especialmente en lo que a proceso de trabajo se refiere, ya que favorecen la existencia de nuevas estructuras y formas de trabajo, nuevos procesos y productos que permiten mantener o mejorar la ventaja competitiva actual, o crear nuevas ventajas competitivas a través de procesos de innovación (Jiménez *et al.*, 2011; Zahra & George, 2002). Por lo tanto, la organización puede realizar políticas innovadoras orientadas a los proveedores y clientes, ya sea por medio del llamado servicio de atención al cliente, las plataformas de comercialización con proveedores, plataformas de recepción y salida de pedido, etc. (Jiménez, Angelov & Rao, 2012).

Igualmente es necesario desarrollar políticas de mejora de los procesos de transformación y explotación del conocimiento para mejorar el rendimiento de la organización (Kostopoulos y otros, 2011; Miles y Snow, 1978; Tsai, 2001). Las organizaciones deberán

fomentar el desarrollo de entornos de trabajo colaborativo, en el que cada empleado pueda editar contenidos y documentos, e interactuar con los demás miembros de la organización, en cualquier momento y desde cualquier lugar.

En resumen, con este trabajo, se ha pretendido realizar un estudio intensivo acerca de la relación entre la gestión tecnológica y la capacidad de absorción, y su relación con el desempeño empresarial. Una vez realizado el estudio se ha podido demostrar teóricamente a) la influencia que estas variables tienen en la mejora de los resultados de la empresa; b) la importancia de apoyar capacidades dinámicas en las empresas para el desarrollo de nuevas formas de trabajo, la adaptación al cambiante entorno y la obtención de ventajas competitivas; y c) profundizar en cómo el diseño organizativo es influido y relativamente modificado gracias a estos activos, capacidades dinámicas y competencias.

6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

En primer lugar, merece la pena destacar que esta investigación es un trabajo preliminar y que a día de hoy no tenemos datos estadísticos que nos permitan contrastar las proposiciones planteadas. Este apartado será resuelto si el artículo propuesto resultase de interés para la comunidad científica.

Las proposiciones indican las relaciones entre tecnología, conocimiento y desempeño organizativo. Otras relaciones podrían ser consideradas en el artículo, tales como capacidad de absorción, aprendizaje organizativo o infraestructura/integración tecnológica (García-Morales, Bolívar-Ramos & Martín-Rojas, 2014; Martín Rojas y otros, 2011). También, habría que destacar que un estudio más enfocado en las interrelaciones existentes entre los componentes del conocimiento sería bastante interesante y permitiría observar una influencia más fuerte de las presentes relaciones.

Referencias

- Apostolou, Dimitris, Grigoris Mentzas & Nikos Sakkas (1999). Knowledge Networking in Supply Chains: A case study in the wood/furniture sector. *Information Knowledge Systems Management*, 1(3/4), 267.
- Bergh, Donald & Elizabeth Ngah-Kiing Lim (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 593-616. <https://doi.org/10.1002/smj.676>
- Boland, Richard J. & R. V. Tenkasi (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), 350-372. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.350>
- Bolisani, Ettore & Enrico Scarso (1999). Information technology management: a knowledge-based perspective. *Technovation*, 19(4), 209-217. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00109-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00109-6)
- Byrd, Terry Anthony & Nancy Davidson (2003). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information & Management*, 41, 243-255. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00051-X](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00051-X)
- Camisón, César & Beatriz Forés (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022>
- Carayannis, Elias (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation*, 19, 219-231. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00101-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00101-1)
- Carlsson, Sven (2004). Enhancing Knowledge Acquisition Through the Use of ICT. *DSS2004 Conference Proceedings*. Prato, July 1-3.

- Chen, H., Schroeder, J., Hauck, R. V., Ridgeway, L., Atabakhsh, H., Gupta, H., ... Clements, A. W. (2003). *COPLINK connect: Information and knowledge management for law enforcement. Decision Support Systems, 34*(3), 271-285. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(02\)00121-5](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(02)00121-5)
- Christensen, Clayton & Richard Rosenbloom (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy, 24*(2), 233-257. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00764-K](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00764-K)
- Cohen, Wesley & Daniel Levinthal (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cooper, Robert & Elko Kleinschmidt (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of product innovation Management, 12*, 374-391. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00059-3](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00059-3)
- Doranova, Asel, Ionara Costa & Geert Duysters (2011). *Absorptive capacity in technological learning in clean development mechanism projects. UNU-MERIT Working Paper 2011-010*. Maastricht, The Netherlands. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1949638>
- Dyer, Jeffrey & Harbir Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Flor, María Luisa, María José Oltra & Cristina García (2011). La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20*(1), 69-88.
- García-Morales, Víctor Jesús, María Teresa Bolívar-Ramos & Rodrigo Martín-Rojas (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research, 67*, 1468-1477. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.019>
- George, Gerard, Shaker A. Zahra, Kathleen K. Wheatley & Raihan Khan (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *The Journal of High Technology Management Research, 12*(2), 205-226. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00037-2](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00037-2)
- Ghosh, B. C., Tan Wee Liang, Tan Teck Meng & Ben Chan (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research, 51*, 209-221. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00047-8)
- González Campos, Carlos & Andrea Hurtado Ayala (2012). La transferencia tecnológica, el capital humano y la cooperación: factores determinantes de los resultados innovadores en la industria manufacturera en Colombia 2007-2008. *Informador Técnico, 76*, 32-45.
- González Sánchez, Rocío & Fernando García Muiña (2011). Conceptuación y medición del constructo capacidad de absorción: Hacia un marco de integración. *Revista de Dirección y Administración de Empresas, 18*, 43-65.
- Griffith, Terri, John Sawyer & Margaret Neale (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and Information Technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems, 27*(2), 265-288.
- Grinstein, Amir & Arieh Goldman (2006). Characterizing the technology firm: an exploratory study. *Research Policy, 35*, 121-143. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.09.003>
- Gupta, Anil & Vijay Govindarajan (2000). Knowledge management's social dimension: Lesson from Nucor steel. *Sloan Management Review, Fall*, 71-80.
- Hargadon, Andrew (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review, 40*(3), 209-227. <https://doi.org/10.2307/41165951>

- Harun, Mohd Hishamuddin (2002). Integrating e-learning into the workplace. *The Internet and Higher Education*, 4, 301-310. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00073-2](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00073-2)
- Hendriks, Paul (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6(2), 91-100. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Hicks, Ben J., Steven J. Culley, Richard D. Allen & Glen Mullineux (2002). A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering design. *International Journal of Information Management*, 22, 263-280. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00012-9](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00012-9)
- Iansiti, Marco & Alan MacCormack (1997). Developing products on internet time. *Harvard Business Review*, 75(5), 108-117.
- Jansen, Justin, Frans van den Bosch y Hernk Volberda (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Jiménez, Bertha, Bojan Angelov & Bharat Rao (2012). Service absorptive capacity: Its evolution and implications for innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(2), 142-163. <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0078-z>
- Jiménez Barrionuevo, María Magdalena (2009). *Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraemprendedora: Un modelo causal en empresas españolas*. Tesis de doctorado en Universidad de Granada. Departamento de Organización de Empresas.
- Jiménez Barrionuevo, María Magdalena, Víctor Jesús García Morales & Luis Miguel Molina (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.002>
- Jones, Gary, Aldor Lanctot & Hildy Teegen (2000). Determinants and performance impacts of external technology acquisition. *Journal of Business Venturing*, 16, 255-283. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00048-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00048-8)
- Kambil, Ajit, Bruce Friesen & Arul Sundaram (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook Magazine*, June, 23-29.
- Kim, Linsu (1998). Crisis construction and organizational learning capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.506>
- Kotabe, Masaaki, Crystal Xiangwen Jiang & Janet Murray (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.005>
- Kostopoulos, Konstantinos, Alexandros Papalexandris, Margarita Papachroni & George Ioannou (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Lane, Peter, Balaji Koka & Seemantini Pathak (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>
- Lane, Peter & Michael Lubatkin (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- Leblanc, Larry, Robert Nash, Daniel Gallagher, Kinji Gonda & Fumihiko Kakizaki (1997). A comparison of US and Japanese technology management and innovation. *International Journal of Technology Management*, 13, 601-614. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1997.001683>

- Leonard-Barton, Dorothy (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Liao, Jianwen, Harold Welsch y Michael Stoica (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs'. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(1), 63-86. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>
- Liebowitz, Jason (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20, 1-6. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- Martín Rojas, Rodrigo, Víctor Jesús García Morales & Encarnación García Sánchez (2011). The influence on corporate entrepreneurship of technological variables. *Industrial Management & Data Systems*, 111(7), 984-1005. <https://doi.org/10.1108/02635571111161253>
- McCown, Robert L. (2002). Locating agricultural decision support systems in the troubled past and socio-technical complexity of models for management. *Agricultural Systems*, 11-25. [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(02\)00020-3](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(02)00020-3)
- Miles, Raymond & Charles Snow (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Nueva York: McGraw-Hill Book Company.
- Mowery, David & Joanne Oxley (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 67-93. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035310>
- Napolitano, Giovanni (1991). Industrial research and sources of innovation: a cross-industry analysis of Italian manufacturing firms. *Research Policy*, 20, 171-178. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90078-5](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90078-5)
- Nemani, Rao (2010). The role of computer technologies in knowledge acquisition. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3).
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Porter, Michael (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prajogo, Daniel & Ahmed Ahmed (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Ramesh, Balasubramaniam & Amrit Tiwana (1999). Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams. *Decision Support Systems*, 27, 213-235. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00045-7](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00045-7)
- Real, Juan, Antonio Leal & José Roldán (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, 505-521. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.004>
- Rico, Ramón, Miriam Sánchez-Manzanares, Francisco Gil & Cristina Gibson (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163-184. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.27751276>
- Robey, Daniel, Marie Boudreau & Gregory Rose (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10, 125-155. [https://doi.org/10.1016/S0959-8022\(99\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0959-8022(99)00017-X)
- Rothwell, Roy & Mark Dodgson (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125-136. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1991.tb00742.x>
- Teece, David, Gary Pisano & Amy Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Todorova, Gergana & Boris Durisin (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513>
- Tsai, Enpin (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- Tushman, Michael & Philip Anderson (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 94-102. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Tyndale, Peter (2002). A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. *Evaluation and Program Planning*, 25, 183-190. [https://doi.org/10.1016/S0149-7189\(02\)00012-5](https://doi.org/10.1016/S0149-7189(02)00012-5)
- Veugelers, Reinhilde (1997). Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy*, 26, 303-315. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00019-X)
- Wageman, Ruth & George Baker (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<139::AID-JOB791>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<139::AID-JOB791>3.0.CO;2-R)
- Yoo, Sang Bong & Yeongho Kim (2002). Web-based knowledge management for sharing product data in virtual enterprises. *International Journal of Production Economics*, 75, 173-183. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00190-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00190-6)
- Young-Choi, Sue, Heeseok Lee & Youngjin Yoo (2010). The impact of Information Technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 34(4), 833-854.
- Zahra, Shaker & Gerard George (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, Shaker, Duane Ireland & Michael Hitt (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, Shaker & Gerard George (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/1556420>
- Zien, Karen Anne & Sheldon Buckler (1997). Dreams to market: Crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 274-287. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00029-5)

Fecha de recepción: 28 de agosto de 2015
Fecha de aceptación: 30 de setiembre de 2016
Correspondencia: encags@ugr.es
rodrigomr@ugr.es
vfperez@ugr.es

Efeitos da adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação nas práticas de controle gerencial

Iago França Lopes, Vanderlei dos Santos, Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

O estudo objetiva identificar os reflexos da adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) nas práticas de controle gerencial. Pesquisa descritiva foi realizada a partir de um levantamento, tendo como amostra 12 empresas brasileiras respondentes do questionário que aderiram ao Programa. Os dados foram analisados com aplicação de estatística descritiva e entropia informacional. Os resultados mostram que as empresas passaram a utilizar com maior intensidade os artefatos investigados, destacando-se a avaliação de desempenho, o planejamento estratégico, a margem de contribuição, simulações e o orçamento. Constatou-se que as empresas passaram a utilizar as demonstrações contábeis na tomada de decisão e o planejamento estratégico tornou-se uma prática de controle gerencial adotada de forma homogênea. Os níveis de mudanças ocorridos nas práticas de controle gerencial com a introdução de inovações nas organizações coadunam com os observados por Sulaiman e Mitchel (2005), em especial nas práticas de planejamento, controle e custeio.

Palavras-chave: Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação, práticas de controle gerencial, controles operacionais, métodos de custeio, instrumentos gerenciais.

Impact of adopting the Innovation Management Support Center Program on management control practices

The study aims to identify the impact of adopting the program for *Centers of Support for Innovation Management* (Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação - NAGI) on management control. This descriptive research carried out a survey, having as sample 12 Brazilian companies that joined the program. Data were analyzed using descriptive statistics and information entropy. Results showed that companies started using the researched systems more intensively, especially performance evaluation, strategic planning, contribution margin, simulations and budget. It was found that the companies started to use financial statements for decision-making, and strategic planning became a standard management control practice. The changes in management control practices after introducing innovation systems in the organizations were consistent with those observed by Sulaiman and Mitchell (2005), especially in planning, control and financial practices.

Keywords: Centers of Support for Innovation Management, management control practices, operational control, costing methods, management tools.

Efectos de la adopción del Programa de Núcleos de Apoyo a la Gestión de la Innovación en las prácticas de control de gestión

El estudio tiene como objetivo identificar los efectos causador al adoptar el Programa de Núcleos de Apoyo para la Gestión de Innovación (Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação - NAGI) en las prácticas de control de gestión. El estudio descriptivo se realizó a partir de una encuesta, con una muestra de 12 empresas brasileñas adheridas al programa. Los datos fueron analizados con estadística descriptiva y entropía de la información. Los resultados muestran que las empresas comenzaron a utilizar más los sistemas investigados, destacándose la evaluación del desempeño, la planificación estratégica, el margen de contribución, simulaciones y presupuesto. Se encontró que las empresas comenzaron a utilizar los estados financieros para tomar decisiones; y la planificación estratégica se ha convertido en una práctica de control de gestión adoptada de forma homogénea. Los cambios ocurridos en el control de gestión después de introducir estas innovaciones en las organizaciones son consistentes con los cambios observados por Sulaiman y Mitchell (2005), especialmente en las prácticas de planificación, control y costeo.

Palabras clave: Programa de Centros de Apoyo a la Gestión de la Innovación, prácticas de control de gestión, controles operacionales, métodos de costeo, herramientas de gestión.

1. Introdução

O Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) foi criado a partir de uma iniciativa governamental, como forma de intensificar os processos de inovação nas empresas estabelecidas no Brasil. O Programa conta com consultores para dar suporte na condução e construção de processos inovadores nas empresas, por meio de metodologias aplicáveis ao contexto de cada organização. Sua finalidade é transferir conhecimentos e metodologias de inovação às empresas por meio de atendimento individualizado.

O incentivo à inovação surge, no Brasil, como uma articulação que envolve o governo, empresas e universidades, em uma hélice tríplice (Loures & Bicalho, 2014), para assegurar o desempenho da inovação e a *performance* organizacional (Tsai, 2004; Dunk, 2011; Camisón & Villar-Lopez, 2014), tendo em vista que o processo inovativo é oneroso e exige da organização preparo para a receptividade da mudança.

Alinhado a esta proposta, vale ressaltar que as práticas de controle gerencial têm o propósito de auxiliar no

alcançe dos objetivos organizacionais, pois se revestem de relevância no suporte ao processo decisório e para auxiliar os gestores na otimização dos recursos. Em essência, as práticas de controle gerencial buscam equilibrar o controle e a flexibilidade dos processos internos e externos da organização (Dias Filho & Nakagawa, 2001).

Para Simons (1990), os controles gerenciais são parte de um sistema social dinâmico, que exerce influência positiva sobre o processo de gestão da inovação. Mat, Smith e Djajadikerta (2010) constataram que as mudanças das práticas de controle gerencial estão positivamente relacionadas com o avanço da tecnologia e com as mudanças de estratégias organizacionais. Li (2014) destaca que as pressões vindas do governo, de clientes e da concorrência exercem impacto positivo nas práticas de inovação, e que as práticas de inovação têm efeito positivo sobre o desempenho da empresa.

Bisbe e Otley (2004) e Oyadomari, Aguiar, Chen e Dutra-De-Lima (2013a) observaram estabilidade nas práticas de controle gerencial. Contudo, o cenário se contrapõe às supostas mudanças necessárias para a

harmonização entre práticas de controle gerencial e sistemas de inovação. Neste sentido, é relevante a discussão relativa a necessidade de inovação e de controle com vistas em assegurar a continuidade dos negócios empresariais.

Com base no exposto, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os reflexos da adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) nas práticas de controle gerencial em empresas? Assim, o objetivo geral do estudo é identificar os reflexos da adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) nas práticas de controle gerencial. Como objetivos específicos buscam-se: (i) identificar as iniciativas de inovação promovidas nas empresas com o Programa NAGI; e (ii) averiguar as práticas de controle gerencial utilizadas pelas empresas para dar suporte ao Programa NAGI.

Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir com os profissionais da área contábil responsáveis pelo suporte à tomada de decisões e adequação das práticas de controle gerencial frente à adoção de programas de gestão da inovação. O estudo busca amplificar a compreensão sobre os reflexos da inovação nas práticas de controle gerencial. Nisiyama e Oyadomari (2012, p. 108) mencionam que «apesar dos temas inovação e controles estarem presentes em muitos estudos, a literatura nacional carece de pesquisas que analisem as relações entre os controles gerenciais e o processo de gestão da inovação».

Outro cenário que deve ser observado, que também justifica a realização deste estudo, é o crescente investimento do governo em programas de inovação para auxiliar as organizações no desenvolvimento de processos inovadores. Esse aspecto consiste em compreender o comportamento destas iniciativas governamentais em relação às práticas de controle gerencial.

Tal compreensão implica em benefícios diretos e indiretos às organizações, inclusive sob a perspectiva econômica, como a diminuição de custos decorrentes do processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

2. Inovação e controle gerencial

Inovação é um elemento chave para o desenvolvimento econômico da empresa, Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 21), «não é apenas a oportunidade de crescer e sobreviver, mas também, de influenciar decisivamente os rumos da indústria em que se insere». A inovação tem se apresentado como influenciadora das ações organizacionais no cumprimento das metas pré-estabelecidas, criando um direcionamento para equilibrar mudanças de práticas gerenciais e necessidades organizacionais (Bisbe & Otley, 2004).

Drucker (1999) expõem que a inovação «é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico e social de um empreendimento». Essa definição se situa como um acerto nesta pesquisa, por conceber a inovação como um agente de mudança organizacional. Dentro desse processo, as práticas de controle gerencial são fundamentais, uma vez que contribuem para a implementação e controle dos processos relacionados à gestão da inovação (Frezatti, Bido, Cruz & Machado, 2015).

No ambiente científico, as práticas de controle gerencial e inovação têm chamado atenção de pesquisadores. Entender como a organização usa as práticas de controle gerencial no suporte à gestão da inovação tem emergido como uma importante questão de pesquisa (Bisbe & Otley, 2004). Simons (1990) criou um modelo para mostrar como o gerenciamento das práticas de controle gerencial pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias competitivas. O autor resaltou

a importância de formas, estratégias e processos, criando um cenário propício à discussão de uma linguagem adequada para comunicar e desenvolver os conceitos necessários aos fenômenos organizacionais complexos.

Davila (2000) fez uso da abordagem contingencial para compreender como as empresas adaptam suas práticas de controle gerencial no desenvolvimento de novos produtos. Ele afirma que «as práticas de controle gerencial e o desenvolvimento de novos produtos são vistos como fontes de informação usadas para fechar a lacuna entre as informações necessárias para executar uma tarefa e a quantidade de informação já possuída» (Davila, 2000, p. 386). Bisbe e Otley (2004) aplicaram o modelo de Simons e observaram que quanto maior o uso interativo de práticas de controle gerencial por CEO's por meio da inovação, melhor o desempenho empresarial, e quanto maior o uso interativo das práticas de controle gerencial maior será o efeito no desempenho da inovação de produtos.

Na literatura nacional, entre os estudos que analisam as práticas de controle gerencial associadas à inovação, semelhante ao ora proposto, destacam-se os de Nisiyama e Oyadomari (2012), Oyadomari *et al.* (2013a), Oyadomari, Mendonça Neto e Cardoso (2013b) e Oyadomari, Cardoso, Mendonça Neto e Aguiar (2013c), Frezatti *et al.* (2015). Nisiyama e Oyadomari (2012) identificaram contribuições dos estudos empíricos internacionais para o desenvolvimento de pesquisas brasileiras na análise da relação entre Sistema de Controle Gerencial (SCG) e inovação, e constataram que nesses estudos tem predominado o uso do modelo de controle de Simons.

Oyadomari *et al.* (2013a) verificaram como os profissionais de controladoria adquirem informações e as transformam em práticas de controle gerencial. Oyadomari *et al.* (2013b) buscaram compreender os

fatores indutores de inovação e de manutenção das práticas de controle gerencial e constataram a existência de correlação com quatro fatores indutores da inovação. Oyadomari *et al.* (2013c) mapearam pesquisas internacionais sobre práticas de controle gerencial com o propósito de gerar conhecimento. Observaram que é relevante o desenvolvimento de pesquisas que abordam a inovação e práticas de controle gerencial em ambientes organizacionais específicos, com o intuito de analisar o estágio de adoção das práticas de controle gerencial em cada empresa. Frezatti *et al.* (2015) investigaram o papel dos perfis estratégicos e instrumentos do controle gerencial no processo de inovação das organizações e encontram uma associação entre os tipos de inovação (incremental e radical) e os artefatos de controle gerencial por eles defendidos como os mais adequados para a implementação da gestão da inovação em uma empresa.

As pesquisas apresentadas contribuem para o entendimento do *status quo* da pesquisa sobre práticas de controle gerencial e inovação em termos internacionais e nacionais. No entanto, neste estudo as práticas de controle gerencial e a inovação são estudadas sob a ótica da mudança organizacional, focalizando a adequação de práticas de controle gerencial com a adoção de incentivos ao desenvolvimento da inovação empresarial. Esse foco está alinhado com o estudo de Sulaiman e Mitchell (2005), que analisou as empresas listadas na Bolsa de Valores da Malásia considerando um período de cinco anos. O estudo evidenciou que as empresas realizaram em média 1,9 mudanças na Contabilidade Gerencial. No entanto, os resultados apontaram dificuldades e resistências na implementação das mudanças, escopo que incentivou a realização desta pesquisa. Sulaiman e Mitchell (2005) apresentaram tipologias de mudança nas práticas de controle gerencial em empresas, destacas no Quadro 1.

Quadro 1. Tipologias de mudanças em práticas de controle gerencial

Tipologias	Mudanças em práticas de controle gerencial
Adição	Introdução de novas técnicas como extensão do sistema de contabilidade gerencial, por exemplo, custo da qualidade, indicadores não monetários.
Reposição	Introdução de novas técnicas como reposição de partes de técnicas já existentes, por exemplo, orçamento flexível com orçamento fixo, custeio por atividades dentro do sistema de custos.
Modificação do relatório	Modificação da informação relatada, por exemplo, alteração de análise mensal para semanal das variações orçamentárias, ou forma de apresentação numérica para gráfica.
Modificação operacional	Modificação de uma operação técnica do sistema de contabilidade gerencial, por exemplo, o uso de taxa predeterminada em oposição a uma taxa real, ou o uso de análise de regressão em vez de análise separando custos fixos e variáveis.
Redução	Remoção de uma técnica de contabilidade gerencial sem reposição por outra, por exemplo, abandono do orçamento ou da análise do ponto de equilíbrio.

