



REVISTA CUATRIMESTRAL | FOUR-MONTHLY JOURNAL | REVISTA CUATRIMESTRAL

Vol. 8 Num. 2

MAYO-AGOSTO 2014

ISSN: 1988-7116

<http://gcg.universia.net>

Imagem de país e brand equity de bancos espanhóis: Papel moderador do gênero e do conhecimento do país

Michel Alves do Prado e Janaina de Moura Engracia Giraldi

Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación

Antonio Vives

Remuneração executiva: Existe contribuição para a performance da organização?

Marlon Fernandes Rodrigues Alves e Elizabeth Krauter

Rentabilidade no setor bancário: Uma análise comparativa entre Bancos Brasileiros e Norte-Americanos

Alberto Borges Matias, Gislaine de Miranda Quaglio, João Paulo Resende de Lima e João Gabriel Gomes Sehn

Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad

María Iborra

A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira

Ana Carolina da Silva, Fernanda Martins Munhoz, Luciana Mariano Batista Oliveira, Willian Roberto Carvalho da Silva, Sidele Woehl, Anderson Catapan e Paulo Fernando Martins

Uma comparação quantitativa entre dois índices de competitividade

Maria Gabriela Montanari, Raissa Alvares de Matos Miranda e Janaina de Moura Engracia Giraldi

CARTA DEL EDITOR IN CHIEF

EDITOR IN CHIEF

En el primer artículo de este número la profesora Janaina de Moura Engracia Giraldi (Universidade de São Paulo, Brasil) trata de estudiar la influencia de la imagen del país de origen en el valor de la marca de la banca española, analizando el papel moderador del género y el conocimiento del país de origen. La autora concluye que la imagen del país de origen influye positivamente en el valor de marca de la banca española. Por otra parte, cuanto mayor es el conocimiento del país de origen, las personas están más influenciadas por su imagen. Además, los hombres están más influidos por la imagen del país de origen que las mujeres.

El profesor Antonio Vives (Stanford University, USA) analiza las herramientas de autoevaluación sobre RSE para PyMEs, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y en consecuencia estimular acciones para su mejora. A efectos de analizar su efectividad el autor estudia las características y el contenido de once herramientas producidas por diferentes instituciones en América Latina, España y por organismos multilaterales; tipifica su contenido; evalúa su idoneidad para las PyMEs; y trata de sacar conclusiones sobre su efectividad en la adopción de prácticas responsables. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconseja, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que para el autor puede conducir a limitar la efectividad de las herramientas.

En el siguiente artículo Marlon Fernandes Rodrigues Alves y Elizabeth Krauter (Universidade de São Paulo, Brasil) tratan de investigar la relación entre la remuneración de los ejecutivos y el desempeño financiero. Los autores seleccionan organizaciones industriales del mismo sector, con el fin de reducir la interferencia sectorial, elegidas entre las mejores para trabajar en Brasil y comparan sus resultados financieros con la estructura de la remuneración de los ejecutivos (sueldo fijo, salario variable y beneficios) en el período comprendido entre 2007-2011. Los autores concluyen que no existe una relación entre la remuneración y el desempeño financiero de las organizaciones de lo sector analizado.

Gislaine de Miranda Quaglio (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil); Alberto Borges Matias, João Paulo Resende de Lima, João Gabriel Gomes Senh (Universidade de São Paulo, Brasil) tratan de estudiar el comportamiento de la rentabilidad de los bancos brasileños en comparación con los bancos americanos, teniendo en cuenta un período de grandes cambios para el sector. La muestra representa a los mayores bancos atendiendo al criterio de activo total y se utilizaron los índices de análisis financiero para medir las variables objeto de estudio durante el periodo 2001-2013. Los resultados obtenidos por los autores muestran que los bancos brasileños presentan indicadores de rentabilidad superior que los bancos americanos, sin embargo, presentan márgenes inferiores a estos.

En el siguiente artículo la profesora María Iborra (Universidad de Valencia, España) realiza un planteamiento crítico sobre la teoría de identificación y relevancia de los stakeholders. Para la autora las teorías descriptivas e instrumentales de los grupos de interés han favorecido que los directivos de empresas centren su atención en los resultados de sus actuaciones y no en la prevención de las consecuencias, sean intencionadas o no. Por ello propone, que los criterios de legitimidad, poder y urgencia, deben ser acompañados por una identificación de los grupos de afectados, legítimos pero dependientes, dando especial relevancia a los grupos más vulnerables ante las decisiones de una empresa.

El objetivo del próximo artículo es verificar la aplicación de las habilidades de gestión para alinear a los empleados con los objetivos del sector en una institución de educación superior de Brasil. Para ello, Ana Carolina da Silva, Fernanda Martins Munhoz, Luciana Mariano Batista Oliveira, Willian Roberto Carvalho da Silva, Sidele Woehl, Paulo Fernando Martins (Pontificia Universidade Católica do Paraná, Brasil) y Anderson Catapan (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil), realizaron entrevistas y búsquedas en la literatura para identificar estas características; presentaron estos datos a la gerente de área para su validación. Para los autores los resultados encontrados en este estudio de caso pueden mostrar que un modelo de gestión de la competencia puede ser aplicado como una metodología para sugerir una acción de mejora, y así contribuir de una manera más eficaz al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En el último artículo Maria Gabriela Montanari, Raissa Alvares de Matos Mirand, y Janaina de Moura Engracia Giraldo (Universidade de São Paulo, Brasil) comparan dos índices de competitividad reconocidos para el año 2013: el *Global Competitiveness Index (GCI)* y *The World Competitiveness Scoreboard (WCC)*. Los autores los relacionan mediante una regresión simple, así como realizan un análisis de conglomerados tratando de relacionar la variable "región". Los resultados indican una correlación positiva entre ellos, cuando se consideran los índices en general pero se observaron diferencias cuando se agrupan los países en regiones. Esto puede suponer un avance para ayudar a definir los conceptos y medidas de competitividad de los índices futuros.

De nuevo queremos agradecer a todos aquellos que hacen posible el buen funcionamiento de la revista: miembros del Consejo Consultivo, Consejo Editorial, Editores y Editores Asociados de área, evaluadores, autores, y sobre todo de los lectores.

EDITOR IN
CHIEF

SUMARIO | SUMMARY | SUMÁRIO

1	Imagem de país e brand equity de bancos espanhóis: Papel moderador do gênero e do conhecimento do país Country image and brand equity of Spanish banks: The moderating role of gender and country knowledge Imagem de país e brand equity de bancos espanhóis: Papel moderador do gênero e do conhecimento do país Michel Alves do Prado e Janaina de Moura Engracia Giraldi	16-28
2	Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación Guidance for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises: Effectiveness of self-evaluation tools Guias para a Responsabilidade Social nas PMES: Eficiência de ferramentas de autoavaliação Antonio Vives	29-54
3	Remuneração executiva: Existe contribuição para a performance da organização? Executive compensation: There is contribution to the corporate financial performance? Remuneración ejecutiva: ¿Existe contribucion al desempeño financiero corporativo? Marlon Fernandes Rodrigues Alves e Elizabeth Krauter	55-69
4	Rentabilidade no setor bancário: Uma análise comparativa entre Bancos Brasileiros e Norte-Americanos Profitability in the banking sector: A comparative analysys between Brazilian and North American Banks Rentabilidad en el sector bancario: Un análisis comparativo entre Bancos Brasileños y Norteamericanos Alberto Borges Matias, Gislaine de Miranda Quaglio, João Paulo Resende de Lima e João Gabriel Gomes Sehn	70-86
5	Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad Towards and ethical theory of stakeholders identification and salience: responsibility, intentionality and prevision, power and dependency, urgency and vulnerability Para uma teoria ética de identificação e relevância dos grupos de interesse: responsabilidade, intencionalidade e previsão, poder e dependência, urgência e vulnerabilidade María Iborra	87-101
6	A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira Competence in management for an effective search organization: A case study in the Brazilian University Competencias en gestión para una efectiva organización de búsqueda: Un estudio de caso en la Universidad de Brasil Ana Carolina da Silva, Fernanda Martins Munhoz, Luciana Mariano Batista Oliveira, Willian Roberto Carvalho da Silva, Sidele Woehl, Anderson Catapan e Paulo Fernando Martins	102-120
7	Uma comparação quantitativa entre dois índices de competitividade A quantitative comparison of two competitiveness indexes Una comparación cuantitativa entre dos índices de competitividad Maria Gabriela Montanari, Raissa Alvares de Matos Miranda e Janaina de Moura Engracia Giraldi	121-136

STAFF

CONSEJO CONSULTIVO / ADVISORY BOARD / CONSELHO CONSULTIVO

S.A.R. el Príncipe de Asturias, Presidente de Honor del Consejo Consultivo, España.
John J. DeGioia, Presidente de Georgetown University, EEUU.
Emilio Botín, Presidente del Banco Santander y de UNIVERSIA, España.

José María Aznar, Ex Presidente de España y Miembro del Georgetown University Latin American Board.
Fernando Henrique Cardoso, Ex Presidente de Brasil.
Vicente Fox, Ex Presidente de México.
Ricardo Lagos, Ex Presidente de Chile.
Andrés Pastrana, Ex Presidente de Colombia.

Cesar Alierta Izuel, Presidente del Consejo de Administración de Telefónica, España.
Belmiro de Azevedo, Presidente de SONA, Portugal.
Gustavo Cisneros, Presidente de la Organización Cisneros, Venezuela.
Roberto Civita, Presidente del Grupo Abril, Brasil.
Enrique Iglesias, Secretario General Iberoamericano (Secretaría General Iberoamericana, SEGIB), España.
Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), EEUU.
Rodrigo Rato, Ex Director Gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), España.
Lorenzo Zambrano, Presidente del Consejo de Administración y Director General de CEMEX, México.

CONSEJO EDITORIAL / EDITORIAL BOARD / CONSELHO EDITORIAL

Alonso, José Antonio, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid, España.
Bresser-Pereira, Luiz Carlos, Profesor de Economía de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil.
Calvo, Guillermo, Distinguished University Professor and the Director of the Center for International Economics at the University of Maryland, EEUU.
Campa, José Manuel, Professor of Finance IESE Business School, Universidad de Navarra, España.
Carrillo-Flórez, Fernando, Senior Advisor in the IDB's State, Governance, and Civil Society Division, EEUU.
Cavarozzi, Marcelo, Decano de la Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.
Cheyre E., Juan Emilio, Director Centro de Estudios Internacionales, Pontificia Universidad Católica de Chile.
De la Torre, Augusto, Senior Regional Financial Sector Advisor, Latin America, & the Caribbean, World Bank, EEUU.

De la Torre, José, Dean, Chapman Graduate School of Business Florida International University, EEUU.

Edwards, Sebastian, Henry Ford II Professor of International Business Economics at the Anderson Graduate School of Management at the University of California, Los Angeles (UCLA), EEUU.

Fariñas, José Carlos, Catedrático de Economía Aplicada, Director del Departamento de Estructura Económica y Economía Industrial de la Universidad Complutense de Madrid, España.

Fernández, Ana Isabel (Universidad de Oviedo), Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.

Fernández Rodríguez, Zulima, Catedrática de Organización de Empresas de la Universidad Carlos III, España.

Garicano, Luis, Professor of Economic and Strategy (Graduate Schools of Business, University of Chicago), EEUU.

Garretón, Manuel Antonio, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Grosse, Robert, Thunderbird School of Global Management, USA Professor of International Business; Director of Research Contigroup Companies Chair, EEUU.

Guillén, Mauro, Professor The Wharton School, University of Pennsylvania, Director Joseph H. Lauder Institute for Management & International Studies, EEUU.

Haussman, Ricardo. Professor, Kennedy School of Government and Center for International Development, Harvard University, EEUU.

Kaufmann, Daniel, Director of Global Programs at the World Bank Institute, EEUU.

Kliksberg, Bernardo, Profesor Honorario de la Universidad Nacional de Buenos Aires; Instituto Interamericano para el desarrollo social (BID), Argentina.

Lozoya, Emilio, Director para América Latina del World Economic Forum.

O'Donnell, Guillermo, Catedrático Hellen Kellog de Ciencia Política, Universidad de Notre Dame, EEUU.

Pedreño, Andrés, Catedrático de Economía Aplicada y Director del Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante, España.

Ramamurti, Ravi, Northeastern University, Professor, International Business, EEUU.

Rojas-Suarez, Liliana, Investigador Principal en el "Center for Global Development".

Santiso, Javier, Director Adjunto y Economista Jefe del Centro de Desarrollo de la OCDE, Francia.

Spiller, Pablo T. Professor, University of California, Berkeley, Haas School of Business, EEUU.

Tansini, Ruben, Catedrático en organización industrial, DECON-FCS, Universidad de la República, Uruguay.

Tomassini, Luciano, Director del Programa, Estudios en Gobierno y Asuntos Públicos, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Chile.

Vargas-Llosa, Alvaro, Senior Fellow and Director of the Center on Global Prosperity, EEUU.

Valenzuela, Arturo, Director, Center for Latin American Studies, Georgetown University, EEUU.

Warner, Andrew, Millennium Challenge Corporation (MCC), EEUU.

COMITÉ EJECUTIVO / EXECUTIVE BOARD / COMITÊ EXECUTIVO

Director (Editor in Chief): Profesor Ricardo Ernst, Georgetown University, EEUU.

Director Asociado (Associate Editor): Profesor Álvaro Cuervo, Universidad Complutense de Madrid, España.

Subdirectores (Executive Editor):

Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA, España.

Profesor José Ignacio López-Sánchez, Universidad Complutense de Madrid, España.

EDITORES Y EDITORES DE ÁREA / EDITORS AND AREA EDITORS / EDITORES E EDITORES DE ÁREA

Editor in Chief (Director): Prof. Dr Ricardo Ernst, Profesor y Co-Director, Global Logistics Research Program (McDonough School of Business, Georgetown University), EEUU.

Associate Editor (Director Asociado): Prof. Dr. Álvaro Cuervo, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense de Madrid. España.

Executive Editors (Subdirectores):

Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA, España.

Prof. Dr. José Ignacio López-Sánchez, Universidad Complutense de Madrid, España.

EDITORES DE ÁREA / AREA EDITORS / EDITORES DE ÁREA

1. COMPETITIVIDAD LOCAL Y GLOBAL, Y PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA / LOCAL AND GLOBAL COMPETITIVENESS; PRODUCTIVITY AND TECHNOLOGICAL INNOVATION / COMPETITIVIDADE LOCAL E GLOBAL, E PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Prof. Dr. Carl Dahlman, School of Foreign Service, Universidad de Georgetown, EEUU.

Associate Editors:

Enrique Zepeda, Professor at Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Jorge Katz, Argentina.

Carlos Brito Cruz, Professor from UNICAMP, head of Sao Paulo's Foundation for the Promotion of Technology, Brazil.

Mario Cimoli, Technology and industry division of ECLAC in Santiago, Chile.

Luis Guash, Senior Advisor World Bank, EEUU.

2. MULTINACIONALES, INVERSIÓN Y FINANZAS / MULTINATIONALS, INVESTMENT AND FINANCE / MULTINACIONAIS, INVESTIMENTO E FINANÇAS

Prof. Dr. Álvaro Cuervo-Cazurra, Moore School of Business, University of South Carolina, EEUU.

Associate Editors:

José Manuel Campa, IESE, España.

Julio de Castro, Instituto de Empresa, España.

Zulima Fernández, Universidad Carlos III, España.

Bernardo Kosakoff, ECLAC y Universidad Buenos Aires, Argentina.

Carlos Rufin, Universidad Babson, EE.UU.

Ana Teresa Tavares, Universidad de Oporto, Portugal.

3. EMPRESA, DERECHO E INSTITUCIONES / BUSINESS, LAW AND INSTITUTIONS / EMPRESA, DIREITO E INSTITUIÇÕES

Prof. Dr. Benito Arruñada, Universidad Pompeu Fabra, España.

Associate Editors:

Lorena Alcázar, Investigadora Principal, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima, Perú.

Veneta Andonova Zuleta, Associate Professor, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Demian Castillo Camacho, Director del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México.

Luis Estanislao Echebarría, Representante del Banco Interamericano de Desarrollo, Santiago de Chile, Chile.

Philip Keefer, Lead Economist, Development Research Group, The World Bank.

Richard E. Messick, Co-Director, Law and Justice Thematic Group, The World Bank.

Aldo Musacchio, Assistant Professor, Harvard Business School.

4. SISTEMAS DE GOBIERNO Y GOVERNABILIDAD / GOVERNMENTAL SYSTEMS AND GOVERNABILITY / SISTEMAS DE GOVERNO E GOVERNABILIDADE

Prof. Dr. Eusebio Muijal-León, Departamento de Gobierno de la Universidad de Georgetown, EEUU.

Associate Editors:

John Bailey, Georgetown University, EEUU.

Sergio Berensztein, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Josep Colomer, Consejo Superior de Investigaciones Científicas and Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España.

Cynthia Sanborn, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Andreas Schedler, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.

5. BENCHMARKING Y CALIDAD; ELEMENTOS MICRO Y PROCESOS INDUSTRIALES, ELEMENTOS MACRO E INFRAESTRUCTURA / BENCHMARKING AND QUALITY; MICRO-ELEMENTS AND INDUSTRIAL PROCESSES, MACRO-ELEMENTS AND INFRASTRUCTURE / BENCHMARKING E QUALIDADE; ELEMENTOS MICRO E PROCESSOS INDUSTRIAIS, ELEMENTOS MACRO E INFRA-ESTRUTURA

Prof. Dr. José Luís Guerrero Cusumano, McDonough School of Business, Universidad de Georgetown, EEUU.

Associate Editors:

Humberto Cantu, ITESM, Monterrey, México.

Miguel A. Heras Forcada, ESADE, Barcelona, España.

Juan Ramis Pujol, ESADE, Barcelona, España.

Alexis Goncalves, American Society for Quality Fellow, EEUU.

Philippe Hermel, Universidad de Versailles, Francia.

Annie Bartoli, Universidad de Versailles, Francia.

Sandra Milberg, Universidad Adolfo Ibanez, Santiago, Chile.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: INNOVACIÓN SOCIAL Y CREACIÓN DE EMPRESAS / CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL INNOVATION / RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: INOVAÇÃO SOCIAL E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Prof. Dr. Mariano Nieto, Universidad de León, España.

Associate Editors:

Gabriel Berger, Professor, Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Roberto Gutiérrez, Associate professor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.

Bryan Husted Corregan, Professor, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México.

Roberto Fernández-Gago, Associate professor, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa Universidad de León, España.

Luis Ángel Guerras-Martín, Professor, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, España.

SELECCIÓN | PROCEDURE | PROCEDIMIENTO

INSTRUCCIONES PARA AUTORES Y PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

La revista esta dirigida a quienes tienen la responsabilidad de gobernar empresas o dirigir organismos e instituciones públicas o privadas para proporcionarles ideas originales y propuestas innovadoras que contribuyan a la mejora de la competitividad y gobernabilidad de las empresas y los países iberoamericanos en un mundo globalizado. La revista también aspira a servir a la comunidad universitaria y científica de la región como publicación de referencia sobre nuevas ideas. Para ello facilitará la comunicación entre las distintas comunidades universitarias iberoamericanas, las acercará y las articulará alrededor del estudio de áreas concretas, debidamente analizadas mediante aportaciones teóricas, aplicaciones prácticas y estudio de casos reales.

Miembros del mundo universitario, empresarial e institucional podrán remitir sus trabajos originales, no postulados simultáneamente en otras publicaciones, para que sean evaluados y eventualmente publicados en la revista. Los autores que aspiren a la publicación de sus artículos deberán someterse a las siguientes normas:

- Los artículos deben ser inéditos.
- Los trabajos podrán escribirse en español, portugués o inglés. Su extensión será entre 4500 y 5000 palabras. Sin embargo, se admitirá cierta flexibilidad atendiendo a la naturaleza del tema abordado.
- Cada artículo deberá ir precedido de un resumen ejecutivo de no más de cien palabras en el idioma en que ha sido escrito originalmente. Adicionalmente se incluirá la categoría en la que se sitúa el artículo: una de las seis áreas (6) y perspectiva desde la cual se aborda el tema (Teoría, Aplicación y Casos). Además, se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal of Economic Literature.
- El nombre del autor/es no podrá aparecer en ninguna de las hojas del artículo. Ello facilita el proceso de evaluación, pues los datos se incorporarán en el formulario digital.
- Los originales deben incorporar el título del trabajo. Dichos originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible, y se enviarán por vía electrónica (gcg.universia.net). Los autores rellenarán sus datos en la ficha electrónica, especificando el área de estudio. Tan pronto como los autores introduzcan la información completa en el formulario de gestión de artículos, se les enviará acuse de recibo de la recepción de su trabajo.
- Las referencias bibliográficas se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto atendiendo a la información requerida en las normas ISO 690/1987 y su equivalente UNE 50-104-94 que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

Libros: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.
Artículos: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478
Artículos con DOI's: Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- La revista se reserva la facultad de editar formalmente los artículos, y de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes, aunque respetando siempre el espíritu del original. Los autores tendrán oportunidad de autorizar el formato final de los artículos antes de su publicación.
- Los autores deberán estar en disposición de ceder los beneficios derivados de sus derechos de autor a la revista.
- Corresponde al Editor en Jefe determinar si el artículo es admisible para su publicación. En caso de que así sea, lo enviará al director de área correspondiente, quien iniciará a su vez el proceso de evaluación.
- Cada artículo será sometido a consideración anónima de al menos 2 evaluadores, expertos externos a la entidad editora de la revista y a su consejo de editorial.
- La revista se compromete a responder a los autores con una decisión editorial en un plazo aproximado de tres meses (primera evaluación).
- La lista de evaluadores se hará pública anualmente.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS AND PROCEDURE

The journal is aimed at the people with responsibility for governing companies or managing public or private sectors and institutions. Its goal is to provide such people with original ideas and innovative proposals to help improve the competitiveness and governability of companies and the Ibero-American countries in a globalized world. The journal also aims to serve the region's academic and scientific communities by becoming the publication of reference for new ideas. It will do this by facilitating communication among the various Ibero-American academic communities, bringing them closer together and structuring them around the study of specific areas, duly analyzed by means of theoretical contributions, practical applications, and real case studies.

Original papers may be submitted for evaluation and potential publication in the journal by members of the academic, business and institutional spheres. Authors hoping to publish their articles must adhere to the following rules:

- The articles must be previously unpublished.

-
- The papers may be written in Spanish, English or Portuguese and must be between 4,500 and 5,000 words long, although this may be subject to a certain degree of flexibility depending on the nature of the subject.
 - Each article must be preceded by an abstract of no more than one hundred words in the original language of the article. The category in which the article is included must also be specified: area of knowledge (6) and perspective from which the subject is being addressed (theory, application, case study). You must also state how the work is classified according to the Journal of Economic Literature's descriptors.
 - The author's or authors' name(s) may not appear anywhere in the article. This facilitates the evaluation process since the data will be included in the digital form.
 - The title of the work must be included in the original. Originals must be presented in digital format – either in Word or in a Word-compatible format – and be sent electronically (gcg.universia.net). Authors must fill out their details on the electronic record, specifying the area under study. Authors will receive an acknowledgement of receipt of their work as soon as they have entered all the information in the article management form.
 - Bibliographic references must be included in the text, indicating the author's name, date of publication, letter and page. Years must be followed by a letter only when citing works by the same author and from the same year. Works mentioned in the text must be cited at the end of the article as stipulated in the ISO 690/1987 standard and its equivalent Spanish standard UNE 50-104-94, which lay down the criteria for presenting bibliographic references:

Books: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.
Papers: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478
Papers with DOI's: Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003
 - The journal reserves the right to formally edit the articles and to separate particularly relevant parts thereof and put them in boxes, always in accordance with the spirit of the original. Authors will be given the chance to authorize the final format of their articles prior to publication.
 - Authors must be willing to assign all the benefits of their copyright to the journal.
 - Responsibility for deciding whether the article is fit for publication lies with the Editor-in-Chief. If this is the case, the Editor-in-Chief will send it to the relevant area director.
 - Each article shall be subject to consideration on an anonymous basis by at least 2 expert assessors not belonging to the magazine's publisher or to its editorial board.

- The journal undertakes to notify authors of an editorial decision within approximately three months (first evaluation).

- The list of referees will be published on an annual basis.

INSTRUÇÕES PARA AUTORES E PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO

A revista é dirigida a quem tem a responsabilidade de administrar empresas ou dirigir organismos e instituições públicas ou privadas para lhes proporcionar ideias originais e propostas inovadoras que contribuam para a melhoria da competitividade e governabilidade das empresas e dos países ibero-americanos num mundo globalizado. A revista aspira igualmente a servir a comunidade universitária e científica da região, como publicação de referência sobre novas ideias. Para isso irá facilitar a comunicação entre as diferentes comunidades universitárias ibero-americanas, irá aproximá-las e articulá-las à volta do estudo de áreas concretas, devidamente analisadas através de contribuições teóricas, aplicações práticas e estudo de casos reais.

Membros do mundo universitário, empresarial e institucional poderão enviar trabalhos originais para serem avaliados e eventualmente publicados na revista. Os autores que desejem publicar os seus artigos deverão submeter-se às seguintes normas:

- Os artigos devem ser inéditos.
- Os trabalhos podem ser escritos em espanhol, português ou inglês. A sua extensão deverá ser entre 4500 e 5000 palavras. No entanto, será admitida uma certa flexibilidade, atendendo à natureza do tema abordado.
- Cada artigo deverá ser precedido de um resumo com o máximo de cem palavras na língua em que tenha sido escrito originalmente. Adicionalmente será incluída a categoria na qual se situa o artigo: uma das seis (6) áreas e perspectiva a partir da qual o tema é abordado (Teoria, Aplicação e Casos). Será, além disso, incorporada a classificação do trabalho de acordo com as descrições utilizadas pelo Journal of Economic Literature.
- O nome do(s) autor(es) não poderá aparecer em nenhuma das páginas do artigo. Isso facilita o processo de avaliação, pois os dados serão introduzidos no formulário digital.
- Os originais devem conter o título do trabalho. Estes originais serão editados electronicamente em formato «Word» ou compatível, e serão enviados por via electrónica (gcg.universia.net). Os autores preencherão os seus dados na ficha electrónica, especificando a área do estudo. Logo que os autores introduzem a informação completa no formulário de gestão de artigos, é-lhes enviado um aviso de recepção do seu trabalho.

- As referências bibliográficas serão incluídas no texto, indicando o nome do autor, a data da publicação, título e página. A letra, a seguir ao ano, só será utilizada caso sejam citadas obras de um autor pertencentes a um mesmo ano. Serão incluídas, no final do trabalho, as obras citadas no texto, considerando a informação requerida nas normas ISO 690/1987 e equivalente UNE 50-104-94, que estabelecem os critérios a seguir para a elaboração de referências bibliográficas:

Livros: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

Artigos: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478

Artigos com DOI (Identificador de Objecto Digital): Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- A revista reserva-se a faculdade de editar formalmente os artigos, e de separar e reenquadrar determinadas porções do texto particularmente relevantes, embora respeitando sempre o espírito do original. Os autores terão oportunidade de autorizar o formato final dos artigos antes da respectiva publicação.

- Os autores deverão estar disponíveis para ceder os benefícios derivados dos seus direitos de autor à revista.

- Incumbe ao Editor Chefe determinar se o artigo é admissível para publicação. Caso assim seja, irá enviá-lo ao director da área correspondente que, por sua vez, iniciará o processo de avaliação.

- Cada artigo será submetido a consideração anónima de pelo menos 2 avaliadores, especialistas exteriores à entidade editora da revista e ao seu conselho editorial.

- A revista compromete-se a responder aos autores com uma decisão editorial num prazo aproximado de três meses (primeira avaliação).

- A lista de avaliadores será tornada pública anualmente.

ENVIAR LOS ARTÍCULOS
/ SUBMIT ARTICLES / ENVIAR OS ARTIGOS:
gcg.universia.net

CONSULTAS
/ SUGGESTIONS / CONSULTAS:
gcg@universia.net

INDEXACIÓN | INDEXING | INDEXAÇÃO

INDICIOS DE CALIDAD DE LA REVISTA DE GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD (GCG)

GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- EconLit (American Economic Association)
- SCOPUS (Elsevier Bibliographic Databases)
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Area Economía. Cumpliendo el 100% de los criterios de calidad auditados
- Directorio, CATÁLOGO e Índice LATINDEX (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad)
- RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades)
- IN-RECS (Índice de impacto de revistas españolas de ciencias sociales)
- EBSCO Publishing's databases
- ABI/Inform ProQuest
- Ulrich's Periodicals Directory
- ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)
- DIALNET
- DOAJ (Directory of Open Access Journals)



© PORTAL UNIVERSIA, S.A., Madrid 2014. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, modificada, alterada o almacenada en ninguna forma ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito de la sociedad Portal Universia S.A.
Ciudad Grupo Santander. Avda. de Cantabria, s/n. Edif. Arrecife, planta 00. 28660. Boadilla del Monte. Madrid, España. Telf: (+34) 91 289 59 23. Fax: (+34) 91 257 15 06.

ISSN: 1988-7116



Imagem de país e brand equity de bancos espanhóis: Papel moderador do gênero e do conhecimento do país

ÁREA: 1
TIPO: Aplicação

Country image and brand equity of Spanish banks: The moderating role of gender and country knowledge
Imagem de país e brand equity de bancos espanhóis: Papel moderador do gênero e do conhecimento do país

AUTORES

Michel Alves do Prado

Universidade de São Paulo, Brasil
madprado@gmail.com

Janaina de Moura Engracia Giraldi¹

Universidade de São Paulo, Brasil
jgiraldi@usp.br

1. Autora de contacto:
Universidade de São Paulo;
FEA; AV DOS BANDEIRANTES, 3900; MONTE ALEGRE; RIBEIRÃO PRETO – SP; BRASIL.

O objetivo deste artigo é verificar se há influência da imagem do país de origem no brand equity de bancos espanhóis, analisando o papel moderador do gênero e do conhecimento do país de origem. Verificou-se que a imagem do país de origem influencia positivamente o brand equity de bancos espanhóis. Além disso, quanto maior o conhecimento sobre o país de origem, mais as pessoas são influenciadas por sua imagem. Adicionalmente, os homens são os mais influenciados pela imagem do país de origem.

The purpose of this article is to check for the influence of the country of origin image on brand equity of Spanish banks, analyzing the moderating role of gender and country of origin knowledge. It was found that the image of the country of origin positively influences the brand equity of Spanish banks. Moreover, the greater the knowledge of the country of origin, the more people are influenced by their image. Additionally, men are more influenced by the image of the country of origin.

El propósito de este artículo es para comprobar la influencia de la imagen del país de origen en el valor de la marca de la banca española, analizando el papel moderador del género y el conocimiento del país de origen. Se encontró que la imagen del país de origen influye positivamente en el valor de marca de la banca española. Por otra parte, cuanto mayor es el conocimiento del país de origen, más las personas están influenciadas por su imagen. Además, los hombres están más influidos por la imagen del país de origen.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.01

RECEBIDO
07.05.2014

ACETADO
11.07.2014

1. Introdução

De maneira semelhante às empresas, os países competem uns com os outros para atrair turistas, estimular o comércio, as exportações, atrair investimentos, pessoas qualificadas e criar uma imagem positiva internacionalmente. Esses, segundo Fetscherin (2010), são os principais objetivos do *country branding* (gestão de marca país).

Kotler e Gertner (2002) afirmam que, mesmo quando um país não gerencia seu nome como uma marca, as pessoas ainda têm imagens desses países que podem ser ativadas pelo simples fato de ouvir seu nome. Também para Fan (2010), os países têm imagens e nomes únicos nas mentes das pessoas, sendo a marca-país a soma das percepções que a nação tem nas mentes dos *stakeholders* internacionais, contendo diversos elementos, como pessoas, lugares, cultura, língua, história, comida, roupas, personagens famosos, marcas globais etc.

Para Dinnie (2008), a marca país atua como uma marca guarda-chuva, que endossa diversos setores. Entretanto, apesar do crescente interesse acadêmico no tema, Kaneva (2011) indica que ainda não existe acordo sobre o significado e o escopo da gestão de marcas para países, oferecendo a seguinte definição: composto de discursos e práticas direcionados a reconstruir a nacionalidade por meio de paradigmas de marketing e de *branding*.

Szondi (2006) mostra uma clara distinção entre *destination branding* (gestão de marca de destino) e *country branding* quando se conceitua *place branding* (gestão de marca de lugar). Para o autor, o objetivo de *destination branding* é atrair visitantes e estimular o turismo, enquanto *country branding* promove o interesse econômico, comercial e político tanto no país quanto fora. Especificamente, busca-se criar e melhorar o efeito país de origem, uma vez que ele pode gerar tanto vantagens como desvantagens competitivas, dependendo da imagem do país junto ao consumidor (SZONDI, 2006). Para Koschate-Fischer, Diamantopoulos e Oldenkotte (2012), o país de origem pode representar uma plataforma de posicionamento que influenciará a disposição do consumidor em pagar mais.

Knight e Calantone (2000) mostram que, geralmente, os estudos demonstram que a imagem do país de origem influencia na avaliação de produtos e marcas (BAUGHN, YAPRAK, 1993; BILKEY, NES, 1982; LIEFELD, 1993; OZSOMER, CAVUSGIL, 1991; SAMIEE, 1994). Para Diamantopoulos, Schlegelmilch e Palihawadana (2011), a força de uma imagem de marca é, em parte, atribuída à imagem do país de origem dessa marca, e que o reverso pode ocorrer (ou seja, a imagem de uma marca pode exercer impacto na imagem do país associado a essa marca). Entretanto, poucos trabalhos (HARRISON-WALKER, 1995) estudaram essa influência no setor de serviços, especialmente, no setor de serviços bancários.

Dinnie (2004) conduziu uma revisão literária sobre o construto país de origem, do inglês, *country-of-origin* (COO) que mostrou, em conformidade com Javalgi, Cutler e Winans (2001), o crescente reconhecimento de que o efeito país de origem deve ser examinado em relação aos serviços e não exclusivamente em relação a produtos tangíveis. Existem poucos estudos na literatura sobre a influência da imagem do país de origem no valor de marca de empresas de serviços, como é o caso de instituições financeiras, seguros, telecomunicações, gerenciamento de transportes entre outras. A maioria dos trabalhos nessa área analisou a influência da imagem do país de origem em

PALAVRAS-CHAVE

Valor de marca,
imagem de país
de origem, marca
país

KEY WORDS

Brand equity,
country of origin
image, country
brand

PALABRAS CLAVE

Valor de marca, la
imagen del país de
origen, marca país

CÓDIGO JEL

M 310

produtos como: carros (JOHANSSON et al., 1985; HAN, 1989; ROTH; ROMEO, 1992; CHUNG, 1995; HAUBL, 1996), roupas (ROTH; ROMEO, 1992; LEONIDOU et al., 1999), eletrônicos (HAN, 1989; LEONIDOU et al., 1999), eletrodomésticos (GIRALDI; IKEDA, 2009).