Fonte: Adaptado de Sulaiman e Mitchell (2005) e Oyadomari *et al.* (2013a).

Frezatti *et al.* (2015) expõem que as práticas de controle gerencial permitem a implantação e controle dos processos de inovação na empresa, pois constituem um conjunto de elementos relevantes para a formalização das estratégias e, portanto, para organizar o processo de inovação. As práticas de controle gerencial compreendem «sistemas de medição que são usados para concentrar atenção constante na mutação de informação que os gestores de nível superior consideram ser de nível estratégico» (Bisbe & Otley, 2004, p. 711).

Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Orçamento, *Rolling Forecast* e Controle Orçamentário foram apontados por Frezatti *et al.* (2015) como instrumentos que permitem a implementação e controle de processos de inovação. «Críticas frequentes deste conjunto de instrumentos referem-se à maneira pela qual eles podem implementar decisões e a maneira pela qual eles são gerenciados» (Frezatti *et al.*, 2015, p. 131). Oyadomari *et al.* (2013a) abordam a mudança nas práticas de controle gerencial enfatizando as tipologias preconizadas por Sulaiman e Mitchell (2005), quanto à adição, reposição, modificação de relatório,

modificação operacional e redução de práticas de controle gerencial.

Em âmbito internacional, as práticas de controle de gestão mais usuais, identificadas em estudos que averiguaram o reflexo da inovação, são: Orçamento, Desempenho Corporativo, Métodos de Custeio e Planejamento Estratégico (Simons, 1990); Sistemas de Gerenciamento de Projetos, Orçamento, Métodos de Custeio e Avaliação de Desempenho (Davila, 2000); Orçamento, *Balanced Scorecard* e Sistemas de Gerenciamento de Projetos (Bisbe & Otley, 2004).

Neste estudo investigam-se as seguintes práticas de controle gerencial: controles operacionais (Controle de caixa, Controle de contas a pagar, Controle de contas a receber, Controle de estoques, Controle de vendas, Controle de custos e despesas, Controle de resultados, Demonstrações contábeis); métodos de custeio (Custeio por absorção, Custeio variável, Custeio padrão, Custeio baseado em atividades, Custeio meta); outras práticas gerenciais (Planejamento estratégico, Planejamento tributário, Ponto de equilíbrio, Orçamento, Avaliação de desempenho, Simulações

e Margem de contribuição). A opção pela inclusão dos controles operacionais e exclusão de artefatos como *Balanced Scorecard*, *Rolling Forecast*, sistemas de gerenciamento de projetos, decorre das características da amostra, já que as empresas participantes do NAGI são, na maioria, de pequeno porte.

3. Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI)

Os Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação são projetos viabilizados em vários Estados do País, com aporte de recursos do Governo Federal (FINEP), alinhados ao Plano Brasil Maior, «que tem como meta elevar o dispêndio empresarial em PD&I em 0,90% do Produto Interno Bruto (PIB) (meta compartilhada com a Estratégia Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação – ENCTI)» (Lopes & Beuren, 2014, p. 02). Conhecido como programa NAGI, esse tem por objetivo transferir conhecimentos e metodologias aplicáveis à gestão da inovação nas empresas participantes do Programa.

Com este incentivo a indústria conta com atendimentos individualizados e tem à sua disposição consultores capacitados e metodologias aplicáveis voltadas especialmente ao contexto de cada empresa. A finalidade principal do Programa é promover o desenvolvimento econômico e social por meio do incentivo à Ciência, Tecnologia e Inovação nas empresas, baseado na seguinte metodologia: i) identificar novas oportunidades de negócios; ii) identificar e aproximar linhas de fomento público ou privado para desenvolver inovações; e iii) implantar um processo de gestão da inovação nas empresas, para que a busca por novas oportunidades seja sistemática (Couto & Turetta, 2013; SENAI/PR, 2014).

A estrutura dos núcleos visa o trabalho conjunto, com compartilhamento de experiências entre a equipe de

consultores e pesquisadores de desenvolvimento tecnológico industrial e a equipe da empresa. O desenvolvimento desse processo acontece em seis etapas: a) diagnóstico do grau de maturidade quanto à gestão da inovação na empresa; b) análise do ambiente competitivo da empresa; c) nivelamento de conceitos inovadores; d) *workshop* de capacitação e geração de ideias e oportunidades de negócios; e) plano de ação para as oportunidades e plano de gestão da inovação; e f) pré-projeto para a captação de recursos em agências de fomento e instituições financeiras (SENAI/PR, 2014).

Segundo Couto e Turetta (2013), após a realização das etapas evidenciadas, são geradas três soluções, que servirão de termo de referência para o empresário começar a inovar: plano de oportunidades em inovação (plano de ação para guiar o empresário na implantação de novas oportunidades); plano de gestão da inovação (práticas de gestão a serem implantadas na empresa); e termo de abertura de projetos (tópicos essenciais para nortear o projeto na identificação e seleção de uma linha ou edital de fomento).

No estado do Paraná, por exemplo, o Programa tem como meta desenvolver, capacitar e aplicar uma metodologia de assessoramento empresarial para a elaboração de planos de gestão da inovação para 80 organizações, visando fortalecer sua competitividade e sustentabilidade. O pressuposto é que a gestão da inovação permite que as empresas tornem-se mais proativas no que diz respeito à busca por novas oportunidades de negócios e aperfeiçoamento constante de seus processos e produtos (Couto & Turetta, 2013). Além disso, é esperado que as empresas participantes possam identificar e executar melhorias em seu ambiente de trabalho, reduzindo custos, aumentando a produtividade e identificando meios de captar maior valor na comercialização de seus produtos.

4. Procedimentos metodológicos

Este estudo, quanto à natureza, é de caráter descritivo, pois visa descrever os reflexos da adoção do Programa NAGI nas práticas de controle gerencial. O procedimento adotado para a coleta de dados consiste da técnica de levantamento (*survey*), que permitiu a análise *ex post facto*. A coleta de dados foi realizada via e-mail, por meio do envio de um questionário de elaboração própria e sustentado pela literatura exposta no referencial teórico.

A população do estudo compõe-se das empresas que adotaram o Programa NAGI, no período de 2012 a 2014. O Programa surgiu como uma interface para preencher a lacuna existente entre a capacidade de inovação das empresas e o custo desse processo. No *site* do Programa NAGI estão identificaram-se 95 empresas localizadas no estado do Paraná.

Os sujeitos respondentes do questionário selecionados são os gestores do departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de cada empresa. O contato ocorreu via e-mail dos gestores, para o qual foi enviada uma carta de apresentação da proposta do estudo com o *link* do instrumento da pesquisa. Ao todo, foram respondidos 12 questionários, o que constitui uma amostra por acessibilidade.

O questionário foi dividido em cinco partes. A primeira e segunda para obter informações sobre o respondente e a empresa, respectivamente. A terceira para identificar o grau de utilização das práticas de contabilidade gerencial das empresas antes e após a implementação do Programa NAGI. As práticas de contabilidade gerencial foram segregadas em controles operacionais, métodos de custeio e outros instrumentos/práticas gerenciais.

Foram expostos oito controles operacionais (controle de caixa, controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de estoques, controle de vendas, controle de custos e despesas, controle de resultados e demonstrações contábeis); cinco métodos de custeio (custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, custeio baseado em atividades e custeio meta); e sete outras práticas gerenciais (planejamento estratégico, planejamento tributário, ponto de equilíbrio, orçamento, avaliação de desempenho, simulações e margem de contribuição). Neste bloco de questões, utilizou-se escala *Likert* de cinco pontos, sendo 0=não utiliza, 1=utiliza pouco, 2=utiliza razoavelmente, 3=utiliza medianamente e 4=utiliza muito.

Para melhor compreensão por parte dos gestores, foram expostos os conceitos e a denominação das práticas gerenciais nas categorias de métodos de custeio e outros instrumentos gerenciais. Os controles operacionais foram extraídos e adaptados das pesquisas de Lima (2007) e Lima e Imoniana (2008). Os métodos de custeio foram retirados dos estudos de Soutes (2006). E os outros instrumentos/práticas gerenciais foram extraídos dos estudos de Soutes (2006) e Panucci Filho e Almeida (2011).

O quarto bloco compreendeu as iniciativas de inovação das empresas utilizando o programa NAGI. Para tanto, analisaram-se quatro variáveis: oportunidades de negócios (Schumpeter, 1988), gestão da inovação (Martins, Alves & Plonski, 2013), captação de inovação (Garcia, 2014), desenvolvimento e inovação (Tavares, Aquino & Paiva, 2014). As assertivas constaram em escala *Likert*, sendo 1=discordo totalmente e 5=concordo totalmente.

O quinto e último bloco contemplou a tipologia de mudanças em práticas de controle gerencial, conforme proposto por Sulaiman e Mitchell (2005) – adição,

reposição, modificação do relatório, modificação operacional e redução – e por Oyadomari *et al.* (2013a) na categoria estabilidade. Neste bloco, as questões também foram apresentadas em escala *Likert*, sendo 1=discordo totalmente e 5=concordo totalmente.

Na análise dos dados, inicialmente apresentaram-se iniciativas de inovação promovidas pelo Programa NAGI, nas categorias de oportunidades de negócios, gestão da inovação, captação de fomento e desenvolvimento e inovação. Para tanto, utilizou-se de estatística descritiva (média, moda, mínimo, máximo) e de entropia informacional para analisar as respostas obtidas. Em seguida, analisaram-se as práticas de controle gerencial utilizadas antes e após a adoção do Programa por meio de estatística descritiva e entropia informacional. Por fim, quantificaram-se as questões no que diz respeito à tipologia de mudanças em práticas de controle gerencial.

5. Descrição e análise dos resultados

Os dados demográficos dos respondentes da pesquisa revelam que nove são do gênero masculino e três feminino. Desses, sete possuem acima de 40 anos e cinco se encontram na faixa entre 32 a 38 anos. A idade mínima encontrada foi de 32 anos e a máxima de 66 anos. Em relação à escolaridade, com exceção de um respondente, onze possuem graduação, sendo que oito já concluíram um curso de especialização e outro gestor possui mestrado. As funções exercidas pelos respondentes são de presidente (5), diretor (5) e gerente (2). A maioria exerce a função entre 01 a 10 anos, sendo que seis respondentes exercem entre 01 a 05 anos e quatro entre 06 a 10 anos. Um dos respondentes exerce a função de diretor há 24 anos.

Em relação às empresas, oito são tributadas pelo Simples Nacional, duas pelo Lucro Presumido e duas

pelo Lucro Real. Na amostra, seis são indústrias e as demais são prestadoras de serviços, sendo duas na área de *software*. Quanto ao porte das empresas, quatro são microempresas (faturamento igual ou inferior a R\$ 240 mil), cinco são empresas de pequeno porte (faturamento superior a R\$ 240 mil e inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões) e três são pequenas empresas (faturamento superior a R\$ 2,4 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões) conforme classificação da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Entre as empresas respondentes, o menor número é de quatro empregados, em duas delas, e a maior possui 200 empregados.

Em relação à adesão ao Programa NAGI, uma das empresas respondentes da pesquisa aderiu em 2012, cinco em 2013, quatro em 2014 e duas no ano de 2015. As motivações apontadas para a inserção no Programa foram: (i) identificar e aproximar linhas de fomento público ou privado para desenvolver inovações, quatro empresas; (ii) implantar um processo de gestão da inovação na empresa, quatro empresas; (iii) aprimorar a eficácia do processo organizacional, duas empresas; e (iv) identificar novas oportunidades de negócios.

De modo geral, percebe-se que a amostra compõe-se de pequenas organizações, tanto industriais como de serviços, porém, estão preocupadas com a questão de inovações, tanto, que a maioria recorreu ao Programa em busca de implementação de processos inovativos.

5.1. Iniciativas de inovação promovidas nas empresas com o Programa NAGI

Os resultados das estatísticas descritivas e entropia informacional das iniciativas de inovação promovidas nas empresas com o Programa NAGI são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Iniciativas de inovação promovidas pelo Programa NAGI

Iniciativas de inovação promovidas pelo Programa NAGI	Média	Moda	Mín.	Máx.	Entropia	Peso da informação
Oportunidades de negócios						
1) A empresa ofertou para o mercado um novo bem ou serviço.	3,33	5	1	5	0,940239	0,049078
2) A empresa desenvolveu um novo método de produção.	2,58	4	1	4	0,936441	0,052197
3) A empresa identificou novas oportunidades no mercado.	3,50	5	1	5	0,945943	0,044394
4) A empresa conquistou uma nova fonte de matéria prima ou de bens semiestruturados.	2,50	1	1	5	0,930622	0,056976
5) A empresa estabeleceu uma nova estrutura organizacional.	3,00	4	1	5	0,946416	0,044006
Gestão da inovação						
6) A empresa realiza a gestão estratégica, acompanhamento da evolução tecnológica e planejamento de longo prazo.	3,33	5	1	5	0,946200	0,044183
7) A empresa realiza a gestão da análise e desenvolvimento, incluindo determinação da viabilidade econômica de projetos de desenvolvimento e inovação.	3,33	5	1	5	0,954883	0,037052
8) A empresa realiza a gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços.	3,58	4	1	5	0,952887	0,038691
9) A empresa realiza a gestão dos fatores que influenciam o sucesso da introdução de inovações tecnológicas no mercado ou na empresa.	3,00	4	1	5	0,950214	0,040886
10) A empresa realiza a gestão da transferência de tecnologia entre a empresa e entidades externas.	1,58	1	1	3	0,946145	0,044228
11) A empresa realiza a gestão de aprovisionamentos tecnológicos e escolha de sistemas e equipamentos para os processos produtivo, administrativo e de gestão.	2,42	1	1	5	0,924863	0,061706
12) A empresa realiza a gestão de <i>design</i> para engenharia.	2,67	1	1	5	0,935077	0,053317
13) A empresa realiza a gestão da qualidade dos produtos e dos processos.	3,33	5	1	5	0,949619	0,041375
14) A empresa realiza a gestão de recursos humanos de elevada qualificação técnica.	3,00	4	1	5	0,940567	0,048809
Captação de fomento						
15) A empresa desenvolve projetos que objetivam melhorar um produto, processo, serviço ou método.	3,67	5	1	5	0,951999	0,039420
16) A empresa desenvolve projetos com o objetivo de captar recursos junto às agências de fomento.	3,75	5	1	5	0,959072	0,033612
17) A empresa desenvolve projetos com o objetivo de captar fomento para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) junto a instituições públicas/ privadas.	3,25	5	1	5	0,950818	0,040390
18) A empresa desenvolve projetos com o objetivo de captar subvenção econômica junto a instituições públicas.	2,92	5	1	5	0,927138	0,059837
Desenvolvimento e inovação						
19) A empresa identifica os processos necessários para a gestão da PD&I, assim como a definição de como estes serão implementados na empresa.	3,33	4	1	5	0,957425	0,034964
20) A empresa determina a sequência e interação dos processos de PD&I.	3,17	5	1	5	0,947544	0,043079
21) A empresa determina os critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle dos processos sejam eficazes.	3,33	4	1	5	0,963386	0,030069
22) A empresa garante a disponibilidade de recursos e informações para apoiar a operação e o monitoramento dos processos de PD&I.	2,75	4	1	4	0,958934	0,033725
23) A empresa realiza a implementação de ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua dos processos de PD&I.	3,08	4	1	5	0,965901	0,028004

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 o escopo do programa NAGI quanto às iniciativas promovidas pelas empresas. No que tange às oportunidades de negócios, a que foi praticada com maior frequência é a oferta para o mercado de um novo bem ou serviço. Por sua vez, a oportunidade que se mostra ausente do escopo empresarial dos indivíduos pesquisados é identificação de nova fonte de matéria prima ou bens semiestruturados. Realizando uma analogia com o que é preconizado por Schumpeter (1988), no que tange à capacidade de inovação das empresas, esta compreende a combinação de materiais e forças que surgem descontinuamente e refere-se à introdução de um novo bem ou serviço para o mercado.

O processo inovativo pode contribuir para o desenvolvimento e implementação de práticas que podem ser convergidas em valores sociais e econômicos (Martins, Alves & Plonski, 2013). Dentro desse escopo, as assertivas que foram apontadas com maior frequência pelas empresas investigadas ocorreram dentro de três perspectivas principais: a primeira consiste em realizar a gestão estratégica, o acompanhamento da tecnologia e o planejamento de longo prazo; a segunda está em realizar a gestão da análise e desenvolvimento, incluindo determinação da viabilidade econômica de projetos de desenvolvimento e inovação; e a terceira refere-se a realizar a gestão da qualidade dos produtos e dos processos.

No entanto, ainda no que se refere à implementação da inovação como iniciativa promovida pelo Programa NAGI, é válido destacar que as empresas pesquisadas têm encontrado dificuldades em: i) gerir a transferência de tecnologia entre a empresa e entidades externas; ii) realizar a gestão de aprovisionamentos tecnológicos e escolha de sistemas e equipamentos para os processos produtivo, administrativo e de gestão; e iii) realizar a gestão de *design* para engenharia,

sendo que a indicação máxima dentro desse tripé verificada na pesquisa é três, ou seja, um item que carece de atenção frente as demais iniciativas propostas pelo Programa, no sentido de mitigar os riscos que cercam tal assertiva.

Outro aspecto observado nas iniciativas promovidas pelo Programa NAGI nas empresas é quanto à captação de fomento, pois o desenvolvimento da inovação ao longo do tempo nas empresas tende a ser fundamental. Entretanto, o processo inovativo é oneroso, logo, a captação de fomento favorece o desenvolvimento desse processo. Assim, todas as empresas participantes desta pesquisa buscaram identificar linhas de fomento público ou privado para o desenvolvimento de inovações, merecendo destaque a captação de recursos junto à agência de fomento, que teve maior frequência de respostas junto aos pesquisados.

Desenvolver o processo inovador na empresa é uma tarefa que demanda a concepção de estratégias competitivas (Tavares, Aquino & Paiva, 2014). Dessa forma, identificar os processos necessários para a gestão da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) é visto com prioridade pelas organizações pesquisadas. Porém, chama atenção o aspecto de disponibilidade de recursos e informações para apoiar a operação e o monitoramento dos processos de PD&I apresentar média inferior às demais do grupo, o que corrobora para o argumento preconizado pela literatura, quanto ao custo do processo inovativo.

Ao comparar os objetivos do Programa, que encontram-se disponíveis no *site* do mesmo, com os resultados apresentados, observa-se que o objetivo de identificação de oportunidades de negócios vem sendo parcialmente alcançado. No entanto, existe fragilidade com o objetivo de implantação e desenvolvimento do processo de gestão da inovação na organização,

cujos resultados estão alinhados com o que a literatura enfatiza. Martins, Alves e Plonski (2013, p. 01) afirmam que «toda vez que se trata do tema, seja a inovação de produto, de processo ou mesmo de uma prática gerencial, depara-se com uma dificuldade de desenvolvimento e implementação». Tais resultados podem ainda estar relacionados com o fato de que a adesão ao Programa ocorreu recentemente na maioria das empresas.

Além da estatística descritiva, utilizou-se a entropia informacional para análise dos resultados. O valor da entropia indica a quantidade de informação, sendo que maior entropia indica menos informação e menor entropia mais informação (Beuren, Cunha, Theiss & Cordeiro, 2013). Zeleny (1982) explica que a entropia informacional não se baseia na média e sim em um ponto de referência selecionado pelo pesquisador, em que se analisam as respostas que estão mais distantes do ponto de referência escolhido, ou seja, menos esperadas pelo pesquisador, o que acaba por avaliar a quantidade de informação existente em uma pergunta ou um conjunto de perguntas. Com a técnica da entropia informacional é possível avaliar a dispersão das respostas, enfatizando aquelas com maior variação na escala proposta. Para tanto, analisa-se a entropia $e(di)$ e o peso da informação (λ_i). Desse modo, quanto maior a entropia - $e(di)$, menor o peso informacional (λ_i) e menor a dispersão dos resultados; e, quanto menor a entropia, maior o peso informacional e maior a variabilidade nas respostas.

Observa-se na Tabela 1, que as entropias apresentam valores distintos e de certo modo distantes, o que indica dispersão nas respostas dentro das categorias analisadas. Analisando o grupo de questões, nota-se que a questão 23, «a empresa realiza a implementação de ações necessárias para atingir os resultados

planejados e a melhoria contínua dos processos de PD&I», foi a que obteve maior entropia, com $e(di)$ de 0,965901, demonstrando que essas questões apresentaram a menor informação entre as questões do grupo. Em outras palavras, nessa questão houve menor dispersão nas respostas. Em relação ao peso, nota-se que a questão 11, «A empresa realiza a gestão de aprovisionamentos tecnológicos e escolha de sistemas e equipamentos para os processos produtivo, administrativo e de gestão» e a questão 12 «A empresa desenvolve projetos com o objetivo de captar subvenção econômica junto a instituições públicas», apresentaram o maior peso (λ_i), demonstrando que essas questões foram as que apresentaram maior diversidade de opiniões entre os respondentes. Estas questões estão relacionadas à categoria gestão da inovação, itens que apresentaram maior efeito surpresa em suas respostas, o que destoava das motivações apontadas pelas empresas para adesão ao Programa. Assim, considera-se pertinente analisar tais situações, visto que os respondentes possuem opiniões bastante distintas sobre o tema.

De modo geral, ao analisar a entropia e , conseqüentemente, o peso da informação, observa-se que as respostas com menores dispersões estão relacionadas aos aspectos de desenvolvimento de projetos, seja com o intuito de captar recursos, melhorar e desenvolver produtos ou até mesmo identificar, definir e mapear processos e ações para atingir os resultados planejados. Por sua vez, as questões com maiores dispersões estão relacionadas ao processo de gestão, desenvolvimento e inovação de produtos e processos, ou seja, as empresas encontram-se ainda em fase de planejamento do processo inovativo e apenas algumas delas estão em execução, o que requer uma análise minuciosa por parte dos gestores destas organizações e do próprio projeto analisado.

5.2. Práticas de controle gerencial antes e após a adoção do Programa NAGI

Na Tabela 2, evidenciam-se os reflexos da adoção do Programa NAGI nas práticas de controle gerencial das empresas investigadas. Neste bloco, as empresas indicavam o grau de utilização das práticas de controle gerencial, numa escala de 0 a 4, sendo 0=não utiliza e 4=utiliza muito.

Verifica-se na Tabela 2, que algumas práticas gerenciais sofreram alterações no grau de utilização após a adoção do Programa NAGI. Ao observar a moda, nota-se que houve variações de maior número de respostas nos instrumentos de controle de estoques, controle de custos e despesas, controle de resultados, custeio variável, custeio padrão, planejamento tributário, orçamento, avaliação de desempenho, simulações

Tabela 2. Reflexos da adoção do Programa NAGI nas práticas de controle gerencial

Práticas gerenciais	Uso antes da adoção do Programa NAGI				Uso após a adoção do Programa NAGI			
	Média	Moda	Entropia	Peso da informação	Média	Moda	Entropia	Peso da informação
Controles operacionais								
Controle de caixa	2,75	4	0,96437	0,045639	3,33	4	0,989177	0,015456
Controle de contas a pagar	3,33	4	0,982498	0,022419	3,50	4	0,991212	0,012549
Controle de contas a receber	3,25	4	0,980519	0,024954	3,42	4	0,989183	0,015447
Controle de estoques	1,92	2	0,970327	0,03801	2,67	4	0,973205	0,038265
Controle de vendas	2,67	3	0,962204	0,048415	2,83	3	0,975636	0,034794
Controle de custos e despesas	3,08	3	0,992909	0,009083	3,08	4	0,988043	0,017075
Controle de resultados	2,58	3	0,985028	0,019178	2,83	4	0,973425	0,037951
Demonstrações contábeis	2,75	4	0,972088	0,035753	3,25	4	0,989323	0,015248
Métodos de custeio								
Custeio por absorção	1,33	2	0,944735	0,070791	2,00	2	0,950214	0,071098
Custeio variável	1,67	0	0,942528	0,073618	2,08	3	0,95007	0,071304
Custeio padrão	1,83	2	0,954514	0,058264	1,92	0	0,936856	0,090175
Custeio baseado em atividades (ABC)	1,08	0	0,949264	0,06499	1,17	0	0,930185	0,099701
Custeio meta	1,00	0	0,94166	0,07473	1,25	0	0,922191	0,111117
Outros instrumentos/Práticas gerenciais								
Planejamento estratégico	2,42	4	0,969946	0,038497	3,25	4	0,992004	0,011419
Planejamento tributário	2,17	2	0,951142	0,062584	2,33	3	0,957425	0,0608
Ponto de equilíbrio	2,25	4	0,954324	0,058508	2,83	4	0,973425	0,037951
Orçamento	2,00	3	0,940567	0,076131	2,42	4	0,947189	0,075419
Avaliação de desempenho	1,58	2	0,948776	0,065615	2,42	3	0,953004	0,067114
Simulações	1,92	2	0,963514	0,046736	2,42	4	0,958995	0,058558
Margem de contribuição	1,75	3	0,948409	0,066085	2,42	4	0,958995	0,058558

Fonte: Dados da pesquisa.

e margem de contribuição. Quanto mais próximo de 4, maior é o grau de uso das práticas gerenciais por parte das empresas. Portanto, com exceção do custeio padrão, as demais práticas mencionadas que sofreram alterações passaram a ter maior uso por um número maior de empresas.

Em relação aos métodos de custeio, verifica-se que o custeio variável passou a ser utilizado pelas organizações após a adoção do Programa NAGI e o custeio padrão foi abandonado por algumas empresas. Nota-se ainda que o custeio por atividades não é utilizado nestas empresas. Tal fato pode ser atribuído ao porte das empresas investigadas. Controles operacionais foi a categoria mais utilizada pela amostra antes da adoção, e, a partir da adesão ao Programa, os mesmos continuam sendo utilizados, porém, em intensidade superior, sendo que o reflexo maior foi nos controles de estoques.

A categoria outros instrumentos/práticas gerenciais foi a que mais apresentou alterações a partir da adesão ao Programa. Tal categoria está relacionada aos aspectos de planejamento, controle, execução e avaliação. As empresas passaram a utilizar com maior intensidade todos os artefatos investigados, especificamente houve aumento em termos de média na avaliação de desempenho, planejamento estratégico, margem de contribuição, simulações e orçamento. Os níveis de mudança nas práticas de controle gerencial identificados coadunam com os resultados da pesquisa de Sulaiman e Mitchel (2005), em que as práticas de planejamento, controle e custeio foram as que mais apresentaram mudanças com a introdução da inovação nas organizações. Esse alinhamento estende-se às pesquisas nacionais, como a de Frezatti *et al.* (2015), de que as mudanças mais significativas ocorreram em planejamento estratégico e orçamento, cujas práticas

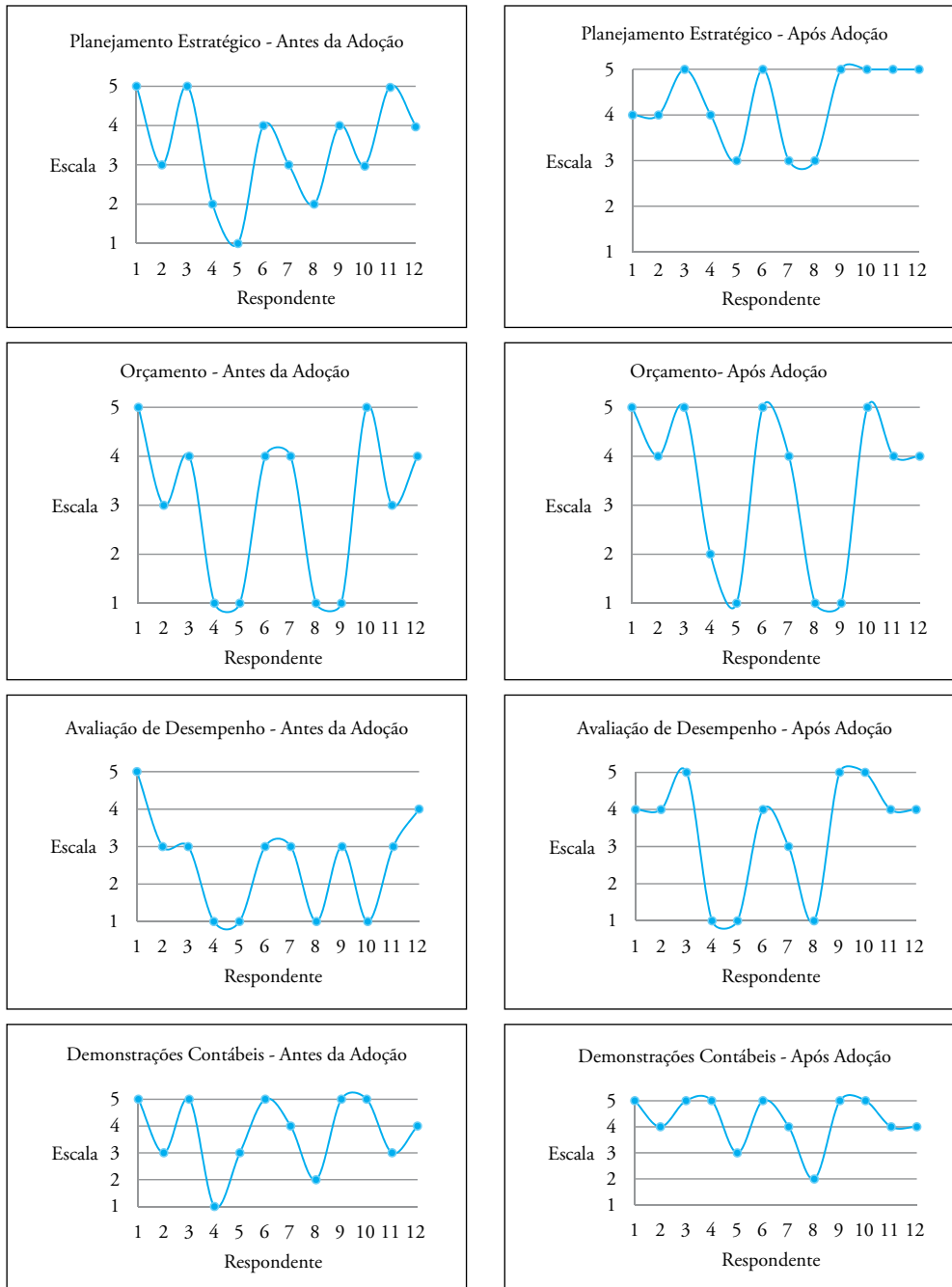
de controle gerencial contribuem para a implementação e controle dos processos de inovação.

Ao analisar a entropia e o peso da questão, nota-se que antes da adoção do Programa, as práticas de controle de custos e despesas, controle de resultados e controle de contas a pagar apresentavam a maior entropia, ou seja, se constituíam nas práticas com menor dispersão de respostas. A partir da adoção no Programa NAGI, as práticas gerenciais com maior entropia e, consequentemente, menor peso da questão passaram a ser o planejamento estratégico, controles de contas a pagar e demonstrações contábeis. Isso indica que as empresas passaram a fazer maior uso das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisões e, principalmente, passaram a utilizar com maior intensidade, de forma homogênea, o planejamento estratégico. Tal fato era esperado, uma vez que está relacionado com a proposta do Programa e com as iniciativas de inovação identificadas na Tabela 1.

Em relação às práticas que apresentaram maior efeito surpresa em suas respostas, apresentando maior quantidade de informação, ou seja, maiores dispersões, estão o orçamento, custeio meta e custeio variável, antes da adesão ao Programa. A partir da adoção do Programa, as práticas com maiores dispersões, ou seja, menor entropia, passaram a ser o custeio meta, custeio ABC e custeio padrão, o que indica mudanças significativas em termos de métodos de custeio.

Para melhor visualização, o Gráfico 1 evidencia o grau de uso de algumas práticas gerenciais antes e após a adoção do Programa NAGI, calculados por meio da entropia informacional. Para o cálculo da entropia, a escala de 0=não utiliza a 4=utiliza muito foi transformada numa escala de 1 a 5, sendo 1=não utiliza e 5=utiliza muito.

Gráfico 1. Entropia informacional de práticas gerenciais antes e após a adoção do NAGI



Fonte: Dados da pesquisa.

Depreende-se do Gráfico 1, que as práticas gerenciais sofreram alterações em algumas empresas com a adoção do Programa NAGI. O planejamento estratégico, o orçamento, a avaliação de desempenho e as demonstrações contábeis passaram a ser muito utilizados por um número maior de empresas. Estes resultados coadunam com as tipologias de mudanças em práticas de controles gerenciais evidenciadas na pesquisa de Sulaiman e Mitchell (2005).

Na Tabela 3, apresenta-se sobre as mudanças ocorridas nas práticas gerenciais, conforme a percepção dos respondentes, em consonância com a tipologia de Sulaiman e Mitchell (2005).

Nota-se na Tabela 3, que todas as tipologias de mudanças em práticas de controle gerencial propostas por Sulaiman e Mitchell (2005) estão presentes na adoção do Programa NAGI pelas empresas investigadas. As empresas introduziram, modificaram, alteraram técnicas gerenciais visando às iniciativas de inovação. Ao verificar as escalas de grau de concordância (concordo totalmente e concordo parcialmente), percebe-se que a tipologia adição e reposição tiveram

maior número de empresas. Desta forma, empresas passaram a utilizar novos instrumentos gerenciais, por exemplo, avaliação de desempenho, planejamento estratégico, além de introduzir técnicas complementares às existentes, como é o caso do custeio variável, que complementa o custeio por absorção. Em algumas empresas houve modificações de relatórios, tal observação converge com o aumento do uso das demonstrações contábeis, conforme já destacado na Tabela 2 e Figura 1. Ocorreu ainda, mesmo que de forma tímida, modificação operacional, podendo se fazer uma analogia da substituição do custeio padrão pelo custeio variável, ambos métodos de custeio para fins gerenciais.

Ressalta-se ainda que duas empresas mencionaram a categoria estabilidade, ou seja, nenhuma modificação foi realizada com a adoção do Programa NAGI, o que requer uma investigação pormenorizada nestas organizações. De modo geral, a adoção do Programa NAGI proporcionou a introdução e modificação de novas práticas gerenciais nas empresas investigadas, visando o aperfeiçoamento dos produtos e processos organizacionais.

Tabela 3. Tipologia de mudanças em práticas de controle gerencial

Tipologia de mudanças em práticas de controle gerencial	DT	DP	I	CP	CT	Média
Adição - após a adoção do Programa NAGI a empresa introduziu novas técnicas de controle gerencial, ainda não existentes na empresa.	3	2	2	3	2	2,92
Reposição - após a adoção do Programa NAGI a empresa introduziu novas técnicas, porém, complementares às técnicas atuais.	5	1	1	4	1	2,92
Modificação do relatório - após a adoção do Programa NAGI a empresa realizou mudanças na forma de apresentação das informações, quanto à frequência, tipo de apresentação, etc.	5	2	2	2	1	2,67
Modificação operacional - após a adoção do Programa NAGI, a empresa realizou mudanças no critério de uma técnica já existente, por exemplo, custo médio em vez de PEPS.	5	3	1	2	1	2,58
Estabilidade - nenhuma modificação foi realizada nesse período após a adoção do Programa NAGI	4	4	2	1	1	2,25
Redução - após a adoção do Programa NAGI a empresa abandonou técnica(s) de controle gerencial, sem reposição por outra.	8	1	1	2	0	1,75

Legenda: DT=Discordo Totalmente; DP=Discordo Parcialmente; I=Indiferente; CP=Concordo Parcialmente; CT=Concordo Totalmente.
 Fonte: Dados da pesquisa.

6. Considerações finais

O estudo objetivou identificar os reflexos da adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) nas práticas de controle gerencial em empresas. Os resultados evidenciaram que as iniciativas de inovação promovidas pelo Programa NAGI e presentes de forma mais homogênea nas organizações estão relacionadas à identificação de processos necessários à gestão de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação; à garantia de disponibilidade de recursos e informações para apoiar a operação e o monitoramento destes processos; o desenvolvimento de projetos com o objetivo de captar recursos junto à agência de fomento; e à implementação de ações para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua dos processos de PD&I.

Entretanto, há algumas iniciativas que estão dispersas entre as organizações, ou seja, em que se constata maior variabilidade, tais como: o desenvolvimento de um novo método de produção, a oferta para o mercado de um novo bem ou serviço, o desenvolvimento de projetos para captar subvenção junto a instituições públicas, a escolha de sistemas e equipamentos para os processos produtivo, administrativo e de gestão. Tais resultados apresentam pequenos indícios de que as empresas investigadas ainda estão na fase de codificação no que concerne ao processo de inovação. As atividades melhor estruturadas e que contemplam todas as organizações são de mapeamento e planejamento de ações, e a elaboração de projetos.

Contudo, há indícios de que ainda não ocorreram em todas as empresas inovações na oferta de bens e serviços e há dificuldades destas em captar recursos de órgãos públicos. Isso demonstra que as motivações que levaram as empresas a ingressarem no Programa estão sendo parcialmente alcançadas. Os motivos apontados foram: identificação de novas oportunidades de

negócios, identificação e aproximação de linhas de fomento público ou privado para desenvolver inovações, aprimoramento da eficácia do processo organizacional e implantação de um processo de gestão da inovação na empresa. Entretanto, os resultados merecem ressalvas, como: as empresas ingressaram no Programa recentemente; as motivações foram distintas; o processo de inovação, especificamente mudanças de processo produtivo, modificações na oferta de novos bens e serviços, é oneroso e demanda tempo; e a pequena amostra de pequenas empresas, sendo a maioria tributada pelo Simples Nacional.

Estas modificações graduais foram constatadas no que concerne à utilização das práticas gerenciais. Antes da implementação do projeto, as empresas utilizavam com maior ênfase os controles operacionais, sendo que os métodos de custeio e outros instrumentos, como avaliação de desempenho, planejamento estratégico, orçamento, eram utilizados com menor frequência. A partir da implementação do Programa NAGI, ocorreram mudanças no controle e gerenciamento de estoques, as empresas passaram a utilizar com mais intensidade e de forma pouco mais homogênea o custeio variável, além da utilização do ponto de equilíbrio e margem de contribuição para a tomada de decisões. Constatou-se ainda que a utilização das demonstrações contábeis foi ampliada e ocorreu de forma menos dispersa.

Com a adoção do Programa NAGI, o planejamento estratégico tornou-se a prática que apresentou menor dispersão entre as empresas investigadas, o que indica sua institucionalização pela adoção do Programa. Os níveis de mudança nas práticas de controle gerencial coadunam com os resultados da pesquisa de Sulaiman e Mitchel (2005), em que as práticas de planejamento, controle e custeio foram as que mais apresentaram mudanças com a introdução da inovação nas empresas. Desse modo, as empresas introduziram, modificaram,

alteraram técnicas gerenciais visando às iniciativas de inovações propostas.

Os resultados da pesquisa requerem parcimônia nas inferências em função das limitações importadas ao estudo, em especial a pequena quantidade de respondentes, o que inviabiliza avançar nas análises e generalizar as conclusões. Entretanto, o estudo oferece *insights* para investigações futuras. Recomenda-se realizar um estudo longitudinal em empresas que aderiram ao Programa, para compreender e analisar as iniciativas de inovações promovidas ao longo do tempo e as modificações ocorridas nas práticas de controle gerencial. Pode-se ainda investigar as mudanças de controle gerencial com outras iniciativas governamentais que possuem o propósito de fomentar a inovação. Além disso, investigar a relação de tipos de inovação com determinados instrumentos gerenciais.

Referências

- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Beuren, I. M., Cunha, P. R., Theiss, V. & Cordeiro, A. (2010). Percepção dos discentes da disciplina de contabilidade introdutória: uma análise por meio da entropia informacional em diferentes cursos de graduação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(19), 70-85. <https://doi.org/10.11606/rco.v7i19.62890>
- Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Couto, F. S. & Turetta, A. L. (2013). NAGI e MEI: iniciativas para alavancar a inovação e a competitividade da indústria Paranaense. *Caderno INTEC 3 - Desenvolvimento Empresarial, Tecnologia & Inovação*. Curitiba: TEPCAR.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4), 383-409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Davila, T., Epstein, M. J. & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Dias Filho, J. M. & Nakagawa, M. (2001). Análise do processo da comunicação contábil: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(26), 42-57.
- Drucker, P. (1999). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review*, 43(2), 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.004>
- Frezatti, F., Bido, D. S., Cruz, A. P. C. & Machado, M. J. C. (2015). A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico? *Brazilian Business Review*, 12(1), 129-156.
- Garcia, C. (2014). *Lei do Bem: como alavancar a inovação com a utilização de incentivos fiscais*. São Paulo: Ed. Pillares.
- Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66(5), 450-458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.044>
- Lima, A. N. (2007) *Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.
- Lima, A. N. & Imoniana, J. O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(3), 28-48.

- Lopes, I. F. & Beuren, I. M. (2014). Evidenciação da Inovação no Relatório da Administração: uma análise na perspectiva da Lei do Bem (Lei Nº. 11.196/2005). In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 11., 2014, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP.
- Loures, M. & Bicalho, T. (2014). Contextualização da política e inovação no Brasil. In C. Garcia (org.). *Como alavancar a inovação com a utilização dos incentivos fiscais*. (pp. 17-26). São Paulo: Pillares.
- Martins, P. S., Alves, L. H. D. & Plonski, G. A. (2013). Gestão da inovação: uma análise da utilização de ferramentas pelas empresas. In: Congresso Latino-Americana de Gestión Tecnológica, 15, 2013, Porto. *Anais...* Porto: ALTEC.
- Mat, T., Smith, M. & Djajadikerta, H. (2010). Determinants of management accounting change in Malaysian manufacturing companies. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 1(1), 79-104. <https://doi.org/10.17576/ajag-2010-1-6547>
- Nisiyama, E. K. & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 106-125. <https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.634>
- Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI). Disponível em: <<http://nagipr.org.br/>>. Acesso em: 01 maio 2015.
- Oyadomari, J. C. T., Aguiar, A. B., Chen, Y-T. & Dultra-De-Lima, R. G. (2013a). Inovação de práticas de controle gerencial e fontes de informação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(19), 16-26. <https://doi.org/10.11606/rco.v7i19.55424>
- Oyadomari, J. C. T., Mendonça Neto, O. R. & Cardoso, R. L. (2013b). Fatores indutores de inovação e manutenção de práticas de controle gerencial: um estudo exploratório. *Revista Universo Contábil*, 9(2), 125-141. <https://doi.org/10.4270/ruc.2013216>
- Oyadomari, J. C. T., Cardoso, R. L., Mendonça Neto, O. R. & Aguiar, A. B. (2013c). Criação de conhecimento em práticas de controle gerencial: análise dos estudos internacionais. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 4-30. <https://doi.org/10.14392/ASAA/2013060101>
- Panucci Filho, L. & Almeida, L. B. (2011). A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: um estudo nas indústrias de confecções. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(18), 1-17.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Paraná (2014). *Programa NAGI-PR Mobilização Empresarial pela Inovação*. Curitiba, SENAI.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations & Society*, 15(1/2), 17-143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-p](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-p)
- Soutes, D. O. (2006). *Uma investigação do uso de artefatos de contabilidade gerencial por empresas brasileira*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, SP, Brasil. <https://doi.org/10.11606/d.12.2006.tde-12122006-102212>
- Sulaiman, S. & Mitchell, F. (2005). Utilising a typology of management accounting change: an empirical analysis. *Management Accounting Research*, 16(4), 422-437. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.004>
- Tavares, L., Aquino, L. & Paiva, R. (2014). Estruturação de projetos de PD&I. In C. Garcia (org.). *Lei do Bem: como alavancar a inovação com a utilização de incentivos fiscais*. São Paulo: Ed. Pillares.
- Tsai, K.-H. (2004). The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 15(2), 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2004.03.002>
- Zeleny, M. (1982). *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill.

Fecha de recepción: 21 de setiembre del 2016

Fecha de aceptación: 20 de octubre del 2016

Correspondencia: iagoipo@hotmail.com

vanderleidossantos09@gmail.com

ilse.beuren@gmail.com

La participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más exitosas de Estados Unidos: ¿tiene alguna relación con el rendimiento de la compañía?

Bárbara Reyes Molina, Alex Medina Giacommozi

Universidad del Bío-Bío, Chile
Facultad de Ciencias Empresariales

No existen estudios claros que expliquen si existe una relación entre el sexo de los directores y su rendimiento; sin embargo, muchos estudios señalan ventajas de contar con participación femenina dentro de los consejos de administración. Catalyst (1995) indica que, al aumentar la diversidad, incrementa la pluralidad en las opiniones del directorio. Por su parte, Bilimoria (2006) expresa que el género femenino entrega mejores estrategias y asegura un mejor comportamiento en las reuniones. A su vez, Kuczynski (1999) afirma que un directorio más diverso puede enfrentar de mejor manera los problemas entre miembros y genera mejores decisiones, por lo que una compañía es vista como menos riesgosa; por ello, una directora debería mejorar el desempeño de la compañía.

A partir de ello, este estudio pretende identificar la participación de la mujer en los directorios de una muestra de 60 empresas del *ranking* Fortune 500 año 2014 (Fortune, 2014), con el fin de establecer una relación entre la diversidad de sexo en los directorios y el rendimiento de una empresa, mediante una regresión cualitativa Logit.

La participación de la mujer en los directorios de compañías estadounidenses ha aumentado; no obstante, sigue siendo débil en comparación con la de los hombres: en promedio, el directorio está compuesto por once miembros, de los cuales, aproximadamente, nueve son hombres y dos, mujeres. Hay compañías que no incluyen mujeres en las juntas. En esta investigación, se concluye que el sexo no es una variable estadísticamente significativa que interviene en el rendimiento de una organización.

Palabras clave: sexo, rendimiento, directorio, gobiernos corporativos, Logit.

Men and women as board directors of the most successful companies in the USA: Is there any connection with organizational performance?

There are no clear studies that explain whether there is a relationship, but many authors point out advantages of having female participation in boards of directors; Catalyst (1995) states that increasing diversity, there is a plurality of opinions in the boardroom; and Bilimoria (2006) states that women deliver the best strategies and ensure better behavior at meetings. Likewise, Kuczynski (1999), said that a more diverse boardroom can handle problems between members better and it can lead to better decisions, so it is seen as a less risky company, therefore, it is expected that the presence of women improve organizational performance.