O objetivo deste artigo é verificar se há influência da imagem do país de origem no *brand equity* de bancos espanhóis, analisando o papel moderador do gênero e do conhecimento do país de origem. Hakala, Svensson e Vincze (2012) identificaram que existe uma relação entre o *brand equity* e o contexto cultural nacional, por isso é importante definir o país de estudo. Nesse aspecto, Gilmore (2002) mostra que a Espanha, país avaliado neste estudo, é um caso de sucesso no reposicionamento de sua marca país envolvendo um programa de promoção nacional utilizando o sol de Miró (logotipo da marca Espanha) para simbolizar um passo na modernização do país. Béjar e Silvestre (2002) afirmam que a imagem da Espanha está vinculada a fatores relacionados ao turismo, país de lazer e entretenimento para os europeus, de caráter divertido e aberto. Porém, para Herstein (2012), seria importante selecionar algumas cidades e regiões do país que contivessem atrações turísticas e paisagens variadas, para comunicar aos turistas que todas essas regiões devem ser visitadas para que se conheça o país.

Cerviño (2008) afirma que a Espanha não dispõe de muitas marcas globais, mas algumas de suas marcas alcançaram renome internacional, principalmente no setor de serviços. O autor cita, entre outros, os casos do Banco Santander e do Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), bancos espanhóis com presença em diversos países e forte participação na América Latina. Ambos têm operação no Brasil, embora o primeiro atue como banco comercial, sendo um dos maiores bancos privados do país, e o segundo atue apenas no segmento de mercado de capitais e serviços corporativos.

Cerviño e Rivera (2007) mostram que as empresas espanholas têm realizado, com êxito, um importante esforço de investimento e internacionalização de seus produtos e marcas, tomando posição de liderança em seus setores, gerando um efeito locomotor em outras marcas espanholas e melhorando o posicionamento da marca Espanha.

Com relação ao *brand equity*, existem três estruturas fundamentais para compreender e avaliar o conceito (MENICTAS; WANG; LOUVIERE, 2012): Aaker (1991) e Keller (1993), com visões baseadas na psicologia cognitiva (adotada neste artigo) e Erdem e Swait (1998), baseada na economia da informação e na teoria da sinalização. De acordo com Aaker (1991, 1996), o *brand equity* é um conceito multidimensional que consiste na lealdade à marca, consciência de marca, qualidade percebida, associações de marca e outro ativos de propriedade da marca. Yoo, Donthu e Lee (2000) o definem como a diferença na escolha do consumidor entre um produto com marca focal e um produto sem marca, dados os mesmos atributos de produto.

Para mensurar o *brand equity*, Yoo e Donthu (2001) desenvolveram uma escala que capta as dimensões identificadas por Aaker (1991) e Keller (1993): consciência de marca, associação de marca, qualidade percebida e lealdade à marca. A escala de 10 itens desenvolvida pelos autores, denominada Multidimensional consumer-based equity scale (MBE), é amplamente aceita e utilizada em diversos estudos para a mensuração do *brand equity*. Buil, Chernatony e Martínez (2008), Loureiro e Miranda (2011), Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos (2008), Yoo e Donthu (2002), Pappu, Quester e Cooksey (2006), Baldauf et. al (2009), Nath e Bawa (2011), entre outros, utilizaram a escala MBE em suas pesquisas.

Hakala, Lemmetyinen e Kantola (2013) afirmam que a gestão da marca de um país pode representar uma ferramenta fundamental para aumentar a consciência e alterar visões estereotipadas de um país. Assim, ao analisar a influência da imagem do país de origem no *brand equity* de bancos espanhóis, este estudo busca fornecer dados relevantes para que o país possa adequar sua estratégia de desenvolvimento de marca país, melhorando sua imagem e adicionando valor às marcas e produtos de origem espanhola.

2. Métodos

O tipo de pesquisa utilizado é descritivo e quantitativo. Foi utilizado o método de levantamento (também conhecido como *survey*) classificado como transversal único (simples), no qual foi aplicado um questionário estruturado (MALHOTRA, 2006). Com relação à operacionalização das variáveis desta pesquisa, para a mensuração da variável “Imagem do país de origem”, foi utilizada a escala *General Country Attitudes* (GCA) desenvolvida por Parameswaran e Yaprak (1987), que capta atitudes gerais em relação a um país. Trabalhos que utilizaram dessa escala em pesquisas sobre país de origem: Netemeyer, Durvasula e Lichtenstein (1991), Parameswaran e Pisharodi (1994), Lee e Ganesh (1999), Knight e Calantone (2000), Knight, Spreng e Yaprak (2003), Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos (2008), entre outros.

Quando à operacionalização da variável “Brand equity de bancos espanhóis”, usou-se o trabalho de Yoo e Donthu (2001), escala denominada Multidimensional consumer-based equity scale (MBE), baseada nas dimensões que Aaker (1991) e Keller (1993) sugeriram e que foram amplamente aceitas como válidas e abrangentes. Para o presente estudo, o aspecto lealdade à marca, que abrange três itens da escala BEM, foi substituído por três itens que avaliam a atitude em relação a bancos espanhóis, para um melhor entendimento por parte dos respondentes.

Lau e Lee (1999) afirmam que a atitude é importante porque leva ao comportamento. Assim, buscamos avaliar, com a substituição feita, um antecedente da lealdade, a atitude. Os itens adicionados foram: “Os bancos espanhóis são confiáveis”; “Eu gosto de bancos espanhóis”; e, “Eu abriria uma conta em um banco espanhol”; em substituição aos itens: “Eu me considero fiel aos bancos espanhóis”, “Bancos espanhóis são minha primeira opção entre os bancos” e “Eu não seria cliente de outros bancos se bancos espanhóis estão disponíveis no mercado”.

Os itens das escalas foram avaliados por uma escala considerada intervalar, baseada na escala de concordância de Likert, contendo 7 pontos (1, discordo totalmente e 7, concordo totalmente). Além disso, foi solicitado aos respondentes que indicassem seu nível de conhecimento em relação à Espanha numa escala de 1 a 10, sendo 1, “não conheço nada”, e 10, “conheço muito bem”, além de questões demográficas.

Quanto às hipóteses deste estudo, a primeira delas decorre de as pessoas avaliarem as marcas também de acordo com o seu país de origem e do que ele representa na comunidade internacional (SAMIEE; SHIMP; SHARMA, 2005; LIN; KAO, 2004). Considerando as relações entre *brand equity* e contexto cultural nacional (HAKALA; SVENSSON; VINCZE, 2012) e entre a força de uma imagem de marca e a imagem do país de origem (DIAMANTOPOULOS; SCHLEGELMILCH; PALIHAWADANA, 2011), bem como

o desempenho da Espanha com sua marca-país (HERSTEIN, 2012), a primeira hipótese desta pesquisa é:

- **Hipótese 1:** A imagem do país de origem influencia de forma positiva o *brand equity* de bancos espanhóis.

As avaliações de um produto são afetadas pelo conhecimento sobre o seu país de origem (AHMED; ASTOUS, 1998; PAPADOPOULOS; HESLOP, 1993; HAN, 1989) e a imagem positiva que se tem de um país pode influenciar a avaliação dos consumidores com relação a seus produtos e a intenção de compra (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 2002; PAPADOPOULOS; HESLOP, 1993). De forma semelhante, Yamanaka e Giraldi (2013), em seu estudo que avaliou componentes do valor de marca do Brasil, observaram que, em geral, o conhecimento do país em questão influencia significativamente e de forma positiva na maioria das variáveis da pesquisa. Elliot, Papadopoulos e Kim (2011) também identificaram que a familiaridade com o destino turístico e com o produto influenciou positivamente as crenças em relação aos produtos e ao destino. A segunda hipótese, portanto, é:

- **Hipótese 2:** A imagem do país de origem tem uma influência maior naquelas pessoas que têm um nível de conhecimento maior sobre o país.

Yamanaka e Giraldi (2013) apresentaram em seu estudo um contraponto entre os resultados das pesquisas com relação ao gênero do consumidor. Balabanis, Mueller e Melewar (2002) argumentam que as mulheres possuem um viés contra os produtos estrangeiros e são mais favoráveis aos produtos nacionais. Já outros estudos indicam que as mulheres tendem a avaliar os produtos estrangeiros de forma mais favorável do que os homens (GOOD; HUDDLESTON, 1995; LAWRENCE; MARR; PRENDERGAST, 1992; JOSIASSEN; ASSAF; KARPEN, 2011). No presente estudo, em conformidade com Balabanis, Mueller e Melewar (2002) e Guina e Giraldi (2012), propõe-se a terceira hipótese:

- **Hipótese 3:** A imagem do país de origem tem uma influência maior em homens do que em mulheres.

A população do estudo ficou definida como sendo os alunos de graduação, mestrado e doutorado, nas áreas de negócios da de uma Universidade pública no interior do Estado de São Paulo, Brasil. O total de elementos é de cerca de 1600 alunos. A população foi assim definida pelo fato de estudantes de negócios serem potenciais consumidores de serviços bancários, além de um importante segmento de interesse para o turismo (inclusive o educacional) e, consequentemente, são relevantes para a avaliação da marca e imagem de um país.

Para este estudo, foi utilizada uma amostra não probabilística e o período considerado para a coleta foi de dezembro de 2012 a março de 2013. O questionário foi disponibilizado de forma online e também aplicado nas salas de aula. Foram coletados 199 questionários respondidos, correspondente a cerca de 12% da população-alvo. Considera-se esse um número adequado para a realização das análises estatísticas: análise de valores extremos, análise fatorial e análise de regressão.

3. Resultados e Discussões

Do total de 199 respondentes, 52,76% são do sexo masculino. Após a realização da análise de valores extremos, utilizando-se da distância de Mahalanobis (D2), foram encontrados 7 elementos que foram eliminados da base de dados, procedimento considerado adequado por Hair et al. (1995). Restaram, assim, 192 questionários compondo a amostra.

Foi realizada uma análise fatorial para cada variável: Imagem do país de origem e *Brand equity* de bancos espanhóis. As estatísticas formais para testar a conveniência do modelo fatorial foram realizadas (teste de esfericidade de Bartlett, e teste KMO), com resultados adequados.

Realizou-se a análise fatorial a partir do método de análise dos componentes principais. Para determinar o número de fatores foi adotado o procedimento com base em autovalores (*eigenvalues*), em que são retidos apenas fatores com autovalores superiores a 1 (MALHOTRA, 2006).

Em ambas as análises fatoriais, foram obtidos dois fatores que explicavam a variância máxima nos dados. Dois fatores com autovalores maiores do que 1 para as questões sobre o país de origem explicam 51,41% da variância total dos elementos. Já os dois fatores observados nas questões sobre o *brand equity* de bancos espanhóis explicam 72,36%. As matrizes rotacionadas (método Varimax) e a interpretação dos fatores são apresentadas a seguir.

Como observado na Tabela 1, a partir da análise das sete variáveis que formam o fator 1, identificamos aspectos relacionados ao conhecimento técnico, treinamento, motivação para o trabalho e, por isso, denominou-se o fator 1 de Fator Técnico. Como o fator 2 aborda aspectos mais emocionais sobre o relacionamento entre pessoas e a forma como as pessoas são vistas, esse fator foi denominado Fator Amigável.

Tabela 1. Matriz de componentes rotacionada (Imagem do país de origem)

Sentenças	Componentes	
	1	2
Os espanhóis são motivados a melhorar seus padrões de vida.	0,762	
Os espanhóis enfatizam treinamentos técnicos/vocacionais.	0,755	
Os espanhóis trabalham duro.	0,681	
Os espanhóis têm orgulho de alcançar altos padrões em serviços.	0,626	
Os espanhóis são criativos.	0,570	0,383
O conhecimento técnico dos trabalhadores espanhóis é alto.	0,561	0,361
A Espanha participa ativamente em assuntos internacionais.	0,504	0,400
Os espanhóis são amigáveis e agradáveis.	0,229	0,745
Os espanhóis são bem-educados.	0,292	0,725
A Espanha é amigável com meu país em assuntos internacionais.		0,722

Ao observar-se a [Tabela 2](#), verifica-se que o fator 1 é composto por cinco variáveis, relacionadas aos aspectos de consciência de marca. Por sua vez, as variáveis do fator 2 estão mais relacionadas com aspectos de atitude em relação à marca. Dessa forma, o fator 1 passa a ser chamado Fator Consciência e o 2 de Fator Atitude. Este estudo propõe um agrupamento das quatro dimensões do *brand equity* identificadas por Aaker (1991), resultando nas duas dimensões identificadas.

A partir das análises fatoriais realizadas, foi possível reduzir os dados para 4 fatores, representando as dimensões subjacentes das variáveis principais. As dimensões foram criadas a partir da média das respostas às frases dos fatores correspondentes, para a realização das análises de regressão.

Tabela 2. Matriz de componentes rotacionada (*Brand equity* de bancos espanhóis)

Sentenças	Componentes	
	1	2
Eu consigo reconhecer as marcas de bancos espanhóis entre outros bancos concorrentes.	0,898	
Eu conheço alguns bancos espanhóis.	0,875	
Eu consigo facilmente imaginar marcas de bancos espanhóis.	0,848	0,252
Eu consigo rapidamente reconhecer o símbolo ou o logo de bancos espanhóis.	0,800	
Eu consigo rapidamente pensar em características de bancos espanhóis.	0,746	
A qualidade esperada de bancos espanhóis é extremamente alta.		0,873
A probabilidade de que bancos espanhóis funcionem adequadamente é muito alta.		0,873
Eu gosto dos bancos espanhóis.	0,222	0,818
Eu abriria uma conta em um banco espanhol.	0,241	0,767
Os bancos espanhóis são confiáveis.	0,289	0,762

Primeiramente, foram realizadas duas análises de regressão, uma vez que temos duas variáveis dependentes (Consciência e Atitude) que compõem o *brand equity* dos bancos espanhóis. Realizando-se a primeira análise de regressão tendo como variável dependente a Consciência, obteve-se um R^2 igual a apenas 0,043. Como o valor está próximo de 0, podemos verificar que não há relação entre as variáveis. Portanto, pode-se concluir que não há relação de dependência entre a variável Consciência e a Imagem do país de origem.

Por sua vez, a análise contendo como variável dependente a dimensão Atitude apresentou um R^2 igual a 0,193, significativamente maior do que o apresentado para a dimensão Consciência. Assim, vê-se que há uma relação de dependência significativamente maior da imagem do país de origem sobre dimensão Atitude. Dessa forma, as análises sobre os coeficientes de regressão e sobre o papel moderador do conhecimento em relação à Espanha e do gênero do consumidor foram realizadas somente para a variável dependente Atitude.

Analisando-se os coeficientes de regressão não-padronizados (Tabela 3), verificamos que a dimensão Técnico apresenta o maior β (0,429), enquanto a dimensão Amigável apresenta β igual a 0,265. O resultado encontrado confirma a hipótese 1 proposta por este trabalho, de que a imagem do país de origem influenciaria de forma positiva o *brand equity* de bancos espanhóis. Pappu, Quester e Cooksey (2007) e Diamantopoulos, Schlegelmilch e Paliawadana (2011) também mostraram que o *brand equity* para o consumidor é significativamente associado com a imagem do país de origem da marca.

Tabela 3. Coeficientes do modelo de regressão

Modelo		Coeficientes Não-Padron.		Coeficientes Padron.	t	Sig.
		B	Erro Padr.	Beta		
1	(Constante)	1,122	0,474		2,367	0,019
	TECNICO	0,429	0,124	0,258	3,454	0,001
	AMIGAVEL	0,265	0,079	0,251	3,360	0,001

Foram realizadas duas divisões na base de dados (uma para cada papel moderador) por meio da ferramenta *split files*. A partir do modelo de regressão por conhecimento (Tabela 4), verifica-se que o R^2 de alto conhecimento é significativamente maior que o de baixo conhecimento, demonstrando assim uma maior relação de dependência nos respondentes que afirmaram ter um alto conhecimento sobre a Espanha.

Tabela 4. Resumo do modelo de regressão por conhecimento

CONHECIMENTO	Modelo	R	R Quadr.	R Quadr. Ajust.	Erro Padrão da Estimativa
BAIXO CONHECIMENTO	1	0,296	0,088	0,071	0,93809
ALTO CONHECIMENTO	1	0,536	0,287	0,269	1,30833

Analisando os dados da Tabela 5, podemos verificar que, enquanto as pessoas que afirmam ter baixo conhecimento sobre a Espanha são mais influenciadas pela dimensão Técnico, as que afirmaram ter um alto conhecimento sobre o país foram mais influenciadas pela dimensão Amigável.

Tabela 5. Coeficientes do modelo de regressão por nível de conhecimento da Espanha

CONHECIMENTO	Modelo		Coeficientes Não-Padron.		Coeficientes Padron.	t	Sig
			B	Erro Padr.	Beta		
BAIXO CONHECIMENTO	1	(Constant)	2,047	0,625		3,273	0,001
		TECNICO	0,386	0,146	0,259	2,649	0,009
		AMIGAVEL	0,082	0,097	0,083	0,849	0,398
ALTO CONHECIMENTO	1	(Constant)	0,756	0,741		1,021	0,310
		TECNICO	0,382	0,214	0,215	1,790	0,077
		AMIGAVEL	0,414	0,132	0,377	3,143	0,002

Dados os resultados encontrados, confirma-se a hipótese 2 de que a imagem do país de origem teria uma influência maior naquelas pessoas que têm um nível de conhecimento maior sobre o país. Em consistência com os resultados encontrados por Ahmed e Astous (1998), Papadopoulos e Heslop (1993), Han (1989) e Elliot, Papadopoulos e Kim (2011), que afirmam que as avaliações são fortemente afetadas pelo conhecimento sobre o país de origem, foi evidenciado que as pessoas com alto conhecimento do país de origem têm a sua atitude em relação às marcas de bancos espanhóis influenciada positivamente.

Quanto às implicações gerenciais desses resultados, devido às diferenças nas influências entre os grupos que tem baixo ou alto conhecimento sobre o país de origem, sugere-se uma abordagem específica para cada um deles. As pessoas que declararam ter um baixo conhecimento sobre o país são mais influenciadas pelos aspectos técnicos e, dessa forma, devem-se evidenciar a essas pessoas as qualidades técnicas, a vocação tecnológica, de desenvolvimento de produtos inovadores, força de trabalho qualificada e motivação para atingir altos níveis de qualidade.

Por outro lado, como as pessoas que afirmam ter um alto conhecimento sobre a Espanha são mais influenciadas pelos aspectos amigáveis da imagem do país de origem, para essas deve-se focar em uma abordagem mais humana, com aspectos emocionais e amigáveis, mostrando a Espanha como um país acolhedor.

A partir do modelo de regressão por gênero (Tabela 6), verificou-se uma maior relação de dependência entre a dimensão Atitude e as dimensões subjacentes da Imagem do país de origem nos respondentes do gênero masculino.

Tabela 6. Resumo do modelo de regressão por gênero

Gênero	Modelo	R	R Quadr.	R Quadr. Ajust.	Erro Padrão da Estimativa
Masculino	1	0,491	0,241	0,226	1,12724
Feminino	1	0,394	0,155	0,136	1,11025

Quando dividimos os resultados por gênero (Tabela 7) encontramos resultados diferentes para homens e mulheres. Enquanto a dimensão Técnico tem maior influência na dimensão Atitude para os homens, a dimensão Amigável tem maior influência para as mulheres. Para ambos os gêneros, as duas dimensões da Imagem do país de origem tem influência positiva sobre a dimensão Atitude. Ao se comparar a magnitude da influência (valores dos coeficientes), pode-se corroborar a hipótese 3 proposta por este trabalho, de que a imagem do país de origem teria uma influência maior em homens do que em mulheres em consistência com o que propõe Mueller e Melewar (2002) e Guina e Giraldi (2012).

Tabela 7. Coeficientes do modelo de regressão por gênero

Gênero	Modelo	Coeficientes Não-Padron.		Coeficientes Padron.	T	Sig.
		B	Erro Padr.	Beta		
Masculino	1	(Constant)	0,640	0,631	1,014	0,313
		TECNICO	0,590	0,162	0,354	0,000
		AMIGAVEL	0,222	0,099	0,218	0,027
Feminino	1	(Constant)	1,728	0,724	2,388	0,019
		TECNICO	0,185	0,196	0,112	0,347
		AMIGAVEL	0,362	0,133	0,321	0,008

4. Conclusões

Este trabalho se propôs investigar a influência da imagem do país de origem no *brand equity* de bancos espanhóis e analisar como os papéis moderadores de nível de conhecimento sobre a Espanha e por gênero.

Observou-se que a dimensão Atitude subjacente da variável *Brand equity* de bancos espanhóis sofre mais influência e tem uma maior relação com as variáveis estudadas. Verificou-se que a imagem do país de origem influencia positivamente o *brand equity* de bancos espanhóis e que as pessoas com maior conhecimento sobre a Espanha foram mais influenciadas pela imagem do país de origem. Portanto, quanto maior o conhecimento sobre o país, mais as pessoas são influenciadas pela sua imagem.

Quando se tem um alto conhecimento e uma imagem positiva, reflete-se positivamente também no *brand equity* dos bancos espanhóis. Isso implica, por exemplo, que um visitante que seja bem tratado e recebido amigavelmente na Espanha tende a ser mais influenciado positivamente pela imagem que tem do país. Assim, vê-se que o povo espanhol, bem como suas empresas, tem um papel fundamental de levar uma imagem positiva do país às outras pessoas.

Porfim, com relação ao papel moderador do gênero, verificou-se que os homens foram mais influenciados pela imagem do país de origem. Dessa forma, as comunicações sobre a imagem da Espanha, com o objetivo de melhor avaliar o *brand equity* de bancos espanhóis, pode ser direcionada aos homens.

Tendo em vista a existência de poucos trabalhos sobre a influência da imagem do país de origem no *brand equity* de empresas de serviços, faz-se necessário o desenvolvimento de novos trabalhos nessa área, em diferentes categorias de serviços e com diferentes países de origem.

Referências

- Aaker, D. A. (1991), "Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name". New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), "Building strong brands". New York: The Free Press.
- Baldauf, A.; Cravens, K. S.; Diamantopoulos, A.; Zeugner-Roth, K. P. (2009), "The impact of product-country image and marketing efforts on retailer-perceived brand equity: An empirical analysis". *Journal of Retailing*, Vol. 85, Num. 4, pp. 437-452.
- Baughn, C.; Yaprak, A. (1993), "Mapping country-of-origin research: recent developments and emerging avenues". In N. Papadopoulos; L. A. Heslop (Eds.), *Product-country images: impact and role in international marketing* (pp. 89-116). London: Haworth Press.
- Béjar, C. R.; Silvestre, E. G. (2002), "La marca país como ventaja competitiva: El valor de la marca España". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Vol. 799, pp. 101-114.
- Bilkey, W., & Nes, E. (1982), "Country of origin effects on product evaluations". *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, Num. 1, pp. 89-99.
- Buil, I.; Chernatony, L.; Martínez, E. (2008), "A cross-national validation of the consumer-based brand equity scale". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, Num. 6, pp. 384-392.
- Cerviño, J. (2008), "La globalización de las marcas españolas: Estrategia internacional e imagen de marca del Santander". *Universia Business Review*, Vol. 17, Num. 1, pp. 60-73.
- Cerviño, J.; Rivera, J. (2007), "La globalización de las marcas españolas: Liderazgo y notoriedad internacional". *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, Vol. 839, pp. 121-139.
- Chung, K. K. (1995), "Brand popularity and country image in global competition: Managerial implications". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4, Num. 5, pp. 21-33.
- Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B.; Palihawadana, D. (2011), "The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: a test of alternative perspectives". *International Marketing Review*, Vol. 28, Num. 5, pp. 508-524.
- Dinnie, K. (2004), "Country-of-origin 1965-2004: A literature review". *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 3, Num. 2, pp. 165-213.
- Dinnie, K. (2008), "Nation branding: Concepts, issues, practice". Oxford: Routledge.
- Elliot, S.; Papadopoulos, N.; Kim, S. S. (2011), "An integrative model of place image: exploring relationships between destination, product, and country images". *Journal of Travel Research*, Vol. 50, Num. 5, pp. 520-534.
- Fan, Y. (2010), "Branding the nation: Towards a better understanding". *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, Num. 2, pp. 97-103.
- Fetscherin, M. (2010), "The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index". *International Marketing Review*, Vol. 27, Num. 4, pp. 466-479.
- Gilmore, F. (2002), "A country, can it be repositioned? Spain, the success story of country branding". *Journal of Brand Management*, Vol. 9, Num. 4, pp. 281-293.
- Giraldi, J. M. E.; Ikeda, A. A. (2009), "Personal values and the 'country-of-origin effect': The moderating role of consumers' demographics". *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 33, Num. 3, pp. 309-315.
- Good, L. K.; Huddleston, P. (1995), "Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: are feelings and intentions related?". *International Marketing Review*, Vol. 12, pp. 35-48.
- Guina, F. T. C.; Giraldi, J. M. E. (2012), "Differences on the image of Brazil in External Markets according to consumers age, gender, knowledge about the country and country of residence". *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 7, Num. 2, pp. 13-28.

- Hair, J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1995), "Multivariate data analysis". Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hakala, U.; Svensson, J.; Vincze, Z. (2012), "Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21 • Num. 6, pp. 439-451.
- Han, C. M. (1989), "Country image: Halo or summary construct?" *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, Num. 2, pp. 222-229.
- Harrison-Walker, L. J. (1995), "The relative effects of national stereotype and advertising information on the selection of a service provider: an empirical study". *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, Num. 1, pp. 47-59.
- Herstein, R. (2012), "Thin line between country, city, and region branding" *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18, Num. 2, pp. 147-155.
- Javalgi, R. G.; Cutler, B. D.; Winans, W. A. (2001), "At your service! Does country of origin research apply to services?" *The Journal of Services Marketing*, Vol. 15, Num. 7, pp. 565-582.
- Johansson, J. K.; Douglas, S. P.; Nonaka, I. (1985), "Assessing the impact of country-of-origin on product evaluations: A new methodological perspective". *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Num. 4, pp. 388-396.
- Josiassen, A.; Assaf, A. G.; Karpen, I. O. (2011), "Consumer ethnocentrism and willingness to buy: analyzing the role of three demographic consumer characteristics". *International Marketing Review*, Vol. 28, Num. 6, pp. 627-646.
- Kaneva, N. (2011), "Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research". *International Journal of Communication*, Vol. 5, pp. 117-141.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity". *Journal of Marketing*, Vol. 57, Num. 1, pp. 1-22.
- Knight, G. A.; Calantone, R. J. (2000), "A flexible model of consumer country-of-origin perceptions". *International Marketing Review*, Vol. 17, Num. 2, pp. 127-145.
- Knight, G. A.; Spreng, R.; Yaprak, A. (2003), "Cross-national development and validation of an international business measurement scale: the COISCALE". *International Business Review*, Vol. 12, Num. 3, pp. 581-599.
- Kotler, P.; Gertner, D. (2002), "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective". *Journal of Brand Management*, Vol. 9, Num. 4, pp. 249-261.
- Koschate-Fischer, N.; Diamantopoulos, A.; Oldenkotte, K. (2012), "Are consumers really willing to pay more for a favorable country image? A study of country-of-origin effects on willingness to pay". *Journal of International Marketing*, Vol. 20, Num. 1, pp. 19-41.
- Lau, G. T.; Lee, S. H. (1999), "Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty". *Journal of Market - Focused Management*, Vol. 4, Num. 4, pp. 341-370.
- Lawrence, C.; Marr, N. E.; Prendergast, G. P. (1992), "Country-of-origin stereotyping: a case study in the New Zealand motor vehicle industry". *European Journal of Marketing*, Vol. 26, pp. 37-52.
- Lee, D.; Ganesb, G. (1999), "Effects of partitioned country image in the context of brand image and familiarity". *International Marketing Review*, Vol. 16, Num. 1, pp. 18-39.
- Leonidou, L. C.; Hadjimarcou, J.; Kalika, A.; Stamenova, G. T. (1999), "Bulgarian consumers' perceptions of products made in Asia Pacific". *International Marketing Review*, Vol. 16, Num. 2, pp. 126-142.
- Liefeld, J. P. (1993), "Experiments on country-of-origin effects: Review and meta-analysis of effect size". In N. Papadopoulos; L. A. Heslop, *Product-country images: Impact and role in international marketing* (pp. 117-156). London: Harworth Press.
- Lin, C. H.; Kao, D. T. (2004), "The impacts of country-of-origin on brand equity". *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, Num. 1/2, pp. 37-40.

Loureiro, S. M. C.; Miranda, F. J. (2011), "Brand equity and brand loyalty in the internet banking context: FIMIX-PLS market segmentation". *Journal of Service Science and Management*, Vol. 4, Num. 4, pp. 476-485.

Malhotra, N. K. (2006), "Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada" (L. Bocco, Trad., 4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Menictas, C.; Wang, P. Z.; Louviere, J. J. (2012), "Assessing the validity of brand equity constructs". *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, pp. 3-8.

Nath, P.; Bawa, A. (2011), "Measurement of brand equity of services: Scale construction and validation". *Journal of Services Research*, Vol. 11, Num. 2, pp. 135-154.

Netemeyer, R. G.; Durvasula, S.; Lichtenstein, D. R. (1991), "A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE". *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, Num. 3, pp. 320-327.

Ozsomer, A.; Cavusgil, S. T. (1991), "Country-of-origin effects on product evaluations: A sequel to Bilkey and Nes review". *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Vol. 2, pp. 269-277.

Papadopoulos, N.; Heslop, L. A. (1993), "Product-country images: impact and role in international marketing". London: Harworth Press, pp. 3-38.

Pappu, R.; Quester, P. G.; Cooksey, R. W. (2006), "Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: Some empirical evidence". *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Num. 5/6, pp. 696-717.

Parameswaran, R.; Pisharodi, R. M. (1994), "Facets of country of origin image: an empirical assessment". *Journal of Advertising*, Vol. 23, Num. 1, pp. 43-61.

Parameswaran, R.; Yaprak, A. (1987), "A cross-national comparison of consumer research measures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, Num. 1, pp. 35-49.

Roth, M. S.; Romeo, S. B. (1992), "Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects". *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Num. 3, pp. 477-497.

Samiee, S. (1994), "Customer evaluation of products in a global market". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Num. 3, pp. 579-604.

Samiee, S.; Shimp, T. A.; Sharma, S. (2005), "Brand origin recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations". *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp. 379-397.

Szondi, G. (2007), "The role and challenges of country branding in transition countries: the Central and Eastern European experience". *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, Num. 1, pp. 8-20.

Hakala, U.; Lemmetyinen, A.; Kantola, S-P. (2013), "Country image as a nation-branding tool". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31, Num. 5, pp. 538-556.

Yamanaka, G. A.; Giralddi, J. M. E. (2013), "Country brand equity: avaliação dos componentes do valor do Brasil por estudantes canadenses". *Revista Turismo Visão e Ação*, Vol. 15, pp. 34-56.

Yoo, B.; Donthu, N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale". *Journal of Business Research*, Vol. 52, Num. 1, pp. 1-14.

Yoo, B.; Donthu, N. (2002), "Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process". *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11, Num. 6, pp. 380-398.

Yoo, B.; Donthu, N.; Lee, S. (2000), "An examination of selected marketing mix elements and brand equity". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Num. 2, pp. 195-211.

Zeugner-Roth, K. P.; Diamantopoulos, A.; Montesinos, M. A. (2008), "Home country image, country brand equity and consumers' product preferences: An empirical study". *Management International Review*, Vol. 48, Num. 5, pp. 577-602.



Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación

ÁREA: 6
TIPO: Aplicación

29

Guidance for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises: Effectiveness of self-evaluation tools
Guias para a Responsabilidade Social nas PMES: Eficiência de ferramentas de autoavaliação

AUTOR

Antonio Vives¹

Socio Principal,
Cumpetere
Profesor Consultor,
Stanford University,
EEUU
Antoniov@
cumpetere.com

Autor de Contacto: 9417
Meadow Shire Ln; Great
Falls, VA 22066; USA.

Este artículo analiza las herramientas de autoevaluación sobre RSE para PyMEs, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y en consecuencia estimular acciones para sus mejora. A efectos de analizar su efectividad se estudian las características y el contenido de once herramientas producidas por diferentes instituciones en América Latina, España y por organismos multilaterales, se tipifica su contenido, se evalúa su idoneidad para las PyMEs y se sacan conclusiones sobre su efectividad en la adopción de prácticas responsables. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconsejar, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que puede conducir a limitar la efectividad de las herramientas.

This article includes a study of the self-evaluation CSR tools that have been developed for SMEs, which in general are designed to identify the gaps in their responsible practices as assessed against some ideal, implicit or explicit, as a result to stimulate actions to improve them. The characteristics and content of eleven tools produced by different institutions in Latin America, Spain and multilateral organizations are analyzed. Their content is typified, the suitability for SMEs in evaluated and conclusions are reached as to their effectiveness in the adoption of responsible practices. It also discusses the risks of using a uniform template and advice, implicitly or explicitly, that companies undertake responsible practices on all areas, which can limit the effectiveness of the tools.

Este artigo analisa as ferramentas de autoavaliação sobre RSE para PMES que, em geral, têm o objetivo de identificar falhas nas práticas responsáveis, relativamente a algum ideal, explícito ou implícito, e estimular, consequentemente, ações para as suas melhorias. Para efeitos de análise da sua efetividade, estudam-se as características e o conteúdo de onze ferramentas, produzidas por diferentes instituições na América Latina, em Espanha e por organismos multilaterais. Assim, tipifica-se o seu conteúdo, avalia-se a sua idoneidade para as PMES e tiram-se conclusões sobre a sua eficiência na adoção de práticas responsáveis. Também se discutem os riscos na adoção de um esquema de quadro de pessoal uniforme e aconselham-se, implícita ou explicitamente, as empresas que tenham práticas responsáveis em todas as áreas, o que pode conduzir a limitar a eficiência das ferramentas.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.02

RECIBIDO
06.05.2014

ACEPTADO
04.07.2014

1. Introducción¹

La promoción de las prácticas responsables ha cobrado gran impulso en las recientes décadas, con diferentes actores en diferentes regiones. Algunos de los principales documentos han sido guías, conjuntos de indicadores, herramientas de autoevaluación y buenas prácticas. En Europa el liderazgo ha sido tomado mayormente por los gobiernos y la Comisión Europea. En América Latina ha sido tomada por el Banco Interamericano de Desarrollo, organizaciones empresariales y algunas ONGs. Sin pretender ser exhaustivo, a nivel internacional también ha existido el liderazgo de instituciones multilaterales como ONUDI, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Corporación Financiera Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, entre otras y por organizaciones empresariales como el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

El foco de la atención para la promoción de prácticas responsables comenzó con las grandes empresas multinacionales, mayormente por su elevado impacto económico, social y ambiental, particularmente en temas globales como corrupción, ética, cambio climático, derechos humanos y la cadena de valor. Esto se ha extendido a grandes empresas nacionales y, desde ser ignoradas hace unos 20 años, en la última década se ha intensificado la atención a la RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas, PyMEs. Esta atención se ha manifestado a través de la proliferación de guías, casos y herramientas de autoevaluación, algunas preparadas específicamente para las PyMEs, otras como adaptaciones de herramientas preparadas para grandes empresas (por ejemplo, los esquema de reportes e indicadores GRI, la guía ISO 26000 y el Pacto Mundial, entre otras)

En este artículo nos concentraremos en el análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de RSE para PyMEs, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y en consecuencia estimular acciones para sus mejora.

Muchas de estas herramientas para PyMEs que han sido producidas en países desarrollados, no se adaptan fácilmente al ecosistema de promoción de la RSE en países en vías de desarrollo. Muchas están basadas en experiencias, información e investigaciones en grandes empresas en estos países. A menos que estas herramientas sean escritas para las PyMEs, su utilización indiscriminada puede llegar a ser contraproducente, ya que muchas de estas PyMEs no tienen la capacidad gerencial para distinguir lo que es relevante e importante para ellas de lo que no lo es. La mayoría de los instrumentos tienden a incluir todo lo que sea posible, para evitar las críticas sobre las omisiones, lo cual puede complicar el problema de implementación de la RSE en estas empresas. Existe el supuesto implícito de que las PyMEs podrán seleccionar lo relevante e importante y desarrollar sus propias estrategias de RSE, lo que en muchos casos no es cierto.

Dado el nivel de adopción y el tipo de prácticas responsables de estas empresas puede ser más efectivo promover la adopción y profundización escalonadas en vez de promover un esquema más integral propio de las grandes empresas en países desarrollados. Por ejemplo, la misma

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social de la Empresa, Sostenibilidad, Pequeña y Mediana Empresa, autoevaluación, cuestionarios, guías, América Latina, España

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Sustainability, Small and Medium Enterprises, self-evaluation, questionnaires, guides, Latin America, Spain

PALAVRAS-CHAVES

Responsabilidade Social da Empresa, Sustentabilidade, Pequena e Média Empresa, autoavaliação, questionários, guias, América Latina, Espanha

CÓDIGO JEL:

M 140

1. Una primera versión de este artículo fue presentada en el taller "PyMEs, RSE y Competitividad" celebrado en la Copenhagen Business School, donde se recibieron valiosos comentarios de los participantes. En particular se agradece la contribución de Dima Jamali en la preparación de la sección sobre los fundamentos teóricos del estudio.

reciente definición de RSE por la Comisión Europea (Comisión Europea, 2011) es muy simple: *“la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*. También dice que para *“cumplir cabalmente con su responsabilidad social, las empresas deben contar con un proceso para integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos y de derechos humanos en sus operaciones comerciales y en su estrategia, en colaboración con sus stakeholders”*. Para las PyMEs puede ser más efectivo implementar este enfoque que el sugerido por la definición general, que es más adecuada para las grandes empresas, en mercados desarrollados, que tienen la capacidad gerencial y financiera para determinar el impacto de sus actividades, determinar quién es la “sociedad” para ellas (que no es el universo) y los recursos para implementar las acciones.

Aun cuando el énfasis debe ser que las empresas sean responsables, todas las herramientas están dirigidas a la promoción de prácticas específicas, o sea a HACER responsabilidad más que a SER responsable. El énfasis está en hacer cosas parciales. Es mucho más difícil tener guías sobre cómo hacer que las empresas sean responsables, lo que es un concepto integral e involucra elementos culturales y éticos. Sin embargo, se espera que al implementar prácticas y procesos responsables, las empresas tiendan hacia ser responsables. Siendo responsables y adoptando prácticas responsables se espera que las empresas contribuyan a una mejor sociedad y a su propia competitividad. Este el enfoque que utilizamos en este artículo, y que es el enfoque que usan las herramientas analizadas.

Este artículo analiza algunas de las herramientas, tipifica su contenido y evalúa su idoneidad para las PyMEs. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconsejar, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que puede ser contraproducente.

Por herramientas entendemos los cuestionarios de autoevaluación y las guías de autoayuda. Algunas herramientas contienen ambos elementos. El análisis de ambos tipos de herramientas se enriquece y permite hacer contrastes sobre su potencial efectividad. Analizamos estas herramientas en varios países de América Latina y España e incluimos las de algunas instituciones multilaterales, que aplican a estos y otros países, para poder sacar lecciones de aplicación más amplia.

2. Fundamentos Teóricos

Las recientes formulaciones de la teoría de instituciones han dirigido su atención a las presiones y limitaciones que las instituciones ponen sobre el comportamiento organizacional al respaldar la aplicación de reglas, leyes y normas sociales específicas. (North, 1990). Un elemento central de la nueva literatura institucional es la idea de que las empresas están insertas en entornos nacionales e institucionales, que influyen los esquemas de gestión, las orientaciones de las partes interesadas (*stakeholders*) y su capacidad de competir, innovar y gestionar. (Roome, 2005). En el contexto institución la legitimidad de la actuación empresarial constituye una preocupación central y se determina por la medida en que los valores y las expectativas de las instituciones y la sociedad están reflejadas en los valores organizacionales y sus acciones (Long and Driscoll, 2008). Las organizaciones en entornos específicos tratan de promover su legitimidad a través de la adopción de procesos institucionales

semejantes, con las tres variedades de tendencias isomorfas (emulación, imitación, comparación) referidas como coercitivas (alienación con reglas, normas o leyes), miméticas (seguimiento de mejores prácticas, modas de gestión) y normativas (alineación con estándares establecidos pro autoridades académicas o profesionales) (DiMaggio and Powell, 1983; Matten and Moon, 2008).

Extendiendo el análisis institucional un paso más, Matten and Moon (2008) hacen la distinción entre dos facetas de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, que ellos denominan como RSE implícita y explícita. Designan como RSE implícita al conjunto de valores, normas y reglas que resultan, mayormente, de los requerimientos obligatorios para que las empresas atiendan aspectos considerados claves en sus respectivos entornos. Si la RSE implícita comprende los requerimientos sociales obligatorios y habituales y los intereses de los *stakeholders*, la RSE explícita se refiere a los programas y estrategias que las empresas diseñan e implementan voluntariamente.

Esta tipología es especialmente relevante para el caso de las PyMEs ya que la evidencia empírica presentada en la sección C muestra que tienden a concentrarse en la RSE implícita. Ambas, la implícita y la explícita son influenciadas por los entornos nacionales para los negocios (instituciones políticas, financieras, educacionales y culturales) pero son también afectadas por aspectos de legitimidad institucional y las variantes de las tendencias isomorfas mencionadas. Usando este esquema es claro que las prácticas de RSE deben ser analizadas en el contexto de los esquemas institucionales prevalecientes (Matten and Moon, 2008).

En efecto, se ha desarrollado un consenso en la literatura académica de que la RSE no se puede entender fuera del contexto cultural e histórico en que se desenvuelve la empresa. Campbell (2007) fue uno de los primeros en destacar la importancia en la investigación académica sobre la RSE del contexto institucional, postulando una serie de proposiciones sobre como los diferentes entornos institucionales afectan el comportamiento responsable. Estas proposiciones comprenden una serie de factores surgidos de la literatura sobre la economía política comparativa, incluyendo la naturaleza del entorno económico, la estructura competitiva, las regulaciones, los esquemas de autorregulación industrial, la presencia de instituciones privadas independientes y el tipo de esquemas normativos donde opera la empresa.

En particular Campbell (2007) enfatiza las condiciones económicas y como afectan la orientación de la RSE, concluyendo que la situación económica y el nivel de competencia al que están expuestas las empresas afecta la probabilidad de que estas actuarán de manera socialmente responsable. “Es más probable que las empresas actúen de manera socialmente responsable en la medida en que se enfrenten a una fuerte regulación, a una autorregulación colectiva, un esquema normativo que estimule ese comportamiento ya a la existencia de ONGs y otras instituciones independientes que las supervisan y controlan” (Campbell, 2007, p. 962). El argumento dominante es que los diferentes entornos institucionales crean diferentes incentivos que facilitan o limitan el comportamiento empresarial socialmente responsable y que el análisis del comportamiento empresarial debe hacerse en función del entorno institucional y económico. Es además importante ir más allá del nivel de la empresa como unidad de análisis y considerar todo el espectro de actores e instituciones que afectan el carácter y forma de la RSE y sus manifestaciones en cada contexto (Jamali and Neville, 2011).

Debe además tenerse en cuenta en la investigación sobre RSE que las realidades nacionales de los países en vías de desarrollo son muy diferentes de las países en vías de desarrollo. Carroll (1979) enfatizó, por ejemplo, el hecho de la RSE es una función de la cultura y el momento y que ambos

elementos determinan la contribución de la empresa a la sociedad. En su propuesta del desarrollo de estrategias de empresas que operan en ambos tipos de países, después de hacer un análisis comparativo de las características del entorno económico, institucional, político y social que condiciona el comportamiento de las empresas que operan en América Latina y Europa, Vives (2009) propone un modelo de análisis basado en la institucionalidad prevaleciente en los países, los valores y cultura de la sociedad, las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento empresarial, su percepción sobre las empresas y los sectores industriales en que operan y las necesidades insatisfechas de la sociedad ante las fallas del estado.

En efecto, el comportamiento responsable de las empresas estará altamente influenciado por las reacciones de los *stakeholders*, penalizando o favoreciendo a las empresas. Este punto puede ser mejor comprendido en el contexto de lo que Vogel (2005) llamó el “mercado de la virtud” (o el “mercado de la responsabilidad”) que se refiere al ecosistema que apoya o coacciona el comportamiento empresarial responsable, incluyendo las instituciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, los gobiernos, los consumidores, los mercados financieros, los clientes y proveedores, los dirigentes y empleados, así como los sindicatos.

En países en vías de desarrollo este mercado es muy limitado, en comparación con la institucionalidad de los países más desarrollados, particularmente la parte de los gobiernos y la sociedad civil, pero además los consumidores, y los medios (Vives, 2008; Jamali and Mirshak, 2007). Algunas empresas pueden estar influenciadas por su participación en cadenas de valor dominadas por empresas de países desarrollados, pero en general esto no afecta la producción y distribución de bienes y servicios para mercados netamente locales, que son la inmensa mayoría.

En parte como resultado de la demanda de la sociedad por el comportamiento socialmente responsable de las empresas y de las debilidades o deficiencias de este comportamiento en las PyMEs han surgido una proliferación de instrumentos o herramientas para guiar los primeros pasos de estas empresas en asumir prácticas responsables. Aun cuando estos instrumentos pueden ayudar a las PyMEs en hacer más “explícita” su responsabilidad, con un impacto potencial sobre su legitimidad social, también pueden dirigir a estas empresas a llevar a cabo actividades que no son cónsonas con su realidad, interna y externa, y consumir los escasos recursos financieros y gerenciales. De allí que es importante entender el diseño, implementación y la efectividad relativa de los diferentes instrumentos que pretenden promover las prácticas responsables en la PyMEs dentro de los diferentes contextos institucionales.

La preocupación central de este artículo es investigar si el diseño de estos instrumentos y su aplicación es compatible con la realidad socio-económica y socio-cultural en que operan estas empresas y la efectividad que puede resultar de su aplicación a empresas con menores impactos sobre la sociedad y con menores recursos.

.....

3. Objetivos y Metodología

El objetivo de este artículo es presentar un análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de la RSE para PyMEs para determinar su potencial impacto en las prácticas responsables. Este es un tema de importancia ya muchas de estas empresas, por falta de recursos para la contratación de apoyos externos, recurren a estas autoevaluaciones, generalmente en forma electrónica, para hacer un diagnóstico de su situación y mejorar sus prácticas. De la investigación preliminar hemos concluido que esta es primera vez que la idoneidad y la efectividad de estas herramientas se estudia de forma sistemática, con resultados a disposición del público.

La metodología está basada en un análisis del contenido de cada una de las herramientas seleccionadas y las potenciales reacciones que las PyMEs tendrían al utilizarlas. Como estas herramientas son un fenómeno relativamente reciente no hay todavía estudios de cómo han sido usadas por las empresas y del uso que hacen de los resultados. Además, no hay estudios del impacto de la implementación de sus resultados. Este artículo debe ser considerado como un repaso inicial para estimular estas investigaciones sobre su uso y su impacto.

Para la metodología proponemos un doble análisis de las herramientas en términos de sus: (1) **Componentes** de la RSE cubiertos y (2) **Características** de las herramientas que puedan guiar las estrategias. La siguiente tabla lista los componentes y características a analizar.

Tabla 1. Componentes y características a analizar en las herramientas

Nueve Componentes de la RSE	Nueve Características de las herramientas
Gobernanza corporativa	Otorga calificación numérica
Ética y corrupción	Propone estrategia de implementación
Medio ambiente	Incluye análisis de Materialidad
Empleados	Incluye análisis de <i>stakeholders</i>
Cadena de Valor	Incluye estrategia de comunicación
Comunidad	Incluye indicadores
Clientes	Incluye casos y ejemplos
Producto	Propone informe de sostenibilidad
Otros	Grado de ambición de la herramienta

Los **componentes de la RSE** de la responsabilidad social de las empresas han sido determinados en función de lo que son ahora relativamente estándar en las estrategias de RSE de las empresas y las guías para la preparación de informes de sostenibilidad (GRI, 2013, 2014): Gobernanza corporativa, Ética y Corrupción, Medio Ambiente, Empleados, Cadena de Valor, Comunidad, Clientes y Producto. Este último componente es muchas veces considerado parte del componente Clientes. Sin embargo el tema de la responsabilidad del producto ha adquirido más relevancia como consecuencia de la necesidad de distinguir entre la responsabilidad social de la empresa en temas sociales, ambientales y de gobernanza y los relacionados con el impacto de sus productos ante la sociedad, no solamente

del cómo se produce el producto o servicio hace sino además del qué se produce. Bajo el componente Clientes consideramos el mercadeo responsable, o sea, si el producto o servicio es comercializado responsablemente y la consideración que se da al cliente, en tanto que en componente Producto nos referimos a la responsabilidad del producto mismo, por ejemplo su seguridad, impacto sobre la salud etc. (puede haber mercadeo responsable de productos irresponsables). Por otra parte, muchos informes y estrategias de sostenibilidad consideran la Ética y Corrupción como parte del Gobierno Corporativo. También los hemos separado para poder diferenciar las herramientas que destacan la importancia del tema corrupción, particularmente en países en vías de desarrollo de los aspectos relacionados con la gestión de los accionistas, acreedores, riesgos, transparencia, etc. que son más propios de países desarrollados y empresas de mayor tamaño. Finalmente hemos incluido un componente de “Otros” para recoger algunos aspectos especiales que algunas herramientas añaden fuera de los componentes tradicionales, derivados de la particular coyuntura de los países en que se han desarrollado.

La tipificación de las [características de las herramientas](#) han sido basadas en el análisis de las necesidades de apoyo y de las estrategias usadas en las empresas a las PyMES identificadas en estudios empíricos y de casos (Gaddene, et al, 2009, Johnstone, 2010, Fassin, LEITAT 2010, Cici y Ranghieri, 2008, Comisión Europea s/f, NORMAPME, 2012). Adicionalmente para poder apreciar el impacto que las recomendaciones implícitas o explícitas de las herramientas de apoyo tienen es importante analizar las prácticas responsables de las PyMES y así determinar sus capacidades de implementarlas. Este análisis está basado en una extensa encuesta a 1.300 PyMES en ocho países de América Latina (Vives (2007) y Vives, Corral and Isusi (2006)). Estos estudios encontraron que estas empresas tienen una gran cantidad de prácticas responsables pero que las ejecutan espontáneamente, sin considerar que son parte de lo que se llama RSE. También encontraron que los principales obstáculos para su adopción y profundización eran la escasez de recursos financieros, falta de conocimiento y de recursos gerenciales. Un estudio anterior sobre las PyMES europeas había producido resultados semejantes (Isusi, 2002). Estos resultados proporcionan el contexto para analizar las herramientas.

Basado en los resultados de las encuestas, en particular de los obstáculos que dicen enfrentar las PyMES, se concluye que las herramientas, para ser efectivas en el entorno en que operan estas empresas, deben ser fáciles de usar y proporcionar la mayor parte de la guía que sea necesaria, particularmente en países en vías de desarrollo. Ante la falta de capacidades de los usuarios, las herramientas deberían guiar a las PyMES a priorizar las actividades (basado en un análisis de sus *stakeholders* y su materialidad), a implementarlas de acuerdo a sus capacidades (incluir estrategias de implementación y comunicación, con indicadores sugeridos para el seguimiento). Las encuestas mencionadas también evidenciaron que uno de los métodos preferidos por las PyMES para aprender acerca de prácticas responsables era a través de casos y ejemplos de empresas semejantes, de allí la inclusión de esta característica de contenido (casos y ejemplos) en el análisis.

Se añadieron tres características más al análisis basado en el análisis preliminar de las herramientas. Uno es la incorporación de una calificación basada en la autoevaluación que algunas herramientas incluyen con el objetivo de permitir la comparación con otras empresas que han usado la herramienta, o comparación con un ideal implícito en el diseño de la herramienta (más adelante discutiremos si esto es conducente para la mejora de las prácticas). La segunda es la recomendación para la preparación de un informe de sostenibilidad como parte de la estrategia de comunicación. La preparación de estos reportes ha ganado mucha popularidad en las grandes empresas y muchos consultores y guías recomiendan prepararlos para las PyMES (también discutiremos si esta es una estrategia apropiada para estas empresas). Finalmente hemos incluido la característica de Ambición de la herramienta, para evaluar

el ámbito de actividades y las capacidades que se esperan de la PyMEs implícitas en la herramienta. Esto es particularmente importante en función de la escasez de recursos de estas empresas, que limita el ámbito de prácticas responsables que pueden acometer.

4. Análisis de las Herramientas

El [Anexo](#) incluye una breve descripción de las herramientas analizadas. Para mejor comprensión de la discusión en este artículo se recomienda al lector interesado que las consulte para lo cual se incluyen los enlaces a las versiones electrónicas. Se cubren cuatro herramientas desarrolladas en España y cinco en América Latina². Adicionalmente, para ampliar el marco de referencia se cubren dos herramientas desarrolladas por instituciones multilaterales, el Pacto Mundial y ONUDI, ambas asociadas al sistema de las Naciones Unidas (sólo la primera está disponible en español). Esta variedad de enfoques, país desarrollado, países en desarrollo y organismos internacionales, le da mayor riqueza al análisis³.

En el análisis se incluyen herramientas de autoevaluación en línea y guías impresas que tienen como propósito apoyar la autoevaluación y ser de autoayuda. Algunas han sido escritas específicamente para PyMEs, pero algunas son genéricas sin especificar el tamaño de las empresas, pero el análisis se concentra en las implicaciones para las PyMEs. No obstante, por la misma naturaleza de estas guías e instrumentos es muy poco probable que sean utilizadas por grandes empresas, que normalmente cuentan con recursos internos o usan servicios de consultoría para guiar sus estrategias y prácticas. También hay que tener en cuenta que la misma definición de PyMEs varía ampliamente entre los diferentes países, tanto en tamaño como en grado de sofisticación. Una mediana empresa en España puede ser mucho más grande y sofisticada que una empresa grande en Bolivia. No obstante el análisis de tipo general que llevamos a cabo no es estrictamente dependiente de la definición.

En virtud de que las herramientas analizadas tienen una amplia variación en tipo y en cobertura no es posible hacer un análisis cuantitativo, automatizado, de contenido. Varían desde cuestionarios electrónicos con más de 300 preguntas a guías con extensiones de más de 500 páginas. Estas herramientas han sido preparadas por actores muy diferentes. Algunas han sido producidas por académicos, otras por instituciones multilaterales de desarrollo y otras por consultores para asociaciones empresariales. Es de esperar que las herramientas reflejen la agenda de las instituciones que las promueven y que enfatizen algunos temas sobre otros, como discutiremos más adelante.

2. La selección de las herramientas es resultado de análisis exhaustivo de las existentes en el dominio público. Es de destacar que se encontraron otras tres herramientas que no se han podido analizar como por ejemplo las herramientas del Pacto Mundial en España y la de IDEARSE en México por ser consideradas de dominio privado (a pesar de haber sido desarrolladas con recursos públicos).

3. En América Latina el liderazgo lo ejerció Ethos, organización empresarial en Brasil, y sus guías han sido traducidas al español y adoptadas, con algunas variaciones, por otros países. En nuestro análisis solo incluiremos una de las derivadas de Ethos (Ethos 2011). Varias instituciones en la región se juntaron para producir una herramienta de autoevaluación más general ya no sólo para PyMEs, basadas en la versiones originales de Ethos en portugués e de IARSE en español (IARSE, 2009), sin embargo por ser derivadas no aportan contrastes para el análisis.

A continuación analizamos el contenido y características de estas herramientas para evaluar, a priori, los riesgos y sesgos que puedan conllevar su utilización por parte de las PyMEs. Idealmente la manifestación de estos riesgos y sesgos se debería apreciar en su implementación. Lamentablemente todavía no se han llevado a cabo evaluaciones de la implementación e impacto de estas herramientas.

4.1. Componentes de la RSE cubiertos

Los componentes de la RSE cubiertos en las herramientas dan una indicación a los usuarios de las prácticas responsables que, de acuerdo a la herramienta, deberían ser implementadas. Su inclusión influye en la selección de las prácticas. Ello puede causar confusión y llevar a sesgos en las PyMEs que no tengan capacidad para determinar lo que es más relevante para sus intereses y que esté alineado con su estrategia de negocios. El hecho de que estén listadas, en la mayoría de los casos sin calificaciones, proporciona un fuerte mensaje sobre su supuesta importancia.

Cada una de las herramientas tiene implícito un modelo de lo que debería ser una empresa responsable, reflejado en los componentes cubiertos y las características de la herramienta. Estas preconcepciones pueden sesgar las prácticas responsables de los usuarios. Las dos tablas a continuación presentan una visión esquemática de la cobertura de las 12 herramientas analizadas. En la [Tabla 2](#) se listan los componentes de la RSE cubiertos y la [Tabla 3](#) sus características. En las tablas solo se indica si incluyen o no el [componente](#) y tienen la [característica](#), pero en el análisis a continuación se basa en un estudio amplio del contenido.

En términos de componentes de la responsabilidad, además de aquellos relativamente estándar, algunas herramientas segregan o prestan particular atención a los derechos humanos y relaciones con los gobiernos. No todas prestan atención al gobierno corporativo o a la responsabilidad del producto. Esto puede ser por considerar estos aspectos de menor relevancia para las PyMEs en general o en el país respectivo en particular a estos aspectos.

Por ejemplo, la herramienta de evaluación del Pacto Mundial, PM, siguiendo los diez principios del PM enfatiza aspectos prioritarios para las Naciones Unidas como lo son los Derechos Humanos y el Medio Ambiente. El tema de la responsabilidad de las empresas en la protección de los Derechos Humanos está ganando mucha prominencia después del Informe Ruggie (Ruggie 2011, Comisión Europea, 2012), que ha permitido desbancar la creencia generalizada de que este tema debe ser sólo preocupación de los gobiernos y para países en conflicto. Aun así, persiste la creencia de que esto es solo de interés para las grandes empresas multinacionales por lo que la Comisión Europea ha producido una guía para las PyMEs (Comisión Europea 2012). En función de estos sesgos, la gran mayoría de las herramientas no lo trata como tema separado y lo incluyen bajo temas sociales o laborales, bajo el supuesto de que para las PyMEs los derechos humanos se refieren mayormente a las Convenciones de la Organización Internacional Trabajo (trabajo forzado y esclavo, trabajo infantil, discriminación y respeto al empleo, libertad de asociación y negociación colectiva).

Tabla 2. Componentes cubiertos en las herramientas

	Gobernanza	Ética/ Corrupción	Medio Ambiente	Laboral	Suplidores	Comunidad	Clientes	Producto	Otros
AMERICA LATINA									
IARSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Prohumana	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
IndicaRSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Alianzas
Comprome- teRSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Derechos de propiedad, Cumplimiento leyes
Banco Inter- americano de Desarrollo	S	S	S	S	S	S	S	S	-----
ESPAÑA									
Cambrà Comerç Mallorca	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
Cámara Valencia	S	S	S	S	S	N	S	N	Sociedad
ESADE, Cataluña	N	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Fundación Alares	S	S	S	S	N	S	S	N	Derechos Humanos

NOTAS a la Tabla 2

La calificación de SI/NO se hace en base a la inclusión del aspecto y sobre si proporcionan suficiente guía para la implementación en una PyME promedio. Puede haber casos de inclusión del aspecto pero con cobertura superficial.

Producto: ¿Incluye cobertura de la responsabilidad del producto o servicio?

Otros: ¿Incluye otros componentes o *stakeholders*?

Todas las herramientas son incluyentes de los temas medio ambientales (eco eficiencia, reciclaje, contaminación, algunas hasta cubren cambio climático), apoyo comunitario (aun cuando no en el sentido de desarrollo local) y los temas laborales (condiciones de trabajo, remuneración, beneficios, conciliación trabajo-familia, hostigamiento, etc.). En estos temas lo único que distingue a las herramientas es la profundidad y amplitud de la cobertura ya que todas cubren lo básico. Se han convertido en temas estándar.

Todas cubren el tema de consumidores/clientes, mayormente en honestidad en la propaganda, atención de quejas y derechos de los consumidores, incluyendo el derecho a privacidad. Pocas herramientas cubren el tema del consumo responsable, las consecuencias sociales y ambientales de consumir sus productos y servicios (importante en la industria del alcohol, tabaco, azúcar, grasas, apuestas, alimentos, etc.) y son muy pocas las que se preocupan de la responsabilidad del producto (daños potenciales derivados del consumo).

El hecho de que algunos temas no se mencionen en algunas de las herramientas puede ser debido a omisión o al hecho de que no se considera importante para las PyMEs en su área de influencia. Por ejemplo, la guía de ESADE y el instrumento de Pacto Mundial no cubren el tema de gobierno corporativo: protección de los derechos de los accionistas minoritarios y acreedores, consejeros independientes, sistemas de auditoría y control internos, papel de los consejeros, participación de los empleados, código de ética, entre otros.

Estos temas suelen ser considerados más importantes para las grandes empresas que deben acceder a los mercados financieros y de capitales, sin embargo algunos de sus aspectos no deben ser ignorados. En las PyMEs, donde la propiedad y gestión tiene un gran componente familiar o de concentración en pocos socios, los aspectos de gobierno corporativo se suelen concentrar en aspectos de control interno, transparencia de cuentas, corrupción, código de ética y, en algunos casos, a auditoría externa. Para las PyMEs el gobierno corporativo es más un asunto de buena gestión que de responsabilidad social. La pertinencia para las PYMEs dependerá de sus perspectivas de crecimiento y de potencial acceso a los mercados financieros y de capitales.

Por otra parte hay una herramienta, la de ComprometerSE que incluye un tema poco común en las discusiones de RSE, y mucho menos en las PyMEs, que es del respeto a los derechos de propiedad, con 11 preguntas sobre respeto a la propiedad intelectual externa y la de sus empleados y la inclusión de cláusulas sobre estos derechos en sus contratos con proveedores.

Sorprendentemente pocas guías e instrumentos enfatizan el cumplimiento de las leyes. Puede ser que consideren esto como un hecho, bajo el supuesto de que lo tratan de evaluar es lo “voluntario” después de haber cumplido con las leyes. Este supuesto puede ser un error en el caso de las PyMEs ya que estas empresas necesitan entender, más que las grandes empresas, que las prácticas responsables son parte de la buena gestión, que incluye el cumplimiento de la normativa vigente. Algunas herramientas no hacen este supuesto y listan las principales leyes y regulaciones (particularmente ambientales y sociales) e incluyen preguntas en el cuestionario. Es el caso de ComprometerSE en Colombia y Prohumana en Chile.

4.2. Características de las Herramientas

Como se mencionó, una de las principales características de las las PyMEs es la carencia de recursos financieros y gerenciales en particular para atender su responsabilidad social. Como tal es importante analizar las demandas implícitas que hacen las herramientas sobre estos recursos. Algunas enfatizan que las actividades que se emprendan deben estar alineadas con la estrategia de la empresa y deben ser importantes para los *stakeholders*. Lamentablemente un buen número de ellas no se preocupa de la materialidad de las actividades sobre las que preguntan o sobre las que ofrecen guía. Las PyMEs no suelen estar en condiciones de llevar a cabo este análisis⁴. Estas herramientas inducen a estas empresas a emprender una amplia gama de actividades sin tomar en cuenta su capacidad de implementación, lo que puede llevar a frustración, discontinuidad y pérdida de interés. Esto es particularmente notable en los cuestionarios que terminan con una calificación global de responsabilidad, donde implícita o explícitamente se le dice a la empresa que para lograr una calificación más alta “tiene que hacer más cosas”.

Del análisis mencionado han surgido nueve [Características](#) de las herramientas que pueden tener influencia sobre la implementación de prácticas.

4. Esto también ha sido demostrado en las encuestas citadas sobre la RSE en PyMEs. Ver Vives, Corral e Isuzi (2006).

Tabla 3. Características de las herramientas

	Calificación	Estrategia	Materialidad	Análisis de stakeholders	Estrategia Comunicación	Indicadores	Casos/ ejemplos	Informe sostenibilidad	Ambición
AMERICA LATINA									
IARSE	S	Etapas	N	N	N	N	S	N	Completo pero simple
Prohumana	S	S, por componente	N	N	N	N	N	N	Completo pero simple
IndicaRSE	N	N	N	N	S	N	N	N	Completo pero simple
Compromete RSE	S	S	S	S	S	N	N	S	Amplio, completo con apoyo
Banco Interamericano de Desarrollo	S	S	S	S	S	N	S	S	Ambicioso, implementación muy costosa
ESPAÑA									
Cambrà Comerç Mallorca	N	S, Plan de mejora	N	S	N	S	N	S	Completo pero simple
Cámara Valencia,	N	S, Plan de acción con prioridades	N	S	S	S	S	N	Amplias guías preparación e implementación
ESADE, Cataluña	N	S, por etapas	S	S	N	S	S	S	Amplio, pero escalonado. Indicadores GRI
ORGANISMOS INTERNACIONALES									
ONUDI REAP	S	S	S	S	S	?	S	S	complejo y costoso. Basado en consultores
Pacto Mundial	S	N	N	N	S	N	N	S	Muy amplio

NOTAS a la Tabla 3**Calificación:** ¿Se incluye el cálculo de una calificación global?**Estrategia:** ¿Proporciona lineamientos para una estrategia de implementación?**Análisis de stakeholders:** ¿Requiere un análisis de las importancia/impacto relativo de cada grupo de stakeholders para desarrollar la estrategia?**Materialidad:** ¿Proporciona guía para llevar a cabo un análisis de materialidad?**Indicadores:** ¿Sugiere indicadores y sus definiciones?**Informe de sostenibilidad:** ¿Estimula la preparación de un informe de sostenibilidad?**Ambición:** ¿Cuáles son las demandas de la guía en términos de tiempo, recursos, ámbito de cobertura y actividades a implementar.

Algunas herramientas, especialmente los cuestionarios electrónicos, incluyen el cálculo de una Calificación, basado en las respuestas. Algunas llegan a usar pesos relativos por las diferentes prácticas. Esto supuestamente debe permitir a la empresa compararse consigo misma o con otros, o con un ideal que sería la máxima puntuación posible. Esta calificación envía un poderoso mensaje, no sólo de que deben mejorar sino además en qué. Obviamente que la calificación depende de las preguntas que se hayan hecho, y resulta del modelo implícito de responsabilidad que tienen los que elaboraron la herramienta. Si, por ejemplo, en la calificación se le da un peso del 20% a Gobierno Corporativo, la PyME supondrá que es un tema importante. Y si también se le el mismo peso (como es común) a las relaciones laborales, la PyME puede pensar que para ella los dos temas son igualmente importantes. Lamentablemente esto puede empujar a las PyMEs hacia ciertas prácticas que pueden hasta ser irrelevantes para ellas, aun cuando estos sesgos pueden ser mitigados si las herramientas contienen buenas guías sobre el análisis de los *stakeholders* y de la materialidad de las prácticas.

Pero la producción de una calificación numérica ejerce una gran atracción para los dirigentes. Puede hasta llevar a diseñar estrategias de responsabilidad para mejorar la calificación, no necesariamente para mejorar sus impactos positivos sobre la sociedad. Y esto no es exclusivo de las PyMEs, hasta las grandes empresas lo hacen para lograr una mejor calificación de las agencias calificadoras de sostenibilidad. La calificación, basada en prioridades de terceros, tiende a definir la estrategia y no viceversa. En todos los casos analizados que incluyen calificaciones, los pesos relativos asignados a las respuestas son simples (todas cuentan igual) o ponderados de acuerdo a algún criterio de importancia relativa asignado por los autores de las herramientas. Esta asignación de importancias relativas añade un sesgo todavía más poderoso sobre lo que la empresa supuestamente debe hacer (¿Cómo se determinan estos pesos relativos? ¿Valen para todas las empresas?). En cualquier caso, si, como es ampliamente aceptado (recordar la definición de la Comisión Europea, 2011 y el análisis en la Sección B), las prácticas responsables dependen de la empresa y del contexto en que opera, la determinación de una calificación es arbitraria y no añade valor.