This study aims to identify the participation of women on the boards of directors of 60 companies in Fortune 500 in 2014 (Fortune, 2014). A qualitative Logit regression was applied in order to establish a relationship between gender diversity in directive boards and the company's performance.

The participation of women in American companies has increased; however, numbers remain low compared to men because, on average a board of directors has 11 members, and on average 9 are men and 2 are women. There are companies that do not include women in the boardroom. In this research, we conclude that gender is not a significant statistical variable involved in the performance of a company.

Keywords: gender, performance, board of directors, corporate governance, Logit.

A participação das mulheres e dos homens nos diretórios das empresas mais bem sucedidas nos EUA: existe alguma conexão com o desempenho da empresa?

Não há estudos claros que explicam a existência de uma relação entre o *gênero* dos diretores e o desempenho empresarial. No entanto, muitos estudos apontam vantagens de ter participação feminina na diretoria. Catalyst (1995) indica que a diversidade aumenta a pluralidade de opiniões. Enquanto isso, Bilimoria (2006) afirma que as mulheres proporcionam melhores estratégias e garantem um melhor comportamento nas reuniões. Por sua vez, Kuczynski (1999) afirma que uma diretoria mais diversificada pode enfrentar melhor os problemas entre os membros e gerar melhores decisões, de modo que uma empresa é vista como menos arriscada; portanto, uma diretora deve melhorar o desempenho da empresa.

Este estudo tem como objetivo identificar a participação das mulheres na diretoria de 60 empresas da Fortune 500, 2014 (Fortune, 2014), a fim de estabelecer uma relação entre a diversidade de *gênero* na diretoria e o desempenho de uma empresa através da regressão Logit qualitativa.

A participação das mulheres na direção de empresas norte-americanas aumentou; no entanto, continua baixa em comparação com a dos homens: em média, o conselho de administração é composto por 11 membros, dos quais 9 são homens e 2 mulheres. Ainda existem empresas que não incluem mulheres nos conselhos. Nesta pesquisa, concluímos que o *gênero* não é uma variável estatisticamente significativa que afete o desempenho de uma organização.

Palavras-chave: *gênero*, desempenho, conselho de administração, governança corporativa, Logit.

1. Introducción

La diversidad se puede clasificar en distintas dimensiones, como el sexo, la raza o la etnia. La diversidad en cuanto al sexo no es una característica de las juntas directivas alrededor del mundo; en otras palabras, la inclusión de la mujer en los cargos directivos de una compañía es mucho menor que la de hombres. En el mundo, la incorporación de la mujer en las juntas directivas ha sido un proceso lento, pero ha aumentado a través de los años (Jara, 2014). Bilimoria y Piderit (1994) estudiaron 300 empresas del listado Fortune, en que se identificó que la participación masculina era

muy superior a la femenina. Wheelen, Hunger y Oliva (2007) entregan algunos datos respecto a la evolución de este tema: Korn/Ferry International informó en un estudio que el 80% de las empresas estadounidenses del *ranking* Fortune 1000 tenía para el año 2003 al menos una directora dentro de la junta, en comparación con el 74% en el año 2000, lo que representa un 13,6% de todos los directores estadounidenses. En Estados Unidos, para el año 2007, de acuerdo con un estudio realizado a empresas pertenecientes al listado Fortune 500, se determinó que la participación de la mujer en los directorios era de un 14,87% (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

Por su parte, Oakley (2000) indica que la participación de la mujer en los altos cargos directivos ha crecido rápidamente en las últimas dos décadas, pero sigue siendo bajo en comparación a los hombres, debido a la falta de experiencia en línea, oportunidades de carrera, diferencias de sexo en los estilos de sociabilización y comunicación, paradigmas de género y la edad. En otro estudio sobre este tema, Burgess y Tharenou (2002) reconocen la baja participación de la mujer e identifican que una de las causas de esto es la cultura tradicional, en la que la participación del hombre es predominante. Desde otro ángulo, Williams (2003), quien investigó 185 empresas del listado Fortune 500 entre 1991-1994, señala que existe una relación negativa entre la cantidad de mujeres en el directorio y la filantropía. Mientras, Adams y Ferreira (2004) reconocen que existe baja participación femenina y resumen su investigación en tres puntos centrales: las empresas que tienen mayor volatilidad en el mercado de acciones tienen menor cantidad de mujeres en sus juntas directivas; aquellas compañías que poseen mayor diversidad en el consejo ofrecen mejores salarios a sus participantes; y, finalmente, afirman que, a mayor diversidad, aumenta el número de reuniones debido a que las mujeres rebaten las decisiones (Adams & Ferreira 2004). Unos años después, los mismos autores señalaron que debería aumentar la participación femenina, debido a las presiones ejercidas a empresas para integrar a la mujer dentro de los miembros de la junta directiva (Adams & Ferreira, 2008).

Sin embargo, no existe un estudio claro que determine si existe una relación positiva o negativa entre la diversidad de género y el desempeño de la empresa. Adams y Ferreira (2008) estudiaron si existía una variación entre asistencia y asignación de comités con la diversidad, si la forma en que se componía el directorio afectaba las medidas de gobernabilidad como las adquisiciones y la compensación de los CEO y si la diversidad podía afectar el desempeño de la firma.

En conclusión, se determinaba que las mujeres son distintas en comportamiento a los hombres, por lo que aparentemente parecían tener menos problemas de asistencia y, a su vez, probablemente participaban más en los comités de monitoreo que los hombres. Por ello, es más probable encontrar a una mujer en auditoría que en un comité de compensación. En cuanto a las adquisiciones y compensación de los CEO, existe mayor probabilidad de que, en aquellos directorios con mayor diversidad, el movimiento del CEO sea más sensible al desempeño del precio de la acción. No se encontró una relación estadística entre diversidad y compensación, pero estos autores determinan que las juntas más diversas reciben compensaciones más equitativas. El último punto de estudio, la relación entre diversidad y desempeño de la empresa, no es claro, ya que, en primera instancia, pareciera ser una relación positiva; no obstante, a medida que se incluyen otras variables y problemas de causalidad, se desvanece la teoría (Adams & Ferreira, 2008). Torchia, Calabro y Huse (2011) señalan que la participación femenina representa una pequeña minoría en las juntas directivas a pesar de que tiene una importancia estratégica, debido a que, al aumentar la participación de mujeres en el directorio, mejora los niveles de innovación de la empresa. Ernst & Young (2013) determinan que existe un progreso en las juntas directivas en Estados Unidos, donde la mujer se ha incorporado a tasas que incrementan con los años y que existe mayor probabilidad de que una empresa que ya tiene mujeres incorpore a otra que una empresa que no tiene dentro de sus miembros de consejo a una mujer. En esa línea, Tacheva y Huse (2006), luego de un análisis de 249 empresa noruegas determinó que la presencia de mujeres en el directorio contribuía a la eficiencia y dinámica de la junta. Sin embargo, Caprino (2013) resalta que se ha progresado muy poco en el cambio corporativo en cuanto a equilibrio de género.

Atribuye esto a que las empresas no están lo suficientemente preocupadas sobre esta situación (Caprino, 2013), pese a que, como explican Carter, Simkins y Simpson (2002) luego de una investigación del listado Fortune 1000, existe una relación positiva entre diversidad y valor de la empresa. Este resultado es respaldado por Erhardt, Werbel y Shrader (2003), quienes estudiaron la diversidad de 127 empresas muy importantes de Estados Unidos e identificaron que a diversidad del directorio tiene una relación positiva con el desempeño financiero.

Desde hace muchos años, existe la preocupación por la desigualdad de género en los directorios de las empresas alrededor del mundo. Todos los autores anteriormente citados reconocen que la participación de la mujer en las juntas directivas ha crecido con los años, pero sigue siendo muy baja. Además, expresan que la participación femenina trae diversas ventajas para las organizaciones que incluyen directoras en la junta de administración. El objetivo de esta investigación es analizar la participación de la mujer en los directorios de las empresas con mayor volumen de ventas de Estados Unidos de acuerdo con el listado Fortune 500 del año 2014 (Fortune, 2014) y establecer la posible relación entre sexo de los directores y rendimiento de la empresa.

2. Metodología de la investigación

Los datos recolectados en esta investigación son de tipo cualitativo y cuantitativo, por lo que, de acuerdo a este criterio, la investigación sigue un carácter mixto. Esta se ha basado en un estudio observacional; es decir, no se pretende controlar el resultado de las variables, sino analizar cada una de estas y establecer si existe una relación entre ellas. Asimismo, cabe anotar que, de acuerdo a la relación cronológica, el estudio es retrospectivo.

La población para este estudio corresponde a las 500 empresas incluidas en el listado Fortune 500 del año 2014 (Fortune, 2014). Este *ranking* incorpora, año tras año, a las compañías estadounidenses con mayores niveles de ventas a nivel global, tanto dentro como fuera del país. El *ranking* es publicado por la revista *Fortune*, y en este se incluyen organizaciones públicas y privadas, que coticen en bolsa, incluidos los rubros de minería, servicios, manufactura, financieros, energía, entre otros. De acuerdo a una población de 500 empresas estadounidenses publicadas en el Listado Fortune 500 del año 2014, se estableció una muestra de 60 compañías, con un 90% de confianza. La selección de las empresas fue a través de un sistema de muestro aleatorio simple.

Luego de obtener las empresas, se identificó el nombre de los directores, el sexo y el rendimiento de la compañía, que, para los efectos de esta investigación, viene dado por el retorno sobre la inversión que publica el Ranking Fortune 500 en la web oficial. Una vez obtenido estos datos, se analizaron los datos a través de las principales medidas estadísticas para luego aplicar un modelo Logit.

3. Resultados

3.1. Análisis variable rendimiento

3.1.1. Distribución de frecuencias

El primer intervalo va desde un rendimiento de 3% a 24% y contiene a 22 empresas que representan un 37% de los datos de la muestra. El siguiente ítem contiene rendimientos desde un 24% a un 44% y tiene 17 compañías, que ponderan un 28% de los datos. El tercer intervalo va desde 44% a 64%; forman parte de este 9 organizaciones, que acumulan el 15% de las firmas de la muestra. La cuarta clase va desde 64% a 85% y está constituida por 10 empresas, que representan un 17% de los datos. Finalmente, está el quinto intervalo,

que va desde 85% a un 105% y tiene 2 empresas que acumulan un 3% de la muestra. Cabe anotar que existen 22 empresas con un bajo rendimiento en comparación con las otras 38.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las frecuencias para esta variable, que ilustra de la información anterior.

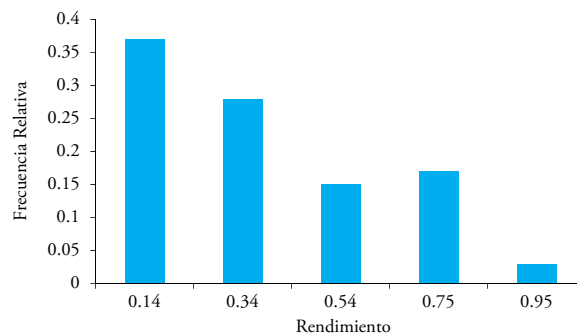
Tabla 1. Distribución de frecuencias del rendimiento

Variable	Clase	LI	LS	MC	FA	FR
Rendimiento	1	0,03	0,24	0,14	22	0,37
Rendimiento	2	0,24	0,44	0,34	17	0,28
Rendimiento	3	0,44	0,64	0,54	9	0,15
Rendimiento	4	0,64	0,85	0,75	10	0,17
Rendimiento	5	0,85	1,05	0,95	2	0,03

El primer intervalo con mayor cantidad de empresas tiene una marca de clases de 14%. Al comparar este promedio con la marca de clases del siguiente intervalo (clase 2) 34%, el cual contiene a 17 empresas, se puede observar que este último es 2,4 veces mayor. El tercero, que representa un 15% de los datos, intervalo con una marca de clases de 54%, es 3,8 veces superior al primero y 1,6 veces más alto que el promedio del segundo ítem. El cuarto intervalo contiene al 17% de los datos y tiene una marca de clase de 75%, lo cual es 5,3 veces superior al primero, 2,2 veces superior que el segundo y 1,4 veces mayor que el tercer intervalo. Finalmente, el quinto ítem posee un promedio de 95% y representa el 2% de los datos; es 6,8 veces superior al primero, 2,8 veces superior al segundo, 1,75 veces mayor al tercero y 1,3 veces más alto que el cuarto.

El siguiente gráfico presenta la distribución y la forma de los datos, en cuanto a las cinco clases señaladas anteriormente.

Gráfico 1. Histograma variable rendimiento



3.1.2 Medidas de tendencia central

El mínimo rendimiento obtenido por una organización de este *ranking* es de 3%, mientras que, por otro lado, el máximo obtenido por una compañía fue de 105%; esta última fue 35 veces superior al primero. La media de los datos es de 38%, lo cual se encuentra dentro del segundo intervalo, y es 12,7 veces superior al mínimo y representa solo un 36,1% del rendimiento del valor máximo. La mediana (contenida en el segundo intervalo) de la muestra corresponde a 32%; es decir, la mitad de los datos es igual o menos a este rendimiento. Al contrastar la mediana con la media, es visible alertar que esta última es mayor que la mitad de los datos, 1,19 veces mayor, lo que indica que la mitad de los datos está por debajo de la media. A su vez, la mediana representa un 33,7% del rendimiento promedio del tercer intervalo, es decir, aquellas empresas con mayor retorno sobre la inversión del período en estudio.

A continuación, se expone una tabla que resume las medidas de tendencia central del rendimiento explicada anteriormente:

Tabla 2. Medidas descriptivas del rendimiento

Variable	n	Media	Mín.	Máx.	Mediana
Rendimiento	60	0,38	0,03	1,05	0,32

3.1.3. Medidas de dispersión

La desviación estándar de los datos corresponde a 25%; en comparación con la media, se puede observar que es menor. Por lo tanto, a simple vista, no se puede asegurar alguna irregularidad en los datos. El cuartil 1 tiene un valor de 20%; y el cuartil 3, de 51%, lo cual equivale a una diferencia intercuartil de 31%.

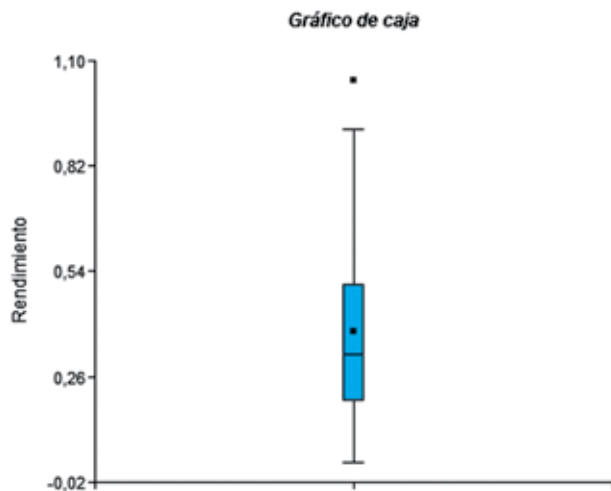
En la siguiente tabla, se resumen las medidas de tendencia central y de dispersión, abordadas anteriormente.

Tabla 3. Resumen de las medidas descriptivas y de dispersión del rendimiento

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx.	Mediana	Q1	Q3
Rendimiento	60	0,38	0,25	0,03	1,05	0,32	0,2	0,51

El dato extremo que se aprecia en el diagrama corresponde a una empresa que obtuvo para este período un rendimiento de 105%.

Gráfico 2. Gráfico de caja del rendimiento



Luego de conocer las principales medidas estadísticas, se puede apreciar que existen grandes diferencias entre las empresas de este *ranking*. Considerando que el

listado Fortune 500 agrupa a las compañías más grandes de Estados Unidos, se puede apreciar que, dentro del *ranking*, existen organizaciones con grandes retornos de inversión, a las que muchas otras entidades desearían alcanzar. Incluso, hay un caso en que el retorno supera el 100% de la inversión. Existe una alta diferencia entre el máximo y el mínimo: el primero es 35 veces superior al más bajo.

3.2. Miembros del directorio

3.2.1. Medidas descriptivas

Las medidas descriptivas para analizar la variable «miembros del directorio», que se refiere a la cantidad de miembros que tienen los directorios de las empresas del *ranking* Fortune 500 al año 2014, son el mínimo, el máximo, la media y la mediana. La cantidad mínima de miembros que tiene un directorio de la muestra del listado Fortune 500 del año 2014 es de 7, mientras que, por otro lado, el máximo de miembros registrado por una junta es de 17, lo cual supera en 2,4 veces al primero. La media de los datos es de 10,85, muy cercana a 11 miembros, que es el número de miembros con mayor frecuencia dentro de los datos. La mediana es de 11 miembros, muy cercana al promedio de los datos, por lo que, teóricamente, es índice de una alta simetría en la distribución de los datos. En cuanto al promedio, este es 1,6 veces superior al mínimo de miembros encontrado dentro de los consejos de administración de las empresas y representa un 64,7% de la cantidad de miembros del máximo directorio encontrado.

3.2.2. Medidas de dispersión

La desviación estándar de la cantidad de miembros de los directorios de los miembros es de 1,92, muy cercana a la cantidad de 2 miembros. Al contrastar la media con la desviación estándar, no se puede

establecer a simple vista una anomalía en la forma de los datos, debido a que esta última no supera el valor del promedio de los datos. Por otro lado, el cuartil 1 es de 9 miembros y el cuartil 3 es de 12, por lo que la diferencia intercuartil corresponde a 3 miembros; esta última es mayor a la desviación estándar de los datos.

A continuación, se presenta en conjunto las medidas descriptivas y de dispersión de la muestra de cantidad de miembros comentada anteriormente:

Tabla 4. Resumen de las medidas de descriptivas y de dispersión

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx.	Mediana	Q1	Q3
Nº de integrantes	60	10,85	1,92	7	17	11	9	12

3.3. Variable independiente sexo

3.3.1. Distribución de frecuencias directores hombres

El análisis de frecuencias se ha dividido en 9 intervalos: comienza desde 4 hombres por directorio hasta llegar a 12 hombres en un directorio; ningún directorio tiene menos de 4 hombres en sus filas. El primer intervalo contempla a aquellas empresas con este número de hombres, en las que solo participa una compañía de la muestra, lo cual representa un 2% de los datos. En la clase siguiente, se incluye nuevamente una firma, que tiene 5 hombres dentro del directorio, y acumula un 2% de muestra. Para el intervalo 3, cuya marca de clases es de 6 hombres en una junta directiva, participan 6 organizaciones, que suman un 10% de los datos. La clase 4 incluye a 9 empresas, que tienen en su junta 97 directores hombres, lo cual constituye el 15% de la muestra. El siguiente intervalo está formado por 9 empresas, que tienen 8 hombres en el consejo de administración; esto representa un 15% del total. La clase 6 incorpora a 17 firmas que incluyen a 9 hombres dentro de la junta, con lo que ponderan un 28% de los

datos; es la moda dentro de la muestra. El ítem 7 se refiere a compañías con 10 hombres en sus filas; dicho ítem está formado por 9 organizaciones, que alcanzan un 15% de los datos. La siguiente clase muestra a firmas con 11 hombres dentro del directorio e incluye a 6 compañías, que alcanzan un 10% del total de empresas. Finalmente, se encuentra el ítem 9 con una marca de clase de 12 hombres por directorio, el cual está formado por 2 organizaciones que ponderan un 3% de la muestra.

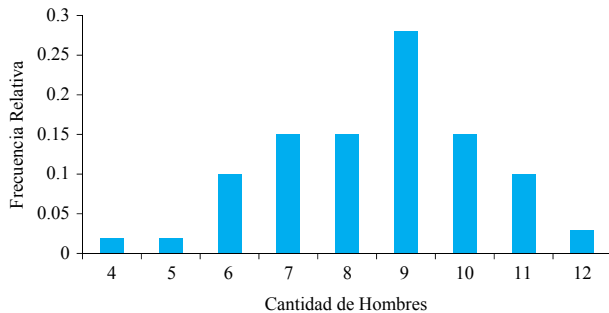
A continuación, se presenta una tabla resumen de la frecuencia de los datos con respecto a la cantidad de hombres que se incluyen dentro de un directorio:

Tabla 5. Distribución de frecuencias de la cantidad de hombres

Variable	Clase	MC	FA	FR
Hombres	1	4	1	0,02
Hombres	2	5	1	0,02
Hombres	3	6	6	0,1
Hombres	4	7	9	0,15
Hombres	5	8	9	0,15
Hombres	6	9	17	0,28
Hombres	7	10	9	0,15
Hombres	8	11	6	0,1
Hombres	9	12	2	0,03

El siguiente histograma ilustra gráficamente la distribución de frecuencia de los datos. En su mayoría, los datos se encuentran agrupados en la cantidad de 7 a 10, y representan un 73% de los datos, dentro de los cuales resalta el número 9 con 28%. De acuerdo a lo anterior, las empresas de la muestra optan por incluir entre 7 a 10 hombres dentro del directorio.

Gráfico 3. Histograma de la cantidad de hombres



Medidas descriptivas: directores hombres

La cantidad mínima de miembros de un directorio corresponde a 4, mientras que el máximo corresponde a 12 hombres por directorio: por lo tanto, este último es 3 veces superior al primero. La media de los datos corresponde a 8,55 hombres por directorio, que, en aproximado, se refiere a 9, que, además, es el número de la moda de los datos. La mediana de los datos es de 9, por lo que, al contrastarla con los datos anteriores, se puede observar que tanto la media, la moda y la mediana son prácticamente el mismo número de hombres por directorio. Estas últimas 3 medidas representan alrededor de 2,25 veces mayor que el mínimo y el 75% del máximo de hombres en un directorio.

A continuación, se expone una tabla resumen de las medidas descriptivas de la cantidad de hombres encontradas dentro del directorio:

Tabla 6. Medidas descriptivas de la cantidad de hombres

Variable	n	Media	Mín.	Máx.	Mediana
Hombres	60	8,55	4	12	9

Medidas de dispersión: directores hombres

La desviación estándar de la cantidad de hombres del directorio corresponde a 1,74, más cercana a 2 que a 1.

Al comparar la media con la desviación estándar, se puede observar que esta última no supera a la primera, por lo que a simple vista no se identifican señales de la presencia de peculiaridades en la distribución de los datos o la presencia de datos extremos o atípicos. Por otro lado, el cuartil uno es de 7, mientras que el cuartil 2 corresponde a 10; por lo tanto, la diferencia intercuartil es de 3.

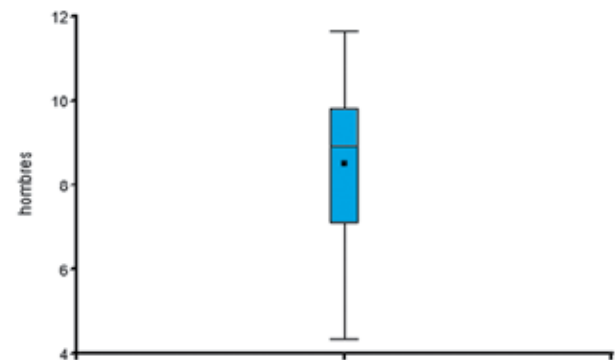
A continuación, se presenta una tabla que ilustra la información sobre las medidas descriptivas y las de dispersión de la cantidad de hombres que forman parte de los directorios de las empresas analizadas:

Tabla 7. Resumen de las variables descriptivas y de dispersión de la cantidad de hombres

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx.	Mediana	Q1	Q3
Hombres	60	8,55	1,74	4	12	9	7	10

El gráfico de caja revela que la forma de los datos no es simétrica, como se podría haber pensado debido a la proximidad de valores entre la media, la moda y la mediana.

Gráfico 4. Gráfico de caja de la cantidad de hombres



Luego del análisis descriptivo, se puede afirmar que la mayoría de los datos se concentra en 9 hombres por directorio; sin embargo, el rango que concentra más del 50% de los datos está entre 8 y 11 hombres por

consejo de administración. Tanto la media, la moda y la mediana se aproximan en el valor de 9; no obstante, la distribución de los datos no es simétrica.

Si se compara esta variable con la cantidad de miembros, la que tenía una media de 11, y la media de esta variable es 9, eso quiere decir, que en su mayoría los directorios tienen presencia masculina dentro de los participantes. Esto viene a ratificar lo estudiado en el marco teórico de este trabajo. De las 60 empresas estudiadas, existe solo un directorio que incluye la cifra de 4 hombres en la junta, mientras que existe una compañía que incluye 12 hombres dentro del directorio. Como anteriormente se mencionó, la media de cantidad de miembros es 11; sin embargo, existen directorios con más integrantes. De estas, 6 firmas tienen 11 hombres y una 12, por lo que la presencia de hombres en el directorio, en algunos casos, iguala o supera al promedio de cantidad de miembros de los consejos de administración.

3.3.2. Distribución de frecuencias: directores mujeres

En análisis de frecuencias, se ha dividido en seis intervalos. Existe dentro de la muestra 1 empresa que no incluye a ninguna mujer dentro del directorio, lo cual pondera un 2% de los datos y constituye la primera clase de distribución de frecuencias. El siguiente ítem incorpora a 17 compañías que incorporan 1 mujer dentro del directorio, lo cual representa un 28% de los datos. La clase 3 incluye a organizaciones con 2 mujeres en la junta directiva, y, al igual que el ítem anterior, acumula un 28% de los datos. Cabe anotar que estas dos clases son las más repetidas dentro de la muestra. La siguiente en el listado de frecuencias es la clase 4, que incorpora a 16 empresas, que tienen en el consejo de administración 3 mujeres, lo cual pondera un 27% del total de compañías. Luego, la clase 5 se refiere a las organizaciones que incluyen a 4 mujeres en el directorio y está constituido por 6 firmas, que repre-

sentan el 10% de la muestra. Finalmente, el ítem 6 engloba a empresas con 5 mujeres en el directorio y está formado por 3 firmas, que acumulan un 5% de los datos. El 98% de las organizaciones incluye al menos 1 mujer dentro de la junta.

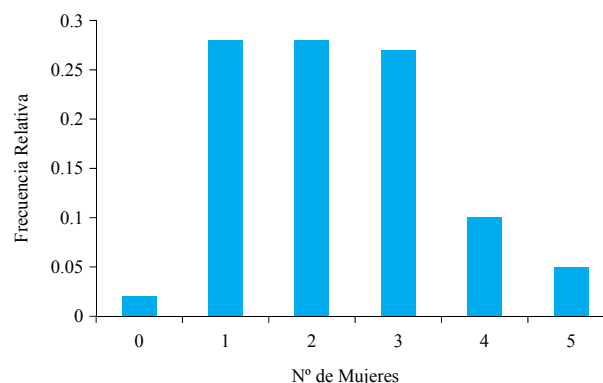
A continuación, se expone una tabla resumen de las frecuencias explicadas anteriormente sobre la participación de la mujer en los directorios de las empresas analizadas:

Tabla 8. Distribución de frecuencias de la cantidad de mujeres

Variable	Clase	MC	FA	FR
Mujeres	1	0	1	0,02
Mujeres	2	1	17	0,28
Mujeres	3	2	17	0,28
Mujeres	4	3	16	0,27
Mujeres	5	4	6	0,1
Mujeres	6	5	3	0,05

El histograma presentado a continuación muestra la distribución de la frecuencia abordada anteriormente. Los datos se encuentran agrupados en su mayoría en los ítems 2, 3 y 4, lo que representa el 83% del total de empresas analizadas. De acuerdo a lo anterior, las compañías prefieren tener dentro de sus directorios entre 2 y 4 mujeres.

Gráfico 5. Histograma de la cantidad de mujeres



Medidas descriptivas: directores mujeres

En esta parte de la variable, la cantidad mínima incluida en un directorio es de cero; es decir, hay una empresa que no incluye en el directorio la participación femenina. Por otro lado, el máximo registrado en la muestra de empresas es de cinco mujeres en la junta directiva. La media de los datos corresponde a 2,30, pero, como en este caso se refiere a personas, esta cantidad se acerca a 2 mujeres por directorio. La mediana de los datos se ubica en dos mujeres por junta directiva, muy parecida a la media de los datos. El 28% de las firmas incluye a dos mujeres dentro del directorio.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las medidas descriptivas de la cantidad de mujeres incluida en los directorios de las empresas:

Tabla 9. Medidas descriptivas de la cantidad de mujeres

Variable	n	Media	Mín.	Máx.	Mediana
Mujeres	60	2,3	0	5	2

Medidas de dispersión: directores mujeres

La desviación estándar de los datos corresponde a 1,18, pero, como se trata de personas, está más cercana a 1 que a 2 mujeres. Al contrastar la media con la desviación estándar, no se puede predecir alguna particularidad en los datos o la presencia de datos atípicos, debido a que la medida de dispersión no supera al promedio. El valor para el cuartil 1 es de 1, mientras que, para el cuartil 3, de 3. Por lo tanto, la diferencia intercuartil es de dos, muy parecida a la media de los datos.

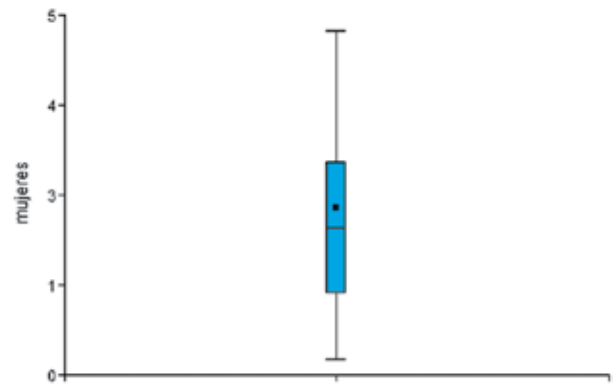
A continuación, se muestra una tabla resumen de las medidas descriptivas y de dispersión de la cantidad de mujeres:

Tabla 10. Medidas descriptivas y de dispersión de la cantidad de mujeres

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx.	Mediana	Q1	Q3
Mujeres	60	2,3	1,18	0	5	2	1	3

El siguiente gráfico de caja ilustra la distribución de los datos, que no presenta datos atípicos y muestra una forma no simétrica, pero con gran proximidad de la media con la mediana.

Gráfico 6. Gráfico de caja de la cantidad de mujeres



Después de un análisis descriptivo de la cantidad de mujeres presentes en el directorio, se puede observar que la mayoría de los datos se concentra en 2, 3 y 4, lo cual representa un 83% del total. Por otro lado, la media de los datos se encuentra cercana a 2 mujeres por directorio, cifra que, comparada con la media de la cantidad de miembros en las juntas equivalente a 11 personas, evidencia que la presencia femenina se manifiesta en un 18,18% dentro del consejo de administración. Un 98% de las empresas incluyen al menos una mujer dentro de la junta, por lo que se ratifica lo del marco teórico presentado sobre el hecho de que con el tiempo las compañías inevitablemente incorporaran mujeres en la alta dirección. La cifra máxima de participación femenina en un directorio se ubica en 5

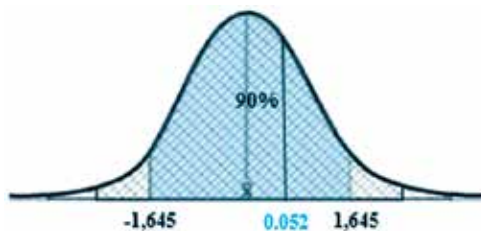
mujeres, solo en un 5% de la muestra. Sin embargo, es un avance en la incorporación de la mujer en los consejos de administración de compañías tan importantes a nivel estadounidense y mundial.

3.4. Aplicación Modelo Logit

Para realizar este modelo de regresión cualitativa, se tomó respuesta de entre 1 y 0, en que 1 es un rendimiento alto y 0 un rendimiento normal. Por otro lado, para convertir el sexo en una variable cuantitativa, es necesario convertirla a Dummy. Sobre esta base, 1 es hombre (512 observaciones) y 0 es mujer (138 observaciones). En cuanto a la observación de la variable rendimiento, se encontró 571 observaciones con rendimiento normal y 79 observaciones con rendimiento anormal.

La variable sexo, tiene un signo positivo. Esta variable es Dummy y, para el análisis, se tomó como base a la mujer por tener la denominación 0. No obstante, esta variable no es estadísticamente significativa. Lo anterior responde a que el cálculo se realiza con un nivel de confianza del 90%; por lo tanto, el valor de z es 1,645 y el estadístico resultante es 0,052, lo cual lo ubica dentro de la zona de confianza como muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Test del valor de z



Esto indica que, para los datos incorporados en el análisis, el sexo no es preponderante para conseguir un rendimiento alto; por ende, el hecho de que los

directivos sean hombres o mujeres no se relaciona con el rendimiento que obtenga la compañía.

4. Discusión

Existen grandes diferencias entre la cantidad de hombres y de mujeres incluidas en el directorio. El mínimo de hombres incluido en una junta corresponde a cuatro hombres, mientras que el mínimo número de mujeres es de cero en un consejo de administración. Por otro lado, el máximo número de hombres presente en las filas es de 12 y el de mujeres de 5; es decir, la cantidad de hombres es 2,4 veces superior.

La media para el caso de los hombres se ubica en 8,55, que aproximadamente es de 9 miembros, mientras que la media para el caso de las mujeres es de 2,3, número que se aproxima más a 2 que a 3, por lo que el número de hombre en promedio supera 4,5 veces la presencia de la mujer en las juntas directivas. Al contrastar estas medias con la media de la cantidad de miembros, se puede observar que los hombres representan 81,82% de la cantidad de miembros de un directorio y las mujeres 18,18%.

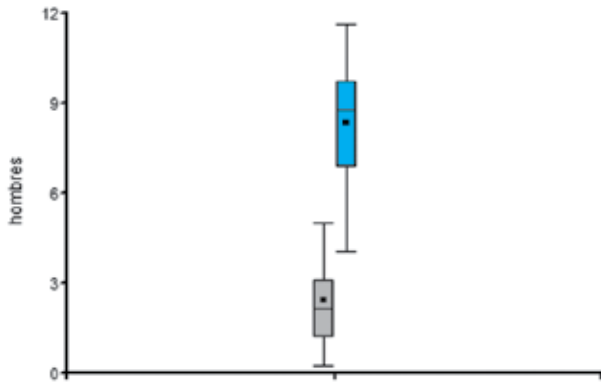
A continuación, se presenta una tabla resumen con los datos de la cantidad de miembros de un directorio, cantidad de hombres y de mujeres:

Tabla 11. Resumen de medidas de la variable sexo

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx.	Mediana	Q1	Q3
Nº de integrantes	60	10,85	1,92	7	17	11	9	12
Hombres	60	8,55	1,74	4	12	9	7	10
Mujeres	60	2,3	1,18	0	5	2	1	3

En el siguiente gráfico de caja, se observan las diferencias de la cantidad de hombres y de mujeres y la distribución de los datos:

Gráfico 8. Gráfico de caja mujeres (amarillo) vs. hombres (verde)



En Estados Unidos, para el año 2007, en un estudio del listado Fortune 500, se determinó que la mujer tenía una participación de 14,87% en los directorios (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Adams y Ferreira (2008) señalan que la inclusión de la mujer en los directorios está próxima a cambiar. En esta investigación, luego del análisis estadístico de 60 empresas del listado Fortune 500 del año 2014, el resultado de la participación de la mujer es de 18,18%; por lo tanto, la inclusión femenina ha incrementado en 3,31 puntos porcentuales, lo que concuerda con lo señalado por estos autores (Adams & Ferreira, 2008).

Sin embargo, luego de casi cinco años, la diferencia entre mujeres y hombres sigue siendo muy marcada. Estos autores no lograron probar una relación entre el rendimiento y la diversidad del directorio; en este trabajo, luego de observar las salidas del software, se puede ver que el estadístico obtenido no es estadísticamente significativo. El valor de $z = 0,052$ es un valor muy cercano a 0, lo que deja entrever que el rendimiento es casi independiente de la variable sexo, por lo que el ser hombre o mujer no representa una probabilidad de tener mejor rendimiento. Por otro lado, de acuerdo a los datos ilustrados por Wheelen,

Hunder y Oliva (2007), un 80% de las empresas del listado Fortune 1000 incluía al menos a una mujer en el directorio. En esta investigación, se determina que en el listado Fortune 500, el 98% de las empresas incluye al menos una mujer en el directorio.

5. Conclusiones

La participación de la mujer en los directorios de las empresas con mayores ventas de origen estadounidense es baja. Si bien con el pasar de los años ha aumentado, sigue siendo muy inferior a la presencia masculina, ya que, de once miembros en promedio que tiene una junta directiva, solo dos miembros en promedio son mujeres. Además de lo anterior, todavía hay empresas que no tienen presencia femenina entre los directores, lo que quiere decir que todavía la mujer no tiene la misma consideración que los hombres en altos cargos. Pese a que aún la situación es dispar, hay autores que indican que esta situación está próxima a cambiar con el pasar de los años y la profesionalización de la mujer. En este trabajo, luego de un estudio estadístico de 60 empresas estadounidenses, se llegó a la conclusión de que el sexo no intervenía en el retorno sobre la inversión de una empresa, ya que, del total analizado, esta variable no fue estadísticamente significativa. La investigación presentada en este artículo es de un país catalogado como desarrollado, es decir, que tiene potencialidades distintas a países subdesarrollados o en vías de desarrollo, por lo que la pregunta que nace es «¿Qué sucede con estos países?», pues la literatura indica que la realidad no cambia e incluso la participación de la mujer es más baja. En Chile, por ejemplo, en un estudio realizado por el Servicio Nacional de la Mujer (2011), se concluyó que 31 de 155 directorios incluyen mujeres. De 31 directorios, 34 mujeres forman parte de ella, por lo que se podría afirmar que participa solo una mujer por directorio en promedio aproximadamente. De las 31 empresas, el 43% de las mujeres incluidas

tiene relación familiar con los accionistas mayoritarios (Sernam, 2011). Lo anterior indica que, en la realidad, la incorporación de la mujer en los directorios de empresas chilenas es más baja aún y el índice de compañías que no incluye mujeres es de más del 50%.

Referencias

- Adams, Renée & Daniel Ferreira (2004). *Gender diversity in the boardroom*. Estocolmo: Instituto Europeo de Gobierno Corporativo.
- Adams, Renée & Daniel Ferreira (2008). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1107721>
- Bilimoria, Diana (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial*, 18(1), 47-61.
- Bilimoria, Diana & Sandy Piderit (1994). Board Committee Membership Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1453-1477. <https://doi.org/10.2307/256795>
- Burgess, Zena & Phyllis Tharenou (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37, 39-49. <https://doi.org/10.1023/A:1014726001155>
- Caprino, Kathy (2013). The top 6 Reasons Women Are Not Leading In Corporate America as we need them to. *Forbes*, Consulta: 10 de setiembre de 2015 <http://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2013/02/12/the-top-6-reasons-women-are-not-leading-in-corporate-america-as-we-need-them-to/#5f475ba16d6d>
- Carter, D. A., B. J. Simkins & W. G. Simpson (2002). Corporate governance, board diversity and firm value. Oklahoma State University, working paper. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=304499>
- Catalyst(1995).Equityinbusinessleadership. *Catalyst*, 15deabril. Consulta: 15 de noviembre de 2014. <http://www.catalyst.org/knowledge/ceo-view-women-corporate-boards>
- Erhardt, Niclas, James Werbel & Charles Shrader (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- Ernst & Young (2013). *EY* 30 de setiembre. Consulta: 11 de agosto de 2014. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Diversity-drives-diversity/\\$FILE/EY-Diversity-drives-diversity.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Diversity-drives-diversity/$FILE/EY-Diversity-drives-diversity.pdf)
- Fortune (2014). *Fortune*. Consulta: 25 de julio de 2014. <http://fortune.com/fortune500/>
- Jara, Natalia (2014). *Gobierno corporativo: una revisión*. Santiago: Universidad de Chile.
- Johnson, Garry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.
- Kuczynski, Sherry (1999). If diversity, then higher profits. *HR Magazine*, 44(13), 66-71.
- Oakley, Judith (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- Sernam (2011). *Servicio Nacional de la Mujer*. Consulta: 23 de setiembre de 2014. <http://estudios.sernam.cl/?m=e&i=181>
- Tacheva, Sabina y Morten Huse (2006). Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style. Ponencia presentada en *EURAM meeting 2006*. Oslo.
- Torchia, Mariateresa, Andrea Calabro & Morten Huse (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), pp. 299-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Wheelen, Thomas, J. David Hunger & Ismael Oliva (2007). *Administración estratégica y política de negocio*. México: Pearson.
- Williams, Robert (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10. <https://doi.org/10.1023/A:1021626024014>

Fecha de recepción: 23 de marzo del 2016

Fecha de aceptación: 18 de octubre del 2016

Correspondencia: barbarareyes289@gmail.com
alex@ubiobio.cl

Management control in internationalized Brazilian companies: An eight cases comparative study

Josir Simeone Gomes

Universidade do Grande Rio (Unigranrio)

The objective of this study is to determine whether the internationalization of a company's operations has an impact on its management control systems. Using the case study methodology, the paper analyzes eight cases of Brazilian companies with international activities. The research was guided by the premise that, as the geographical scope of a company's operations enlarges, its administrative complexity also grows—demanding the adoption of new and more sophisticated controls systems. The literature on management control (see Anthony & Govindarajan, 1998; Dymont, 1987; Gomes and Amat, 2001; Merchant, 1998; among others) provides a relatively similar treatment to the subject of management control of internationalized companies.

Keywords: Management control, business strategy, internationalization.

El control administrativo en empresas brasileñas internacionalizadas: ocho casos comparativos

El objetivo de este estudio es determinar si la internacionalización de operaciones en las empresas causa algún impacto en el manejo de sistemas de control. Usando el método de estudio de casos, este documento analiza ocho empresas brasileñas que operan a nivel internacional. Se guió el estudio bajo la premisa que cuanto más grande sea el alcance geográfico de una empresa, mayor será la complejidad para administrarla, requiriendo adoptar nuevos y más sofisticados sistemas de control. La literatura sobre control administrativo (Anthony & Govindarajan, 1998; Dymont, 1987; Gomes & Amat, 2001; Merchant, 1998 entre otros) da una perspectiva relativamente similar sobre el tema de control administrativo de empresas internacionalizadas.

Palabras clave: control administrativo, estrategia de negocios, internacionalización.

O controle de *gestão* em empresas brasileiras internacionalizadas: oito casos comparativos

O objetivo deste estudo é determinar se a internacionalização das operações gera um impacto sobre os sistemas de controle gerencial. Usando o método de estudo de caso, este artigo analisa oito empresas brasileiras que operam internacionalmente. A pesquisa orientou-se pela premissa de que a medida que aumenta o escopo geográfico das operações de uma empresa, sua complexidade administrativa também cresce, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controle. A literatura sobre controle gerencial (veja Anthony & Govindarajan, 1998; Dymont, 1987; Gomes & Amat, 2001; Merchant, 1998; entre outros) tratam o tema controle de gestão em empresas internacionalizadas de maneira similar.

Palavras-chave: controle gerencial, estratégia empresarial, internacionalização.

Introduction

The main objective of this research line is to study the internationalization process of Brazilian companies, analyzing the impact on its management control systems.

Uncertainty created by globalization and continuous technological innovation has caused a general environmental instability further complicating management control systems.

This research was guided by the premise that as the geographical scope of a company's operations enlarges, its administrative complexity also grows, demanding the adoption of new and more sophisticated control systems.

Theoretical Framework

The theoretical framework used in this study is the following:

According to Otley (1994), the main environmental changes were: the increase of uncertainty; the size of the organizations; concentration and alliance; and the decline of manufacture. As a consequence for the companies, the speed of changes has brought a growing difficulty to forecast the future.

For Anthony and Govindarajan (1998), the planning and controlling processes of a multinational undertaking are similar to the one of a domestic enterprise, however they must be specifically designed to attend the multinational context.

According to Merchant (1998), the control of a multinational organization is much more complex than the one of a domestic organization for basically five reasons: geographical extent; international transfer

price; high information asymmetry between the corporate management and the people of the businesses abroad; the distances, different languages and time zones and finally, the exchange problem.

For Dyment (1987), the administration of a globalized company should be significantly different from a domestic one, and even from a multinational one, and its management control system structure should be adequate to a global strategy.

Prahalad and Doz (1993), affirm that the growing power over several industrial branches of a small number of global competitors implicates in the need of the multinational organizations to develop a global strategy in complement to the varied local strategies to succeed.

Bartlett (1993), points out that an evolutionary approach of adapting the decision process to a global environmental achieves the same ends with less trauma than approaches based largely on changes in the formal organizational structure.

Finally, Gomes and Amat (2001), emphasize the importance of the culture and the social context in the design of management control systems.

Case Studies

The case studies are respectively: Chadler Industrial da Bahia S.A., a cocoa processor, ABC Engenharia S.A. (disguised name), a project management company, S.A. White Martins, an industrial gas producer, Souza Cruz S.A., a tobacco business, Petrobrás S.A., an oil gas and energy industry, Companhia Vale do Rio Doce, a mining company, Andrade Gutierrez (Cupertino *et al.*, 2000) and Localiza Rent a Car S.A. (Pereira *et al.*, 2000)

Chadler is a traditional family business involved in cocoa processing and export. Management originally lacking formal control mechanisms. Its controls are based on production and financial reports.

The move towards internationalization was strategic, aimed at cost reduction and increase of productivity and profit. The foreign unit still reflects the control system of the national operation, albeit on a simplified structure. Simplicity is, in fact, the system's main characteristic, due mainly to the size of the company and to the owners' direct involvement in daily operation.

ABC is the fictitious name of this contractor, that had been operating only in local markets. High decentralization and autonomy provided to project managers characterize a high degree of professionalism. Great importance is attributed to financial indicators related to the projects—such as revenue, costs and gross margin—and to the achievement of budget goals.

As we can see here, the expansion to foreign markets aimed at taking advantage of a business opportunity. Despite its natural difficulty in formalizing procedures and behaviors, ABC has been using adequate control instruments by the service company's approach.

White Martins operates in the production and distribution of industrial gases, and correlated activities. Company internationalization resulted from a headquarters (Praxair Inc.) strategic decision to grow by penetration in the South American market—initially acquiring control of a company in Argentina. Added to internationalization, emphasis on the need to identify growth opportunities, has provoked company restructuring, under new priorities of competitive market segments. Management control system is geared to facilitate strategic decision making.

Company's strategic management model is process based. This model is supported by multifunctional teams, whose goal is to stimulate information flow and bring more agility to the design of solutions focused on the business and customers' needs. Extensive use of indicators in forecasting and comparing business evolution, aimed at enhancing profitability, liquidity, return on investment, and customers' satisfaction. The control system has the typical structure of control by results (Gomes & Amat, 2001).