En función de esto, para mejorar la efectividad debería ser preferible incluir guías para la identificación de los aspectos que son más relevantes para la empresa y que tienen mayor impacto sobre sus actividades. Las guías sobre el análisis de los *stakeholders* que son pertinentes, su impacto sobre la empresa y las prácticas que son relevantes (materialidad) son aún más importantes para las PyMEs que para las grandes empresas, que tienen mayores recursos para hacerlo por su cuenta. Ninguna empresa se puede dar el lujo de cometer errores en este sentido, pero el impacto sobre las PyMEs puede ser mayor. Desafortunadamente este análisis, bien hecho, puede ser costoso. Las herramientas que lo consideran recomiendan averiguar quiénes son los *stakeholders*, clasificándolos en alguna categoría de impacto, urgencia y poder y definiendo algunas prácticas responsables para atender sus preocupaciones.

Esta es la teoría y práctica generalmente aceptadas (Ver el esquema de reportes de sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative, GRI 2013). Pero aún para las grandes empresas puede ser difícil evaluar el impacto de las prácticas responsables sobre el rendimiento de la empresa, si lo hubiere, de los diferentes *stakeholders*, mucho menos determinar una matriz de materialidad. Adicionalmente, para todo tipo de empresa es importante apreciar si el impacto potencial de los *stakeholders* se puede convertir en impacto real. Por ejemplo, la sociedad civil, en general, tiende a no preocuparse por las prácticas responsables de las PyMEs, los consumidores no las conocen y los medios de comunicación y los mercados financieros tienen poco interés. En los países en vías de desarrollo los mecanismos que transmiten las prácticas responsables en competitividad de las empresas, a través de las acciones de los *stakeholders*, está muy poco desarrollado, debido a la falta de información, poca posibilidad de escoger otras empresas o productos y, en general, de indiferencia.

Con esto no se quiere decir que las herramientas no deben preocuparse de las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Lo que destaca es la importancia de proporcionar a las PyMEs una metodología o guía simplificada para determinar la materialidad y por ende para priorizar las acciones de acuerdo con las reacciones esperadas de estos *stakeholders*. O por lo menos alertarlas sobre la importancia de este análisis. Por ejemplo, si los únicos que responden a las prácticas responsables son los empleados, la empresa se debe concentrar en ellos aun cuando, en principio pueda tener muchos otros *stakeholders*. Este es uno de los principales problemas de las herramientas: tienden a inducir a las PyMEs a hacer de todo. Todas las empresa deben **enfocarse** en lo que les rinde más y en el caso de las PyMEs, con escasos recursos, esto es todavía más crítico.

Algunas herramientas proponen una estrategia de implementación del programa de mejoramiento de la RSE por etapas, aprovechando la experiencia y resultados de las etapas previas. Por ejemplo la guía de ESADE está basada en la situación inicial de la empresa y propone una primera atapa con un diagnóstico simple donde se analizan solo 42 indicadores, junto con el impacto de y sobre los *stakeholders*, para luego desarrollar un plan de mejoramiento sobre tres etapas siguientes, intensificando el ámbito y la profundidad. Aun cuando la herramienta ha sido desarrollada para un país avanzado en RSE como lo es España considera las limitaciones que encontrarían las PyMES en mercados emergentes.

La herramienta REAP de ONUDI, para países en desarrollo, también propone una implementación por etapas, pero reconociendo las limitadas capacidades de las PyMES, es intensiva en el uso de consultores (seleccionados de una red de consultores certificados por ONUDI para la utilización de la herramienta), de tal manera que el programa es hecho a medida de cada empresa. Termina siendo una identificación de necesidades/actividades y una guía para la contratación de los consultores pertinentes. Esto tiene la ventaja de ser más efectivo y eficiente, pero puede ser muy costoso para una PyME. No obstante, la implementación por etapas parece ser preferible para las empresas que se inician en mejorar su responsabilidad social o que no disponen de amplios recursos gerenciales y financieros.

Algunas herramientas proporcionan guías para desarrollar las estrategias de comunicación. Sin un programa de comunicación es menos factible que la empresa se beneficie, por ejemplo, del favor de los consumidores y gobiernos o de la motivación de los empleados, ante sus acciones responsables. Para las PyMEs esta guía es mucha más necesaria que para las grandes que suelen poder tener departamentos de comunicación y acceso a recursos externos especializados.

Otras herramientas proponen implícita o explícitamente la preparación de un informe de sostenibilidad. De las encuestas citadas anteriormente se dedujo que para las PyMEs hay muy poca demanda por el reporte por parte de sus *stakeholders* y tienen mucha menos utilidad que para las empresas de mayor tamaño en influenciar las reacciones de estos hacia la empresa. Adicionalmente la preparación de este reporte puede ser muy costoso. Aun cuando el proceso mismo de preparación del informe suele ser muy útil para organizarse internamente en las prácticas responsables, crear conciencia interna, desarrollar los sistemas de información correspondientes, armonizar estrategias, entre otros beneficios, parece recomendarse más porque las grandes lo hacen y se ha puesto de moda que por ser el resultado de un análisis de los costos y beneficios de hacerlo (Hudlot, 2008).

Todas las empresas necesitan comunicar sus prácticas responsables a sus diferentes *stakeholders* para poder obtener algunos de sus beneficios, pero puede ser mucho más efectivo y simple dar a cada uno de ellos el tipo de información que les pueda interesar. Y esto es mucho más importante para las PyMEs que no disponen de los recursos para un ataque total con un informe de sostenibilidad.

Algunas guías como la de ESADE (en país desarrollado con *stakeholders* mas conocedores) y las del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, para América Latina, hasta proponen preparar el informe de acuerdo a los guías del GRI (GRI, 2013) (el mismo GRI estimula preparación de estos informes para PyMEs en países en vías de desarrollo)⁵. Esto puede estar fuera del alcance de muchas PyMEs y en todo caso estas guías deberían venir con lineamientos para determinar los costos y beneficios de hacerlo.

La mayoría de los cuestionarios están basados en preguntas que se responde de forma cualitativa: SI, NO, en proceso/bajo consideración. Esto puede dar una impresión general de la situación de la empresa y, si se maneja adecuadamente, puede iniciar el camino al mejoramiento de las prácticas y de su impacto. Pocas herramientas incluyen las definiciones de indicadores cuantitativos para gestionar la implementación y obtener indicaciones del progreso, más allá de una suma de SIs o NOs. Estos indicadores de seguimiento podrían preparar a la empresa para informar más efectivamente. Pero puede ser costoso para quienes no tienen buenas sistemas de información.

Muchas de las guías incluyen casos de buenas prácticas para ilustrar la factibilidad del progreso y de los costos y beneficios. Como se mencionó, esto es considerado efectivo en el caso de las PyMEs.

Solamente una de las guías propone llevar a cabo un análisis de costo beneficio de las prácticas responsables, pero proporciona pocos elementos sobre su definición y sobre la recopilación de la información relevante (de allí que esta potencial característica no se haya incluido en las tablas). Hace el supuesto implícito de que existe un sistema de información sofisticado que recopila la información necesaria. Esto puede ser poco realista en el caso de las PyMES y aun las grandes empresas suelen tener problemas en recopilar la información necesaria. Los costos suelen ser tangibles y en el corto plazo pero los beneficios incluyen intangibles difíciles de cuantificar. Esto no quiere decir que no se debe intentar. Hay algunos casos donde es relativamente fácil, como por ejemplo en la eco-eficiencia: la reducción del consumo de agua, electricidad, empaques y otros insumos o en el reciclado de subproductos o excedentes. Otros beneficios intangibles, como por ejemplo el mejoramiento de la productividad de los empleados puede ser más difícil de medir, aunque posible, y fuera del alcance de la mayoría de las PyMEs por sus costos.

Algunas guías cubren el argumento empresarial (*business case*) de la adopción de las prácticas responsables a un nivel cuantitativo, cuando es posible, pero en general lo hacen a un nivel cualitativo, dejando la decisión del costo beneficio de la implementación al buen juicio subjetivo de los dirigentes. La guía del Banco Interamericano de Desarrollo es la más completa en este sentido.

Otro aspecto importante de analizar es la **ambición** de la herramienta. Como la mayoría de las guías han sido preparadas por consultores tienden a ser excesivamente ambiciosas en cuanto a las expectativas de acción por parte de las empresas. El sesgo surge de la preocupación de ser acusado de errores de omisión y en consecuencia tienden a incluir todos los componentes de la RSE posibles e, implícita o explícitamente, sugerir que se implementen todos. Aun las producidas para PyMEs tienden a basarse en lo que es pertinente para las grandes empresas, y no sólo lo que es pertinente en países en vías de desarrollo sino que se incluyen además acciones más propias de países con entornos de negocios más desarrollados. Esto puede llevar a los usuarios a creer que deben hacer de todo, lo más rápido posible.

5. En España en 2010 se impulsó a las PyMEs a producir informes de sostenibilidad en base al GRI, parcialmente subsidiados por el Instituto de Crédito Oficial, ICO, institución financiera gubernamental para el desarrollo. El programa forma parte de la herramienta para apoyo a las PyMEs patrocinada por la Red Española del Pacto Mundial.

Y se refuerza esta creencia con los cuestionarios que dan puntos por respuestas positivas. El miedo al error de omisión en las herramientas puede llevar a las PyMEs a un error de comisión, el de sobre comprometerse o a sentirse frustradas por no poder hacer de todo.

Algunas herramientas son muy completas. Por ejemplo la guía-cuestionario de ComprometeRSE en Colombia es más completa de lo que normalmente se observa aun en la práctica de grandes empresas en países avanzados. Algunas, como las de ONUDI y del BID solo pueden implementadas con el uso intensivo de consultores externos. Por ejemplo la guía del BID tiene más de 500 páginas, cubriendo todos los aspectos posibles, proponiendo un proceso y un sistema de implementación muy detallado y complejo. Se debe destacar que, no obstante ser una herramienta de autoevaluación, su principal objetivo es servir como manual de aprendizaje sobre RSE para PyMEs, de allí su extensa cobertura. Pero sería difícil de utilizar sin amplio apoyo de consultores. Estas herramientas pueden abrumar a las PyMEs⁶.

5. Discusión

El objetivo de este artículo ha sido el analizar las herramientas de autoevaluación y autoayuda del programa de RSE en PyMEs con el propósito de determinar su idoneidad y potencial efectividad en la promoción de prácticas responsables. El análisis ha sido llevado a cabo en el contexto de sus capacidades para gestionar tal programa y las características del entorno en que desarrollan sus prácticas responsables. Como estas herramientas han sido desarrolladas mayormente por consultores y operan en un contexto práctico, ha habido muy poca investigación sobre su diseño y efectividad. La contribución que pretende hacer este artículo es sentar las bases para estimular un mayor interés de la comunidad académica en las herramientas de autoevaluación y así mejorar su contribución a las prácticas responsables de las PyMEs.

En virtud de que el análisis se limita al estudio del contenido y características de algunas herramientas y no es una evaluación de su efectividad en la práctica las conclusiones a las que se llegan deben considerarse como preliminares. Adicionalmente, si bien se han analizado nueve herramientas en español los resultados no pueden considerarse como definitivos aun para España y América Latina. No obstante, se pueden deducir una serie de conclusiones que pueden contribuir a mejorar su efectividad, como comentamos a continuación.

Uno de los mayores problemas de las herramientas analizadas es que suelen suponer un nivel de capacidad gerencial, recursos y disponibilidad de información que puede no existir en las PyMEs, particularmente en América Latina. El supuesto implícito de muchas de ellas es que las herramientas deben ser totalmente incluyentes y que las PyMEs tienen la capacidad de seleccionar y priorizar las actividades y desarrollar sus propias estrategias. Algunas herramientas proporcionan guías para la priorización a través de análisis de los *stakeholders* y de materialidad. Algunas proporcionan guías sobre la implementación y sugieren etapas de acuerdo a las capacidades de las empresas.

6. Como dice una guía de RSE para PyMEs en Hong Kong (no incluida en el análisis) *"El mejor programa de gestión de la RSE para una PyME es sencillo y que no requiera de mucha dedicación para operarlo"*.

Es muy difícil que estas herramientas proporcionen guías sobre la priorización, alineación con la estrategia empresarial y definir actividades compatibles con la capacidad de implementación de las PyMEs sin hacer un análisis exhaustivo de sus capacidades y del contexto en que operan. Si bien es cierto que esto podría estar fuera de los objetivos de las herramientas, no obstante pueden crear la impresión de que todo es posible y sencillo.

Implícitamente todas las herramientas suponen que todas las prácticas responsables son idóneas para las PyMEs. Tienden a enfocarse en los beneficios “potenciales”, sin mucha guía sobre cómo se pueden convertir en beneficios reales en función de la respuesta del “mercado de la responsabilidad” (Vogel, 2005). Muy pocas discuten los costos tangibles de la implementación, ya sea en términos financieros o, lo que es más importante, en términos de los escasos recursos gerenciales. Y muy pocas mencionan que los beneficios pueden ser intangibles y difíciles de monetizar.

La mayoría supone que una buena estrategia de comunicación puede facilitar el logro de beneficios. Si bien puede contribuir, también depende la reacción de los *stakeholders*. En países en vías de desarrollo y aun en países desarrollados el mecanismo de transmisión de prácticas responsables en competitividad esta poco desarrollado. Los consumidores tienen poca información con la cual juzgar a la empresa y recompensarla, los mercados financieros y de capitales no tienden a considerar la responsabilidad de las empresas a la hora de determinar las condiciones de los préstamos y precios de los valores. Como se comentó, el “mercado de la responsabilidad” está poco desarrollado.

Con esto no se quiere decir que las prácticas responsables no sean costo-efectivas aun sin la reacción de todos los *stakeholders*. Como comentamos, la eco-eficiencia suele producir resultados inmediatos y tangibles en sí misma. Otras prácticas, correctamente gestionadas, también pueden serlo, como por ejemplo el mejoramiento de las condiciones en el entorno de trabajo. Otras pueden contribuir a la reputación, que eventualmente puede ser monetizada.

En una encuesta llevada a cabo para el BID sobre más de 1.600 empresas en América Latina por el Banco Mundial en el año 2006, como parte de su estudio *Business Environment and Enterprise Performance* se encontró que el 22% de las grandes empresas reportaron tener presión de algunos *stakeholders* pero solo el 5% de las PyMEs dijeron sentirla⁷. Esto enfatiza la importancia de analizar el impacto de los *stakeholders* sobre la empresa y no actuar bajo el supuesto implícito de que todos son importantes y que sus “exigencias” deben ser atendidas, como suele estar implícito en muchas herramientas.

Las herramientas deben tomar en cuenta las condiciones y el entorno bajo las cuales operan las PyMEs y proporcionar guías con las necesarias advertencias, evitando crear expectativas no realistas sobre el impacto de las prácticas responsables y creando conciencia de los costos y las medidas que son necesarias para lograr los beneficios.

Sin embargo, esto no debe interpretarse como que todas las prácticas deben ser costo efectivas. Es muy posible que los dueños hayan decidido que ello no es necesario y que la empresa llevará a cabo estas actividades de todas maneras⁸, o bien porque el análisis de algunas prácticas no es necesario ya

7. Las preguntas sobre RSE formaban parte de la encuesta pero el análisis de sus respuestas no se incluyó en el reporte final, solo se hizo del conocimiento del BID.

8. En la encuesta sobre la RSE en PyMEs realizada en ocho países de América Latina se encontró que la principal razón para ser responsable en las PyMEs eran creencias religiosas y aspectos de ética (solidaridad) (Vives et. al. 2006).

que se trata de obligaciones legales. Otras prácticas se deben llevar a cabo por las expectativas de la sociedad, particularmente en el caso de países en vías de desarrollo, donde se espera que la empresa contribuya a la solución de algunos problemas sociales (desarrollo comunitario, salud, educación, por ejemplo) (Bird and Smucker, 2007). Pero para que estas prácticas sean sostenibles en el largo plazo y no sean actividades esporádicas, deberán tener, tarde o temprano algún efecto positivo sobre la empresa.

Estas herramientas son un buen comienzo, sobre todo para despertar el interés en las PYMEs, pero como instrumentos para desarrollar estrategias pueden no ser suficientes. Pero tienen la responsabilidad de no inducir a errores ni sobrecargar la gestión de las empresas.

6. Sugerencias para la Investigación sobre Efectividad

Este artículo debe verse como un primer paso en la evaluación de la efectividad de estas herramientas. Se requiere de mayor investigación en la evaluación de su utilización. Primero, la muestra de herramientas debe ser expandida para incluir otros países y culturas empresariales. Segundo se debe hacer una evaluación de cómo son utilizadas por las PYMEs, las reacciones que los directivos tienen, el valor que perciben (costos y beneficios), las estrategias que implementan como consecuencia de su utilización y el impacto que reciben a cambio de parte de los *stakeholders*. Esto permitiría refinar las herramientas para servir mejor las necesidades de las PYMEs.

Pero si las herramientas tienen como objetivo mejorar las prácticas responsables y no sólo compararlas con algún modelo o empresa similares, la pregunta más importante a responder es su efectividad y esta solo puede responderse con una evaluación de la implementación de las prácticas como resultado de la utilización de una o más de las herramientas⁹.

Algunas de las preguntas que la evaluación debería responder para mejorar la efectividad de las herramientas son:

- ¿Con qué información fueron diseñadas las herramientas (consultas, pruebas, análisis de buenas prácticas, análisis del entorno interno y externo)?

9. Tenemos evidencia circunstancial de un caso de evaluación de la aplicación de una herramienta en ocho PYMEs, que puede ser típica de los resultados que se obtendrían. La evaluación no evaluó la efectividad de la herramienta y fue meramente descriptiva de lo ocurrido. Al ser preparada por la misma institución que desarrolló la herramienta, quienes presumiblemente tienen un interés en hacerla aparecer como efectiva, los resultados deben tomarse con cautela. Se ofreció un menú completo de las posibles prácticas a todas las empresas y se hizo un intento de priorizarlas a través de un análisis de sus *stakeholders*. Desafortunadamente esto no pasó de una identificación de los *stakeholders* y la priorización resultó en las mismas líneas de acción que las empresas ya venían llevando a cabo. En todos los casos el ejercicio creó conciencia sobre posibilidades y beneficios de las prácticas responsables. No parece que se analizaron los costos de las estrategias. Varias empresas prepararon reportes de sostenibilidad, pero no una estrategia de comunicación, los reportes fueron más bien un fin que un medio. La mayoría sólo expandió sus actividades tradicionales, particularmente aquellas que tenían resultados tangibles en el corto plazo, como ahorros en el consumo de recursos y que tenían visibilidad como acciones en gestión de los recursos humanos. Además, enfatizaron aún más sus actividades filantrópicas, desconectadas con sus líneas de negocios, mayormente en salud y educación para las poblaciones de menores ingresos. La aplicación de la herramienta no parece haber tenido gran impacto, aunque la evaluación fue hecha en el corto plazo y es posible que en mediano plazo mejore.

-
- ¿Adoptaron las empresas otras prácticas responsables diferentes a las que ya venían llevando a cabo?
 - ¿Profundizaron las prácticas actuales?
 - ¿Fueron relevantes para la estrategia de la empresa?
 - ¿Se involucraron en actividades de bajo rendimiento para la empresa?
 - ¿Fue el proceso manejable?
 - ¿Fue sostenible en términos de recursos financieros y gerenciales?
 - ¿Tuvieron los cambios en las prácticas responsables impactos positivos en la empresa?

Adicionalmente se podría efectuar un análisis de los resultados para varias empresas de usar las diferentes herramientas de autoevaluación sobre el comportamiento que tiene la empresa y los cambios que sugieren. Contrastado con la opinión de las mismas empresas sobre sus estrategias de responsabilidad y su percepción del contexto en que operan y la reacción del mercado de la responsabilidad podría contribuir a una mejor evaluación de la efectividad de estas herramientas.

La evaluación de la efectividad de las herramientas es la que puede ayudar a mejorarlas en la práctica. La discusión presentada arriba es solo el resultado de un análisis de lo cabría esperarse basado en experiencias en casos concretos, pero no está basada en análisis evaluativos.

Referencias

Para las referencias sobre las herramientas ver el [Anexo](#)

Bird, F. y Smucker, J. (2007), *The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas*, *Journal of Business Ethics*, 73:1–9.

Campbell, J. (2007), *Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.

Carroll, A. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *The Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Cici, C. and Ranghieri, F. (2008), *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Comisión Europea (2013), *Consejos para asesores: Responsabilidad social para las pequeñas y medianas empresas*, Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea, (2012), *My Business and Human Rights: A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*, Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea, s/f, *Opportunity and Responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, Comisión Europea, Bruselas.

DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Gadenne, D.L., Kennedy, J., and McKeiver, C. (2009), *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs*, *Journal of Business Ethics*, No. 84, pgs. 45–63.

Ethos, (2011), *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*, 3ra. edición, Instituto Ethos, Sao Paulo.

Fassin, Y., Van Rossem, A., Buelens, M. (2011) *Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts*, *Journal of Business Ethics*, 98:425–453.

Global Reporting Initiative (2014), *Ready to Report: Ready to Report: Introducing sustainability reporting for SMEs*, GRI, Amsterdam.

Global Reporting Initiative (2013) *Principios y contenidos básicos de los lineamientos G4 para el reporte de sostenibilidad*, GRI, Amsterdam.

LARSE (2009), *Guía de auto aplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*, LARSE, Córdoba, Argentina.

LARSE, (2005), *Responsabilidad Social Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas: Paso a Paso para PyMES*, LARSE, Córdoba, Argentina.

Hudlot, B. (2008), *Sustainable Development Reports: A practical guide*. *Business and Society*. Bruselas.

Isusi, I. (2002), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, en *el Observatory of SMEs*, Comisión Europea, Bruselas.

Jamali, D. y Mirshak, R. (2007), *Corporate social responsibility: Theory and practice in a developing country context*. *Journal of Business Ethics*, 72, 243–262.

Jamali, D. y Neville, B. (2011), *Convergence vs divergence in CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens*. *Journal of Business Ethics*, 102, 599–621.

Johnstone, M. (2009), *The Drivers and Practice of Corporate Social Responsibility in Latin American Firms: Perspectives from Managers of Domestically Oriented Firms in Mexico*, M.Phil. Thesis, St. Anthony's College, Oxford University.

Journal of Business Ethics (2006), Vol 67, No. 3, Spring. Número especial dedicado a la Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs.

LEITAT Technological Center (2010), *Estudio sobre las necesidades y las herramientas que dispone la Pyme para poder realizar acciones RSE*. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.

Long, B. y Driscoll, C. (2008). *Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions*. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 173-189.

Matten, D. y Moon, J. (2008), *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

NORMAPME (2011) *Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, Organización Europea del Artesanado y de las PYMEs para la Estandarización*, Bruselas.

North, D. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

ONUDI (2003), *“Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries”*, ONUDI, Ginebra.

Roome, N. (2005), *Some implications of national agendas for CSR*. En A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, and R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, (Springer), pp. 317-334.

Ruggie, J., coordinador, (2011), *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*, Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, Ginebra.

Vives, A. (2009), *Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina*. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 3, Fundación Luis Vives.

Vives, A. (2008), *Corporate social responsibility: The role of law and markets*. *Chicago-Kent Law Review*, 83(1).

Vives, A. (2007), *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*, *Journal of Corporate Citizenship*, Number 21, January 2006.

Vives, A., Corral, A. and Isusi, I. (2006), *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Vogel, D. (2005), *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press, Washington DC.

Anexo: Guías y cuestionarios de autoevaluación analizados

ESPAÑA

• Valencia

Una de las completas guías producidas por Cámaras de Comercio en España para promover la adopción de prácticas responsables en PyMEs. Es una de las más completas de las analizadas. Consta de dos Cuadernos. El número 1, que es el analizado en este estudio, está dedicado al diagnóstico previo y la elaboración de un plan de acción (el número 2 se dedica a la comunicación de la RSE) incluye una explicación de todo el proceso de evaluación, implementación y seguimiento que es detallado en Anexos. Estos incluyen un cuestionario de autoevaluación y guías para la priorización de objetivos, preparar una plan de acción, dialogo con los *stakeholders* y plan de seguimiento y control. Incluye además 14 casos prácticos a lo largo de la guía.

Cámara Valencia, sin fecha, *Cuaderno No.1: El diagnóstico previo y el plan de acción en RSE*. Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PyMEs. Cámara Valencia, Valencia.
http://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/diagnostico_rse.pdf

• Cataluña

Aun cuando la guía tiene en su título "Modelo de Indicadores de RSE para PyMEs" es mucho más que eso, es una guía integral para la implementación de prácticas responsables, incluyendo una autoevaluación preliminar, desarrollo de indicadores y evaluación del progreso. Su característica más distintiva es que propone una implementación por etapas, a medida que se evalúa el progreso logrado y en función de las capacidades de la empresa. Contiene un conjunto de indicadores (y en consecuencia de acciones, para cada etapa, con 246 indicadores en total. El modelo ha sido probado en empresas y se incluyen los ejemplos.

Villanova, M., and Dinarés, M., 2009, *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes: Modelo de indicadores de RSE para pymes. Manual de uso*. ESADE, Barcelona.
http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf

• Mallorca

La Cámara de Comercio de Mallorca comisionó a la firma de consultores Ogayar la producción de una herramienta de autoevaluación para PyMEs. Su característica más distintiva es que comienza con la identificación de los principales *stakeholders*, su influencia y la dependencia de las empresas de ellos. Es también singular en el hecho de que se puede completar por varios evaluadores en diferentes áreas de la empresa y así contrastar o agregar sus opiniones. Incluye 153 preguntas sobre la cuatro grandes áreas de la RSE (gobernanza, social, ambiental y financiera) basadas en los indicadores GRI, que se orientan a la producción de un informe de sostenibilidad, aun cuanto el informe de resultados que produce la herramienta es para ser usado como instrumento de auto mejora. También puede ser usada

por intermediarios (por ejemplo, las cámaras de comercio) para recopilar información agregada sobre los usuarios para hacer evaluaciones por regiones y sectores de negocios y para guiar las políticas y el apoyo públicos.

Cambra Comerç Mallorca, 2011, *Herramienta de autoevaluación en materia de RSC*. Palma de Mallorca. http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf

• Fundación Alares

Es un sencillo y simplista cuestionario para PyMEs. En función de la calificación obtenida se identifican medidas de mejora en comparación con una tabla de calificaciones de referencia, en rangos de pobre, promedio, bueno y excelente. Las calificaciones y los niveles de referencia para la evaluación relativa no han sido sometidos a pruebas empíricas y se basa en la opinión de los autores de la herramienta de lo que deben ser los niveles de las prácticas. Consta de 103 preguntas en siete áreas de la responsabilidad empresarial, con fuerte énfasis en prácticas laborales y consumidores, lo que refleja el interés de los promotores de la herramienta. Proporciona muy poca guía para la implementación y mejora.

Fundación Alares, 2012, Autodiagnóstico RS PYMES, www.rspymes.es

AMÉRICA LATINA

Las instituciones promotoras de las RSE en América Latina han sido muy activas en la producción de herramientas de autoevaluación y autoayuda, en parte debido a los esfuerzos promocionales del Banco Interamericano de Desarrollo, incluyendo una donación pionera a Ethos en Brasil, la mayor institución de promoción de RSE en la región y que produjo la primera guía de autoevaluación. Esta primera guía en portugués sirvió de base para la elaboración de otras guías en español. Posteriormente el BID continuó otorgando donaciones a otras instituciones para el desarrollo de herramientas de apoyo a la RSE en las PyMEs.

• Argentina

IARSE fue la primera institución en producir una guía de autoevaluación en español en América Latina. Es una traducción y adaptación de la guía de Ethos. Esta herramienta incluye una guía y un cuestionario a ser completado en línea, que puede ser usado como autoevaluación y como referencia para contrastarse con otras empresas que han respondido el cuestionario. Incluye preguntas sobre siete grandes áreas de actuación (Valores y Transparencia; Público Interno; Medio Ambiente; Proveedores; Consumidores/Clientes; Comunidad; Gobierno y Sociedad).

IARSE, 2008, *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: Paso a paso para PyMEs*. IARSE, Córdoba, Argentina. http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores

• Chile

Es una guía relativamente completa, producida por una ONG, Prohumana, con la participación de la federación empresarial de Chile. Incluye un cuestionario de autoevaluación, con calificaciones para controlar el progreso y la posibilidad de una comparación con otras empresas. El manual incluye guías sobre el uso de los indicadores para la implementación de prácticas específicas. Es relativamente limitado en cuanto a definición de estrategia, identificación de los *stakeholders*, determinación de la materialidad y estrategia de comunicación.

ProHumana, 2007, *Manual de RSE para PyMEs*, Confederación de la Producción y el Comercio and Fundación ProHumana, Santiago de Chile.

<http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>

• América Central

Varias instituciones de la subregión, lideradas por CentraRSE de Guatemala, desarrollaron una guía conjunta con el argumento de que las guías existentes no eran aplicables a países de menor tamaño como los de Centroamérica y por ello necesitaban de indicadores específicos. Es un cuestionario en línea de 290 preguntas que permiten la calificación y comparación con otras empresas. Es un cuestionario amplio pero simple, sin guías para desarrollar estrategias o para la implementación de las prácticas, aunque si incluye una guía que explica la utilización del cuestionario. A partir del 2012, el proceso se homologó con la ISO 26000.

CentraRSE, 2008, *IndicaRSE: Indicadores Centroamericanos para la RSE*, CentraRSE, Guatemala.

<http://www.scribd.com/doc/34317676/RSE-Indicadores-de-Autodiagnostico-Ethos-CentraRSE>

• Colombia

Financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo es, junto con la del mismo BID, la guía más completa de las analizadas. El conjunto de herramientas incluye cuestionarios de autoevaluación, casos y ejemplos de buenas prácticas, guías para la implementación de las estrategias, para la selección de consultores, gestión de riesgos, gestión de los *stakeholders*, guías para la comunicación, estimación de costos y guías para la implementación. Todos estos instrumentos han sido preparados específicamente para las PyMEs en países en vías de desarrollo y pueden ser usadas directamente por las empresas, aun cuando el uso de consultores las haría más efectivas. Esta herramienta fue objeto de una evaluación por parte de la misma institución que la preparó y de los principales problemas identificados es que los consultores que fueron entrenados para implementarla no fueron suficientemente competentes y sus recomendaciones eran de plantilla, genéricas (ver nota al pie número 7).

Al finalizar la ejecución del programa financiado por el BID las herramientas han dejado de estar a disposición del público.

ComprometerSE, 2010, *Responsabilidad Social Empresarial: Manual de Implementación*, 3a. Edición, Confecámaras y Banco Interamericano de Desarrollo, Bogotá.

• Banco Interamericano de Desarrollo

Esta guía es una herramienta muy completa para respaldar la implementación de prácticas responsables en las PyMEs. Con más de 500 páginas cubre todos los aspectos de la RSE y este termina siendo su principal problema. Para poder utilizarla efectivamente, las PyMEs requerirían de recursos internos muy calificados y/o un uso extensivo de consultores externos para poder priorizar las áreas de actividad, profundidad del involucramiento y la estrategia de implementación. Pero contiene todo lo que se necesita saber sobre la RSE en PyMEs.

La guía cubre todos los aspectos relevantes, Gobernanza, Sociales, Ambientales, Cadena de Valor, Comunidad, etc. Incluye todos los aspectos de la implementación, desde la evaluación inicial, al desarrollo de la estrategia, a la implementación, al monitoreo hasta el reporte y la mejora de las prácticas. Es el resultado de la extensa experiencia acumulada en la región y su objetivo es ser una guía para el aprendizaje. Puede servir para cursos muy completos de RSE en PyMEs. Fue preparado por un amplio grupo de consultores especializados, bajo la dirección del FOMIN del BID.

Aun cuando la utilización de la guía no ha sido evaluada, su contenido es el resultado del estudio de las buenas prácticas en la región, que están incluidas extensivamente a lo largo de la guía. Forma la base del cuestionario de EMPRESARSE (www.empresarse.com, que no ha sido analizado en este estudio, por no estar disponible al público).

Banco Interamericano de Desarrollo, 2009, *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas*, FOMIN, Washington.
<http://www.aliarse.org/documentos/BID%20PYMES%20RSE.pdf>

ORGANISMOS INTERNACIONALES

• Pacto Mundial

Es una herramienta de autoevaluación en línea basada en los diez principios del Pacto Mundial, PM. Como tal está sesgada hacia el cumplimiento de los principios sobre Derechos Humanos, temas laborales, medio ambiente y corrupción, que son los pilares del PM. No obstante, dentro de las limitaciones de estos pilares se abarcan casi todos los aspectos relacionados con las prácticas responsables. La interpretación de los principios se ha expandido significativamente para poder incluir preguntas sobre los aspectos de la RSE.

Aun cuando la herramienta dice que se puede usar en las PyMEs, los principios del PM, por su naturaleza y alcance, están más orientados hacia las grandes empresas. Las PyMEs, particularmente en países en desarrollo necesitan guías adicionales para poder determinar lo relevante e importante para sus empresas. La herramienta estimula a ser usada para completar la Comunicación de Progreso, CP, que deben entregar los miembros del PM, de allí que la herramienta promueva la membresía en el PM.

La herramienta aconseja a las empresas evaluar por su cuenta lo que son sus aspectos materiales, aparte de los cubiertos por el PM, pero no cubre otros aspectos que no estén el PM, como por ejemplo

Gobernanza, gestión de recursos humanos (más allá de los Derechos Humanos). La cadena de valor se cubre a través de la extensión de la aplicación de los principios del PM hacia los suplidores.

La herramienta incluye una completa guía para completar el cuestionario, que es muy extenso. Contiene 332 preguntas con un sesgo hacia los temas de los mandatos del PM (Derechos Humanos, 94 preguntas, Medio Ambiente 141 preguntas).

La versión en español de la herramienta preparada por la Red del PM en España es un instrumento para la promoción de la membresía en el PM, que es el requisito para lograr acceso al cuestionario. De allí que solo esté al alcance de los miembros de la Red (la Red no permitió el uso de la herramienta para esta investigación, por lo que este estudio no ha podido cubrir la versión de España).

Global Compact, *Global Compact Self-assessment tool*, Global Compact, New York.

<http://www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool>

• ONUDI

La herramienta desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, es el programa REAP, *Responsible Entrepreneurs Achievement Program*. Es un sistema basado en la utilización de consultores especializados para el desarrollo de programas de evaluación y mejora de prácticas responsables en las PyMEs. Su núcleo lo constituye el entrenamiento y certificación de los consultores. Como tal, no está disponible para ser utilizado por parte de PyMEs individuales, ni disponible al público. Deben usar la red de consultores certificados en el uso del REAP. El sistema incluye el REAP software (análisis, medición y reporte) y la consultoría REAP (implementación). Está enlazada con el PM y se puede usar para preparar la CP y un informe de sostenibilidad. También puede producir información para certificaciones, en particular las certificaciones ambientales ISO. Cubre los aspectos sociales, ambientales y de corrupción.

ONUDI, 2007, *Responsible Entrepreneurs Achievement Program*, REAP, ONUDI, Vienna.

<http://www.unido.org/index.php?id=o42159>



Remuneração executiva: Existe contribuição para a performance da organização?

ÁREA: 1
TIPO: Casos

55

Executive compensation: There is contribution to the corporate financial performance?

Remuneración ejecutiva: ¿Existe contribución al desempeño financiero corporativo?

AUTORES

Marlon Fernandes Rodrigues Alves¹
Universidade de São Paulo, Brasil
mfralves@fearp.usp.br

Elizabeth Krauter
Universidade de São Paulo, Brasil
ekrauter@usp.br

1. Autor de contacto:
Universidade de São Paulo; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto; Av. dos Bandeirantes, 3900; Monte Alegre 14040-900 - Ribeirão Preto, SP - Brasil.

O objetivo dessa pesquisa é investigar a relação entre remuneração executiva e desempenho financeiro. Para tanto, selecionamos empresas industriais de um mesmo setor, a fim de reduzir interferências setoriais, eleitas entre as melhores para se trabalhar no Brasil e comparamos seu desempenho financeiro com a estrutura de remuneração executiva oferecida (salário fixo, salário variável e benefícios) no período de 2007 a 2011, valendo-se de uma abordagem quantitativa e de dados secundários. Os resultados da pesquisa indicam que não há relação entre a remuneração e desempenho financeiro nas organizações do setor analisado.

The objective of this research is to investigate the relationship between executive compensation and financial performance. We selected industrial organizations from the same sector, in order to reduce sectorial interference, elected among the best to work for in Brazil and compared its financial performance with the structure of executive compensation offered (fixed salary, variable salary and benefits) in the period from 2007 to 2011, taking advantage of a quantitative approach and secondary data. The research results indicate that there is no relationship between compensation and financial performance in the analyzed sector organizations.

El objetivo de este trabajo es investigar la relación entre la remuneración de los ejecutivos y el desempeño financiero. Seleccionamos las organizaciones industriales del mismo sector, con el fin de reducir la interferencia sectorial, elegidas entre las mejores para trabajar en Brasil y comparamos sus resultados financieros con la estructura de la remuneración de los ejecutivos ofrecida (sueldo fijo, salario variable y beneficios) en el período comprendido entre 2007-2011, tomando ventaja de un enfoque cuantitativo y datos secundarios. Los resultados de la investigación indican que no existe una relación entre la remuneración y el desempeño financiero de las organizaciones de lo sector analizado.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.03

RECEBIDO
27.02.2014

ACETADO
23.05.2014

1. Introdução

O avanço do capitalismo na sociedade pós-industrial, dentre suas diversas facetas, é marcado pelo distanciamento cada vez mais forte entre aqueles que detêm o capital e aqueles que exercem a administração de fato (Cury, 2006). Nesse sentido, é importante constituir políticas que alinhem interesses de acionistas e executivos na medida em que as ações que maximizam a utilidade do segundo não são as mesmas que maximizam a do primeiro, necessariamente. No desenvolvimento do arcabouço dessas políticas, a área de recursos humanos ganha relevância e as políticas de remuneração, foco desse trabalho, mais ainda em face de sua onerosidade nos custos para a organização e de sua representatividade do valor do trabalho para as pessoas (Gupta e Shaw, 2014).

Admitidas as premissas de que (1) as políticas de remuneração adequadas promovem o alinhamento de interesses entre executivos e acionistas, e (2) os últimos têm como interesse fundamental o desempenho financeiro da organização, esta pesquisa procura responder a seguinte questão: as políticas de remuneração estão promovendo o alinhamento de interesses entre executivos e acionistas? Para responder a essa indagação, esse trabalho analisa o desempenho das organizações do setor químico frente o pacote de remuneração (fixa, variável e benefícios) ao longo de 5 anos.

Logo, a pesquisa é relevante na medida em que as contribuições alçam a gestão de qualquer organização. Ademais, nossa pesquisa aprofunda os conhecimentos existentes sobre o assunto ao incluir os planos de benefícios no conceito de remuneração, visto que os contratos de desempenho, popularmente conhecidos como remuneração variável, têm sido selecionados majoritariamente como unidade de análise (Gigliotti, 2013; Zakaria, 2012; Zalewska, 2013).

Após essa breve introdução, o artigo que se segue está estruturado da seguinte forma: a segunda seção aborda a fundamentação teórica por meio da revisão da literatura, a terceira traz a descrição dos dados utilizados na amostra e o método da pesquisa, a quarta descreve e analisa os resultados dos testes empíricos realizados e ao final, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais acerca do trabalho.

2. Referencial Teórico

A necessidade promover incentivos para que os trabalhadores ajam de acordo com o interesse dos acionistas encontra suporte na teoria da agência de Jensen e Meckling (1976): na separação entre propriedade e controle nas organizações, o principal – acionista ou proprietário – fica exposto às consequências das ações tomadas pelo agente – o executivo, assim os custos e conflitos decorrentes dessa separação são o foco de estudo da teoria da agência. Mais especificamente, situações em que os interesses de agente e principal são conflitantes e há margem para ação do agente em prol de si próprio (Wiseman, Cuevas-Rodríguez e Gomez-Mejia, 2012), visto que as ações do agente não são observáveis pelo principal (assimetria de informações). Tópico de

PALAVRAS-CHAVE

**Remuneração,
incentivos,
desempenho,
performance,
gestão de recursos
humanos, setor
químico**

KEY WORDS

Compensation,
incentives,
performance,
human resource
management,
chemical sector

PALABRAS CLAVE

Compensación,
incentivos,
rendimiento,
gestión de recursos
humanos, sector
químico

CÓDIGOS JEL:

J 240; J 330; L 250

pesquisa desde os anos trinta, Berle e Means (1932) já apontavam em *The modern corporation and private property*:

- (1) a correlação negativa entre desempenho da firma e pulverização do capital,
- (2) que os administradores evitavam ações com potencial de ameaçá-los,
- (3) que os administradores podiam influenciar o conselho de modo a obter uma remuneração excessiva.

Esse quadro traçado traz uma conotação negativa no que se refere a avaliação do agente, contudo Eisenhardt (1989) argumenta que os conflitos entre principal e agente podem decorrer em razão de diferenças de metas e atitudes em relação ao risco, o que é natural visto que todas as pessoas trazem consigo uma leitura própria da realidade, logo, o objetivo do gerenciamento dos custos de agência não é castrar a atividade dos executivos, mas garantir o alinhamento entre agente e principal por meio de políticas (contratos) que proporcionem um resultado ótimo mesmo com a presença dos conflitos.

Cientes da necessidade de se adequar os incentivos aos agentes, para alinhar seus interesses com o do principal, diversos pesquisadores se debruçaram sobre o tema, embora sem chegar a um consenso. Enquanto Murphy (1985), Coughlan e Schmidt (1985), Benston (1985), Core, Holthausen e Larcker (1999), Palia e Lichtenberg (1999), Aggarwal e Samwick (2006) e Firth, Fung e Rui (2006) encontraram evidências de que a remuneração dos agentes está positivamente associada com o desempenho da firma, as pesquisas de Shleifer e Vishny (1997), Yermack (1997), Kubo (2005), Brick, Palmon e Wald (2006), Tirole (2010), Goergen e Renneboog (2011) e Gigliotti (2013) concluíram que o desenho dos planos de remuneração não tem conseguido criar o alinhamento necessário entre agente e principal. Para Tosi, Werner, Katz e Gomez-Mejia (2000) essa diversidade de resultados não converge para uma ligação clara entre remuneração e desempenho da firma, e mais do que isso: baseados em evidências empíricas de mais de 105 trabalhadores analisados, os autores qualificam os sistemas de pagamento em ineficientes quanto ao fomento do performance das organizações.

Mesmo com o dissenso em relação à prática empírica, a instituição de contratos de desempenho baseados em indicadores contábeis é largamente apontada como fator de redução da assimetria informacional e condução dos esforços dos executivos ao aumento da riqueza dos acionistas (Hölmstrom, 1979; Lambert e Larcker, 1987; Banker e Datar, 1989; Ittner, Larcker e Rajan, 1997; Bushman e Smith, 2001) embora o pressuposto fundamental de sua eficácia seja a estruturação adequada desses contratos para que se atinja o objetivo (Gómez-Mejia e Welbourne, 1988; Devers, Cannella, Reilly e Yoder, 2007).

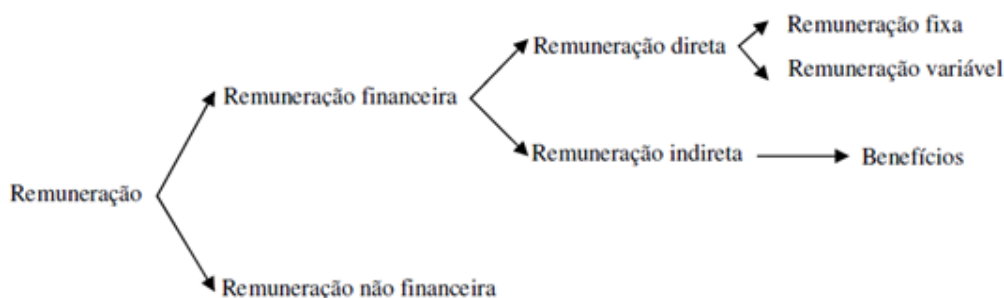
Healy e Wahlen (1999) apontam que os contratos de desempenho podem levar os agentes a fazerem uso do seu arbítrio nos relatórios financeiros e nas estruturas das transações de modo a ludibriar o principal em favor de resultado em consonância com os estipulados nos incentivos, por isso a necessidade de não atribuir incentivos correlacionados às características do setor assim (Dalmacio, Rezende e Slomski, 2009).

De sua parte, Useem (1999) e Stern, Shiely e Ross (2001) colocam que os contratos de desempenho, embora não tenham surgido com esse objetivo, atendem às demandas modernas da lógica da “financeirização” das organizações. A despersonalização do capital nos dias atuais leva a necessidade de incentivos pagos em contrapartida a um desempenho previamente acordado, cujos resultados estão sob ação do agente, portanto é pressuposto do modelo que os agentes tenham autonomia para que buscar alternativas para maximização da riqueza do principal. Por conseguinte, a operacionalização dos

contratos de desempenho desdobra-se em fornecer maior autonomia aos agentes, e tal transferência demanda a redistribuição de poder nas empresas, potencialmente gerando conflitos. Por isso, a política de remuneração deve ter aderência à gestão da organização de forma holística: Risher (1999) assegura que é necessário coerência e integração das estratégias-chave de melhoria de desempenho com as políticas e práticas, não só de remuneração, mas de gestão como um todo. Paralelamente é preciso avigorar valores, ajustar a cultura e reforçar comportamentos para que as pessoas internalizem a nova estrutura. Nesse contexto, surge o *Balanced Scorecard* como um modelo de gestão que explora as relações de causa e efeito na organização, incluindo a gestão de pessoas em uma perspectiva global (Becker, Huselid e Ulrich, 2001), proporcionando em alguma medida suporte aos conceitos tratados por Risher (1999).

Na [figura 1](#) fica evidente como a própria estrutura do sistema de remuneração é multifacetada: a remuneração financeira é a contrapartida econômica pelo trabalho, que na forma direta é representada pelo salário fixo (promove a equidade) e pelo salário variável (incentivos de desempenho) e na forma indireta, pelos benefícios (segurança e conforto); já a não financeira está relacionada ao desenvolvimento profissional e pessoal (Dutra, 2002):

Figura 1. Conceito de Remuneração



Fonte: Krauter e de Sousa (2009).

Essa amplitude de nuances do conceito de remuneração é resultado do esforço em operacionalizar uma política de recursos humanos que no limite, segundo Deeptose (1995), poderia auferir o máximo desempenho de todos os trabalhadores na medida em que atendessem às necessidades mais prementes de todos sem comprometer a rentabilidade da empresa, o que ainda não é factível nos dias de hoje. Dito isso, cresce a importância de se ampliar o escopo dos estudos sobre remuneração para além da remuneração variável, dada a relevante representatividade que as alternativas de remuneração podem ter para cada pessoa. Estudos mais recentes da temática incluem a mensuração empírica do tempo de duração dos incentivos de curto prazo em diferentes indústrias (Gopalan, Milbourn, Song e Thakor, 2013), a identificação de medidas de desempenho não financeiras (O'Connell e O'Sullivan, 2013) e a operacionalização de um conceito de remuneração que inclui além dos salários fixo e variável, o pacote de benefício (Krauter e de Sousa, 2010), além de trabalhos teóricos que rediscutem a teoria da agência em si, como o de Pepper e Gore (2012).

Por fim, existe a questão da mensuração do desempenho da empresa, objetivo último das metas estabelecidas a cada agente. Existe relativo consenso de que o objetivo de uma organização privada é a maximização da riqueza (Matias, 2007), que para Tian e Twite (2011) tem sua melhor expressão na produtividade da firma. Contudo, é interessante notar que, de acordo com Lambert (2001), medidas como MVA, ROE, ROA, EVA e EBITDA (respectivamente margem de valor agregado, *return on equity* – retorno sobre o patrimônio, *return on assets* – retorno sobre o ativo, *economic value added* – valor econômico adicionado e *earnings before interests, taxes, depreciation and amortization* – lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) são geralmente utilizadas, mostrando a falta de consenso sobre o que é desempenho. Isso se deve possivelmente às múltiplas dimensões do conceito de desempenho (Krauter, 2009) e ao estabelecimento de metas não financeiras (O’Connell e O’Sullivan, 2013) que conduzirão a maximização da riqueza dos acionistas.

3. Método

O presente trabalho caracteriza-se como quantitativo com o uso de dados secundários. A variável dependente foi construída a partir dos demonstrativos financeiros do banco de dados da FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), que publica anualmente a lista das 500 maiores e melhores empresas do Brasil. As variáveis independentes foram extraídas do banco de dados do PROGEP (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas) responsável pela pesquisa anual que elege as 150 melhores empresas para trabalhar: é pré-requisito que as empresas que se voluntariam a participar da pesquisa tenham mais de 100 funcionários no Brasil e mais de 5 anos de atuação no mercado.

A amostra não probabilística é composta pelas empresas que permaneceram no ranking entre os anos de 2007 e 2011 da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”. O setor com maior número foi o químico, com um total de 3 empresas. Por questões de sigilo, o nome das empresas não será divulgado, mas são todas empresas de grande porte com faturamento acima de 1 bilhão de reais e com mais de 2000 funcionários.

3.1. Hipótese e Variáveis de Pesquisa

A premissa adotada no presente trabalho é que uma entidade com políticas de remuneração adequadas é capaz de prover motivação suficiente às pessoas para que desempenhem ações no sentido de maximizar a riqueza do acionista. Com o objetivo de medir a relação entre diferentes tipos de remuneração e o desempenho de financeiro da organização, a despeito de fatores externos, essa pesquisa selecionou empresas de um mesmo setor (químico) presentes nos ranking entre as melhores empresas para trabalhar entre os anos de 2007 e 2011, em um total de 3 empresas. O desempenho anual dessas empresas foi comparado entre seus pares e testado contra os fatores de remuneração disponíveis para todos seus executivos.

Essa abordagem procura evidenciar os resultados das ações dos executivos, uma vez que toda a amostra está relativamente sujeita às mesmas circunstâncias: empresas em um mesmo setor, com porte

semelhante e práticas de recursos humanos de excelência. Diante do exposto, apresenta-se a hipótese de pesquisa (H0):

Hipótese: Os fatores de remuneração (salário fixo, salário variável e pacote de benefícios) apresentam relação positiva e significativa com o desempenho financeiro da organização.

A operacionalização das variáveis relacionadas à remuneração executiva (variáveis independentes) fará uso das seguintes informações anuais (2007 a 2011) do banco de dados do PROGEP para cada empresa:

- a) Valor do salário nominal mensal médio do executivo em dezembro de cada ano, em reais;
- b) Valor médio recebido pelo executivo durante cada ano, em reais, como remuneração variável e/ou bônus;
- c) Proporção do salário variável em relação ao salário nominal mensal, uma medida da «agressividade» da remuneração variável.
- d) Acesso dos executivos a 12 benefícios em cada ano: assistência médica; consultórios médicos nas instalações da empresa; assistência odontológica; subsídio para a compra de medicamentos; atendimento psicológico; seguro de vida em grupo; subsídio para a formação educacional; subsídio para a especialização profissional; subsídio para o estudo de idiomas; suporte à educação dos filhos; subsídio para a aquisição de moradia; financiamentos e empréstimos.
- e) Acesso dos executivos a 25 mecanismos de estímulo e suporte à carreira. Esses mecanismos compreendem em cada ano: planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional; estímulo e suporte para o planejamento de carreira; recolocação de executivos demitidos; recrutamento interno; informações sobre possibilidades de carreira; preparação para aposentadoria.
- f) Acesso dos executivos a 8 mecanismos de estímulo à educação e ao desenvolvimento profissional em cada ano: programas educacionais que incorporam a identificação das competências críticas empresariais e humanas; múltiplas formas de aprendizagem; programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial; gerentes e líderes envolvidos com o processo de aprendizagem; programas disseminadores da cultura organizacional; sistemas eficazes de avaliação dos investimentos em educação e dos resultados obtidos; compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências; parcerias com instituições de ensino superior.

Para instrumentalizar a variável dependente - desempenho financeiro - foram utilizados os seguintes índices anuais do banco de dados da FIPECAFI: (1) crescimento da receita, (2) liquidez geral, (3) margem líquida e (4) rentabilidade do patrimônio. Tais índices representam indicadores relacionados tanto ao crescimento, quanto à rentabilidade da empresa.

3.2. Procedimentos de Tratamento dos Dados

Conforme já apontado na revisão teórica, as pesquisas realizadas têm se valido de uma série de indicadores para determinar o desempenho da organização; a fim de tornar comparativo o desempenho como um todo de cada organização o presente trabalho instrumentará as variáveis habitualmente usadas em uma através da Análise de Componentes Principais (ACP).

Basicamente a ACP consiste em uma técnica estatística que permite reduzir um modelo multivariado a um conjunto de poucas componentes, não correlacionadas, que carregam a maior parte da informação contida no modelo original (Silveira e Bessara, 2003).

A **Tabela 1** apresenta as quatro variáveis usadas na ACP para instrumentalizar a variável de desempenho financeiro da organização:

Tabela 1. Variáveis de Desempenho (dependentes)

Variável	Significado	Cálculo
crec	Crescimento da receita	$((\text{receita líquida do ano corrente} - \text{receita líquida do ano anterior}) / \text{receita líquida do ano anterior})$
liqg	Liquidez geral	$(\text{ativo circulante} / \text{passivo circulante})$
mliq	Margem líquida	$(\text{lucro líquido} / \text{receita})$
roi	Rentabilidade do patrimônio líquido	$(\text{lucro ano corrente} / \text{ROI do ano anterior})$

Fonte: elaborada pelos autores.

A **Tabela 2** descreve as variáveis dos fatores de remuneração: os salários médio e variável (sal_mensal e sal_variavel), agressividade da remuneração variável (agres_remv) do funcionário e a proporção de respostas sim (positivas) sobre o total de aspectos investigados sobre cada grupo de benefícios (ind_benef, ind_carr e ind_desen).

Tabela 2. Variáveis de Remuneração (independentes)

Variável	Significado	Cálculo
sal_mensal	Salário mensal médio	$= \ln(\text{valor salário mensal médio})$
sal_variavel	Salário variável médio	$= \ln(\text{valor salário variável médio})$
agres_remv	Contribuição do desempenho para a remuneração	$(\text{valor salário variável médio} / (\text{valor salário mensal médio} + \text{valor salário variável médio}))$
ind_benef	Índice de benefícios	$(\text{n}^\circ \text{ total de benefícios oferecidos} / \text{n}^\circ \text{ total benefícios pesquisados})$
ind_carr	Índice de carreira	$(\text{n}^\circ \text{ total de benefícios oferecidos} / \text{n}^\circ \text{ total benefícios pesquisados})$
ind_desen	Índice de desenvolvimento	$(\text{n}^\circ \text{ total de benefícios oferecidos} / \text{n}^\circ \text{ total benefícios pesquisados})$

Obs: $\ln$ (logaritmo natural).

Fonte: elaborada pelos autores.

É importante salientar que todas as rubricas financeiras foram corrigidas atualizadas monetariamente para o ano de 2011 pelo IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado).

3.3. Procedimentos de Análise dos Dados

A análise foi conduzida em duas linhas paralelas, uma paramétrica e outra não paramétrica. Na análise paramétrica, foi medido para os anos de 2007 a 2011 quanto cada variável independente explica a variável dependente através de regressões lineares simples, uma análise de poder preditivo, em que cada fator de remuneração foi testado individualmente. Depois todas as variáveis foram testadas de forma simultânea na regressão múltipla, pelo método da “entrada forçada”. Ambas tentando identificar o papel de cada fator de remuneração no desempenho de cada organização.

Na outra análise, inicialmente foi conduzido o teste de Kruskal-Wallis, uma alternativa à ANOVA independente de um fator, para investigar se havia um desempenho consistentemente diferente entre as empresas ao longo do período de análise (5 anos) que justificasse diferentes pacotes de remuneração. Em seguida foram realizados repetidos testes Mann-Whitney a fim de encontrar qual a empresa tem desempenho diferente da outra, dado que o teste de Kruskal-Wallis informa apenas se há diferença no grupo testado, mas não onde está a diferença.

Todo o processo descrito anteriormente foi repetido para cada um dos fatores de remuneração, a fim de se determinar se a(s) empresa(s) que tem desempenho estatisticamente diferente das demais, tem fatores de remuneração estatisticamente diferentes e quais são. Com relação aos fatores de remuneração relacionados ao desempenho (sal_variavel e agres_remv), foi calculado o coeficiente de correlação Tau de Kendal entre a variável desempenho e os fatores, uma medida de correlação não-paramétrica indicada para amostras pequenas.

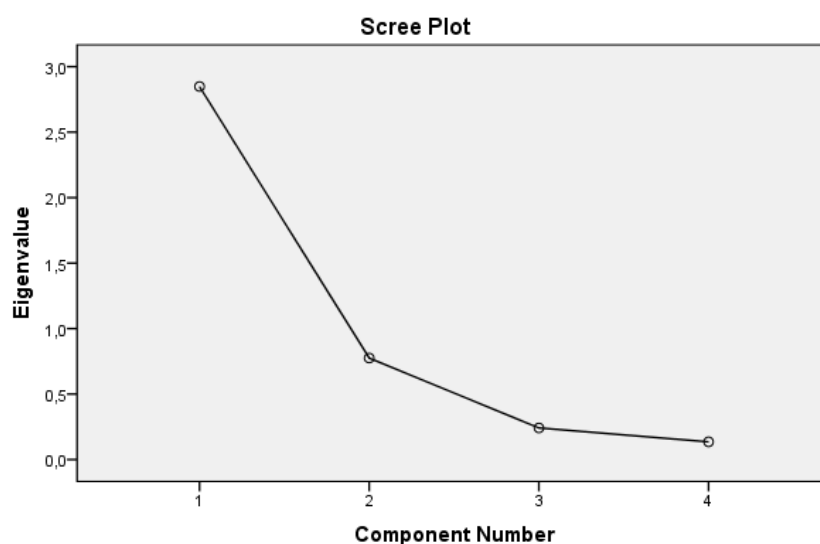
4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Análise de Componentes Principais

A análise de componentes principais (ACP) foi executada nas quatro variáveis de desempenho financeiro selecionadas (crescimento da receita, liquidez geral, margem líquida e rentabilidade do patrimônio líquido). A adequabilidade da ACP foi avaliada antes da análise. A inspeção da matriz de correlação mostrou que todas as variáveis tiveram pelo menos um coeficiente de correlação maior do que 0,3. A medida total de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,751, dado um KMO entre 0,7 e 0,8 a classificação de acordo com Hutcheson e Sofroniou (1999) é ‘boa’. O teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ($p < 0,05$), indicando que os dados eram provavelmente fatoráveis.

A ACP revelou que apenas um componente tinha autovalor maior que 1, critério de Kaiser, o qual explica 71,204% da variação total. A inspeção visual do *scree plot* confirma a escolha de se manter um componente principal (Figura 2), que condensa a maior parte das informações relativas ao desempenho em apenas uma variável para análise.

Figura 2. Componentes Principais para Variáveis de Desempenho Financeiro



Fonte: elaborado pelos autores (saída do SPSS).

Baseada na análise de componentes principais é apresentada na [Tabela 3](#) o desempenho de cada empresa em cada ano (cargas da componente principal). As análises apresentadas posteriormente usaram esses dados como variável de desempenho (dependente).

Tabela 3. Desempenho Financeiro após a Análise de Componentes Principais

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Média
2007	1,1319	0,2713	0,5119	0,6384
2008	0,3142	0,3496	-0,3055	0,1194
2009	0,3286	0,2313	-0,2267	0,1111
2010	0,7129	-0,2763	-1,0732	-0,2122
2011	0,4852	-3,0810	0,6258	-0,6567
Média	0,5946	-0,5010	-0,0935	0,0000

Fonte: elaborada pelos autores.

4.2. Testes Paramétricos

Primeiramente, para testar a hipótese de que existe relação significativa entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro das empresas foi utilizada a análise de regressão linear simples. Dentre todos os modelos testados, apenas dois proporcionaram significância estatística. O primeiro deles, estabeleceu que salário variável médio pode prever de forma estatisticamente significativa

o desempenho financeiro da organização, $F(1, 13) = 5,156$, $p < 0,05$ e que o salário variável médio respondeu por 22,9% da variabilidade explicada no desempenho financeiro. A equação da regressão foi: desempenho financeiro previsto = $8,299 - 0,696x$ (salário variável médio).

O segundo modelo estabeleceu que a agressividade da remuneração variável pode prever de forma estatisticamente significativa o desempenho financeiro da organização, $F(1, 13) = 16,922$, $p < 0,05$ e que a agressividade da remuneração variável respondeu por 53,2% da variabilidade explicada no desempenho financeiro. A equação da regressão foi: desempenho financeiro previsto = $1,124 - 0,274x$ (agressividade da remuneração variável).

Além dos resultados inconclusivos dos demais modelos lineares, os dois únicos que tiveram significância estatística mostraram que a remuneração variável e o grau de agressividade da remuneração variável não estão alinhados com os resultados financeiros alcançados pela organização, pelo contrário, quanto maior a remuneração (sal_variavel e agres_remv), menor é o resultado da organização de acordo com os modelos.

A regressão múltipla teve sua validade comprometida dado que a hipótese de multicolinearidade não pode ser mantida, dito isso, os resultados foram desconsiderados.

4.3. Testes Não Paramétricos

O teste de Kruskal-Wallis foi executado para determinar se existem diferenças entre as empresas, tanto na variável relacionada ao desempenho da organização (dependente) quanto nas variáveis relacionadas aos fatores de remuneração (independentes). Na [tabela 4](#) estão resumidos os resultados.

Tabela 4. Resultados do Teste de Kruskal-Wallis

Variável	Mediana				X ²	Sig.	Decisão
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Geral			
desempenho	0,49	0,23	-0,23	0,31	4,58	0,101	Aceitar a hipótese nula.
sal_mensal	10,67	10,91	10,58	10,73	8,54	0,014	Rejeitar a hipótese nula.
sal_variavel	11,53	12,67	11,82	11,90	9,62	0,008	Rejeitar a hipótese nula.
agres_remv	2,52	5,83	3,81	3,81	9,06	0,011	Rejeitar a hipótese nula.
ind_benef	9,00	9,00	6,00	8,00	4,42	0,110	Aceitar a hipótese nula.
ind_carr	12,00	17,00	7,00	11,00	7,27	0,026	Rejeitar a hipótese nula.
ind_desen	8,00	7,00	4,00	7,00	3,93	0,140	Aceitar a hipótese nula.

Nível de significância de 0,05.

Fonte: elaborada pelos autores.

O teste mostrou que não há diferenças estaticamente significantes entre as empresas no período analisado quanto às variáveis desempenho, ind_benef e ind_desen, mas que há nas variáveis sal_mensal, sal_variavel, agres_remv e ind_carr, logo se faz necessário uma análise *post-hoc* para descobrir qual empresa apresenta essa diferença e para isso, foi realizado o teste de Mann-Whitney para a comparação aos pares, utilizando o procedimento de Dunn com a correção de Bonferroni.

Tabela 5. Resultados do Teste de Mann-Whitney

Variável	Pares Analisados				U	z	Sig.
	Empresa	Mediana	Empresa	Mediana			
sal_mensal	Empresa 2	10,91	Empresa 3	10,58	8,200	2,899	0,011
sal_variavel	Empresa 2	12,67	Empresa 1	11,53	-8,200	-2,899	0,011
sal_variavel	Empresa 2	12,67	Empresa 3	11,82	6,800	2,404	0,049
cont_desempenho	Empresa 2	5,83	Empresa 1	2,52	-8,400	-2,970	0,009
ind_carr	Empresa 2	17,00	Empresa 3	7,00	7,600	2,697	0,021

Nível de significância de 0,05.

Fonte: elaborada pelos autores.

O teste mostrou que há diferenças estaticamente significantes e consistentes da empresa 2 com a empresa 1, nas variáveis sal_variavel e agres_remv, e com a empresa 3, nas variáveis sal_mensal, sal_variavel e ind_carr. Ou seja, a despeito do seu desempenho não ser estaticamente diferente das demais empresas, a empresa 2 investe mais recursos nos fatores de remuneração: salário mensal, salário variável, agressividade da remuneração variável e índice de carreira.

Por fim, foi calculado o Tau de Kendall para cada empresa, uma medida de correlação não paramétrica indicada para amostras pequenas, entre a variável desempenho e as variáveis de remuneração relacionadas ao desempenho (sal_variavel e agres_remv), uma forma de aferir se que a remuneração variável está alinhada ao desempenho da organização. Não foram identificados coeficientes estatisticamente significantes que suportassem a correlação em nenhuma das empresas, uma questão inquietante já que uma correlação positiva era esperada dado que esses fatores têm um caráter de recompensa por um desempenho individual adequado.

Fica de fato evidente a falta de relação encontrada entre remuneração e desempenho: mesmo (1) aumentando o nível de controle em relação a estudos anteriores ao selecionar empresas de apenas um setor, (2) utilizando diferentes fatores de remuneração para testar a relação com desempenho e (3) construindo uma variável de desempenho que condensa diferentes medidas de performance, não foi possível encontrar indícios de uma relação positiva.

5. Considerações Finais

De forma geral, nossos resultados sugerem que não há relação entre desempenho financeiro da empresa e nenhum dos fatores de remuneração financeira testados, o que pode ser considerado inesperado apesar de grande parte da literatura já apontar tal fato, já que cada fator de remuneração tem potencial relacionamento positivo com a performance.

O salário fixo, os pacotes de benefícios e a agressividade da remuneração acima da média constituem possíveis elementos de atração e retenção de talentos, que deveriam se estender em algum ponto do tempo em um desempenho financeiro superior. Outrossim, o salário variável é conceitualmente uma parcela da remuneração atrelada a um desempenho individual ou coletivo previamente acordado, cujos resultados também devem conduzir em última instância, a um desempenho financeiro.

Logo, apresentam-se duas hipóteses que justifiquem tal resultado: a primeira, é que a remuneração está promovendo a convergência entre acionistas e executivos, porém o prazo estudado – cinco anos – não foi suficientemente grande para que os resultados das ações dos executivos se traduzissem em resultados financeiros. A segunda hipótese é que o sistema de remuneração esteja sendo subutilizado no que diz respeito ao alinhamento de interesses entre acionistas e executivos.

Os resultados das regressões lineares corroboram com a segunda hipótese, na medida em que evidenciam uma inquietante relação negativa significativa entre o desempenho da organização e a remuneração variável e entre o desempenho da organização e a agressividade da remuneração variável. Embora seja plausível que metas estratégicas de médio/longo prazo possam descolar-se de resultados financeiros de curto prazo, não é razoável supor que isso ocorra ao longo de cinco anos com o agravante de caminharem em sentido contrário.

Diante desses resultados não foi possível distinguir fatores de remuneração associados a um desempenho financeiro superior: ainda que com uma amostra de viés muito positivo em termos de práticas de gestão de pessoas, com empresas que de forma consistente figuraram entre as eleitas as melhores empresas do país para se trabalhar no seu setor durante 5 anos seguidos, não foi possível identificar a exploração do potencial que a remuneração tem, segundo a teoria, de alavancar resultados.

Reconhecido o avanço do setor de serviços, intensivo em mão-de-obra, e a escassez de executivos qualificados no Brasil, o montante dispendido na remuneração tende a se tornar cada vez mais relevante, mas os resultados da pesquisa, em contrapartida mostram que as práticas corporativas ainda estão distantes de trazer os resultados aventados. Posto isso, é recomendável às pesquisas futuras investigar quais práticas em si podem suportar as organizações na travessia do hiato entre os benefícios que a gestão da remuneração pode trazer e os obtidos na prática, visto que o constructo teórico existente já suporta essa relação de forma bastante sólida.