Souza Cruz is a multinational tobacco and cigarette company holding over 80% of the Brazilian cigarette market. Group does not use a formal structure of indicators. In spite of being a case of direct investment in an unit located abroad, its control is based in the same mechanisms used to control the national operations.

Company's planning is based on result goals established by the main shareholder and evaluated according to achievement. No formal structure of indicators linking the operational level to the strategic level of the company, although performance controls rely on market and financial indicators. Brazilian operation is divided in business units, which are appraised for their cost and are completely monitored in flows of revenues, results, and credit policy, among others—autonomy is limited to local strategic subjects such as investment and territorial expansion policies, and marketing strategy. The Cuban unit, in its turn, has higher autonomy compared to Souza Cruz, with control over its cash flow, local prices and revenue.

Petrobras was created in 1953 through the Law 2.004, that established the monopoly of the Federal Union about the integral activities of Brazilian industry of the petroleum. Today, its main activities are the creation of units for exploration, production

and provisioning infrastructure for the oil, gas and energy industry, acting in a free, open and highly competitive market.

The Petrobras System includes, besides of the holding activities, five independent subsidiaries with their own management, interlinked to that holding.

Through the strategic plan for the period of 2000-2010, Petrobras demonstrates larger attention to its international performance.

The new model of organizational structure evidences this tendency when presenting a decentralization for centers of responsibility with autonomy levels every time larger, besides the performance evaluation to provide to the employees participation in the results obtained by the company.

It presents characteristics of a global company, once it does not possess the reproduction of the national units in other countries.

The objective of the company is to acquire competitive advantage in terms of costs and incomes through operations centralized in global scale, and their critical activities concentrate at one or few countries.

Stand out that the changes in the management control are related to the end the monopoly at the end of the 90s.

This is because of the new scenery in which the company is inserted requests more sophisticated control systems, taking into account the increase of the internal competition, and on the other hand, with the international competition, fruit of its internationalization.

The Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) is the world's largest producer and exporter of iron ore and

pellets and one of the leading global producers of manganese and alloys.

It was a state-owned company and was privatized on 1997.

The fact that 80% of CVRDs revenues are derived from exports and indexed by the Usdollar, creating a so-called natural hedge, shows the influence of internationalization on the monitoring of management practices.

In the Vale do Rio Doce case, in response to corporate transformations over the past years, CVRD's management processes and management follow-up systems have incorporated important aspects of a global company. Many transformations were smooth due to CVRD's experience in exports and in negotiations in foreign currency. CVRD privatization was essential for this movement as a fast management model concerned with creating value to the shareholder replaced the state-owned model, which was slower and overly formal. Privatization and internationalization certainly has been materialized into a change in global strategy and into the improvement on new business opportunities.

Andrade Gutierrez acts in the sectors of heavy construction and participation in public concessions and of telecommunications, being one of the three larger companies of construction of the country. The international activity of company consists of the execution of works in several countries, like Mexico, Argentina, Ecuador, Bolivia, Peru and Portugal.

The company believes in the importance of the employees' participation in the improvement of the administrative processes. So, it is used administration and administrative innovation programs; among these stands out *Work Out*. This technique tries to obtain

the employees' an active part in the evolution of the processes of management of the company, objectifying the people's larger participation in the administration, the invigoration of the current leaderships and promotion of the potential leaderships, the people's autonomy in its processes, the agility in the decisions and in the effectiveness of its implementation and the commitment with solutions with emphasis in the action. As a result of the use of those programs, the company obtained the improvement of the internal communications, the elimination of bureaucracies, besides accelerating cultural changes seeking the people participation in the management and the commitment with solutions and results. The continuity of this process is made through the implantation of the Plans of Action which define the actions, the periods and the responsible persons. Also as part of this process, the company uses the program «*Mapeamento 360*» which allows the implantation of the values and of the culture of the organization, besides supporting the self-development and the improvement of the executives' performance. In the long term, the objective is to obtain subsidies for the administration of careers, remuneration and planning of human resources. It is of standing out, also, the emphasis attributed by the company to its executives' improvement, through the participation in programs of MBA.

The system of information was developed by the own company, and its last restructuring was made two years ago and it consisted of the integration of the several systems that before operated separately: accounting, payroll, cash, projection of results, goals, fiscal area, among others. The planning process works with a horizon of up to five years (duration of the contracts); detailed projections are made for the period of one year being revised every four months. Each division is responsible for its strategic planning.

The control of results foresees EVA's use for check the profitability of the projects. The company adopts an incentive and rewards system based on the execution of the goals of a project and in the result obtained by the company.

Localiza operates in the rent of cars sector, being the company leader of the sector in Latin America and ranked among the ten larger of the world. It is, also, the largest Brazilian franchising company in the service sector. The international operation of the company consists of the franchise of the mark Localiza in Brazil and abroad, acting at eleven countries of Latin America, besides Brazil.

The company has as reference for its administration model the National Program of Quality, of which uses its tools (Strategic Planning, Leadership, Administration of Human Resources, Administration and Analysis of Information, Administration of Process, Satisfaction of the Customer and Result of the Business), properly adapted to its characteristic of service company.

The managerial control system has as prominence the strategic plan, which defines the objectives of the high management and it is constituted in the guidelines for the establishment of the indicators and performance goals to be reached by the sections, functions and areas.

The company adopts several types of control indicators, evaluating the acting of the sections, functions and areas. Some of those indicators are: sales (volume, average price and receivables), maintenance (cost), attendance to the customer (index of complaints), system of information (time of continuous operation) and system of telecommunications (use of the time of use of the satellite). Among the management

tools are the SOL—Sistema On Line that allows the constant change of information among the members of the net, through Internet or for satellite—and the «benchmarking» —through which the well succeeded experiences are disclosed and its practice, motivated.

The reward system is based on a «Contract of Administration» maintained with the employees, in which are established the goals and the rewards foreseen by the reach of the goals, as well as the participation in the results.

The relationships between the company and its partners are based on its Code of Ethics, which establishes the parameters of behavior that should be observed.

Analysis of the studied cases

The analysis of the management control systems of the companies under this study reveals that in the first case, in spite of being a direct investment in a unit located abroad, its control system is exercised according to the same mechanisms—or even simpler mechanisms than the—used to control the national operations. These mechanisms have quite simple characteristics, showing that the company did not adopt sophisticated models, as recommended by the literature on management control in a globalized environment under aggressive international competition (Dyment, 1987).

It can be explained by the partnership and administrative structure that foresees the owners' direct participation in the decisions of the company. Another factor that contributes to this situation is the consolidation moment of the unit, which becomes quite dependent on the resources—in this case, management—provided by the headquarters (Pralhad & Doz, 1993).

Another interesting point regards to the exposure of the negative items regarding to the «Brazilian cost», pointing out the great improvement of the economical-financial performance, presented by significant reduction of its operation costs and by the increase of its productivity.

The second case suggests that the company's choice for internationalization, although not affecting significantly the management control system, which is in some aspects in disagreement with the basic research premise that the internationalization would implicate in changes in the control systems (Dyment, 1987), presents many important points on the control system adopted by the company that keep it quite close to the recommendations of several authors of the area, in respect to service companies (see Anthony and Govindarajan for instance, 1998), mainly the appropriate consideration to the intellectual capital. One of the reasons that there was no impact of the internationalization on the control system is the fact that the moving cannot be characterized as being a strategic decision of the company; it was basically taking advantage of an opportunity in a due time. This is reinforced by the fact that the Argentinean branch operations are practically paralyzed. Another point is that in the case of the studied company, it has extended its domestic businesses due to new businesses accomplished in other countries. As an adviser company, which customers' portfolio is a significant factor to do new businesses, the international exposure seems to have aggregated value to the business, making possible the realization of new important national projects that before the internationalization were assisted by foreign adviser firms.

In the third case, the difficulty and complexity degree of the operations were emphasized, imposing to the areas responsible for the control of activities typical

of the commercial trade a great care. It was observed that this case exemplifies in a quite appropriate manner the main aspects mentioned in the management control literature as to the need of using broader control indicators to deal with the present growing complexity. It is worth mentioning that, from the studied cases, this is a case that is characterized as a great size organization (according to the Brazilian patterns), with units spread all over the country and the continent, consequently, being obliged to use a quite more complex management control system than the other cases. It is also interesting observing that the process of adaptation of the control systems seems to follow the pattern of reorganizations of the formal structure more than the gradual process of changing people, relationships and processes, as described by Bartlett (1993). According to the collected results, it is observed the importance of considering significant the situation and organization variables in complement to the usual financial measures, to attend to the interests of the several organizations' collaborators, in an efficient and effective way.

Finally, in the Souza Cruz case, in spite of being a case of direct investment in an unit located abroad, its control is based in the same mechanisms used to control the national operations. Although a wide set of control indicators used, there is no link between them and the strategic objectives, so the company stands far from the sophisticated models recommended by the literature on management control in globalized situations under a stirring international competition (Dyment, 1987). The fact of being an unit in its consolidation phase makes the foreign unit still dependent on resources—in this case, strategic management—provided by the headquarters (Prahalad & Doz, 1993). It is remarkable that the decision to

invest abroad was a strategic decision of the group's top administration—trying «to occupy empty spaces» in an important virtual market—and not exactly of the study of this company, what explains the great autonomy of the Cuban operation in relation to the Brazilian operation.

Summary

Through the study of eight cases of internationalized Brazilian companies this work aimed to confront theory with practice.

As it can be observed, the results obtained, although not a general rule, reinforce the conclusion of a previous research (Martinewski & Gomes, 2000, 2001) that there are circumstances in which the internationalization of a company's operations does not necessarily involve a wide sophistication and complexity of the management control system.

According to these results, it is possible to see the importance of considering the significance of the contextual and organizational variables, besides the usual financial metrics, so as to serve the interests of the different stakeholders in the organization in an efficient and effective way.

As a subject still very little explored in the area of management control, the conclusions of this study enhance the perspective of new researches in the accounting and management control areas—mainly those that taking into account differentiated methodology offer the possibility of data generalization—in order to explore the reasons which lead to verify that the behavior foreseen by Dyment (1987) did not occur in Brazilian companies with international businesses.

Bibliography

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (1998). Management control systems. 9 ed. Burr Ridge, ILL.: Irwin/McGraw-Hill.
- Bartlett, Christopher A. (1993). Multinational structural change: evolution versus reorganization. In P.J. Buckley & P.N. Ghauri *The internationalization of the firm: A reader*. London: Harcourt.
- Cupertino, A. M. M., Lima, H. M., Pereira, J. T., Lauria, L. C. & Gonçalves, W. T. (2000). *Sistema de controle de gestão de uma empresa internacionalizada*. Mimeo.
- Dyment, John J. (1987). Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, 7(4), 20-26. <https://doi.org/10.1108/eb039172>
- Gomes, J. S. & Amat Salas, J. M. (2001). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Martinewski, André L. & Gomes, J. S. (2000). Management control in internationalized Brazilian companies: A three case comparative study. *Business Association of Latin American Studies-2000 Proceedings*. Caracas.
- Martinewski, André L. & Gomes, J. S. (2001). More evidences on management control in internationalized Brazilian companies. Paper to be presented in the Business Association of Latin American Studies - 2001 Conference. San Diego. <https://doi.org/10.2139/ssrn.270780>
- Merchant, Kenneth A. (1998). *Modern management control systems: text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Otley, David (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Pereira, A. G., Botelho, A. M., Soares Jr, H., Silva, J. R. & Barros, V. M. (2000). *Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo de caso da Localiza Rent a Car S.A.* Mimeo.
- Prahalad, C.K. & Doz, Yves L. (1993). An approach to strategic control in MNCs. In P. J. Buckley & P. N. Ghauri, *The internationalization of the firm: A reader*. London: Harcourt.

Fecha de recepción: 25 de abril del 2016

Fecha de aceptación: 22 de junio del 2016

Correspondencia: josirsgomes@gmail.com

La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas

Gerardo J. Zapata Rotundo

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

El presente trabajo de naturaleza cuantitativa ofrece los resultados parciales de un proyecto de investigación llevado a cabo en una población de medianas empresas del estado Lara, Venezuela¹, y cuyo propósito fue determinar si existe una relación entre las variables de diseño organizativo: centralización de la toma de decisiones y los incentivos intrínsecos. Del desarrollo del marco teórico, se desprende una hipótesis general que fue contrastada a través de un estudio de campo. Metodológicamente, las escalas de medición utilizadas para operacionalizar las variables objeto de este trabajo fueron sometidas tanto a la evaluación de su fiabilidad como de su validez de contenido y de constructo. El tratamiento de los datos se realizó mediante la aplicación de análisis estadísticos de correlación y regresión simple. Los resultados muestran que existe una relación negativa y significativa entre la centralización de la toma de decisiones y la implementación en la organización de incentivos intrínsecos.

Palabras clave: diseño organizativo, centralización, incentivos intrínsecos, mediana empresa, variables de diseño organizativo.

Centralized organizations and intrinsic rewards: a study in medium business

This quantitative study offers the partial results of a research project conducted in a population of medium-sized businesses in Lara State, Venezuela. The objective was to determine whether there is a relationship between the variables of organizational design: centralized decision making and intrinsic rewards. The theoretical framework developed provides a general hypothesis which was tested in a field study. Methodologically, the measurement scales of the studied variables were assessed for its reliability, and content validity and construct. Data processing consisted of statistical correlation analysis and simple regression. Results show that there is a significant negative relationship between a centralized system and the implementation of intrinsic rewards in the organization.

Keywords: Organizational design, centralization, intrinsic rewards, medium-sized business, organizational design variables.

* El proyecto se titula *Las variables de diseño y su relación con las formas organizativas que adoptan las medianas empresas: Un estudio teórico y empírico*, subvencionado por el Consejo de Desarrollo Científico Humanístico, Tecnológico de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado», Venezuela.

Centralización organizacional e recompensas intrínsecas: un estudio en medias empresas

Este estudio cuantitativo presenta los resultados parciales de una investigación realizada en una población de medias empresas en el estado de Lara, Venezuela. El objetivo fue determinar si existe una relación entre las variables del diseño organizacional: la toma de decisiones centralizada y las recompensas intrínsecas. El referencial teórico formula una hipótesis general que fue testada en una investigación de campo. Metodológicamente, se evaluó la confiabilidad y la validez del contenido y la construcción de las variables estudiadas. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el análisis de correlación y regresión simple. Los resultados muestran que existe una relación negativa significativa entre la toma de decisiones centralizada y las recompensas intrínsecas en la organización.

Palabras-clave: diseño organizacional, centralización, recompensas intrínsecas, medias empresas, variables de proyecto organizacional.

1. Introducción

Un tema central en la teoría de la organización ha sido el estudio del comportamiento de las variables estructurales de diseño organizativo (Fredrickson, 1986; Pennings, 1992; Mintzberg, 1999; Daft, 2000; Donaldson, 2001; Prakash & Gupta, 2008; Claver-Cortés, Perusa-Ortega & Molina-Azorín, 2012; Glock y Broens, 2013; Hwang & Norton, 2014; Foss, Lyngsie & Zahra, 2015), tales como centralización, formalización, especialización, complejidad, intensidad administrativa, puestos de trabajos, ámbito de control y sistema de incentivos.

De ese comportamiento y de las relaciones que se establecen entre las variables estructurales de diseño, dependen en buena medida las características estructurales y las formas de organización que adoptan las empresas dentro del ámbito de la teoría orgánica (Zanzi, 1987; Courtright, Fairhurst & Rogers, 1989; Pennings, 1992; García-Gómez, 2003; Claver-Cortés, Perusa-Ortega & Molina-Azorín, 2006; Claver y otros, 2012) o de la teoría burocrática (Child, 1973; Grinyer & Ardekani 1981; Donaldson, 2001, Prakash & Gupta, 2008; Mao, Chen & Hsieh, 2009, Zapata & Hernández, 2014), y, por tanto, de sus resultados

y desempeño (Donaldson, 2001; Volberda, van der Weert, Verwaal, Stienstra & Verdu, 2012; Akingbola, 2013).

Por otra parte, encontramos también un tema de interés medular en la teoría económica, en la teoría de la organización y en la ciencia de la psicología, como lo es el estudio de los sistemas de recompensas e incentivos como promotores del esfuerzo y del rendimiento de los individuos (Benabou & Tirole, 2003; Reiss, 2012; Panagopoulos, 2013), y de manera especial con respecto a los incentivos intrínsecos (Baron & Kreps, 1999; Stajkovic y Luthans, 2001; Fay & Thompson, 2001; Benabou & Tirole, 2003; Reiss, 2012). Estos últimos implican un modo de ofrecer a los miembros de la organización oportunidades psicológicas sobre la propiedad de los clientes, los mercados, los productos o servicios y hasta de la misma organización, lo cual es una tendencia pronosticadora importante de las formas organizativas del siglo XXI (Miles, Snow, Mathews, Miles & Coleman, 1997). Es, en esencia, la motivación de hacer algo, puesto que es intrínsecamente satisfactorio y agradable (Panagopoulos, 2013).

Ahora bien, uno de los principales problemas del proceso de diseño organizativo ha sido precisamente

poner en práctica adecuados sistemas de incentivos —extrínsecos o intrínsecos—, cuya finalidad sea evaluar el comportamiento de los miembros de la organización, mejorar su nivel de desempeño, y reconocer o premiar resultados superiores a los esperados. Pasa todo esto por adecuar y ajustar las estructuras organizativas y sus variables asociadas en función de los objetivos organizacionales como un todo².

Al respecto, Moreno-Luzón, Peris y González señalan:

los sistemas de recompensas, que necesariamente han de estar vinculados a las formas de medición y control, son el mecanismo de diseño organizativo habitual para conseguir ordenar los incentivos de tal manera que cuando los miembros de la organización buscan su propio interés y objetivos, estén avanzando, al mismo tiempo, en la dirección de los intereses y objetivos de la organización (2001, p. 164).

De este modo, muestran la influencia que tiene sobre la organización el grado de poder para tomar decisiones y los sistemas de incentivos.

De ahí, la importancia de vincular y establecer la relación entre una de las variables de diseño que ha tenido un papel sobresaliente en el establecimiento y definición de la estrategia empresarial, los mecanismos de coordinación y control, el diseño del sistema formal de jerarquía-autoridad-subordinación y —en general— en el desarrollo de la estructura organizativa, como lo es la centralización de la toma de decisiones (Mintzberg, 1999; Donaldson, 2001; Claver, Lloret & Llopis, 2003; Zapata, 2011; Claver *et al.*, 2012; Foss *et al.*, 2015) con la variable sistemas de incentivos (Baron & Kreps, 1999; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Benabou & Tirole, 2003;

Zapata & Hernández, 2010; Panagopoulos, 2013). En particular, son importantes los incentivos intrínsecos por el impacto que tienen sobre el comportamiento de los miembros de la organización, tema que ha sido poco abordado en el campo del diseño organizativo dentro del ámbito empresarial de América Latina, y, en especial, en el sector de las medianas empresas.

De este modo, el presente trabajo tiene como propósito evaluar la relación entre las variables diseño organizativo —centralización y los incentivos intrínsecos—, tomándose como caso de estudio una población de medianas empresas del Estado Lara, Venezuela. De esta manera, para cumplir con ese propósito, en los siguientes apartados, se aborda en primera instancia el marco conceptual relacionado con ambas variables. De sus análisis, surge la hipótesis de investigación. En un siguiente apartado, se hace referencia a la metodología de la investigación con un carácter cuantitativo, dentro de la cual se considera el proceso de evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas de medición —cuestionario—. Posteriormente, en el siguiente apartado, se realizan los análisis de los datos y se presentan los resultados producto de la aplicación de pruebas de correlaciones y regresión simple, apoyados en el paquete estadístico SPSS. Finalmente, se presentan las principales conclusiones del estudio.

2. Marco de referencia teórica

En este apartado, se describen las dos variables de diseño organizativo objeto de estudio del presente trabajo: centralización en la toma de decisiones y los incentivos intrínsecos.

² La estructura organizativa representa un modelo estable de los componentes de la organización —unidades orgánicas y cargos—, en que se desarrollan las actividades y los procesos estratégicos técnicos y operativos; se distribuye el poder, las funciones, las tareas y la jerarquía; se establece el sistema de relaciones formales de autoridad-subordinación-coordinación; y se asigna, a través de este, la capacidad para tomar decisiones.

2.1. La centralización

La definición clásica de la variable centralización gira en torno al poder formal que tiene un individuo, un grupo o un nivel organizativo para participar en determinadas decisiones de corte estratégico y operativo. En este sentido, Fredrickson (1986) señala que la centralización se refiere al grado en el cual el derecho para tomar decisiones y supervisar las actividades está concentrado en un punto de la estructura organizativa. Por su parte, la descentralización es una consecuencia de la delegación de autoridad; por tanto, corresponde a la asignación y localización en diferentes niveles de esa estructura el derecho, la autoridad y el poder para tomar decisiones (Glock & Broens, 2013; Reichmann & Rohlfig, 2014; Zapata & Hernández, 2014; Foss *et al.*, 2015).

De este modo, cuando la toma de decisiones es centralizada, esta recae en la alta dirección o en los niveles superiores de la estructura organizativa, con lo cual «una elevada centralización significa que las decisiones críticas son tomadas por los altos niveles gerenciales de la organización» (Pleshko, 2007, p. 54). Al contrario, es descentralizada, cuando parte de la toma de decisiones vinculada con el trabajo operativo y estratégico es delegada y llevado a cabo de manera más discrecional por los gerentes y empleados de los niveles jerárquicos medios e inferiores (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez & Claver-Cortés, 2010; Hempel, Zhang & Han, 2012; Delić & Ahmetović, 2013; Wynen, Verhoest & Rubecksen, 2014; Reichmann & Rohlfig, 2014); de este modo, les proporciona a los trabajadores un mayor grado de libertad y autonomía para decidir y resolver los problemas en sus propios puestos de trabajo (Pertusa *et al.*, 2010), con una vinculación muy importante con el diseño de los sistemas de incentivos

(Sherman & Smith, 1984; Peris *et al.*, 2006; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Zapata & Hernández 2014).

En todo caso, lo anterior se asocia con la idea de conceder la facultad de decidir a aquellos individuos cercanos a los problemas de la organización y que poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para disponer de las soluciones más adecuadas y oportunas independientemente de su nivel en la jerarquía, lo que contribuye, a su vez, con el enriquecimiento del trabajo. Asimismo, esto se convierte en un elemento que ayuda a solucionar o compensar, en parte, la capacidad limitada de los individuos. En otras palabras, la toma de decisiones puede estar restringida por la cantidad de conocimientos y formación disponible en el individuo, situación que aún puede ser más problemática cuando se está en un contexto de trabajos complejos y, por tanto, difíciles de comprender y de llevar a cabo, o en niveles de alta complejidad cognitiva en los procesos de toma de decisiones.

Es pertinente hacer referencia a una idea planteada por Mintzberg (1999), en cuanto a que el poder de decisión no tiene necesariamente por qué estar disperso de modo consistente, lo que significa que la descentralización no debe cubrir de manera uniforme o estable todos los niveles y unidades organizativas. En consecuencia, en la organización, habrá diferentes grados de centralización o descentralización dependiente, además de la posición jerárquica del cargo, de una serie de factores, tales como (a) la necesidad de poder de los miembros de la empresa, (b) los conocimientos y las habilidades que posean, (c) las estrategias de la empresa, (d) el riesgo de delegar por parte de la dirección, (e) el tamaño de la organización³, (f) la capacidad de la posición jerárquica para definir las reglas y las normas que

³ En términos generales, se ha aceptado en la teoría de la organización que, mientras mayor sea el tamaño de la empresa, esta tiende a ser más descentralizada

regulan las decisiones y limitan la discrecionalidad de los subordinados, y (g) la complejidad del trabajo y sus tareas asociadas. Todos estos factores dificultan establecer con exactitud el grado óptimo de centralización, o descentralización, que debe haber en una organización.