Referências

- Aggarwal, R.K.; Samwick, A.A. (2006), "Empire-builders and shirkers: investment, firm performance, and managerial incentives", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, Num. 3, pp. 489-515.
- Banker, R.D.; Datar, S.M. (1989), "Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, Num. 1, pp. 21-39.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D. (2001), "The HR scorecard: linking people, strategy and performance", Harvard Business Review Press, Boston.
- Benston, G.J. (1985), "The self-serving management hypothesis: some evidence", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, Num. 1, pp. 67-84.
- Berle, A.A.; Means, G.C. (1932), "The modern corporation and private property", Macmillan, New York.
- Brick, I.E.; Palmon, O.; Wald, J.K. (2006) "CEO compensation, director compensation, and firm performance: evidence of cronyism?", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, Num. 3, pp. 403-423.
- Bushman, R.M.; Smith, A.J. (2001), "Financial accounting information and corporate governance", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, Num. 1, pp. 237-333.
- Core, J.E.; Holthausen, R.W.; Larcker, D.F. (1999), "Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 51, Num. 3, pp. 371-406.
- Coughlan, A.T.; Schmidt, R.M. (1985), "Executive compensation, management turnover, and firm performance: an empirical investigation", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, Num. 1, pp. 43-66.
- Cury, V.M. (2006), "História da industrialização no século XIX", Editora UFRJ, Rio de Janeiro.
- Dalmacio, F.Z.; Rezende, A.J.; Slomski, V. (2009), "Análise setorial das medidas de performance utilizadas nos contratos de remuneração dos gestores", *Revista Universo Contábil*, Vol. 5, Num. 3, pp. 6-23.
- Deeprase, D. (1995), "The team coach: vital new skills for supervisors & managers in a team environment", American Management Association, New York.
- Devers, C.E.; Cannella, A.A.; Reilly, G.P.; Yoder, M.E. (2007), "Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments", *Journal of Management*, Vol. 33, Num. 6, pp. 1016-1072.
- Dutra, J.S. (2002), "Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas", Atlas, São Paulo.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Agency theory: an assessment and review", *Academy of management review*, Vol. 14, Num. 1, pp. 57-74.
- Firth, M.; Fung, P.M.; Rui, O.M. (2006), "Corporate performance and CEO compensation in China", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, Num. 4, pp. 693-714.
- Gigliotti, M. (2013), "The compensation of top managers and the performance of Italian firms", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, Num. 4, pp. 889-903.
- Goergen, M.; Renneboog, L. (2011), "Managerial compensation", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 17, Num. 4, pp. 1068-1077.
- Gomez-Mejia, L.R.; Welbourne, T.M. (1988), "Compensation strategy: an overview and future steps", *Human Resource Planning*, Vol. 11, Num. 3, pp. 173-189.
- Gopalan, R.; Milbourn, T.; Song, F.; Thakor, A.V. (2013), "Duration of executive compensation", *The Journal of Finance*. <http://doi:10.1111/jofi.12085>.

- Gupta, N.; Shaw, J.D. (2014), "Employee compensation: the neglected area of HRM research", *Human Resource Management Review*, Vol. 24, Num. 1, pp. 1-4.
- Healy, P.M.; Wahlen, J.M. (1999), "A review of the earnings management literature and its implications for standard setting", *Accounting Horizons*, Vol. 13, Num. 4, pp. 365-383.
- Hölmstrom, B. (1979), "Moral hazard and observability", *The Bell Journal of Economics*, pp. 74-91.
- Hutcheson, G.; Sofroniou, N. (1999), "The multivariate social scientists", Sage, Londres.
- Ittner, C.D.; Larcker, D.F.; Rajan, M.V. (1997), "The choice of performance measures in annual bonus contracts", *Accounting Review*, pp. 231-255.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Num. 4, pp. 305-360.
- Krauter, E.; de Sousa, A.F. (2010), "Executive remuneration and financial performance in Brazilian companies", *Chinese Business Review*, Vol. 9, Num. 9, pp. 31-45.
- Kubo, K. (2005), "Executive compensation policy and company performance in Japan", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, Num. 3, pp. 429-436.
- Lambert, R.; Larcker, D. (1987), "An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts", *Journal of Accounting Research*, Vol. 25, pp. 85-123.
- Lambert, R.A. (2001), "Contracting theory and accounting", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, Num. 1, pp. 3-87.
- Matias, A.B. (2007), "Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira", Atlas, São Paulo.
- Murphy, K.J. (1985), "Corporate performance and managerial remuneration: an empirical analysis", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, Num. 1, pp. 11-42.
- O'Connell, V.; O'Sullivan, D. (2013), "The influence of lead indicator strength on the use of nonfinancial measures in performance management: evidence from CEO compensation schemes", *Strategic Management Journal*. <http://doi:10.1002/smj.2124>.
- Palia, D.; Lichtenberg, F. (1999), "Managerial ownership and firm performance: a re-examination using productivity measurement", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 5, Num. 4, pp. 323-339.
- Pepper, A.; Gore, J. (2012), "Behavioral agency theory new foundations for theorizing about executive compensation", *Journal of Management*. <http://doi:10.1177/0149206312461054>.
- Risher, H. (1999), "Aligning pay and results", American Management Association, New York.
- Shleifer, A.; Vishny, R.W. (1997), "A survey of corporate governance", *The Journal of Finance*, Vol. 52, Num. 2, pp. 737-783.
- Silveira, G.B.; Bessara, O. (2003), "Análise de componentes principais de dados funcionais – uma aplicação às estruturas a termo de taxas de juros", Departamento de estudos e pesquisas do Banco Central do Brasil, Trabalhos para discussão nº 73.
- Stern, J.M.; Shiely, J.S.; Ross, I. (2001), "The EVA challenge: implementing value-added change in an organization", John Wiley & Sons, New York.
- Tian, G.Y.; Twite, G. (2011), "Corporate governance, external market discipline and firm productivity", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 17, Num. 3, pp. 403-417.
- Tirole, J. (2010), "The theory of corporate finance", Princeton University Press, New Jersey.

Tosi, H.L.; Werner, S.; Katz, J.P.; Gomez-Mejia, L. R. (2000), "How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies", *Journal of Management*, Vol. 26, Num. 2, pp. 301-339.

Useem, M. (1999), "Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate America", Basic Books, New York.

Wiseman, R.M.; Cuevas-Rodríguez, G.; Gomez-Mejia, L.R. (2012), "Towards a social theory of agency", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, Num. 1, pp. 202-222.

Yermack, D. (1997), "Good timing: CEO stock option awards and company news announcements", *The Journal of Finance*, Vol. 52, Num. 2, pp. 449-476.

Zakaria, I. (2012), "Performance measures, benchmarks and targets in executive remuneration contracts of UK firms", *The British Accounting Review*, Vol. 44, Num. 3, pp. 189-203.

Zalewska, A. (2013), "Gentlemen do not talk about money: remuneration dispersion and firm performance relationship on British boards", *Journal of Empirical Finance*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jempfin.2013.09.001>.



Rentabilidade no setor bancário: Uma análise comparativa entre Bancos Brasileiros e Norte-Americanos

ÁREA: 3
TIPO: Aplicação

Profitability in the banking sector: A comparative analysis between Brazilian and North American Banks
Rentabilidad en el sector bancario: Un análisis comparativo entre Bancos Brasileños y Norteamericanos

AUTORES

**Alberto Borges
Matias**

Universidade de São
Paulo, Brasil
supervisorpesquisa@
inepad.org.br

**Gislaine de
Miranda Quaglio¹**

Universidade Estadual
Paulista Júlio de
Mesquita Filho, Brasil
supervisorpesquisa@
inepad.org.br

**João Paulo
Resende de Lima**

Universidade de São
Paulo, Brasil
supervisorpesquisa@
inepad.org.br

**João Gabriel
Gomes Sehn**

Universidade de São
Paulo, Brasil
supervisorpesquisa@
inepad.org.br

1. Autora de contato:
INEPAD; CEPEFIN;
Supervisora de Pesquisa;
Rua Marechal Rondon, 571;
Ribeirão Preto, SP; 14020-
220; Brasil.

Este estudo apresenta caráter descritivo e visa avaliar o comportamento da rentabilidade dos bancos brasileiros em comparação com os bancos americanos, tendo em vista um período de grandes transformações para o setor. A amostra consiste nos maiores bancos selecionados de acordo com o critério "ativo total". Para avaliação das variáveis estudadas foram empregados índices de análise financeira. O período estudado compreende os anos de 2002 a 2013. Os resultados obtidos mostram que os bancos brasileiros apresentam indicadores de rentabilidade superiores aos bancos americanos, entretanto, apresenta margens inferiores a estes.

This is a descriptive study that aims to observe the profitability's behavior of Brazilian and North-American banks, considering a period major transformation for the sector. The sample consists of the largest banks selected according to the criterion "total assets" banks. To analyze variables indices of financial analysis were employed, as well as for comparative purposes were calculated the same indexes for the Brazilian and U.S. banking sector. The study period covers the years 2002 to 2013. Results show that Brazilian banks have higher profitability indicators to American banks, however, has lower margins than these.

Este estudio, de carácter descriptivo, tiene como finalidad evaluar el comportamiento de la rentabilidad de los bancos brasileños en comparación con los bancos americanos, teniendo en cuenta un período de grandes transformaciones para el sector. La muestra incluye los mayores bancos seleccionados de acuerdo con el criterio "activo total". Para valorar las variables estudiadas se emplearon índices de análisis financiero. El período estudiado comprende los años de 2002 a 2013. Los resultados obtenidos muestran que los bancos brasileños presentan indicadores de rentabilidad superiores a los bancos americanos, pero márgenes inferiores a estos.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.04

RECEBIDO
13.12.2013

ACETADO
04.07.2014

1. Introdução

O sistema bancário tem extrema importância na sociedade moderna por ser o principal prestador de serviços financeiros, como oferta de crédito. Por desempenhar tal papel as instituições bancárias costumam ser tema recorrente de debates políticos e econômicos. Nos últimos anos após a crise financeira de 2008, as discussões sobre instituições bancárias se tornaram ainda mais relevantes devido aos efeitos negativos da crise financeira sobre elas.

O objetivo deste trabalho é avaliar o comportamento da rentabilidade dos bancos brasileiros em comparação com os bancos norte-americanos, tendo em vista um período de grandes transformações para o setor em ambos os países. Para tal comparação foram calculados indicadores financeiros e feita análise descritiva com medidas de quartis, mínimos e máximos, além da análise inferencial de teste de hipóteses para verificar diferenças entre os grupos.

O presente trabalho se mostra relevante, pois observar o comportamento dos índices brasileiros analisados em períodos distintos e compará-los com os norte-americanos apresenta-se fundamental, uma vez que tais instituições possuem grande participação na dinâmica econômica, nível de atividade e investimentos das economias.

Este trabalho é desenvolvido em cinco seções, iniciando com a introdução. Na segunda seção é apresentada a discussão teórica sobre as funções de um banco, mudanças no setor bancário brasileiro e norte-americano, assim como a conceituação dos indicadores de rentabilidade. Na terceira seção é apresentada a metodologia empregada no trabalho, na quarta seção são apresentados os resultados obtidos e na quinta seção as considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE

**Rentabilidade,
Bancos Brasileiros,
Bancos Norte-
Americanos**

KEY WORDS

**Profitability,
Brazilian Banks,
North-American
Banks**

PALABRAS CLAVE

**Rentabilidad,
Bancos Brasileños,
Bancos
Norteamericanos**

2. Referencial Teórico

Neste tópico serão discutidos os seguintes temas: considerações sobre o setor bancário brasileiro e norte-americano e a conceituação dos indicadores de rentabilidade.

2.1. Considerações Gerais sobre o Setor Bancário Brasileiro e Norte-Americano

As transformações ocorridas no setor bancário brasileiro têm sido foco da literatura, sendo o Plano Real uma das maiores e mais importantes mudanças. O Plano Real foi lançado em julho de 1994 como tentativa de controlar a inflação elevada que o país vinha passando há quase três décadas. Segundo Cysne e Costa (1996), como consequência do combate à inflação, o sistema bancário apresentou queda nos indicadores de rentabilidade, devido à perda de transferências inflacionárias que chegaram à marca de US\$ 794,784 milhões por mês entre 1990 e 1994, visto que, em 1995 a inflação acumulada no primeiro semestre foi de 10%, apresentando forte declínio quando comparado ao período anterior, cuja inflação acumulada foi de 763%.

CÓDIGOS JEL

G 01; G 21; G 29

Cysne e Costa (1996) ainda argumentam que os bancos que sofreram as maiores perdas foram os bancos públicos federais, visto que o Banco do Brasil, considerado o maior banco da época, apresentou prejuízo de R\$ 2,4 bilhões. Apesar dos bancos públicos federais apresentarem as maiores perdas, a perda das transferências inflacionárias caiu em média 95,13% no período analisado e afetou o setor bancário como um todo, diminuindo sua taxa de rentabilidade de 6,22% no primeiro semestre de 1994 para -1,91% no ano seguinte.

Paula (1998) em seu estudo sobre as mudanças ocorridas no setor bancário brasileiro afirma que no período anterior ao Plano Real o sistema bancário expandiu-se de maneira significativa e obteve altos índices de rentabilidade devido os ganhos com *float*. O autor ainda afirma que após o lançamento do Plano Real o sistema bancário brasileiro passou por três fases de adaptação. A primeira fase de adaptação foi marcada pelo fim da alta inflação e ganhos com *float*. Na segunda fase o grau de concentração do setor aumentou devido à falência dos pequenos bancos e o aumento da oferta de crédito através dos bancos de grande porte como tentativa de manter sua rentabilidade estável. A terceira fase foi marcada pela internacionalização, privatização e aumento das fusões e aquisições.

Campos (2002), em estudo sobre a produtividade e eficiência do setor bancário privado brasileiro no período de 1994 a 1999, observou que com o controle e redução das taxas de inflação, possibilitadas pelo Plano Real, os bancos foram obrigados a procurar uma nova fonte de renda para compensar o fim dos ganhos inflacionários, assim, os bancos aproveitaram o elevado patamar das taxas de juros como meio de compensação. O autor ainda argumenta que além das receitas advindas das operações de crédito existiu também aumento das receitas de tarifas sobre serviços até então gratuitos. Paula, Alves Júnior e Marques (2001) observam que apesar da expansão das operações de crédito ter sido significativa no início do Plano Real, com a crise bancária de 1995 estas operações caíram em demasia.

Aliadas à queda das operações de crédito estavam às altas taxas de juros e a evolução da dívida pública, fatores que elevaram a preferência e os ganhos com títulos públicos, aumentando em 75% as receitas decorrentes destas aplicações em 1998 em relação a 1997. Tanto Campos (2002), quanto Paula e Faria (2007) ressaltam que o governo para evitar uma crise no sistema financeiro adotou uma série de medidas como o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), programa que foi responsável por sustentar grande parte das instituições no período de readequações.

As mudanças advindas com a redução da taxa de inflação no Brasil, como visto, implicou significativa reestruturação do setor bancário no país. Segundo Paula e Oreiro (2007) a intermediação financeira e a geração de resultados se tornaram mais eficientes e refletiram na preservação de níveis satisfatórios de rentabilidade. Ademais, a existência de ativos como os títulos públicos federais que pagam elevadas taxas de juros permitem, ainda na atualidade, que ao sistema bancário brasileiro, diante de cenários adversos, tenha capacidade de alterar portfólio e obter elevada rentabilidade na atividade e nas operações.

O setor bancário norte-americano, por sua vez também apresentou diversas mudanças com o decorrer do tempo. Janicki e Prescott (2006) argumentam que uma das mudanças mais significativas do setor foi a consolidação deste, uma vez que em 1960 os dez maiores bancos detinham 21% dos ativos totais do setor e em 2005 a amostra dos dez maiores bancos representava por volta de 60%.

O movimento de consolidação do setor teve início na década de 1980 quando a regulamentação que restringia a ramificação dos bancos dentro ou fora de seus estados foi revogada facilitando o aumento da concentração do setor (JANICKI; SIMPSON, 2006; TREGENNA, 2009). Tregenna (2009) afirma que

a concentração traz impactos positivos à rentabilidade para o setor em geral e não apenas para os maiores bancos, o que explicaria o aumento nos lucros das instituições na década precedente à crise. A autora ainda ressalta que apesar de elevar os lucros das instituições a concentração pode racionar o volume de crédito no mercado representando um dreno na economia.

Além do movimento de consolidação, as instituições financeiras sofreram grandes mudanças durante e após a crise financeira mundial de 2008. Ivashina e Scharfstein (2010) estudaram os empréstimos efetuados pelas instituições bancárias norte-americanas durante o período de crise e afirmam o volume de empréstimos caiu de U\$ 701,5 bilhões no segundo trimestre de 2007 para U\$ 150,2 bilhões no quarto trimestre de 2008. Os autores ainda afirmam que a queda do volume de empréstimos devido à crise aumenta os *spreads* bancários agravando ainda mais a queda na concessão dos empréstimos.

Ainda a respeito da crise de 2008 Berger e Bouwman (2013) estudaram os impactos do capital social das instituições financeiras norte-americanas durante a crise. Os resultados deste estudo sugerem que quanto maior o capital social das instituições financeiras maior será a probabilidade de sobrevivência destes em períodos de crises. Os autores argumentam que isso acontece, pois o capital social é a principal reserva contra choques negativos, especialmente para os pequenos bancos uma vez que estes têm acesso limitado aos recursos interfinanceiros.

2.2. Indicadores de Rentabilidade

Com os avanços na tecnologia, os mercados têm se tornado cada vez mais competitivos. Aliado a esse aumento de competitividade está à onda de fusões e aquisições no setor bancário que aumentaram a consolidação das empresas levando seus gestores a buscarem maior rentabilidade.

De acordo com Padoveze e Benedicto (2004) a análise da rentabilidade é a parte mais importante da análise financeira, pois visa mensurar o retorno do capital investido e os fatores que conduziram a essa rentabilidade.

De acordo com Braga (1989) rentabilidade pode ser definida como o êxito econômico obtido em relação ao capital investido. Para obtenção da taxa de rentabilidade é necessário comparar o lucro operacional do período com o ativo operacional, obtendo desta maneira uma medida de remuneração dos recursos aplicados. Padoveze e Benedicto (2004) definem rentabilidade como o resultado das operações da empresa em determinado período, portanto, envolve elementos econômicos, operacionais e financeiros. Para Matias (2009 p. 208) “a análise da rentabilidade se ocupa da capacidade da empresa em gerir suas atividades e tomar suas decisões financeiras relativamente à parcela de recursos da receita que não é comprometida por custos e despesas”, neste sentido a rentabilidade pode ser entendida como o lucro resultante da receita depois de subtraídos custos e despesas do período.

Para avaliar a rentabilidade podem ser usados diversos indicadores financeiros. Matarazzo (2003) define índice como a relação entre contas ou grupo de contas existentes nas demonstrações financeiras que visam evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira da empresa em questão. A principal característica dos índices é fornecer uma ampla visão da situação da empresa. Para avaliar um índice podemos fazê-lo de três maneiras distintas: pelo significado intrínseco, pela comparação do mesmo índice ao longo de vários exercícios e pela comparação com índices de outras empresas – índices-padrão.

Na literatura nacional podem-se encontrar estudos como o de Ceretta e Niederauer (2000) que estudaram a rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro. Os autores concluíram que os grandes conglomerados apresentam níveis de eficiência elevados, enquanto as instituições de pequeno porte se encontram em quadrantes indesejáveis, aumentando as probabilidades de falência destas. No tocante à rentabilidade os bancos de grande porte apresentam resultados superiores aos demais grupos, porém ao contrário da eficiência, os bancos de médio e pequeno porte apresentam resultados semelhantes.

Os autores ainda ressaltam que assim como ocorreu em grande parte dos setores, o bancário também caminha para um número menor de empresas, entretanto, esse número reduzido de empresas seria predominantemente de grande porte. Ainda no tocante à concentração do setor bancário Dantas, Medeiros e Paulo (2011) estudaram o impacto da concentração do setor bancário brasileiro no período de 2000 a 2009 e afirmaram que um aumento no nível de concentração do setor não acarretou um aumento na rentabilidade das instituições.

Em estudo comparativo, Zilber e Pajare (2009) verificaram as vantagens competitivas entre bancos brasileiros e bancos norte americanos no período de 2003 a 2008 e concluiu que os bancos nacionais apresentam rentabilidade superior aos norte americanos, fato que pode ser explicado com base nas altas taxas de juros operadas no Brasil ao contrário das taxas de juros praticadas pelo sistema financeiro nos Estados Unidos. Ao contrário da rentabilidade, no índice de eficiência operacional os bancos americanos apresentavam uma tênue vantagem em relação aos brasileiros, entretanto, a partir do ano de 2004 essa vantagem foi invertida a favor dos bancos brasileiros.

Na literatura internacional García-Herrero, Gavilá e Santabárbara (2009) analisaram a baixa rentabilidade dos bancos chineses e os fatores que a determinam no período de 1997 a 2004. Os autores concluíram que os bancos melhor capitalizados e mais eficientes tendem a apresentar rentabilidade mais alta que os outros e ressaltaram que outro fator que impacta na rentabilidade bancária são as intervenções governamentais. Os resultados do estudo realizado por Trujillo-Ponce (2013) com os bancos espanhóis no período de 1999 a 2009 corroboram com a afirmação de que os bancos mais eficientes têm índices de rentabilidade mais altos. Os autores ainda ressaltam que a qualidade dos ativos dos bancos também impacta na rentabilidade e que os bancos melhor capitalizados possuem ROA (*Return on Assets*) maior, assim como o aumento de capital próprio diminui o ROE (*Return on Equity*) devido à alavancagem.

Dietrich e Wanzenried (2011) analisaram o setor bancário suíço durante o período de 1999 a 2009 para encontrar os fatores determinantes que impactam na rentabilidade dos bancos. Além de estudarem os determinantes da rentabilidade os autores ainda avaliaram os efeitos da crise financeira de 2007 ao segregarem o período estudado em pré-crise, que abrange os anos de 1999 a 2006, e o período de crise, de 2007 a 2009. Os resultados apontaram que os fatores determinantes da rentabilidade bancária são a eficiência operacional, o crescimento total de empréstimos, o modelo de negócios, os custos de financiamento do banco e a tributação. Ademais, a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD) no período pré-crise não apresentou efeito significativo na rentabilidade, contudo, nos anos de crise a PCLD teve um expressivo crescimento que impactou de maneira negativa na rentabilidade do período.

Parnes (2012) estudou as mudanças significativas no setor bancário norte-americano na década de 2000 a 2010 e destacou a queda dos índices de Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido – ROE – e do Retorno sobre Ativo – ROA – após o ano de 2007, início da crise bancária. O autor vincula tais resultados a eventos econômicos e políticos que antecederam à crise de 2008, que modificaram tanto as estruturas, quanto à credibilidade do setor.

Alper e Anbar (2011) aplicaram a metodologia de painel de dados para analisar a eficiência dos bancos turcos no período de 2002 a 2010. Para alcançar o objetivo do estudo os autores utilizaram variáveis específicas dependentes e independentes, assim como variáveis macroeconômicas. Os autores adotaram o RoA e o RoE como índices de rentabilidade. Os resultados indicaram que o tamanho do ativo tem influência positiva relevante sobre os indicadores de rentabilidade, o tamanho da carteira de crédito impacta negativamente sobre o RoA ao contrário das receitas que não são da intermediação financeira que tem efeito positivos sobre este indicador. Ao contrário do esperado pelos autores, os empréstimos realizados pelos bancos tem impacto negativo sobre a rentabilidade. No tocante às variáveis macroeconômicas a única variável que apresentou significância foi a taxa real de juros.

Em seu trabalho a respeito da rentabilidade bancária em países da África Subsaariana Francis (2013) afirma que além de fatores específicos do banco como o crescimento dos ativos bancários, aumento dos depósitos bancários, de adequação de capital, eficiência operacional, e índice de liquidez, os fatores macroeconômicos como o Produto Interno Bruto (PIB) também interferem na rentabilidade dessas instituições.

3. Metodologia

Este estudo apresenta caráter descritivo e visa observar o comportamento da rentabilidade dos bancos brasileiros em comparação com os bancos americanos. Para alcançar o objetivo proposto foram empregados os seguintes índices de rentabilidade para bancos apresentados por Matias (1999)¹: geração de rendas, margem bruta, margem líquida, margem operacional, rentabilidade da atividade bancária, retorno sobre o ativo e rentabilidade do patrimônio líquido, cujas fórmulas se encontram na [tabela 1](#). Os dados utilizados para elaboração dos índices foram levantados a partir das demonstrações contábeis consolidadas divulgadas pelas instituições financeiras.

Tabela 1. Indicadores financeiros de rentabilidade para bancos

Indicador	Fórmula
Geração de Rendas	$(RIF / \text{Aplicação Total}) * 100$
Margem Bruta	$(RBIF / (RIF + \text{Receita de Serviços})) * 100$
Margem Operacional	$(\text{Resultado Operacional} / (RIF + \text{Receita de Serviços})) * 100$
Margem Líquida	$(\text{Resultado Líquido} / (RIF + \text{Receita de Serviços})) * 100$
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$(\text{Resultado Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) * 100$
Retorno sobre Ativo	$(\text{Resultado Líquido} / \text{Ativo Total}) * 100$
Rentabilidade da Atividade Bancária	$((\text{Resultado Operacional} - RPCC - \text{Outras Receitas}) / \text{Patrimônio Líquido}) * 100$

Fonte: Matias (1999).

Onde: RBIF = Resultado Bruto da Intermediação Financeira; RIF = Receita da Intermediação Financeira; RPCC = Resultado da Participação em Controladas e Coligadas.

1. Em seu estudo o autor apresenta diversos indicadores de análise financeira para bancos separados por grupos de natureza, com o objetivo de investigar o insucesso de bancos varejistas brasileiros.

De acordo com o objetivo do trabalho, a amostra considera os maiores bancos brasileiros e norte-americanos baseado no critério “total do ativo”. Nos bancos norte-americanos a amostra representava em dezembro de 2012 65,37% do ativo total do setor e nos bancos brasileiros representava 66,29%. O período da análise compreende os anos de 2002 a 2013. Para fins comparativos foi feita uma análise descritiva com medidas de quartis, mínimos e máximos, bem como uma análise inferencial de teste de hipóteses para verificar diferenças entre os dois grupos.

A partir de uma análise preliminar dos dados pelo teste de Shapiro-Wilk, a hipótese de normalidade não foi confirmada, [tabela 2](#), para a maioria dos períodos e variáveis, com exceção da margem líquida dos bancos norte-americanos. Desta forma, é possível afirmar que há evidência suficiente para garantir a rejeição da afirmativa de que a amostra provém de uma população com distribuição normal. Assim, segundo Dalgaard (2008), o teste de Wilcoxon, é recomendado para investigar diferenças entre populações independentes provenientes de distribuição não-normal. Para aplicação do teste foi empregado o software R 3.0.3. Os resultados obtidos no teste de Wilcoxon são apresentados na [tabela 3](#).

Tabela 2. Teste de Normalidade Shapiro-Wilk

Variável	p-valor Brasil	p- valor EUA
Geração de Rendas	2,37E-03	1,43E-06
Margem Bruta	0,5496	0,1454
Margem Operacional	0,1582	3,62E-04
Margem Líquida	0,1482	0,7719
Rentabilidade PL	5,63E-08	0,2547
Rentabilidade sobre Ativo	1,96E-03	0,5342
Rentabilidade Atividade Bancária	0.0048	1.384e-13

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3. Teste de Wilcoxon

Ano		GR	MB	ML	MO	RAB	ROA	ROE
2002	W	45	18	14	8	25	26	37
	P-valor	0,00100	0,60639	0,29770	0,05994	0,79720	0,69930	0,05994
2003	W	45	18	8	6	24	27	38
	P-valor	0,00100	0,60639	0,05994	0,02897	0,89810	0,60639	0,04196
2004	W	45	17	9	6	24	32	42
	P-valor	0,00100	0,51848	0,08292	0,02897	0,89810	0,23976	0,00699
2005	W	45	22	14	10	30	35	45
	P-valor	0,00100	1,00000	0,29770	0,11189	0,36364	0,11189	0,00100
2006	W	45	22	11	5	24	30	29
	P-valor	0,00100	1,00000	0,14685	0,01898	0,89810	0,36364	0,43756
2007	W	45	33	19	17	29	37	40
	P-valor	0,00100	0,18981	0,69930	0,51848	0,43756	0,05994	0,01898

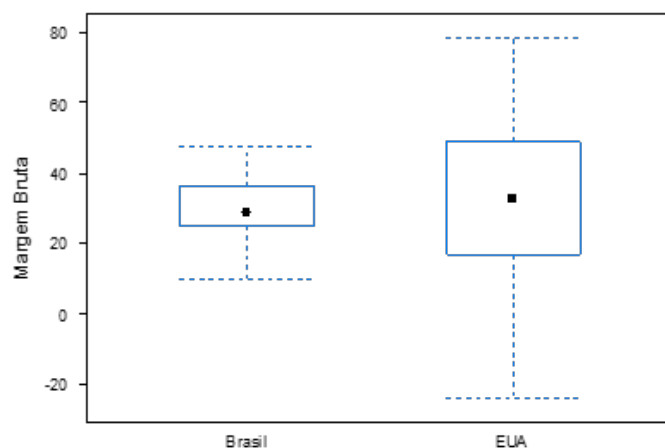
Ano		GR	MB	ML	MO	RAB	ROA	ROE
2008	W	45	27	34	17	34	44	40
	P-valor	0,00100	0,60639	0,14685	0,51848	0,14685	0,00200	0,01898
2009	W	45	39	18	18	33	35	38
	P-valor	0,00100	0,02897	0,60639	0,60639	0,18981	0,11189	0,04196
2010	W	45	18	11	8	28	38	37
	P-valor	0,00100	0,60639	0,14685	0,05994	0,51848	0,04196	0,05994
2011	W	45	10	9	5	22	34	37
	P-valor	0,00100	0,11189	0,08292	0,01898	1,00000	0,14685	0,05994
2012	W	45	12	12	10	22	29	39
	P-valor	0,00100	0,18981	0,18981	0,11189	1,00000	0,43756	0,02897
2013	W	40,5	7,5	1	2	23	25,5	39
	P-valor	0,01628	0,04526	0,00200	0,00400	1,00000	0,68883	0,02897

Fonte: Elaboração própria.

4. Análise dos Resultados

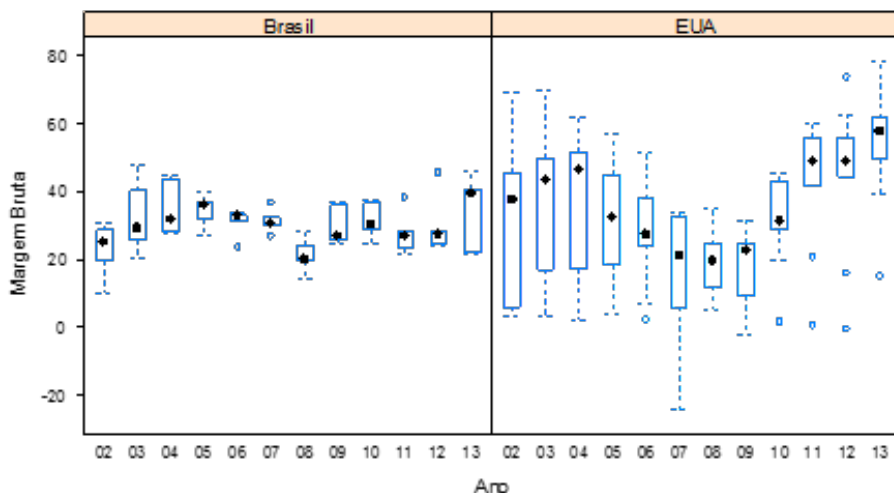
Primeiramente foram analisados os três indicadores de margens, que representam a remuneração do capital do banco determinada pelos ganhos gerados na atividade de intermediação, deduzidos os custos envolvidos na operação. No caso da Margem Bruta ou também conhecida como a margem financeira das receitas, [gráfico 1](#), os bancos brasileiros registraram mediana de 29,42, enquanto os bancos norte-americanos 34,89. Nota-se também que em todo o período, [gráfico 2](#), a variabilidade dos bancos norte-americanos é bastante superior ao verificado nos bancos brasileiros.

Gráfico 1. Margem Bruta - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

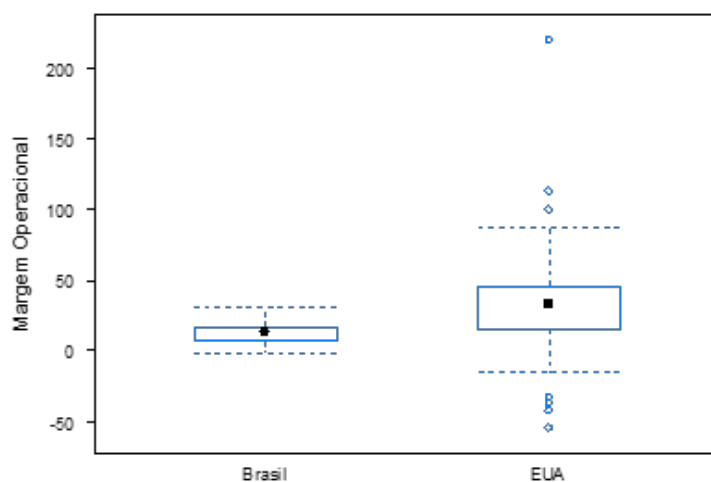
Gráfico 2. Margem Bruta - por período de 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

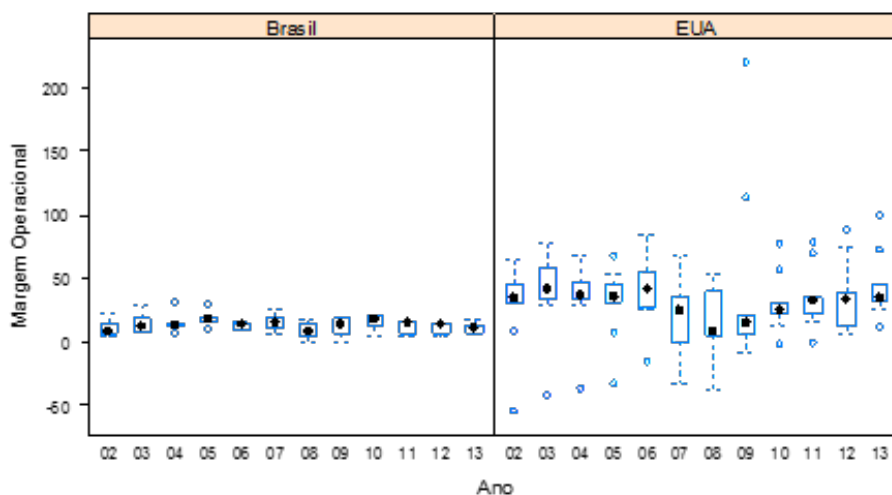
Já a Margem Operacional corresponde ao resultado gerado na operação antes da dedução dos impostos e das despesas não-operacionais. Conforme o [gráfico 3](#), os bancos brasileiros também apresentaram indicador mediano inferior ao registrado pelos bancos norte-americanos, respectivamente 13,85 e 33,79. Não obstante, nota-se a expressiva variabilidade nos dados norte-americanos, com inversões nos períodos pós e pré-crise do setor, [gráfico 4](#).

Gráfico 3. Margem Operacional - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4. Margem Operacional – por período de 2002 a 2013

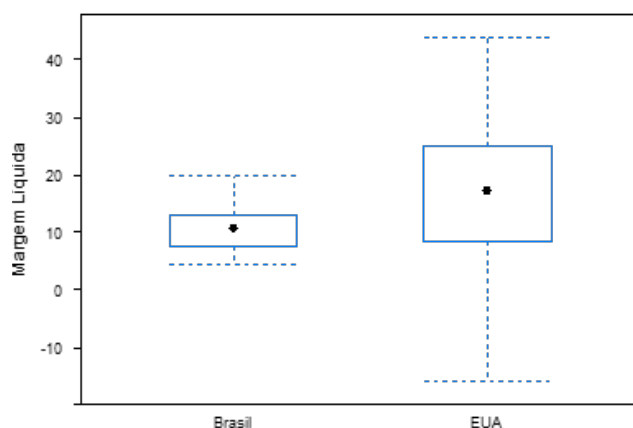


Fonte: Elaboração própria.

A margem líquida indica a capacidade da instituição de gerar retorno aos acionistas que investiram seu capital de risco, assim, também pode representar a eficiência operacional do banco. Seguindo o comportamento registrado nos demais indicadores de margem, este também apresentou indicador mediano maior para os bancos norte-americanos, [gráfico 5](#). Enquanto os brasileiros registraram mediana de 10,72, os norte-americanos alcançaram 16,75. Da mesma forma, a variabilidade dos dados norte-americanos também se mostrou significativa em todo o período, [gráfico 6](#).

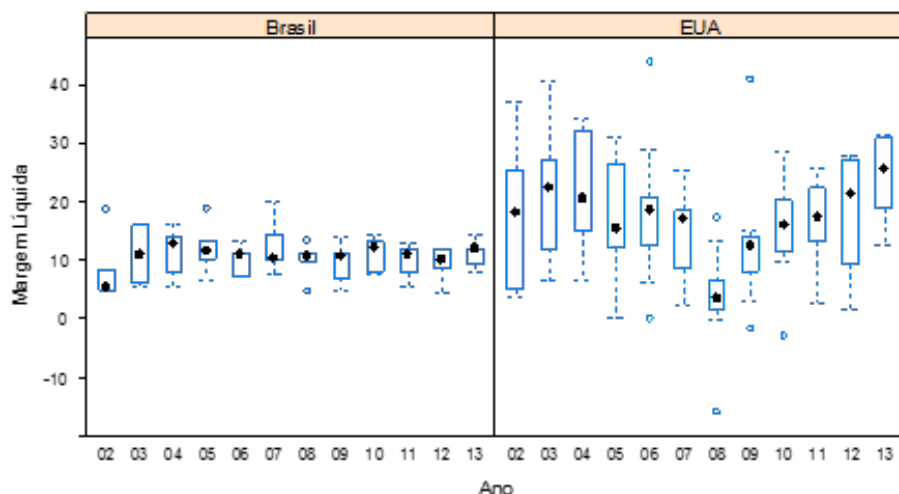
Ao fazer um contraponto com a análise de eficiência operacional feita por Zilper e Pajare (2009), os resultados encontrados para a margem líquida se mostraram opostos aos encontrados pelos referidos autores. Enquanto, para eles a vantagem norte-americana foi invertida pós 2004, o presente trabalho constatou que apenas nos dois primeiros anos do pós-crise os bancos brasileiros apresentaram margem líquida superior.

Gráfico 5. Margem Líquida - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 6. Margem Líquida – por período de 2002 a 2013

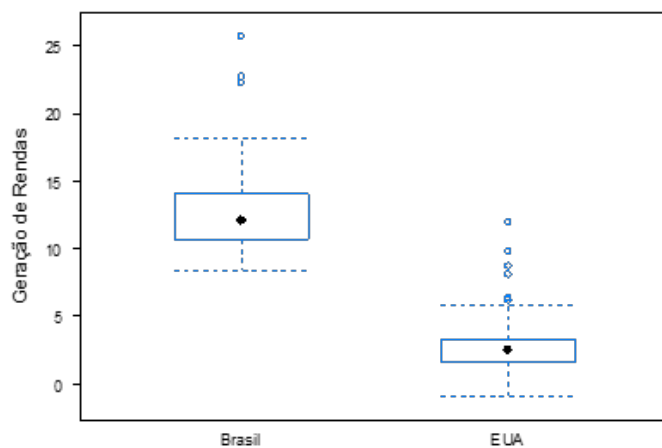


Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados referentes às margens demonstrou que os bancos americanos atuam com margens maiores. Este fato pode ser reflexo do perfil de mercado de crédito do seu país de atuação, no qual existe uma maior participação do crédito sobre o Produto Interno Bruto (PIB). Com maiores volumes, as despesas são diluídas em um maior montante, o conseqüentemente eleva os indicadores devido aos ganhos de escala.

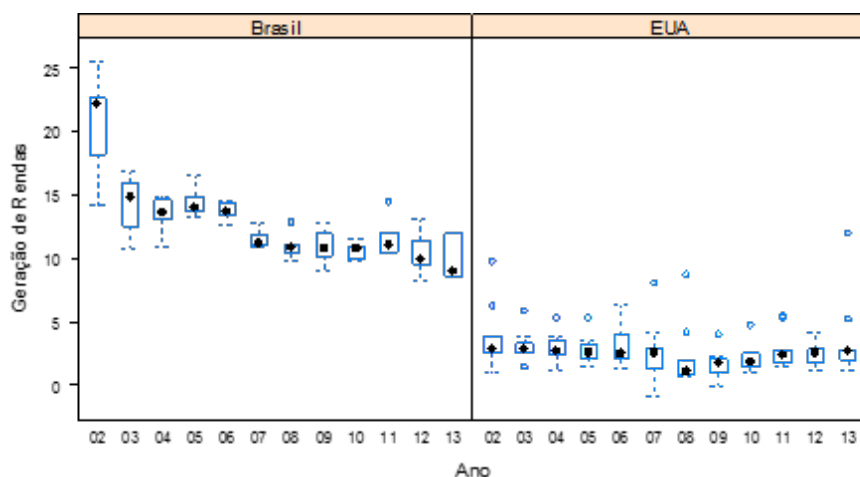
Em sequência foi analisado o indicador de geração de rendas. Neste quociente entre a receita de intermediação financeira e a aplicação total captura-se o desempenho financeiro dos ativos dos bancos. Tal desempenho, conforme [gráfico 7](#), apresentou-se melhor para os bancos brasileiros, com mediana de 11,13, em comparação à mediana de 2,62, registrada pelos bancos americanos. Não obstante, o indicador brasileiro apresentou trajetória de queda, enquanto que norte-americano manteve-se mais estável. Constatou-se que variabilidade em ambos os grupos de bancos, [gráfico 8](#).

Gráfico 7. Geração de Rendas - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria com dados das instituições.

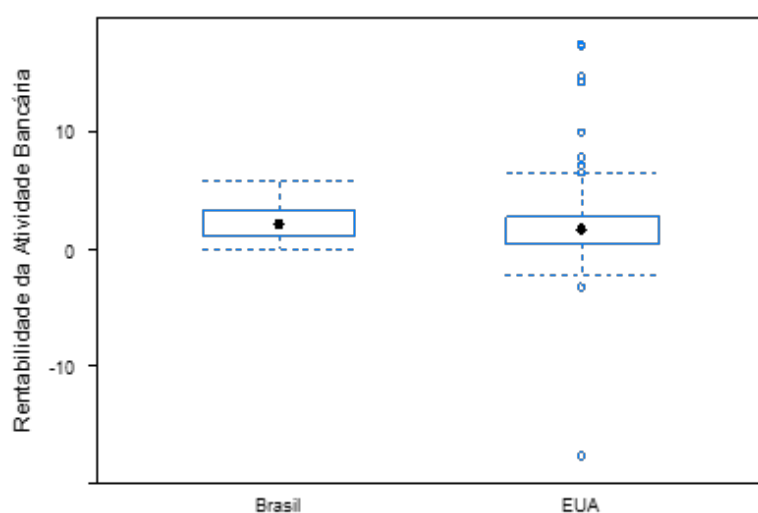
Gráfico 8. Geração de Rendias – por período de 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

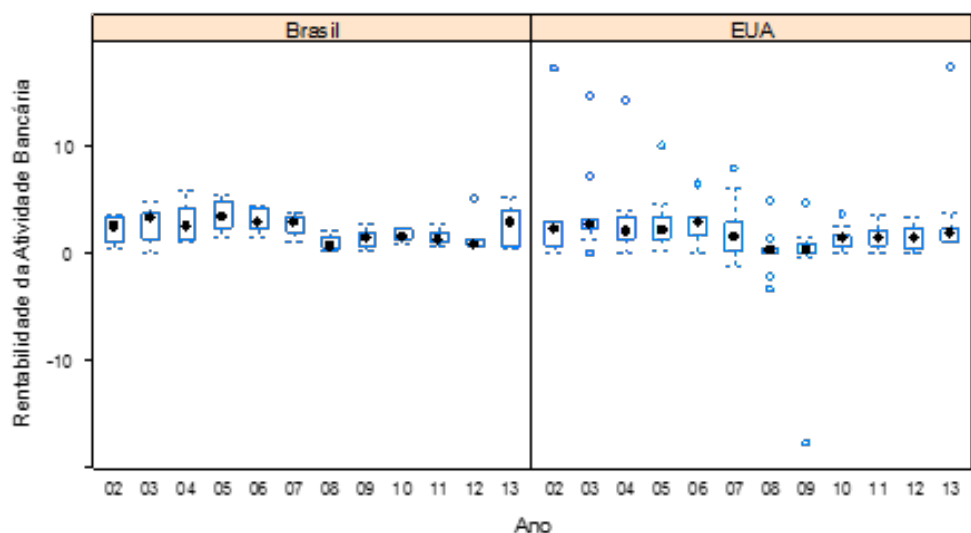
Na análise dos indicadores que consideram tanto contas de resultado quanto quantas ativas e patrimoniais a predominância dos bancos norte-americanos em relação aos brasileiros foi invertida. Na Rentabilidade da Atividade Bancária mensura-se o retorno da atividade bancária sobre o Ativo Operacional. O indicador mediano encontrado para os bancos brasileiros, 2,40, foi ligeiramente maior do que o verificado para os bancos norte-americanos, 1,68, [gráfico 9](#). Além disso, é possível constatar pelo [gráfico 10](#) a maior variabilidade apresentada pelos bancos norte-americanos.

Gráfico 9. Rentabilidade da Atividade Bancária - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

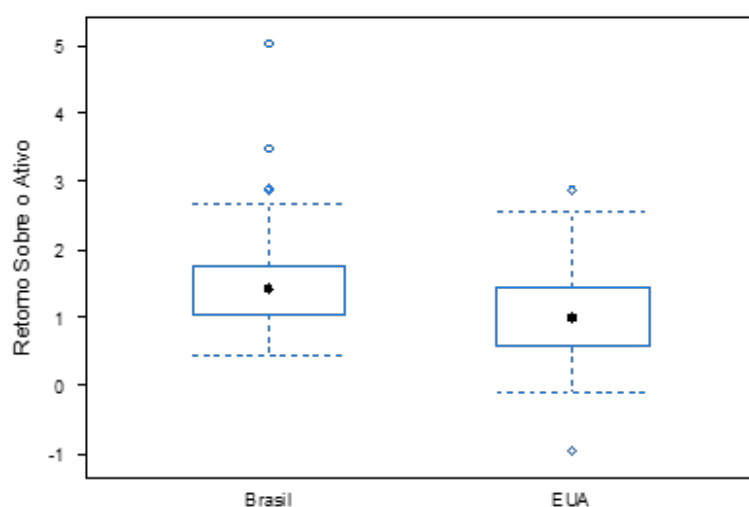
Gráfico 10. Rentabilidade da Atividade Bancária – por período 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

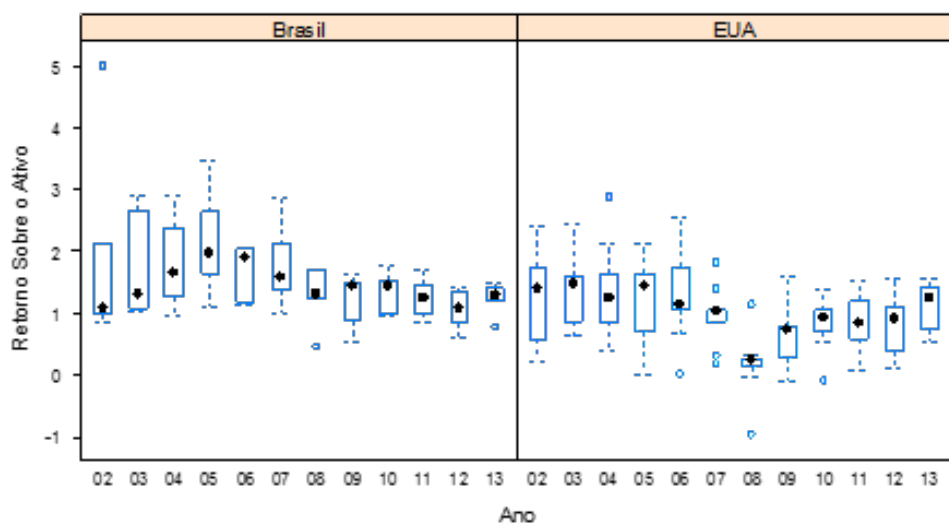
Quando se analisa o Retorno sobre o Ativo (ROA) mede-se a geração excedente de receita a todos os custos e despesas em termos do capital total investido. Neste caso, constatou-se, [gráfico 11](#), que os bancos brasileiros registraram retornos medianos superiores aos bancos norte-americanos, respectivamente, 1,37 e 1,09. Não obstante, os bancos norte-americanos apresentaram uma variabilidade mais expressiva do que os bancos brasileiros no período de análise, [gráfico 12](#). É expressiva a queda dos indicadores norte-americanos no após 2008 que, conforme apontou Parnes (2012) tem relação com os eventos econômicos da crise financeira.

Gráfico 11. Retorno Sobre o Ativo - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

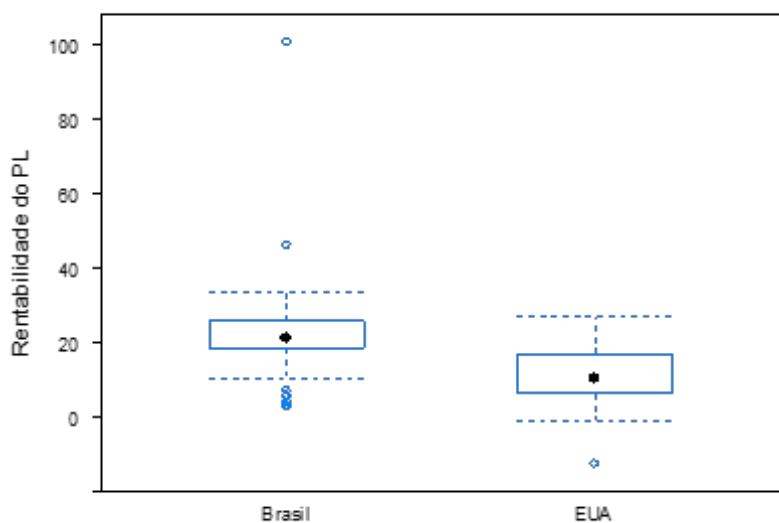
Gráfico 12. Retorno Sobre o Ativo – por período 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

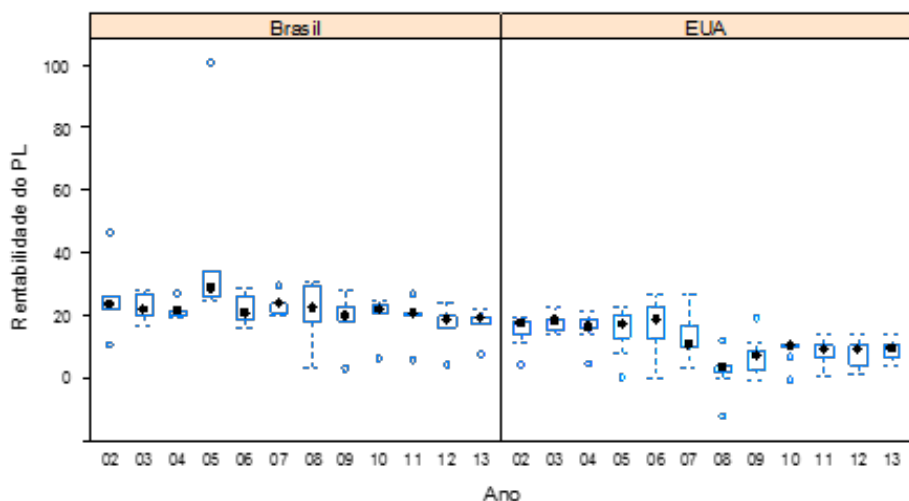
Por fim, na análise da Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE) busca-se expressar a geração de resultado líquido da empresa em razão do capital próprio investido pelos acionistas. Novamente o indicador mediano brasileiro, 21,57, se mostrou superior ao norte-americano, 10,17. Foi verificada a variabilidade em ambos os grupos, porém com uma ocorrência menos expressiva nos norte-americanos.

Gráfico 13. Rentabilidade do PL - 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 14. Rentabilidade do PL – por período 2002 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

A análise dos indicadores de rentabilidade, portanto, demonstrou que os bancos brasileiros apresentaram taxas superiores aos norte-americanos em todo o período verificado. Da mesma forma que foi constatado no indicador de margens, confere-se o resultado das rentabilidades ao reflexo do país de atuação das instituições, neste caso o Brasil é caracterizado pelos ganhos com as maiores taxas de juros praticadas no mundo (CAMPOS, 2002; PAULA, OREIRO, 2007; ALPER, ANBAR, 2011). Assim, mesmo a consolidação do segmento ter ocorrido em ambos os países (PAULA, 1998; TEGENNA, 2009), o aumento na rentabilidade foi maior no cenário brasileiro tendo em vista, principalmente os fatores macroeconômicos apontados.

5. Considerações Finais

O setor bancário brasileiro passou diversas mudanças com o decorrer do tempo e teve de adaptar-se por meio de reestruturações e remodelagem de seus negócios. Com a crise financeira de 2008 não foi diferente, já que esta afetou de maneira os indicadores de rentabilidade, reduzindo os indicadores e aumentando suas variabilidades.

Na análise da rentabilidade os resultados podem ser separados em dois blocos. As margens, tanto operacionais quanto líquida e bruta, divergiram do comportamento observado nos indicadores de rentabilidade, visto que as margens foram maiores para os bancos norte-americanos em relação aos bancos brasileiros. Não obstante, os bancos brasileiros se mostraram superiores nos índices de rentabilidade em relação aos bancos norte-americanos. Este fato pode ser explicado pela estrutura macroeconômica de cada país em questão, ou seja, nos Estados Unidos baixa taxas de juros praticadas

e grandes volumes operados e, ao contrário, no Brasil altas taxas de juros praticadas e baixos volumes operados.

Outro ponto que cabe destaque foi a frequente variabilidade nos dados norte-americanos, menos observada nos dados brasileiros. Este fato sugere diferentes estruturas de mercado e sua influência na dinâmica da atividade bancária, seja pelo perfil de atuação das instituições e/ou modelo de negócios em cada país (DIETRICH E WANZENRIED, 2011).

Como sugestão de novos estudos sugere-se a comparação de setores bancários de outros países e a possibilidade de traçar um perfil global de atuação e resultados dessas instituições.

Referências

- Alper, D.; Anbar, A. (2011), "Bank Specific and Macroeconomic Determinants of Commercial Bank Profitability: Empirical Evidence from Turkey", *Business & Economics Research Journal*, Vol. 2, Num. 2, pp. 139–152.
- Berger, A. N.; Bouwman, C. H. S. (2013), "How Does Capital Affect Bank Performance During Financial Crises?", *Journal of Financial Economics*, Vol. 109, Num. 1, pp. 146–176. doi:10.1016/j.jfineco.2013.02.008.
- Braga, R. (1989), "Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira", Editora Atlas, São Paulo.
- Campos, M. B. (2002) "Produtividade e eficiência do setor bancário privado brasileiro de 1994 a 1999". Tese de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas.
- Ceretta, P. S.; Niederauer, C. A. P. (2001), "Rentabilidade e Eficiência no Setor Bancário Brasileiro", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 5, Num. 3, pp. 7–27.
- Cysne, R. P.; Costa, S. G. S. (1996) "Reflexos Do Plano Real Sobre O Sistema Bancário Brasileiro", *Revista Brasileira de Economia*, Vol. 51, Num. 3, pp. 325–346.
- Dantas, J. A.; Medeiros, O. R.; Paulo, E. (2011) "Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro", *Revista Contabilidade & Finanças*, Vol. 22, Num. 55, pp. 5–28.
- Dietrich, A.; Wanzenried, G. (2011) "Determinants Of Bank Profitability Before And During The Crisis: Evidence From Switzerland" *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Vol. 21, Num. 3, pp. 307–327. doi:10.1016/j.intfin.2010.11.002.
- Francis, M. E. (2013) "Determinants of Commercial Bank Profitability in Sub-Saharan Africa", *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 5, Num. 9, pp. 134–147. doi:10.5539/ijef.v5n9p134.
- García-Herrero, A.; Gavilá, S.; Santabábara, D. (2009) "What Explains The Low Profitability Of Chinese Banks?", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 33, Num. 11, pp. 2080–2092.
- Ivashina, V.; Scharfstein, D. (2010) "Bank Lending During The Financial Crisis Of 2008", *Journal of Financial Economics*, Vol. 97, Num. 3, pp. 319–338. doi:10.1016/j.jfineco.2009.12.001, 2010.

- Janicki, H. P.; Simpson, E. S. (2006) "Changes In The Size Distribution Of Us Banks: 1960-2005", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, Vol. 92, pp. 291-316.
- Matarazzo, D. C. (2003), "Análise Financeira de Balanços", Editor Atlas, São Paulo.
- Matias, A. B. (1999) "Insucesso de Grandes Bancos Privados Brasileiros de Varejo". Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo.
- Matias, A. B. (2009), "Análise financeira fundamentalista de empresas", Editora Atlas, São Paulo.
- Padoveze, C. L.; Benedicto, G. C. (2004), "Análise das demonstrações financeiras", Cengage Learning, São Paulo.
- Parnes, D. (2012) "Structural Breaks in the Current U.S. Banking Crisis", *The Banking and Finance Review*, Vol. 4, Num. 2.
- Paula, L. F. R. (1998) "Tamanho, Dimensão E Concentração Do Sistema Bancário No Contexto De Alta E Baixa Inflação No Brasil", *Nova Economia*, Vol. 8, Num. 1, pp. 87-116.
- Paula, L. F. R.; Oreiro, J. L. (2007), "Sistema Financeiro: Uma Análise Do Setor Bancário Brasileiro", Elsevier/Campus, Rio de Janeiro.
- Paula, L. F. R.; Alves JÚNIOR, A. J.; Marques, M. B. L. (2001) "Ajuste Patrimonial e Padrão de Rentabilidade dos Bancos Privados no Brasil durante o Plano Real (1994 / 98)", *Estudos Econômicos*, Vol. 31, Num. 2, pp. 285-319.
- Tregenna, F. (2009) "The Fat Years: The Structure And Profitability Of The US Banking Sector In The Pre-Crisis Period", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 33, Num. 4, pp. 609-632. doi:10.1093/cje/bep025.
- Trujillo-Ponce, A. (2013) "What Determines The Profitability Of Banks ? Evidence From Spain", *Accounting and Finance*, Vol. 53, Num. 2, pp. 561-586.
- Zilber, S. N.; Pajare, F. M. R. (2009) "Análise Da Vantagem Competitiva De Bancos Em Países Emergentes E Em Países Desenvolvidos Utilizando O Modelo De Visão Baseada Em Recursos: Estudo Comparativo Brasil X Estados Unidos", *Economia Global e Gestão*, Vol. 14, Num. 2, pp. 95-117.



Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad*

ÁREA: 6
TIPO: Teoría

87

Towards and ethical theory of stakeholders identification and salience: responsibility, intentionality and prevision, power and dependency, urgency and vulnerability

Para uma teoria ética de identificação e relevância dos grupos de interesse: responsabilidade, intencionalidade e previsão, poder e dependência, urgência e vulnerabilidade

AUTORA

María Iborra¹
Universitat de
València, España
miborra@uv.es

1. Autora de contacto:
Facultad de Economía;
Universidad de Valencia;
Avda Taroners s/n; 46022
Valencia; España.

En este trabajo abordamos un planteamiento crítico sobre la teoría de identificación y relevancia de los stakeholders. Argumentamos que las teorías descriptivas e instrumentales de los grupos de interés han favorecido que los directivos de empresas centren su atención en los resultados de sus actuaciones y no en la prevención de las consecuencias, sean intencionadas o no. Proponemos, que los criterios de legitimidad, poder y urgencia, deben ser acompañados por una identificación de los grupos de afectados, legítimos pero dependientes, dando especial relevancia a los grupos más vulnerables ante las decisiones de una empresa.

We focus in this work in a critical analysis of the theory of identification and salience of stakeholders. We argue that instrumental and descriptive theories of stakeholders have easier that managers focus their attention on results and not in prevention of consequences being them intentional or not. We propose that legitimation, power and urgency may be jointed with an identification of dependent groups given special relevance to the more vulnerable groups.

Neste trabalho abordamos uma exposição crítica sobre a teoria de identificação e relevância dos stakeholders. Argumentamos que as teorias descritivas e instrumentais dos grupos de interesse favoreceram que os diretores de empresas centrem a sua atenção nos resultados das suas atuações e não na prevenção das consequências, sejam intencionais ou não. Propomos, que os critérios de legitimidade, poder e urgência, devem ser acompanhados por uma identificação dos grupos de afetados, legítimos, mas dependentes, dando especial relevância aos grupos mais vulneráveis, relativamente às decisões de uma empresa.

* Este trabajo ha recibido financiación del Proyecto de Investigación ECO2012-32718 del Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

DOI

10.3232/GCG.2014.V8.N2.05

RECIBIDO

13.02.2014

ACEPTADO

23.05.2014

1. Introducción

Entre los trabajos sobre grupos de interés y responsabilidad social destaca por su difusión y aceptación¹ el manuscrito que publicaron hace 15 años Mitchell, Agle y Wood (1997). Los autores desarrollaron de forma sistemática una teoría descriptiva con una doble finalidad, la identificación de los grupos de interés y la jerarquización de los mismos.

La propuesta de identificación, de carácter teórico, supuso un importante avance para los estudiosos y prácticos del área; así, mejoró la identificación y la definición de los *stakeholders* concretando las fronteras entre quiénes eran y no grupos de interés, fronteras que hasta entonces estaban muy difuminadas. Por otro lado, y respecto a la segunda finalidad de la teoría, la jerarquización, identificó tres atributos, legitimidad, poder y urgencia, ayudando a entender porqué los directivos de una empresa centraban sus análisis y dedicaban su atención a determinados individuos, grupos o coaliciones y porqué, otros grupos, recibían la consideración de “expectantes o latentes” no siendo el centro de la atención directiva. Así, a pesar de su carácter teórico y de su origen en el ámbito investigador, sus aportaciones se difundieron extensamente en las enseñanzas universitarias y en el mundo profesional².

Esta delimitación y clarificación sobre quiénes son los grupos de interés relevantes, los que realmente preocupan a los directivos, facilitó la aplicabilidad de algunas de las premisas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De hecho, proporcionó uno de los primeros pasos para alcanzar la integración de la RSC en la estrategia de la empresa (Galbreath, 2006; 2009). Como señala González (2007) la teoría de identificación de los *stakeholders* tendió puentes entre la teoría de la ética empresarial y su práctica. Permitió pasar de la afirmación general de que las empresas tienen responsabilidades en el ámbito económico, social y ecológico a la definición concreta de dichas responsabilidades y de su extensión.

Sin embargo, no todo es positivo en la difusión y extensión del uso de la teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés. El objetivo de este trabajo es subrayar tres importantes limitaciones de la teoría propuesta por Mitchell et al. (1997) y construir una propuesta complementaria que las aborde.

Así, la primera limitación surge porque lo que fue construido como una teoría descriptiva de los grupos de interés se ha convertido en una teoría normativa de los mismos. En este sentido, las herramientas que se han desarrollado, difundido y enseñado como el referente y, por tanto, como el deber ser, para analizar y jerarquizar a los grupos de interés de una empresa se enraízan en las dimensiones de poder, urgencia y/o legitimidad. Este cambio de lo descriptivo a lo normativo no es baladí. Transforma una propuesta construida desde unas premisas de “amoralidad” que señalaba a quién prestaban atención las élites directivas en una teoría que se difunde y extiende como una teoría normativa sobre a quién deberían prestar atención esas élites directivas. Adicionalmente, la aceptación acrítica de que el reconocimiento y la relevancia proviene de la

PALABRAS CLAVE

**Grupos de interés,
Responsabilidad
social corporativa,
responsabilidad,
dependencia,
vulnerabilidad,
intencionalidad**

KEY WORDS

Stakeholders,
Social Corporate
Responsibility,
responsibility,
dependency,
vulnerability,
intentions

PALAVRAS-CHAVE

Grupos de
interesse,
Responsabilidade
social corporativa,
responsabilidade,
dependência,
vulnerabilidade,
intencionalidade

CÓDIGO JEL:

M 140

1. Neville, Bell y Whitwell (2011) califican este trabajo como una de las contribuciones más sustanciales a la investigación de los grupos de interés. Son indicativas de este impacto las más de 600 citas en la ISI web of Knowledge (enero 2011) o las más de 1000 citas en Scopus con un crecimiento continuado desde 1997 a 2011.

2. Así, la mayor parte de herramientas y modelos para analizar el poder en las empresas utilizan matrices en las que se combinan estos atributos.

unión de legitimidad, poder y urgencia, justifica entre directivos y CEOs un determinismo respecto a sus decisiones que los exime de responsabilidad ética en sus comportamientos hacia otros grupos que pueden tener intereses legítimos pero que carecen de poder o urgencia. Favorece una actitud directiva de “no choice” y de ausencia de responsabilidad moral, de responsabilidad individual de las acciones y decisiones directivas (Goshal, 2005). Frente a esta limitación proponemos en este trabajo algunas bases para la construcción de una teoría con sustrato ético de la identificación y relevancia de los grupos de interés.

En segundo lugar, como defenderemos a lo largo de nuestra propuesta, las herramientas y modelos desarrollados en base a la teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés favorecen una identificación solo de los interesados desde una concepción centrada principalmente en los resultados. Utilizando la terminología de Senn (2003; 1999) enfatizan que los directivos centren su análisis en la intención de las acciones y no en la previsión de las consecuencias, sean estas intencionadas o no. Frente a ello proponemos una teoría que gira en torno a los afectados, desde una concepción de la responsabilidad de los directivos y de las empresas, que se construye desde la idea de la reparación y del reconocimiento y que se esfuerza en mejorar la previsión de las consecuencias de los comportamientos.

Por último, la elección y posterior definición de los tres atributos no se enraíza en una valoración ética. En primer lugar, porque se centra en el poder de un grupo y no en su dependencia, se enfoca en la urgencia de sus intereses y no en la vulnerabilidad del grupo. Además, los tres atributos son considerados en pie de igualdad. Entendiendo que la legitimidad, el poder y la urgencia son idénticos desde un punto de vista de relevancia ética. Frente a ello proponemos un escalonamiento ético de los atributos, en el que es la legitimidad el factor central de consideración (Donaldson and Preston, 1995).

Así la cuestión central sería ¿Cuáles son las claves de una teoría normativa de identificación de los stakeholders y de relevancia? Para responder a esta cuestión el trabajo aborda tres preguntas ¿Debemos definir los grupos de interés como los interesados o como los afectados? ¿Son las dimensiones éticamente relevantes las de la legitimidad, poder y urgencia? Y si no lo son ¿Qué dimensiones debería considerar una teoría ética de los grupos de interés?

2. La identificación de los stakeholders: la brecha entre los interesados y los afectados

La tesis integradora de lo ético y del mundo de la empresa aparece como una de las propuestas de investigación necesarias para conseguir desarrollar una teoría de los grupos de interés mejor o “superior” (Freeman, 2008³). Freeman (2008) propone que la idea de responsabilidad puede ayudar a integrar ambos mundos, el de la ética y el de la empresa.

La responsabilidad tiene diversas acepciones. La RAE define la responsabilidad como la deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, la consecuencia de un delito, de una culpa

3. Aportaciones de Freeman (2008) en el diálogo publicado por Agle, B. R., T. Donaldson, R. E. Freeman, M. C. Jensen, R. K. Mitchell and D. J. Wood (2008).

o de otra causa legal; el cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado; la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente⁴.

Estas acepciones del término responsabilidad son coherentes con algunas de las perspectivas que están presentes en la literatura de RSC. Así, Canto-Mila y Lozano (2009) defienden que la RSC ha sido entendida como un compromiso ético de la empresa; compromiso, en el que el sentido de asunción voluntaria de la responsabilidad es esencial. Desde esta perspectiva, las empresas son las que deciden y optan por ser responsables, por responsabilizarse de algo (un interés) o de alguien (una persona o un grupo); las empresas son las que definen qué RSC quieren, a qué nivel y porqué deciden hacerlo. Esta perspectiva es coherente con la idea de responsabilidad que lleva aparejada la acción de reconocer o aceptar. La empresa, como sujeto activo de responsabilidad, reconoce, valora y acepta las consecuencias de sus decisiones.

Por otro lado, Canto-Mila y Lozano (2009) señalan que otras corrientes en la literatura y en la práctica de la RSC la entienden como una obligación exigible; las empresas son responsables de las consecuencias de sus acciones. En ese sentido no puede ser una opción voluntaria sino que debería entenderse como algo que se debe; esta perspectiva es coherente con la definición de responsabilidad como obligación de reparar y satisfacer.

En ambos casos, voluntario u obligatorio, el término responsabilidad se enfoca a la idea de consecuencias y, por tanto, a la idea de reparación del daño causado, de tomar en consideración a quién y cuánto puedes haber afectado.

Por el contrario, el término “interés” parece centrarse en la idea de resultados. Así, el interés se define⁵ como el provecho, utilidad, ganancia. Como la conveniencia o beneficio en el orden moral o material.