Asimismo, la centralización es también influida por el nivel de discrecionalidad del director o gerente para controlar y disponer tanto de los recursos —dinero, personas, materiales y tiempo—, como de la capacidad para definir y dirigir las actividades que deben realizarse en la organización (Astley & Sachdeva, 1984; Nadler & Tushman, 1999; Peris *et al.*, 2006; Reichmann & Rohlfing, 2014). Por ende, ese grado de centralización, o descentralización, influye «en el intercambio de información, la complementariedad de recursos, la congruencia de objetivos y valores» (Marín-Idárraga & Losada-Campos, 2015, p. 88), y en el diseño e implementación de los sistemas de incentivos (Sherman & Smith, 1984; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Zapata & Hernández, 2010).

2.2. Los incentivos intrínsecos

Los sistemas o planes de incentivos desempeñan un papel relevante no solo para definir a quiénes y cómo compensar económicamente en la organización, sino también para la determinación de la capacidad de la empresa para atraer y retener a los empleados de un alto potencial y motivarlos para que alcancen óptimos niveles de desempeño. En ese sentido, generalmente, se señala que las recompensas extrínsecas —tales como sueldos y salarios, comisiones, bonos especiales, entre otros— son los más comunes y principales motivadores de la acción humana en el trabajo.

Se corresponde así a la motivación extrínseca para el empleado con el propósito de que obtenga los resultados observables o cuantificables de acuerdo con los intereses y objetivos de la organización (Panagopoulos, 2013; Wong-On-Wing, Guo & Liu, 2010).

Sin embargo, en el diseño de esos sistemas de incentivos, también deben considerarse los motivadores intrínsecos de los empleados, puesto que los extrínsecos a veces suelen ser contraproducentes a largo plazo, en la medida que sofocan la confianza de los empleados acerca de sus propias habilidades o el valor del trabajo recompensado (Benabou & Tirole, 2003). Los incentivos intrínsecos representan el deseo de realizar una actividad o tarea debido a la satisfacción inherente de hacerla, la satisfacción por tener una cuota de poder, un cierto grado de independencia o autonomía, la sensación de éxito, una posición en la organización, el interés de obtener nuevos conocimientos o habilidades, o cualquier reconocimiento no monetario, incluso el hecho de percibir bienestar en los compañeros y en la propia empresa. En esa línea, se considera que es «una persona intrínsecamente motivada si realiza una actividad por sí misma y obtiene placer y satisfacción por realizarlo» (Wong-On-Wing *et al.*, 2010, p. 135).

No obstante, debemos recordar que no a todos se les puede motivar de la misma manera; a veces, hay trabajos que por su naturaleza dan pocas oportunidades para la motivación, por lo que el empleador debe considerar el efecto neto de todo elemento motivador —tangibles o intangibles—. Además, cuando la motivación intrínseca es efectiva, las consideraciones económicas solo pueden conducir a una simple acción que corresponde a la evaluación y la recompensa (Baron & Kreps, 1999)⁴.

⁴ Al respecto, Peris, González y Méndez recuerdan que «en el ámbito interno de las organizaciones pueden darse condiciones de satisfacción intrínsecas en el trabajo, equidad y confianza, que produzcan sentimientos de humanidad y simpatía hacia los demás; sentimientos que llevan hacia la implicación, la solidaridad, la cooperación y los valores compartidos como fruto de la forma de dirección y el diseño de la organización» (2001, p. 15).

En todo caso, son necesarios programas de incentivos que no solo se limiten al aspecto meramente económico de la relación laboral e ignoren a otros que sean también factores potenciales de motivación al empleado, sobre todo, en aquellas situaciones en que los trabajos son complejos, ambiguos y difíciles de realizar (Zapata & Hernández, 2010), o como lo indica Gibson, «corresponde a las recompensas que son parte del trabajo mismo: la responsabilidad, el desafío y las características de retroalimentación del trabajo» (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2001, p. 206).

De este modo, los sistemas de ordenación de incentivos no solo deben limitarse a un tipo específico de programas, por ejemplo, los referidos a los económicos y su impacto financiero para la empresa y para el propio empleado, y obviar otros elementos importantes de las recompensas, tales como los premios de reconocimientos, programas de estilos de vida, recompensas no económicas o aquellas que satisfagan las motivaciones intrínsecas (Fay & Thompson, 2001; Baron & Kreps, 1999; Stajkovic & Luthans, 2001; Panagopoulos, 2013). Así, la promoción, el poder para decidir, la autonomía, la estima de los compañeros de trabajo, el *feedback* del desempeño, la estabilidad laboral, el estímulo a la carrera profesional, los programas de capacitación, el reconocimiento social, el orgullo e interés por el trabajo, el conjunto de creencias y valores compartidos forman parte de la motivación intrínseca que cada trabajador valora en escalas diferentes⁵, y que, de alguna manera, buscan por una vía distinta al motivador económico identificar al trabajador con su trabajo y con su organización, es decir, como lo indica Reiss, «[...] hacer algo por el propio bien» (2012, p. 152).

Asimismo, las recompensas intrínsecas apoyadas en la autoestima, la participación (asociada con la descen-

tralización de la toma de decisiones), la satisfacción y el enriquecimiento del trabajo, y en la percepción de justicia y equidad, pueden asumir un rol importante como complemento de las recompensas extrínsecas (Zapata & Hernández, 2010). Lo anterior propicia el ordenamiento satisfactorio de los incentivos como mecanismo de coordinación y control, y motivador, en consecuencia, de la actividad dentro de la organización. Además, como lo plantea Kreps, «[...] en la mayoría de las situaciones de relaciones trabajo donde es entendida y aceptada la motivación intrínseca, por lo general resulta que el trabajador desea la continuidad de su empleo» (1997, p. 360). En este marco, se debe tener claro que un principio central del pensamiento económico es el hecho de que los individuos responden a los incentivos y recompensas, pero es necesario hallar puntos de reconciliación, de encuentro y de complementariedad entre los incentivos extrínsecos e intrínsecos (Benabou & Tirole, 2003; Galia, 2008).

Por tanto, no solo consiste en definir un adecuado sistema de evaluación y compensación como mecanismo de control y gestión del trabajo, sino también hay que tomar en cuenta lo que la gente siente en cuanto a cómo es tratada en la organización. En ese sentido, «[...] un sistema de ordenación de incentivos debe ser construido dentro de un marco claro de principios, metas y valores de tal manera que el trabajador pueda ver los objetivos y las medidas por los cuales trabaja» (Zapata & Hernández, 2010, p. 82), y que cubran las necesidades no asociadas directamente con la supervivencia básica, tales como el deseo de conocer, la competencia, la participación y la autonomía (Reiss, 2012).

Ahora bien, implementar sistemas de incentivos intrínsecos debe implicar, entonces, una mayor disposición por parte de la gerencia de la organización a

⁵ Todas estas variables implican el disfrute de una atmósfera adecuada de trabajo y el mantenimiento de relaciones laborables agradables.

proporcionar mayores espacios de promoción y participación al personal de los niveles medios e inferiores de la jerarquía empresarial, lo que significa un mayor grado de descentralización en la toma de decisiones bajo los términos desarrollados en este marco teórico. Así, basándonos en los aspectos discutidos, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

HI: Existe una relación negativa y significativa entre las variables de diseño organizativo: centralización de la toma de decisiones y la implementación de incentivos intrínsecos en las medianas empresas del Estado Lara, Venezuela.

3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación, población y muestra

La presente investigación de naturaleza cuantitativa se llevó a cabo sobre una población de 411 medianas empresas del Estado Lara-Venezuela, seleccionada bajo los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (Ine, 2010). Esta institución clasifica como mediana-inferior a aquella que ocupa

entre 21 a 50 trabajadores; y mediana-superior, entre 51 a 100 trabajadores. A continuación, en la tabla 1, se presenta la ficha técnica.

El cuestionario diseñado para operacionalizar las variables objeto de estudio del proyecto de investigación del cual se deriva este trabajo incluye las escalas de medición de la centralización en la toma de decisiones —ver tabla 2— conformada por 8 ítems y los incentivos intrínsecos —ver tabla 3— por 7 ítems. Se utilizó para la medición un escalamiento tipo Likert del 1 al 5 (muy desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo= 4, muy de acuerdo=5).

3.2. La fiabilidad y validez del cuestionario

Algunos conceptos o fenómenos con cierto grado de complejidad para su estudio y valoración requieren de instrumentos de medición debidamente diseñados que aseguran, además de su eficacia operacional, su fiabilidad y validez (Zapata y Canet 2008). De este modo, se procedió a evaluar la fiabilidad y la validez de constructo de las escalas de medición⁷.

Tabla 1. Ficha técnica

Población de la investigación	411 medianas empresas de todos los sectores de la economía
Tamaño de la muestra	61
Procedimiento de muestreo	Muestreo no aleatorio —opinático o intencional— ⁶
Ámbito geográfico	Estado Lara, Venezuela
Unidad de análisis	La empresa
Período de realización del trabajo de campo	Octubre de 2013 a junio de 2014
Tipo de instrumento para el recojo de datos	Cuestionario estructurado, dirigido a gerentes o directores. Envío por correo y aplicación de entrevistas personales

⁶ Es opinático o intencional, puesto que los elementos de la población que han de constituir la muestra no se eligen al azar, sino de acuerdo con la opinión del agente encuestador o del director de la investigación, quien, debido al motivo que sea, decide que esos elementos son representativos de la población (Batista, 2000, p. 215).

⁷ La validez busca asegurar que la escala mide el constructo o variable latente que realmente se pretende medir, y la fiabilidad significa que lo medido se realice en pruebas repetidas y se obtengan resultados consistentes y homogéneos (Flavián & Lozano, 2003; Martínez & Hernández, 2006; Deniz & Sumer, 2008).

Para medir la fiabilidad, se utilizó el modelo de consistencia interna *alpha* de Cronbach (1951). Al respecto, en la literatura, existe un acuerdo general acerca de

que el límite inferior para el *alpha* es de 0,700 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999; Malhotra, 2004). Por lo tanto, con los resultados mostrados en las tablas

Tabla 2. Fiabilidad de la escala de medición: Centralización

Ítems de la escala	<i>Alpha</i> si se elimina el ítem
1) Las decisiones sobre las estrategias y los mercados en los que participa la empresa y el producto con que lo hará son tomadas principalmente por los niveles superiores.	0,857
2) Las decisiones sobre las estrategias de la empresa relacionadas con la asignación de recursos para las diferentes unidades de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	0,858
3) Las decisiones sobre la incorporación de nuevas tecnologías para los procesos productivos, operativos y administrativos son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	0,863
4) Las decisiones sobre las políticas de personal son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	0,862
5) Las decisiones sobre los nuevos planes y programas de producción o comercialización son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	0,849
6) Las decisiones sobre la planificación y diseño de las tareas en los puestos de trabajo de los niveles jerárquicos medios e inferiores (operativos) de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	0,849
7) Las decisiones sobre la solución de los problemas en los puestos de trabajo de los niveles jerárquicos medio e inferior de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	0,855
8) Las decisiones sobre las características y calidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa son tomadas principalmente por los niveles superiores.	0,867
Fiabilidad total:	0,873

Fuente: Adaptado de Zapata (2011).

Tabla 3. Fiabilidad de la escala de medición: Incentivos intrínsecos

Ítems de la escala	<i>Alpha</i> si se elimina el ítem
1) La empresa promueve la estabilidad laboral y la carrera profesional.	0,898
2) Se evalúa periódicamente la actuación de los trabajadores para determinar sus necesidades de entrenamiento, formación y promoción interna.	0,870
3) La empresa presta atención especial a los tipos incentivos diferentes de las remuneraciones monetarias, tales como <i>feedback</i> de su desempeño, reconocimientos como mejor trabajador y actividades sociales.	0,878
4) La empresa tiene como políticas principales la formación y capacitación de sus trabajadores.	0,871
5) Se evalúa periódicamente la actuación de los trabajadores para determinar la adecuación de los sistemas de incentivos.	0,871
6) Se intenta que el trabajador forme parte del proceso de toma de decisiones en sus propios puestos de trabajo.	0,877
7) Al trabajador, se le explican los criterios considerados cuando se mejoran sus remuneraciones o condiciones laborales.	0,883
Fiabilidad total:	0,894

Fuente: Adaptado de Zapata y Hernández (2010).

2 y 3, se puede afirmar que la fiabilidad de las escalas se alcanzó, puesto que en ambos casos son superiores a 0,700.

Por otra parte, la validez del instrumento de levantamiento de datos se hizo bajo dos esquemas: *contenido* y *constructo*. La validez de contenido se logró, por un lado, mediante la revisión de las referencias bibliográficas consideradas en la investigación, y, por otro, a través de la evaluación del cuestionario por docentes especialistas en el área de organización de empresas de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado» (Venezuela) y de la Universidad de Valencia (España).

La validez de constructo se realizó a través de la aplicación de un análisis de correlaciones entre los ítems de las escalas que miden las variables centralización e incentivos intrínsecos, y la media total de cada una de ellas (Claver y otros, 2006). En la tabla 4, se presentan los resultados de esta prueba.

Tabla 4. Validez de constructo

Ítems	Centralización	Ítems	Incentivos intrínsecos
1	0,726(**)	1	0,605(**)
2	0,728(**)	2	0,840(**)
3	0,675(**)	3	0,804(**)
4	0,705(**)	4	0,832(**)
5	0,790(**)	5	0,837(**)
6	0,810(**)	6	0,793(**)
7	0,752(**)	7	0,755(**)
8	0,672(**)		

Nota: **La correlación es significativa a nivel 0,01.

Se nota, en los resultados de la tabla 4, que todas las correlaciones son positivas y significativas, por lo que se afirma la validez de constructo de las escalas de medición de la centralización e incentivos intrínsecos. En consecuencia, son adecuadas para cuantificar ambos constructos y, por tanto, para los análisis que se

realicen sobre los resultados que se deriven del procesamiento estadístico de los datos obtenidos a través de estas escalas de medición.

4. Análisis de los resultados del estudio empírico

Para evaluar la hipótesis formulada en el marco teórico que plantea la relación entre las variables de diseño organizativo —centralización e incentivos intrínsecos—, se ofrece en primera instancia un análisis de correlaciones, cuyos resultados se presentan en la tabla 5. Cabe resaltar que, para el análisis de correlaciones, se utilizaron las medias totales de los ítems de las escalas de medición debido a la alta fiabilidad y correlaciones positivas y significativas presentadas en la evaluación de la validez de constructo.

Tabla 5. Análisis de correlaciones

Variables de diseño		Incentivos intrínsecos	Centralización
Incentivos intrínsecos	Correlación de Pearson	1	-,290(*)
	Sig. (bilateral)		,023
	N	61	61
Centralización	Correlación de Pearson	-,290(*)	1
	Sig. (bilateral)	,023	
	N	61	61

Nota: (*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
N= tamaño de la muestra

Se observa una correlación negativa y significativa ($p=0,023$, nivel de significancia de 0,05) entre las variables evaluadas; de este modo, se confirma la hipótesis formulada de la discusión en el marco teórico (HI): «Existe una relación negativa y significativa entre las variables de diseño organizativo: centralización de la toma de decisiones y la implementación de incentivos intrínsecos en las medianas empresas del Estado Lara, Venezuela».

Por otra parte, observando a la centralización como variable independiente y los incentivos intrínsecos como dependiente, se procedió a realizar un análisis de regresión simple.

**Tabla 6. Análisis de regresión:
Centralización e incentivo intrínseco**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	B	Error típ.
1 (Constante)	5,167	,626			8,250	,000
Centralización	-,365	,157	-,290		-2,328	,023

Nota: Variable dependiente: incentivo intrínseco.

Se nota, en la tabla 6, que los coeficientes no estandarizados y estandarizados son significativamente diferentes de cero ($p=0,023$, significación a nivel 0,05), y el coeficiente estandarizado es negativo, por lo que se reafirman los resultados anteriores en cuanto a la relación negativa y significativa estadísticamente entre ambas variables de diseño organizativo. Además, se muestra la capacidad explicativa de la centralización con respecto a la aplicación de incentivos intrínsecos en la empresa.

Tabla 7. Resumen del Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Valor de cuadrática	F	Sig.	R
1 Regresión	3,360	1	3,360	5,418	,023(a)	0,290
Residual	36,587	59	,620			
Total	39,947	60				

a Variable predictora: Centralización (constante)

b Variable dependiente: Incentivos intrínsecos

Adicionalmente, la tabla 7 de resumen del Anova indica que hay una significancia de $p=0,023$ (a nivel 0,05); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de esta prueba, que indica que el valor poblacional de R (coeficiente de correlación de Pearson) es cero.

Ello implica que R es mayor de cero y que, en consecuencia, se puede afirmar la existencia de una relación lineal entre ambas variables, en este caso, negativa.

5. Conclusiones

Con los resultados obtenidos de la evidencia empírica, se puede afirmar que se alcanzó el objetivo central de la presente investigación, puesto que se contrastó la hipótesis de investigación formulada a partir de la discusión del marco teórico que afirma la existencia de una relación negativa y significativa entre las variables de diseño organizativo: centralización de la toma de decisiones y la implementación de incentivos intrínsecos en medianas empresas del Estado Lara, Venezuela. Este resultado permite plantear varias interpretaciones:

- En aquellas medianas empresas en las que se práctica y se cree en la delegación de autoridad, también, se implementan formas de promoción de incentivos intrínsecos, tales como el *feedback* del desempeño, el reconocimiento social, la estabilidad laboral, la formación y capacitación, el estímulo a la promoción y la carrera profesional como mecanismos para garantizar el éxito de esa delegación. Esta cuestión puede estar asociada con los estilos de liderazgo; en este caso, se espera gerentes y directivos con estilos transformacionales, es decir, aquel líder que proporcione la estimulación intelectual, las consideraciones individuales y motive a los miembros de la organización para que lleven a cabo trabajos más allá de lo que originalmente fueron contratados (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, Bass & Riggio, 2006; Cruz, Frezatti & Bido, 2015). Con ello, buscan el máximo rendimiento de sus seguidores, puesto que son capaces de inspirarlos a desarrollar criterios de éxitos y habilidades innovadoras para resolver toda clase de problemas (Bass, 1985; Yammarino y Bass, 1990).

- El mayor grado de delegación en el proceso de toma de decisiones operativas, y en algunos casos estratégica, sobre los niveles jerárquicos medios e inferiores de la estructura organizativa implica en sí mismo un motivador positivo del comportamiento del empleado. Es, en esencia, la satisfacción por la circunstancia de que es considerado un participante fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la organización, y —a su vez— puede mejorar los niveles de compromiso con su trabajo.
- En la medida que se establecen formas de participación descentralizadas para tomar decisiones en los niveles inferiores de la jerarquía y en los propios puestos de trabajo, se va generando un distanciamiento mayor entre el centro principal poder —centralizado— y el funcionamiento táctico y operativo de la empresa —descentralizado—, por lo que los directivos y gerentes deben implementar mecanismos alternos al control y a la supervisión directa, que dependan menos de la jerarquía y de los sistemas de autoridad, basados, por ejemplo, en el autocontrol y en la adaptación mutua de los empleados. Esta situación puede ser propiciada y estimulada con la puesta en marcha de esquemas de sistemas de incentivos intrínsecos que sirven de complementos a los extrínsecos.
- El hecho de que la organización favorezca la descentralización, ya sea por razones estratégicas u operativas, tal vez se vea en la necesidad de incorporar personal más cualificado y profesional que exige por su condición una mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar mejor sus habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo. Estos elementos los encontramos en los sistemas de incentivos intrínsecos.

Finalmente, estos aspectos pueden ser susceptibles a ser verificados y contrastados en otras investigaciones empíricas que abarquen incluso organizaciones con dimensiones y características diferentes a las consideradas en este trabajo, con el propósito de continuar enriqueciendo los fundamentos teóricos que expliquen el comportamiento de las organizaciones y el de sus miembros, siempre en la búsqueda de diseños organizacionales cada vez más óptimos y adaptados tanto a los requerimientos y exigencias del entorno, como a las necesidades de la organización y de quienes laboran en ella. En lo particular, significa mejorar los sistemas de incentivos extrínsecos e intrínsecos que permitan reconocer adecuadamente el comportamiento y actuación de los miembros de la organización.

Referencias

- Akingbola, Kunle (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 25(5), 479-49. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2012-0009>
- Astley, Graham & Paramjit Sachdeva (1984). Structural sources of intraorganizational powers: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1), 104-113. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4278071>
- Baron, James & David Kreps (1999). *Strategic human resource. Frameworks for general managers*. Reading, MA: Wesley-Addison.
- Bass, Bernard (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, Bernard, Bruce Avolio, Dong Jung & Yair Berson (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, Bernard y Ronald Riggio (2006). *Transformational Leadership*. Segunda ed. Nueva York: Psychology Press.

- Batista, Miguel (2000). Definición de universo y muestra. Teoría de Muestreo y técnicas muestrales con representación estadística. En J. Martínez, F. Martín, E. Martínez, L. Sanz y C. Vacchiano (coords.), *La investigación en marketing* (Vol. 1, pp. 211-224) Madrid: Aedemo.
- Benabou, Roland & Jean Tirole (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70, 489-529. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253>
- Child, John (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185. <https://doi.org/10.2307/2392061>
- Claver, Enrique, Juan Llopis & Marcelino Lloret (2003). *Manual de administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- Claver-Cortés, Enrique, Eva Pertusa-Ortega & José Molina-Azorín (2006). Características de las estructuras mecánica y orgánicas a partir de las principales dimensiones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(2), 187-204.
- Claver-Cortés, Enrique, Eva Pertusa-Ortega & José Molina-Azorín (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65, 993-1002. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- Courtright, John, Gail Fairhurst & Edna Rogers (1989). Interaction patterns. In organic and mechanistic systems. *Academy of Management Journal*, 32(4), 773-802. <https://doi.org/10.2307/256568>
- Cronbach, Lee (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cruz, Ana Capuano da, Fabio Frezatti & Diógenes de Souza Bido (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>
- Daft, Richard (2000). *Teoría y diseño de la organización*. México: International Thomson.
- Delić, Adisa & Emir, Ahmetović (2013). Characteristics of organizational structure of Bosnian and Herzegovinian companies. *Journal of Economics and Business*, 11(2), 31-43.
- Deniz, Engin, Sahin Kesici & Serkan Sumer (2008). The validity and reliability of the Turkish version of the self-compassion scale. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1151-1159. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1151>
- Donaldson, Lex (2001). *The contingency theory of organizations*. Londres: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Fay, Charles & Michael Thompson (2001). Contextual determinants of reward systems success: An exploratory study. *Human Resource Management*, 40(3), 213-223. <https://doi.org/10.1002/hrm.1012>
- Flavián, Carlos & Francisco Lozano (2003). Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional. *Cuaderno de Economía y Dirección de Empresas*, 15, 157-187.
- Foss, Nicolai, Jacob Lyngsie & Shaker Zahra (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32-60. <https://doi.org/10.1177/1476127014561944>
- Fredrickson, James (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Galia, Fabrice (2008). Intrinsic-extrinsic motivations and knowledge sharing in French firms. *ICFAI Journal of Knowledge*, 6(1), 56-80.
- García-Gómez, María (2003). La medición de la estructura organizativa. *Revista Europea de Dirección de Empresas*, 12(3), 163-176.

- Gibson, James, John Ivancevich & James Donnelly (2001). *Las organizaciones. comportamiento, estructura y procesos*. Décima ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Glock, Christoph & Michael Broens (2013). Size and structure in the purchasing function: Evidence from German municipalities. *Journal of Public Procurement*, 13(1), 1-38.
- Grinyer, Peter & Masoud Ardekani-Yasay (1981). Strategy, Structure, Size and Bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24(3), 471-486. <https://doi.org/10.2307/255569>
- Hair, Joseph, Rolph Anderson, Ronald Tatham & W. Black (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hempel, Paul, Zhi-Xue Zhang & Yulan Han (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475-501. <https://doi.org/10.1177/0149206309342891>
- Hwang, Eun & Marjorie Norton (2014). Environmental uncertainty, market-orientation strategy, and organizational structure in China's apparel retail stores. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 5(1), 1-12.
- Instituto Nacional de Estadística (2010). IV Censo Económico (2007-2008). *Instituto Nacional de Estadística*. Consulta: 15 de julio de 2016. <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>.
- Kreps, David (1997). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *The American Economic Review*, 87(2), 369-364.
- Marín-Idárraga, Diego & Angela Losada-Campos (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud pública de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-89. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Malhotra, Naresh (2004). *Marketing research: An applied orientation*. Cuarta ed. Nueva York: Pearson Education.
- Mao, Hsiao-Yen, Chien-Yu Chen & Ting-Hua Hsieh (2009). The relationship between bureaucracy and workplace friendship. *Social Behavior and Personality*, 30(2), 255-266. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.2.255>
- Martínez, Ángel & Miguel Hernández (2006). La fiabilidad y la validez en las escalas de medida de modelos de dirección de operaciones. Ponencia presentada en *XVI Congreso Nacional de Acede*. Valencia.
- Miles, Raymond, C. Snow, J. Mathews, G. Miles & H. Coleman (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024836>
- Mintzberg, Henry (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Sexta reimpression en castellano. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Moreno-Luzón, María, Fernando Peris & Tomás González (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nadler, David & Michael Tushman (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Ediciones Oxford.
- Panagopoulos, Costas (2013). Extrinsic rewards, intrinsic motivation and voting. *The Journal of Politics*, 75(1), 266-280. <https://doi.org/10.1017/S0022381612001016>
- Pennings, Johannes (1992). Structural contingency theory: A reappraisal. *Research in Organizational Behaviour*, 14, 267-309.
- Peris, Fernando, Tomás González & Manuel Méndez (2001). Organización, diseño organizativo y comportamiento: Modelo conceptual y modelo analítico. *Quadern de Treball*, 16 (nova época).
- Peris, Fernando, Marta Peris-Ortiz & Gerardo José Zapata Rotundo (2006). Complementariedad de teorías en la administración eficiente del trabajo: Un análisis microorganizativo. *Compendium*, 9, 17, 75-94.

- Pertusa-Ortega, Eva, Patrocinio Zaragoza-Sáez & Enrique Claver-Cortés (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63, 310-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.015>
- Pleshko, Larry (2007). Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 53-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760061>
- Prakash, Yamini & Meenakshi Gupta (2008). Exploring the relationship between organisation structure and perceived innovation in the manufacturing sector of India. *Singapore Management Review*, 30(1), 55-76.
- Reichmann, Steffen & Steffen Rohlfling-Bastian (2014). Decentralized Task Assignment and Centralized Contracting: On the optimal allocation of authority. *Journal of Management Accounting Research*, 26(1), 33-55. <https://doi.org/10.2308/jmar-50654>
- Reiss, Steven (2012). Intrinsic and extrinsic motivation». *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- Sherman, Daniel & Howard Smith (1984). The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 27(4), 877-885. <https://doi.org/10.2307/255885>
- Stajkovic, Alexander & Fred Luthans (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 4(3), 580-590. <https://doi.org/10.2307/3069372>
- Volberda, Henk, Niels van der Weerd, Ernst Verwaal, Marten Stienstra & Antonio J. Verdu (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A meta fit approach to organization–environment relationships. *Organization Science*, 23(4), 1040-1054. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0687>
- Wynen, Jan, Koen Verhoest & Kristin Rubecksen (2014). Decentralization in public sector organizations. Do organizational autonomy and result control lead to de-centralization toward lower hierarchical levels? *Public Performance & Management Review*, 37(3), 496-520. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576370307>
- Wong-On-Wing, Bernard, Lan Guo & Gladie Lui (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>
- Yammarino, Francis y Bass Bernard (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
- Zanzi, Alberto (1987). How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm. *Journal of Management Studies*, 24(2), 125-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00940.x>
- Zapata Rotundo, Gerardo José (2011). Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: Un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica. *Revista Ciencia y Sociedad*, 36(4), 655-681.
- Zapata Rotundo, Gerardo José & María Teresa Canet Giner (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica. *Actualidades Investigativa en Educación*, 8(2), 1-26. <https://doi.org/10.15517/aie.v8i2.9342>
- Zapata Rotundo, Gerardo José y Aymara Hernández (2014). *La empresa: Diseño, estructuras y formas organizativas*. Segunda edición. Caracas: Editorial Horizonte, C.A.
- Zapata Rotundo, Gerardo José y Aymara Hernández (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestión*, 29, pp. 56-86.

Fecha de recepción: 28 de enero del 2015

Fecha de aceptación: 16 de setiembre del 2016

Correspondencia: zapager@yahoo.com

Rafael Molina Llopis

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia (España). Profesor titular del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia. Director del Máster en Auditoría Integral y Control de Gestión, acreditado por la ACBSP, director del Doctorado Iberoamericano en Negocios de la Universidad de Valencia y presidente de la Comisión sobre Normas Internacionales de Información Financiera de la Asociación Iberoamericana de Control de Gestión (AICOgestión). Autor de trabajos de carácter científico y técnico relacionados con la solvencia empresarial, el análisis de la presión fiscal soportada por sociedades y cooperativas, el impacto de los incentivos fiscales en la tributación empresarial, la armonización contable internacional y la eficiencia del sector financiero.

En el ámbito profesional, ha sido director financiero de una importante compañía del sector plástico durante ocho años. Es consultor empresarial en las áreas financiera, fiscal y contable.

Antonio Barberá Martí

Máster en Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión y máster en Profesor de Educación Secundaria, licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia (España). Actualmente, está cursando el Doctorado en Contabilidad en esta misma institución.

En el ámbito profesional, es responsable de Contabilidad en el grupo Elastic Confort desde el año 2012.

Domingo García Pérez de Lema

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Murcia. Director de la Cátedra Emprendedores y Coordinador de Creación de Empresas de I+D+i en la Universidad Politécnica de Cartagena. Director del Observatorio Económico de la Pyme de la Región de Murcia. Presidente de la Comisión de Valoración y Financiación de Empresas en la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Codirector de la Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME). Es autor de libros y artículos científicos sobre temas relacionados con la pyme, cultura empresarial, innovación, análisis de estados financieros, empresa familiar y predicción del fracaso empresarial, publicados en revistas internacionales.

Eduardo Rocca Espinoza

Magíster en Administración por la Universidad del Pacífico, ingeniero industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), estudios de Maestría en Informática en la PUCP. Docente asociado a tiempo completo del Departamento de Ingeniería y docente de los Cursos de Especialización de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la PUCP. Coordinador del Programa de Titulación en Ingeniería Industrial de la PUCP. Miembro del Colegio de Ingenieros del Perú. Consultor en temas de desarrollo regional, optimización, mejora de procesos y simulación de procesos de negocio. Miembro de la Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo

de la Pyme (FAEDPYME). Ha sido vicepresidente del Consejo Nacional de Facultades y Escuelas Profesionales de Ingeniería Industrial del Perú (CONFINI). Ha sido coordinador de especialidad de Ingeniería Industrial, coordinador general de Acreditación del Departamento de Ingeniería y coordinador de acreditación de Ingeniería Industrial de la PUCP. Ha impartido y participado en diversos seminarios y cursos nacionales.

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Murcia. B.A. (Hons) Business in Europe por la Manchester Metropolitan University. Máster en Economía Bancaria y máster en Auditoría de cuentas por la Escuela de Negocios ENAE. Auditor de cuentas inscrito en el ROAC. Actualmente es decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena. Subdirector de la Cátedra Interuniversitaria de Empresa Familiar Mare Nostrum (UMU-UPCT). Colegiado en Economistas y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas. Miembro de Comisión de Valoración y Financiación de Empresas de AECA. Miembro investigador de la Red FAEDPYME y de la Red de Cátedras de Empresa Familiar, así como de y de la International Family Business Research Academy (IFERA). Autor de publicaciones en libros y revistas nacionales e internacionales. De igual forma, ha participado como editor y/o autor de libros y capítulos de libros en reconocidas editoriales tales como: Edward-Elgar Publishing; ICAFI University Press; Thomson Reuters-Civitas; Thomson Reuters-Aranzadi; Francis-Lefebvre; Deusto y AECA. Profesor titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Politécnica de Cartagena.

Alex Medina Giacomozzi

Doctor en Finanzas por la Universidad de Zaragoza, España. Magíster en Administración y Dirección de

Empresas por la Universidad de Santiago de Chile. Contador Auditor por la Universidad de Concepción, Chile. Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío desde 1986 a la fecha. Profesor categoría «A» para postgrado.

Áreas de especialización en Dirección Estratégica, gestión de valor económico y control de gestión. Profesor invitado diversas universidades nacionales y extranjeras.

Bárbara Stephanie Reyes Molina

Magíster en Dirección de Empresas e Ingeniería Comercial por la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán. Chile. Se ha desempeñado en áreas vinculadas con el análisis de riesgo, cobranza y operaciones, marketing, y emprendimiento.

Josiane Marostica

MBA Ejecutivo en Finanzas Corporativas por UNOESC. Máster en Contabilidad por la Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Licenciatura en Ciencias Contables por la Universidade Comunitária da Região de Chapecó. Formación disciplina para la Enseñanza Superior por Unochapecó. Especialización en Administración de Personal en curso por el Centro de Educación superior de Santa Rita Chapecó.

Actualmente ejerce funciones de contabilidad en la empresa Rudiger Automoveis Ltda.

Altair Borgert

Doctor en Ingeniería de Producción por la Universidade Federal de Santa Catarina. Master en Administración de Empresas por la Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada en Contabilidad por la Universidade Federal de Santa Catarina. En la actualidad es profesor asociado de la Universidade Federal de Santa Catarina. Cuenta con experiencia en Administración con énfasis en Contabilidad de Ges-

ción, que actúa sobre los temas de gestión estratégica de costos, contabilidad de gestión, costos, margen de contribución y multicriterio.

Flávia Renata de Souza

Doctora en Contabilidad en el programa de posgrado en Contabilidad de la UFSC. Master en Contabilidad en el Programa de Postgrado en Contabilidad UFSC. Licenciatura en Contabilidad por la UFSC. Es investigadora del Grupo de Gestión de Costos - GGC - UFSC. Tiene interés en las áreas de Contabilidad y Análisis de Costos, Contabilidad Gerencias, Contraloría y Contabilidad.

Sérgio Murilo Petri

Doctor y máster en Ingeniería de Producción por la Universidade Federal de Santa Catarina. Licenciado en Contabilidad por la Universidade do Vale do Itajaí. Profesor adjunto en la Universidade Federal de Santa Catarina y profesor del Programa de maestría en Contabilidad (PPGC / UFSC). También es profesor de cursos de especialización y MBA en varias instituciones de Brasil. Tiene experiencia en el área de Contabilidad y Administración, con énfasis en la evaluación de desempeño organizacional, que actúa sobre los siguientes temas: Contabilidad, Contabilidad de Gestión. Metodología multicriterio de apoyo a la decisión - MCDA-C, Balanced Scorecard - BSC, Evaluación de Desempeño, Planificación Estratégica y Planificación Fiscal. Miembro del grupo de investigación de Gestión Pública y Evaluación del Desempeño.

Gerardo José Zapata Rotundo

Doctor en Dirección y Organización de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Licenciado en Contaduría Pública y Analista de Sistemas por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), de Venezuela. Especialista en Contaduría, mención Auditoría, con mención Honorífica Sobresaliente

Cum Laude, por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Se desempeña como docente en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Iago França Lopes

Máster en Contabilidad por la Universidade Federal de Santa Catarina UFSC). Licenciatura en Contabilidad por la Universidade Federal do Paraná (UFPR). Técnico en administración de la Escola Técnica Estadual Engº Agrº Narciso de Medeiros (ETEC). Cuenta con experiencia en Administración, con énfasis en contabilidad, trabajando con los temas: innovación, gestión de contabilidad, control, incentivos fiscales y emprendimiento.

Miembro del Centro de Investigación en Contraloría y Sistemas de Control de Gestión gerencial de la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Vanderlei dos Santos

Doctor en Contabilidad por la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Maestría en contabilidad por la Universidade Regional de Blumenau (FURB). Graduado en Contabilidad por la Universidade Regional de Blumenau (FURB). Profesor titular en la Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), en las disciplinas: estructura y análisis de los estados financieros, contabilidad III y estructura y elaboración de los estados financieros, así como las disciplinas de contabilidad internacional, contabilidad comercial, pericia contable, análisis de costos, contabilidad de costos, la teoría contable, contabilidad inmobiliaria y contraloría. Ha publicado artículos en congresos y revistas en materia de contabilidad. Tiene experiencia práctica en materia de contabilidad, principalmente en empresas de servicios financieros.

Miembro del Centro de Investigación en Contraloría y Sistemas de Control gerencial de la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Ilse Maria Beuren

Doctora en Contraloría y Contabilidad por la Universidade de São Paulo. Maestría en Ciencias contables por la Fundação Getúlio Vargas – RJ. Máster en Administración de Empresas por la Universidade Federal do Rio Grande do Sul y título de Contador por la Univas. Profesora titular de la Universidade Federal de Santa Catarina. Se desempeñó como profesora en la Universidade Federal do Paraná y como coordinadora del Programa de Posgrado en Ciencias Contables de la Universidade Regional de Blumenau.

Ocupó el cargo de jefe del Departamento en Univas. Desde 2003 es el líder del Centro de Investigación en Contraloría y Sistemas de Control de Gestión registrado en la plataforma CNPq. Fue miembro efectivo del Comité Asesor de CNPq del área de Administración/Contabilidad/Economía. Fue miembro asesor del área de Administración/ Contabilidad/ Turismo de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Fue presidenta y directora científica de la Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Ciências Contábeis - ANPCONT. Fue vicepresidenta y Directora Técnico-Científico en la Associação Brasileira de Custos - ABCustos. Fue fundadora y editora de la *Revista da Universo Contábil*. Es autora de libros, capítulos de libros, artículos de revistas y periódicos socializados en eventos científicos.

Tiene experiencia en el área de contabilidad y opera en los siguientes temas: la gestión de la contabilidad, contraloría, sistemas de control gerencial y control de la gestión.

Juarez Prado Córdova

Máster en Administración de PPGA / UNIVALI / SC, miembro del Grupo de Estudio sobre Estrategia y Desempeño (GEEP). Especialista en Gestión de Recursos Humanos por la Fundação Para o Desenvolvimento de Recursos Humanos / FDRH / PUC / RS. Graduado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidade Católica / RS. Docente en el curso de Licenciatura de la Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), y de la Faculdade Porto das Águas (FAPAG), donde también es coordinador de los cursos de Administración y superior de tecnología en Negocios inmobiliarios. Profesor de posgrado de la Faculdade Estácio de Sá / SC.

Se desempeña como consultor, orador y facilitador de enseñanza en áreas de Dirección General, Administración Estratégica, Gestión de Marketing, Emprendimiento, Gestión Ambiental y Responsabilidad Social y empresarial. Investigador en Metodología de Gestión de ruptura y aprendizaje organizacional.

Anete Alberton

Doctor y máster en Ingeniería de Producción, y especialización en Ingeniería de Seguridad en el Trabajo por la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC / SC). Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería Civil y Educación Artística por la Fundação Universidade do Rio Grande (FURG / RS). Es profesora a tiempo completo del programa de Posgrado en Administración (PPGA / UNIVALI) y del curso de Licenciatura en Administración (UNIVALI / SC) y vicecoordinadora del Programa de Maestría Profesional en Administración (PMPGIL / UNIVALI). Coordinadora del MBA en Gestión Empresarial, Finanzas Corporativas, Marketing Estratégico y Gestión Estratégica de Personal (UNIVALI / SC). Ha sido editora de la *Revista Turismo Visão e Ação*

(UNIVALI / SC) y de casos para la Enseñanza de la TAC (*Revista de Tecnologias de Administração e Contabilidade da ANPAD*).

Se desempeñó como líder de temas de Casos para la Enseñanza de División EPQ / ANPAD. Es miembro del Comité Científico de la división EPQ / ANPAD para el periodo 2015-2017. Autora de libros y capítulos de libros, artículos en revistas especializadas y en anales de eventos nacionales e internacionales. Recibió dos premios de autoría de trabajo en congresos.

Tiene experiencia en administración, con énfasis en el aprendizaje activo, administración financiera y gestión ambiental. Actúa principalmente en los siguientes temas: estilos de aprendizaje, *teaching cases*, juegos de negocios, flujo de caja, plan de negocio, análisis de inversión, gestión de emprendimientos turísticos, sostenibilidad, gestión ambiental y gestión de pequeñas empresas.

Jeferson Lana

Doctor en Administración de Empresas por la Fundação Getúlio Vargas - FGV / EAESP. Becario del programa de la Capes / Fulbright de Doctorado Mixto en The Wharton School (University of Pennsylvania), Filadelfia, PA, USA. Máster en Administración de Empresas por UNIVALI / SC. Posgrado en Gestión Financiera con énfasis en el mercado de capitales por la Fundação Getúlio Vargas. Graduado en Administración de Empresas por la Fundação Educacional de Brusque - Unifebe. Docente en materias relacionadas a las finanzas. Enseñó en el nivel de licenciatura en Grupo Uniasselvi / ASSEVIM (Kroton), en el Centro Universitário de Brusque - Unifebe y en Saint Paul Educacional en São Paulo / SP. Trabaja como profesor visitante en el MBA en la Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, UNOESC, Senac, entre otros.

Es profesional aprobado por ANBID / ANBIMA (Asociación Nacional de Bancos de Inversión) CPA-20. Administrador de empresas y consultor del grupo Rovian. También es asesor financiero personal y de finanzas corporativas.

Josir Simeone Gomes

Doctor y máster en administración por la Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). Posdoctorado en el área de control de gestión en la universidad Carlos III de Madrid. Economista por la Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Contador por la FEA/UFRJ. Especialización en San Diego State University, USA y especialización en administración de empresas – Harvard Business School, USA. Profesor en ISEC/FGV (1974-1988), profesor titular en Instituto de Posgrado e investigación en administración COPPEAD en la Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Experiencia de más de 30 años como empresario y consultor, exvicerector de patrimonio y finanzas de la UFRJ, expresidente del consejo curador de la fundación universitária José Bonifácio, exdirector de COPPEAD/UFRJ, exdirector de MBA en Ibmecc Business School, director de UNISA Business School, UBS-SP. Coordinador del programa de maestría en contabilidad de la Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Autor de libros sobre Control de Gestión y más de 80 artículos publicados en Brasil y en el exterior, organizador del máster en contabilidad de la fundación Getulio Vargas. Profesor y conferencista en distintos programas de posgrado en Brasil y en el extranjero. Miembro activo de la Business Association of Latin American Studies (BALAS)

Actualmente coordina proyectos de investigación sobre control de gestión en empresas brasileñas internacionalizadas y es profesor de las asignaturas de Control de Gestión, Costes, Teoría de contabilidad,

Contabilidad financiera, Método de casos y Metodología de investigación científica, en programas de posgrado.

Encarnación García Sánchez

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Granada. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y licenciada en Derecho por la Universidad de Granada. Profesora en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Educación, Economía y Tecnología de Ceuta.

Consiguió su PhD sobre gestión del conocimiento, capacidad de absorción y espíritu emprendedor corporativo en la Universidad de Granada. Sus intereses actuales de investigación incluyen: capacidad dinámica de innovación, gestión de la tecnología y espíritu emprendedor corporativo.

Ha publicado artículos en destacadas revistas, tales como: *Industrial Management & Data Systems*, *Review of Managerial Science*, *Journal of Engineering and Technology Management*, entre otras.

Rodrigo Martín-Rojas

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Granada. Profesor contratado en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. Ha trabajado en la Universidad de Granada, en la Universidad de León y en el Campus de Ceuta de la Universidad de Granada. Además ha realizado dos estancias de investigación a la Nyenrode Business Universiteit de Breukelen (Utrecht, Países Bajos).

Consiguió su PhD sobre nuevas tecnologías y espíritu emprendedor corporativo en la Universidad de Granada. Sus intereses actuales de investigación incluyen:

capacidad dinámica de innovación, competencias distintivas tecnológicas, gestión de la tecnología y espíritu emprendedor corporativo.

Ha publicado artículos en destacadas revistas, tales como: *Industrial Management & Data Systems*, *Engineering Economics*, *Journal of Knowledge Management*, *Technovation*, *Technology Analysis & Strategic Management Journal*, *Journal of Business Review*, *International Entrepreneurship and Management Journal* or in books such as *Handbook of Sustainable Management or Management, Governance, and Entrepreneurship*.

Virginia Fernández-Pérez

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Granada. Profesora contratada en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. Cuenta con más de diez años de experiencia de docencia en la Universidad de Granada y ha trabajado para varias empresas, ejerciendo labores de asesora. Actualmente imparte cursos de inteligencia emocional y *management*.

Ha publicado artículos en destacadas revistas, tales como: *Industrial Management & Data Systems*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *Civil Engineering*, *European Management Journal*, *Journal of Managerial Psychology*, *Personnel Review*

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

COSTOS

- Cost behavior: debt and liquidity ratios in consumer companies listed on the BMS&FBovespa 6
Josiane Marostica, Altair Borgert, Flávia Renata de Souza, Sérgio Murilo Petri

TRIBUTACIÓN

- Comparative analysis of corporate tax burden in the euro area during 2000-2013 22
Rafael Molina Llopis, Antonio Barberá Martí

CONTABILIDAD DE GESTIÓN

- A study on the classification of family owned hotels and their performance in the cities of Itapema and Porto Belo / SC / Brazil 35
Juarez Prado Córdova, Anete Alberton, Jeferson Lana

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- Factors that determine the competitive success of MSME: An empirical study in Peruvian companies 52
Eduardo Rocca Espinoza, Domingo García Pérez de Lema, Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

- Does technological assets encourage absorptive capacity? 69
Encarnación García Sánchez, Rodrigo Martín Rojas, Virginia Fernández Pérez

- Impact of Adopting the Innovation Management Support Center Program on Management Control Practices 84
Iago França Lopes, Vanderlei dos Santos, Ilse Maria Beuren

ADMINISTRACIÓN

- Men and women as board directors of the most successful companies in the USA: Is there any connection with organizational performance? 102
Bárbara Reyes Molina, Alex Medina Giacommozi

- Management control in internationalized brazilian companies: An eight cases comparative study 115
Josir Simeone Gomes

- Centralized organizations and intrinsic rewards: A study in medium business 123
Gerardo J. Zapata Rotundo