Cuando el discurso de la RSC se centra sobre los resultados y no sobre las consecuencias de los comportamientos puede generar importantes desequilibrios. En estos casos, la orientación hacia los grupos de interés tiende a reconocer y a centrar la atención directiva en un enfoque positivo de las acciones y comportamientos de las empresas; a orientarse al reparto de resultados entre los grupos implicados. Los términos clave utilizados son el resultado, el interés y la rentabilidad y no el riesgo y la vulnerabilidad de los grupos.

Así, los resultados se alcanzan, se obtienen, son aspectos positivos de una propuesta o decisión. Esta perspectiva se observa en las memorias de RSC en las que una empresa pone de manifiesto lo que ha llevado a cabo a favor de algunos grupos de interés. Por ejemplo, al dar cuentas en el Informe Anual, ofrece todas aquellas acciones o actuaciones que se han realizado en aras a la mejora social de empleados como puedan ser los planes de formación.

Las consecuencias, sin embargo, son hechos que proceden de otro como un efecto suyo; incluyen el término resultado pero también el de secuela. Y la responsabilidad, que se deriva de una acción o un comportamiento empresarial, debería abarcar todas sus consecuencias y no solo sus resultados.

4. Definiciones de la Real Academia de la Lengua.

5. Definiciones de la Real Academia de la Lengua.

En este sentido, si la RSC de la empresa se centra en los afectados abre vías para tomar en consideración a los grupos especialmente vulnerables. Así, el proceso de discernimiento y el diálogo de la RSC introduciría el análisis del riesgo de dañar o perjudicar a alguien, la valoración sobre el impacto que determinados comportamientos tienen sobre la vulnerabilidad de los diferentes grupos de interés (Mayes, Pini y McDonald, 2012). De este modo, permitiría que las consecuencias negativas de las acciones no fueran obviadas o fuesen consideradas meros “daños colaterales” de la decisión principal.

Mayes et al. (2012) ponen de manifiesto este gap entre interesados o afectados en el caso del cierre de una mina de BHP Billiton en Australia. En este caso, la comunidad local y los empleados de la mina están claramente afectados por la decisión pero no pueden influir en BHP Billiton por lo que sus necesidades no son tenidas en consideración por los directivos de la mina. También Pederson (2011) a través de una encuesta a más de seiscientos directivos de cuatro empresas obtiene que lo que realmente preocupa a los directivos son aquellos grupos de los que depende la organización para su supervivencia sean o no los grupos que se ven afectados por la empresa.

Este planteamiento de interesados versus afectados es coherente con la propuesta de Senn (1999; 2003) al diferenciar entre la idea de intencionalidad versus prevención. Al distinguir entre ambos términos, Senn (1999) plantea que la intención de muchos comportamientos no incluye el daño o el perjuicio pero ello no exime de que se puedan prever consecuencias no deseadas en esos comportamientos o riesgos.

En los últimos años se han disparado el número de casos en los que se evidencia esta separación entre interesados y afectados, entre resultados y consecuencias, entre intención y prevención. En el ámbito macroeconómico, la actual crisis ha puesto de manifiesto que gran parte de las medidas que han tomado los gobiernos europeos tenía como intención intentar salir de la situación de crisis económica. Sin embargo, la mayor parte de las consecuencias sobre los grupos más vulnerables era previsible –aunque no fuese intencionado– y, por tanto, se podrían haber tomado medidas previas para limitar los daños. En el mundo empresarial, la intención en la deslocalización suele estar relacionada con cuestiones de eficiencia productiva. Sin embargo, es previsible que esas decisiones tengan consecuencias, perjudiciales en ocasiones, sobre determinados grupos de afectados. En el ámbito empresarial, la última crisis económica ha hecho aflorar múltiples casos en los que la praxis empresarial ha tenido consecuencias negativas e incluso nefastas para diversos grupos de interés, provocando una pérdida de reputación y confianza en la empresa y en sus responsables, los directivos. El caso de la emisión de preferentes en algunas de las Cajas de Ahorro más importantes en España es ilustrador. Unas entidades, en las que el compromiso social es parte de su propia naturaleza y razón de ser⁶, han realizado actuaciones con consecuencias claramente perjudiciales para diversos grupos de interés. Una parte relevante de los clientes que compraron preferentes dudan de que, en las decisiones tomadas por estas entidades sobre a qué segmentos de clientes se debían comercializar esos productos, se evaluaran correctamente sus intereses. Así, la comercialización hacia determinados segmentos de clientes –sin formación financiera y especialmente vulnerables a un cambio de tendencia económica– pone de manifiesto que en las decisiones de comercialización primó una orientación a resultados, optimista, de ganancias potenciales y no se analizó ni previó las posibles consecuencias o secuelas de esta decisión de comercialización⁷. La reputación que estas entidades habían alcanzado dentro del sistema financiero

6. Entre las 50 empresas españolas más responsables (Informe MERCO, 2011) se encontraban cuatro Cajas de Ahorros. Entre ellas las tres más grandes.

7. Por ejemplo, el gobierno andaluz ha resuelto el primer expediente a una entidad financiera por irregularidades en la comercialización de preferentes con una multa. Considera que la entidad “ocultó a las personas usuarias información relevante sobre las condiciones de riesgo y liquidez de las participaciones preferentes”. Además se daría el agravante de haber procedido “explotando la especial situación de inferioridad o indefensión de determinados consumidores” (El País, 24 de septiembre de 2013; Portal de la Junta de Andalucía, 24/09/2013).

y la confianza, que históricamente se había depositado en estas entidades y en sus responsables, se ha visto deteriorada. La intención al emitir las preferentes y comercializarlas no era dañar a los clientes, pero era previsible que en un escenario negativo gran parte de los segmentos de clientes a los que se les comercializó tuvieran un nivel de vulnerabilidad importante. Otros países se han anticipado esta situación; así, Devlin (2010) recoge el caso de la emisión de productos financieros, auspiciada por el gobierno británico, emitidos y dirigidos hacia consumidores en posición de vulnerabilidad debido a su escasa experiencia y conocimientos de cuestiones y de términos financieros.

Estas ideas son coherentes con la propuesta de Freeman (2008) de que todo directivo debería hacerse desde el principio de responsabilidad las siguientes preguntas: si esta decisión se lleva a cabo, ¿para quién se creará y para quién se destruirá valor, quién se verá dañado y quien se verá beneficiado? ¿A quién se le reconocerá sus derechos y a quiénes no? ¿qué tipo de persona seré si tomo esta decisión de esta forma?

Por tanto, nuestra primera propuesta es que una teoría normativa de los grupos de interés debería considerar las dos caras de la responsabilidad. Debería incorporar en su análisis resultados y consecuencias reduciendo la brecha entre un discurso orientado a los interesados (resultados) o a los afectados (consecuencias). El siguiente paso, es analizar y evaluar qué grupos de afectados deben y porqué deben ser priorizados desde una perspectiva ética.

3. La relevancia de los grupos de interés: la brecha entre una teoría descriptiva y una teoría normativa

La teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés de Mitchell et al. (1997) proponía una teoría descriptiva y objetiva de los grupos de interés, libre de ideología. Los autores en su versión original defienden el carácter descriptivo de su modelo de identificación y relevancia de los grupos de interés. Sin embargo, su utilización como instrumento de identificación y valoración de los grupos de interés ha transformado la propuesta de cuáles son los grupos de interés que ocupan la mente de los directivos en una herramienta de análisis que es transmitida y enseñada como *quiénes deberían ser los grupos que son atendidos* olvidando a otros y planteando una visión sesgada del diálogo con los afectados. Este cambio de una teoría descriptiva a una normativa tienen tres consecuencias relevantes.

En primer lugar, el terreno descriptivo en el que se planteó la propuesta implica que se construyó y desarrolló inicialmente como una teoría amoral. Sin embargo, su transformación en una teoría prescriptiva incorporada en mapas de poder, matrices de interés y un sinfín de modelos y herramientas favorece una actitud directiva de “no choice” y de ausencia de responsabilidad moral que los exime de responsabilidad ética de sus comportamientos (Goshal, 2005). Así, los directivos, cuando analizan a los “afectados” o a los “interesados” por las decisiones de una empresa, perciben que están legitimados para atender solo los interés de aquellos afectados que siendo legítimos, tienen un poder que pueden ejercer y además están interesados en ejercerlo. Cuando una teoría de este tipo es enseñada y transmitida en universidades y en escuelas de negocios como la forma correcta de comportarse, se desgaja de la conciencia directiva. No se dialoga, ni se cuestiona ni se debate y argumenta sobre quién debe ser atendido.

Más aún, Mitchell et al (1997) parten de la premisa teórica de Cyert y March, que entienden las organizaciones como coaliciones de individuos con intereses diversos y dispares y con problemas para atender simultáneamente todas las cosas. Los autores señalan que aunque los atributos los poseen los grupos de interés la relevancia depende principalmente de las percepciones de los directivos. De este modo, el que un grupo de interés entre en la agenda de la RSC de una empresa depende básicamente de que sea reconocido como tal por los directivos y sea tenido en cuenta en los procesos de toma de decisiones (Hutzschenreuter and Kleindienst, 2013). Sin embargo, dada la racionalidad limitada de los directivos, la capacidad de reconocer a un grupo de interés o de tenerlo en cuenta implica una percepción consciente o inconsciente de los directivos que hace que ese grupo sea tomado en consideración. Solo aquello que tenemos en cuenta existe como opción. Como señalan Hutzschenreuter and Kleindienst (2013: 4) “asumimos que los directivos se mueven en un entorno tan rico en información que es imposible de atender al completo. Para enfrentarse a esta sobrecarga cognitiva los directivos llevan a cabo un proceso de atención selectiva. Centran su atención en algunos estímulos a la vez que ignoran otros”.

Desde nuestro punto de vista, la extensión en el uso y en el conocimiento de la teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés ha condicionado ese proceso de atención selectiva. De tal forma que los directivos han interiorizado que los grupos de interés a los que deben reconocer son aquellos que cumplen con los sobradamente conocidos requisitos o atributos de legitimidad, poder y urgencia. En este sentido, Parent y Deepphouse (2007) obtienen evidencia empírica de que el número de atributos que tiene un grupo está relacionado con la relevancia que les otorgan los directivos en las empresas analizadas. También el trabajo de Ackermann y Eden (2011) ilustra la asimilación de las matrices de poder e interés por parte de los miembros de los equipos de alta dirección de dieciséis organizaciones con las que trabajaron en proyectos a lo largo de quince años.

En segundo lugar, si aceptamos que una teoría prescriptiva de los grupos de interés debe ser entendida como una teoría con sustrato ético, entonces, desde una perspectiva ética es posible y, defendemos que deseable, cuestionar porqué los atributos de poder, de legitimidad y de urgencia deben ser considerados frente a otros atributos a la hora de identificar, analizar y evaluar a los grupos de interés.

Así, lo han entendido otros autores al considerar que algunos atributos como la urgencia no deberían incorporarse en una teoría de la identificación (Neville et al. 2011) aunque pudieran tener relevancia para la posterior jerarquización. O al considerar que algunos de los atributos presentan definiciones ambiguas (Neville et al. 2011).

En este sentido, el trabajo de Agle, Mitchell, and Sonnenfeld (1999) demuestra que los tres atributos de identificación de los grupos de interés son antecedentes de la relevancia otorgada por las élites directivas-en concreto por el CEO de la empresa. Sin embargo, lo que los directivos hacen (a lo que prestan atención y lo que reconocen) no es sinónimo del buen hacer .

Finalmente, todos los atributos son considerados en pie de igualdad lo que supone asumir, por ejemplo, que para que los intereses de un grupo sean valorados es éticamente igual de importante estar legitimado que ser poderoso sin incorporar la posibilidad de que algunos de estos atributos sean condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la relevancia. Esta cuestión es especialmente relevante para el atributo de legitimidad. Como señalan algunos autores (Neville et al, 2011; Jones et al., 2007) es necesario profundizar y delimitar los atributos de la teoría de identificación de los grupos de interés defendiendo una interpretación moral del concepto de poder y del concepto de legitimidad y reclamación legítima.

La [tabla 1](#) recoge las principales características y limitaciones de la teoría de identificación y relevancia,

Tabla 1. Teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés

Características y supuestos	Limitaciones y Consecuencias éticas en la dirección de empresas
Una teoría descriptiva sobre cómo se comportan los directivos cuando identifican y jerarquizan los grupos de interés.	Se transforma en una teoría normativa sobre cómo deben comportarse los directivos y es enseñada como tal. Favorece una actitud directiva de "no choice" y de ausencia de responsabilidad moral.
Define los grupos de interés en función de tres atributos.	Ambigüedad en la definición de los tres atributos. Ausencia de valoración ética sobre los mismos. La definición del atributo del poder favorece una orientación hacia los interesados frente a otras definiciones como la dependencia o la vulnerabilidad que centrarían la atención en los afectados.
Igualdad entre los tres atributos.	Dirección poco anticipativa de la RSC. La igualación de los tres atributos permite obviar a todos aquellos que siendo grupos de interés legítimos no tienen en el CP posibilidad de reclamar una participación en el diálogo. Se acepta que solo los poderosos sean atendidos.
En la teoría de identificación de los grupos de interés subyace una RSC como una opción voluntaria de la empresa y, por tanto, son sus directivos quienes tienen la capacidad de decidir cómo cuándo y por qué se comprometen.	Implica que el diálogo no se abre a los afectados sino a los poderosos. Genera una visión instrumentalista de la RSC.

Fuente: elaboración propia.

4. Una propuesta de un modelo con sustrato ético de dirección de los grupos de interés

La teoría de los grupos de interés ha avanzado utilizando diferentes perspectivas (Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1994; Philips, 1997). Diversos autores consideran que cabe diferenciar principalmente tres perspectivas, descriptiva, instrumental y normativa (Donaldson and Preston, 1995; Gilbert y Rasche, 2008; Verbeke y Tung, 2013); En esta línea Verbeke and Tung (2013) señalan que la corriente descriptiva se ocupa de explorar las percepciones directivas sobre sus obligaciones hacia los grupos de interés, así como de estudiar características corporativas relacionadas con el comportamiento de la empresa hacia sus grupos de interés. La línea instrumentalista relaciona la gestión de los grupos de interés con los resultados que proporciona a la empresa. Estos resultados bien pueden ser financieros, bien sociales, de aprendizaje o de un amplio espectro. En ambos casos, hay una propuesta de herramientas estandarizadas que permiten vincular los intereses de los grupos de interés con la dirección de las empresas. Así, los mapas de poder sería un ejemplo de herramienta de apoyo para dirigir y diferenciar la atención a los diversos grupos. En la corriente instrumental y en la descriptiva los grupos de interés se conciben como medios para alcanzar otros fines (García-Castro, Ariño, Canela, 2011). La preocupación y atención dedicada a los grupos de interés no tiene un sustrato ético sino que se deriva de las

consecuencias que su actuación pueden tener para los resultados de la corporación.

Frente a estas dos corrientes, aparece en la literatura la necesidad de una teoría normativa sobre la dirección de los grupos de interés que permita el desarrollo de herramientas prescriptivas para los directivos (Verbeke y Tung, 2013).

El primer rasgo de una propuesta con sustrato ético es el papel diferenciado que se le otorga al atributo de legitimidad. En esta propuesta normativa los grupos de interés se consideran fines en sí mismos (García-Castro, Ariño, Canela, 2011). La preocupación y atención a los grupos de interés no se deriva del impacto que puedan ocasionar a la empresa sino de su legitimidad.

En una visión normativa de la RSC la preocupación se centra en la evaluación moral, el juicio y la prescripción en la acción humana. "En esta visión post-positivista las prescripciones sobre lo que las empresas deberían hacer o no se derivan de diversas teorías filosóficas como las virtudes éticas, la deontología kantiana, la teoría del contrato social o la teoría crítica habermasiana" (Scherer y Palazzo, 2007:1097). Por el contrario el modelo de positivismo implica que la RSC de los negocios se reduce a un "nuevo factor de éxito" para el desarrollo económico de la empresa. En estos casos, "los grupos de interés menos poderosos -porque no tienen capacidad de generar sanciones contra la corporación bien vía el Estado bien vía el mercado- encuentran que sus intereses no son considerados" (Scherer y Palazzo, 2007: 1100). En una situación como la de hoy en día en la que las empresas pueden buscar sus entornos legales, ecológicos o laborales, más favorables implicaría que no hay razón para adherirse a estándares de alto nivel de exigencia en estos temas. Por ejemplo, si los trabajadores de una empresa multinacional, localizada en entornos legales permisivos con la violación de los derechos humanos, no pueden hacerse oír porque no tienen posibilidad de que sus demandas sean escuchadas directamente, pero tampoco éstas han sabido canalizarse a través de una ONG, sus intereses aunque legítimos no serán considerados.

Por tanto, el modelo que proponemos parte de que el atributo de legitimidad no puede obviarse en la identificación de los grupos de interés y todos los grupos de interés legítimos deberían ser atendidos. Así Bowie (1999), en línea también con Donaldson y Preston (1995), considera que desde una perspectiva kantiana no puede desarrollarse ninguna acción que viole el respeto, la dignidad e incluso consideración que se debe a los grupos legítimos. Las empresas que identifican a los grupos de interés legítimos son coherentes con una propuesta que dialoga con los diversos grupos y que asume la responsabilidad siendo proactivo (O'Higgins, 2010).

Aunque las corrientes instrumentalista y descriptiva tienen en consideración la legitimidad de los grupos de interés, ésta es vista como un atributo más del grupo en pie de igualdad con respecto al resto de atributos. Como una condición necesaria para ser atendido por la dirección de la empresa pero no como condición suficiente. Nuestra propuesta rompe con esta idea y propone un modelo en donde el criterio ético de atención sea la legitimidad de lo reclamado.

El segundo rasgo que caracteriza a una propuesta ética hace referencia al atributo del poder siendo compensado con el atributo de dependencia. El poder es un atributo del individuo o grupo y se define como la capacidad (utilizada o no) de aplicar un alto nivel de recompensas o penalizaciones económicas directamente, y/o fuerza coercitiva o física y/o influencia social positiva o negativa (Agle et al., 1999). Cuando un grupo de interés tiene poder sobre una empresa implica que tiene capacidad para influir en su comportamiento.

Con acierto, Van Buren III (2010) defiende que para evaluar el sustrato ético de la RSC de una empresa serían especialmente relevantes los grupos de interés dependientes, aquellos que teniendo intereses legítimos no tienen poder para reclamar la atención de la empresa. Como señala Van Buren III (2010: 207) “el tratamiento de los grupos de interés dependientes es un test ético interesante pues muestra realmente los valores de una empresa al mostrar cómo los directivos o los consejeros tratan a un grupo al que podrían maltratar con bastante libertad”. Es decir, el grupo de interés podría ser dañado, perjudicado o ignorado por la dirección de la empresa y, dado su escaso poder o su elevada dependencia, no tendría capacidad de sancionar, o de reclamar sus derechos.

Van Buren III (2010) parte de la idea de Rawls (1971) y de su principio de justicia. Desde esa perspectiva, ante grupos de interés que no tiene poder directamente o de forma latente, ni existen instituciones, expectativas sociales o fuerzas que contrabalanceen y obliguen al cumplimiento total de las obligaciones de justicia a las empresas, es probable que muchos grupos de interés dependientes sean tratados injustamente. La dependencia de un grupo, representa una situación manifiesta de asimetría de poder entre un grupo de interés y la corporación o empresa.

Existe evidencia empírica sobre la importancia que los directivos otorgan al poder de un grupo. Así, Parent y Deephouse (2007) obtienen que, de los tres atributos clásicos, el de poder sería el mejor predictor de la relevancia. Sin embargo, también existe evidencia de que cuando el interés de un grupo no poderoso es legítimo otros grupos pueden hacerse eco de sus reclamos y conseguir que sean atendidos. Así lo ilustran Arenas, Lozano y Albareda (2009) con el caso de la ONG Intermon Oxfam haciéndose eco de las demandas de grupos sin poder en la junta general de accionistas de la entonces denominada Repsol-YPF.

También Jensen y Sandström (2011) muestran las dificultades que atravesó la compañía de origen japonés Shintech al intentar abrir una planta química en EEUU. La empresa nipona, ignoró las voces de los individuos contrarios a la localización de la planta porque considerados aisladamente no tenían poder aunque sí legitimidad y dependencia. Sin embargo, la planta finalmente no se abrió porque otras organizaciones asumieron el reclamo legítimo y dinamizaron el poder mediante acciones colectivas. Asimismo, Gond y Piani (2013) ilustran como diversos inversores adscritos al PRI (*principles of responsible investments*) habían sido ignorados en sus solicitudes por las compañías implicadas en dos casos. Uno de los casos afectaba a cuatro empresas asiáticas en relación a su vulneración de derechos humanos en áreas africanas con conflictos bélicos. El otro caso afectaba a las condiciones laborales en las cadenas de suministro de compañías proveedoras de hierro y aluminio en Brasil. En ambos casos, los inversores individualmente no consiguieron respuesta alguna por parte de las compañías. En el primer caso, veintitrés inversores unidos aumentaron su relevancia ante los directivos de las 4 compañías asiáticas y lo hicieron mejorando y aumentando a través de su unión el poder de sus peticiones. En el segundo, la unión de un número menor también alcanzó el resultado.

El tercer rasgo de una teoría de identificación y relevancia con sustrato ético implicaría que, frente a la urgencia como atributo, proponemos la vulnerabilidad del grupo ante determinada decisión o acción empresarial; La urgencia se define respecto a un reclamo de un grupo de interés que es activo en defender sus intereses. En Mitchell et al (1997) un reclamo es urgente cuando un retraso en prestarle atención es inaceptable. Definición bastante ambigua.

Frente a ello, Stålsett (2004) propone como criterio ético en las relaciones globales el concepto de vulnerabilidad entendida como una debilidad, una fragilidad. Vulnerabilidad significa para el autor capacidad de ser herido. Por lo tanto, el otro lado de la vulnerabilidad es derecho a la protección y

necesidad de seguridad en sentido amplio. En las relaciones entre instituciones, entre empresa y grupos de interés la vulnerabilidad de las partes no suele ser simétrica. Las relaciones de la empresa con sus grupos de interés más dependientes menos poderosos suelen caracterizarse por una situación de vulnerabilidad asimétrica en la que el daño que puede ser causado no tiene porque estar relacionado con los posibles beneficios de la otra parte.

Las preferentes comercializadas en determinados grupos de clientes suponen un claro ejemplo de vulnerabilidad. El dilema ético en este caso no es por el producto en sí, sino porque comercializado en un conjunto de clientes sin formación financiera e implicando a una cuantía relevante del patrimonio de cada cliente ha generado una vulnerabilidad en una situación de crisis que no se había anticipado por parte de las empresas financieras implicadas aunque se podría haber previsto. El lanzamiento por el gobierno británico de productos financieros dirigidos a un perfil específico de consumidores vulnerables -sin formación financiera- entraría dentro de este apartado (Devlin, 2010). Mayes et al. (2012) también ilustran la relevancia de “los otros vulnerables” en el caso que hemos comentado del cierre de una mina en Australia. Finalmente, como apunta Brown (2013: 489) “la recesión y crisis financiera de 2007 ha ilustrado de una forma viva la amplitud de la vulnerabilidad de las personas a las decisiones y políticas de las empresas- vulnerabilidad que en los casos extremos puede dejarlos sin casa ni medios de subsistencia”.

5. El diálogo en una teoría normativa de identificación de los grupos de interés

En esta identificación y valoración de los grupos de interés, Scherer y Palazzo (2007) ponen el énfasis en que la legitimidad se construye a través de los esfuerzos de comunicación conjunta de las partes implicadas; por tanto, lo importante no es solo el contenido de una teoría de identificación de los grupos de interés sino el proceso a través del cual se alcanza este compromiso con los grupos de interés.

Para alcanzar esta legitimidad el proceso debería acercarse a las condiciones de una situación de diálogo ideal que incluyen la libertad de acceso al diálogo, la participación en el diálogo con igualdad de derechos, la veracidad de los participantes y la ausencia de coerción (Habermas 1993: 56). Sin embargo, esta opción de diálogo ideal resulta antagónica con las condiciones de una economía de mercado y se le acusa de proveer una orientación para el comportamiento corporativo más utópica que realista (Scherer y Palazzo, 2007: 1105). Sin embargo, desde un prisma filosófico el ideal es algo a conquistar, una situación que no es pero que hay que intentar conseguir.

Un avance en esta propuesta nace basándose en la idea de democracia deliberativa (Habermas, 1998). La legitimidad de una decisión política descansa en la calidad discursiva del proceso de decisión (Habermas, 1998). El diálogo -discurso- puede modificar las preferencias, y puede llevar a que los implicados en el diálogo -ciudadanos- puedan compartir un interés común más allá del interés propio, particular. Por tanto, la toma de decisiones política sobre la base de un diálogo y justificación accesible a todos los ciudadanos llevará a resultados más racionales y mejor informados, incrementará la aceptabilidad de las decisiones tomadas, aumentará el horizonte de las personas que toman las decisiones, promoverá el respeto mutuo y hará más fácil corregir decisiones erróneas que se realizaron en el pasado. El beneficio intangible será la confianza, la cercanía y la identificación con la empresa, con su marca.

La idea que cambia radicalmente es que frente a la situación de diálogo ideal la democracia deliberativa propone pequeños peldaños de mejora constante (Fung, 2005). Así, la RSC como ciudadanía y el diálogo con los afectados no se consigue a corto plazo sino que es un constante subir peldaños en el proceso de democratización. Otro elemento importante es que en la democracia deliberativa no es relevante alcanzar un consenso sino ser capaz de encontrar las bases racionales del desacuerdo. Una visión de la RSC desde la democracia deliberativa implica tomar en consideración los mecanismos democráticos: discurso, transparencia y rendición de cuentas (Scherer y Palazzo, 2007). Una ilustración de como algunas compañías aplican de forma diversa estos mecanismos puede encontrarse en Iborra-Juan y Peris-Suay (2010) al analizar la transparencia, rendición de cuentas y diálogo de algunas empresas españolas del sector textil en sus cadenas de aprovisionamiento.

Estos tres mecanismos pueden ser el punto de partida de los indicadores de un análisis sobre los procesos democráticos en las RSC de las empresas. La visión del ciudadano desde la democracia deliberativa es que mientras que otras visiones consideran suficiente el que la empresa se autoregule o se autolimita la visión propuesta aquí enfatiza la importancia de que en el desarrollo de las reglas o en el control y monitorización del éxito participen voces externas. Así, Scherer y Palazzo (2007) defienden que la calidad de la democracia deliberativa no depende del número de ONGs que participan en el diálogo sino del deseo y de la capacidad de la corporación de participar en el proceso público de intercambiar argumentos, de su involucración en resolver retos sociales más amplios y su capacidad de dar cuentas con transparencia en cada uno de los procesos de implementación de la CSR.

.....

6. Conclusiones

La amplitud e importancia de los casos de mala praxis en esta crisis mundial cuestiona por un lado la validez de la RSC; por otro lado, ha supuesto una advertencia sobre lo que se enseña en las escuelas de negocios y universidades.

La academia ha indagado en las causas de esta paradoja entre el comportamiento que observamos y el comportamiento que deseáramos en las empresas (Ghoshal, 2005). También algunas de las principales escuelas de negocios se han cuestionado los resultados de su labor y han propuesto la necesidad de ahondar en una educación directiva responsable⁸ (Alcaraz y Thiruvattal, 2010). Mientras que algunos autores abogan por más cursos de ética empresarial en la formación directiva, en un artículo póstumo, Sumantra Ghoshal (2005), proponía que la solución debía enfocarse a un cuestionamiento crítico de lo que enseñamos a las futuras élites directivas, de los supuestos de partida y los instrumentos que se derivan de algunas de las teorías y que han mostrado consecuencias no deseables. Ghoshal (2005) apuntaba que algunas de estas teorías e instrumentos se han extendido tanto y están tan presentes en el mundo económico y social que, al final, legitiman determinados acciones y comportamientos deslegitimando otros y, generalmente, modifican el orden intelectual y normativo en el que se toman las decisiones.

8. Sirva como ilustración la iniciativa del Global Reporting Leadership Initiative (GRLI) entre cuyos objetivos está desarrollar la generación de futuros líderes globales responsables.

Con este objetivo hemos abordado en este trabajo un planteamiento crítico sobre la teoría de identificación y relevancia de los stakeholders. Hemos defendido que las teorías descriptivas e instrumentales de los grupos de interés han favorecido que los directivos de empresas centren su atención cuando se plantean decisiones en los resultados de sus actuaciones y en aquellos grupos que tienen el poder para llamar la atención de la organización. Proponemos que deben ser acompañados por una identificación de los grupos de afectados legítimos pero dependientes dando relevancia especialmente a aquellos grupos de afectados más vulnerables por las decisiones tomadas en la corporación.

Referencias bibliográficas

- Ackermann, F.; Eden, C. (2011), "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice". *Long Range Planning*, vol.44, pp. 179-196.
- Agle, B. R.; Donaldson, T. Freeman, R. E.; Jensen, M. C.; Mitchell, R. K.; Wood, D. J., (2008), "Toward Superior Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, nº 2, pp. 153-190.
- Agle, B.R, Mitchell, R.K.; Sonnenfeld, J.A. (1999), "Who matter to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol.42, nº 5, pp. 507-525.
- Alcaraz, J.M.; Thiruvattal, E. (2010), "An Interview With Manuel Escudero The United Nations' Principles for Responsible Management Education: A Global Call for Sustainability". *Academy of Management Learning & Education*, vol.9 nº3, pp. 542-550.
- Arenas, D.; Lozano, J.M.; Albareda, L. (2009), "The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders". *Journal of Business Ethics*, vol. 88, pp.175-197.
- Brown, E. (2013), "Vulnerability and the Basis of Business Ethics: From Fiduciary Duties to Professionalism". *Journal of Business Ethics*, 113:489-504.
- Cantó-Milà, N.; Lozano, J. M. (2009). "The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp.157-171.
- Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, vol.22, pp. 20-47.
- Devlin, J. (2010). "The stakeholder product brand and decision making in retail financial services", *The Service Industries Journal*, vol. 30, nº4, pp. 567-582.
- Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995). "The stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol.20, nº1, pp. 65-91.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Publishers, Marshfield, M.A.
- Fuentes-García, F.; Nuñez-Tabales, J.; Verroz-Herradón, R. (2008), "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: perspective from Spain", *Journal of Business Ethics*, vol.82, pp.27-44.

- Fung, A. (2005), "Deliberation before the revolution", *Political Theory*, vol.33, pp. 397-419.
- Galbreath, J. (2006), "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations", *Corporate Governance*, vol.6, nº 2, pp.175-187.
- Galbreath, J. (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", *European Business Review*, vol.21, nº2, pp.109-127.
- Galbreath, J. (2010), "Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture", *British Journal of Management*, vol.21, pp.511-525.
- García-Castro, R.; Ariño, M.A; Canela, M.A. (2011), "Over the long run? Short-run impact and long-run consequences of stakeholder management", *Business & Society*, vol.50, nº 3, pp.428-455.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol.4, nº1, pp.75-91.
- Gilbert, D.U.; Rasche, A. (2008), "Opportunities and problems of standardized ethics initiatives- a stakeholder theory perspective", *Journal of Business Ethics*, vol.82, pp.755-773.
- Gond, J-P; Piani, V. (2013), "Enabling Institutional Investors' Collective Action: The Role of the Principles for Responsible Investment Initiative", *Business Society*, vol.52, pp.64-104.
- Gonzalez Esteban, E. (2007). "La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa", *VERITAS*, vol. II,17, pp. 205-224.
- Habermas, J. (1993). *Remarks on discourse ethics*. In *Justification and applications*: 19-111. Cambridge. MA: MIT Press.
- Habermas, J. 1998. *Three normative models of democracy*. In *the inclusion of the others*: 239-252. Cambridge. MA: MIT Press.
- Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I. (2012), "(How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion", *Scandinavian Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Iborra-Juan, M; Peris-Suay A. (2010), "Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: una ilustración en las cadenas de suministro del sector textil", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 4, nº1, pp.102-119.
- Jensen, T.; Sandström, J. (2011), "Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility", *Organization Studies*, vol.32, nº4, pp.473-488
- Jones, T.M.; Felps, W.; Bigley, G.A. (2007), "Ethical theory and stakeholder related decisions: the role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, vol.32, nº1, pp.137-155.
- Mayes, R.; Pini, B.; McDonald, P. (2012), "Corporate Social Responsibility and the parameters of dialogue with vulnerable others", *Organization*, vol.20, nº 6, pp.840-859.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, nº4, pp.859-886.
- Neville, B.A.; Bell, Simon J.; Whitwell, G.J. (2011), "Stakeholders Salience Revisited: refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool", *Journal of Business Ethics*, vol.102, pp.357-378.
- O'Higgins, E.R.E. (2010), "Corporations, Civil Society and Stakeholders: an organizational conceptualization", *Journal of Business Ethics*, vol.94, pp.157-176.
- Parent, M.M.; Deephouse, D.L. (2007), "A case study of stakeholder identification and prioritization by managers", *Journal of Business Ethics*, vol.75, pp. 1-23.

Pedersen, E.R.G. (2011), "All animals are equal, but ... : management perceptions of stakeholder relationships and societal responsibilities in multinational Business Ethics: A European Review", vol.20, nº2, pp.177-191.

Phillips, R. A. (1997), "Stakeholder theory and a principle of fairness", *Business Ethics Quarterly*, vol.7, nº1, pp.51-66.

Rawls, J. (1971), *A Theory of Justice*, Boston: Belknap Press.

Scherer, A.G.; Palazzo, G. (2007), "Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective", *Academy of Management Review*, vol.32, nº4, pp.1096-1120.

Sen, A. (1999), *Development and Freedom*, Ed.Knopf Inc.

Sen, A. (2003), "¿Qué impacto puede tener la ética?" Seminario Internacional "Ética y Desarrollo", Banco Interamericano de Desarrollo.

Stålsett, S.J. (2004), "Vulnerabilidad, dignidad y justicia: Valores éticos fundamentales en un mundo globalizado", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.9, nº25.

Van Buren III, H.J. (2010), "Taking (and sharing power): How boards of directors can bring about greater fairness for dependent stakeholders", *Business and Society Review*, vol.115, nº 2, pp.205-230.

Verbeke, A.; Tung, V. (2013). "The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective", *Journal of Business Ethics*, vol.112, pp.529-543.



AUTORES

Ana Carolina da Silva

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
anacarolina.silva@hotmail.com

Fernanda Martins Munhoz

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
feermunhoz@gmail.com

Luciana Mariano Batista Oliveira

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
luciana.mariano@pucpr.br

Willian Roberto Carvalho da Silva

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
willian.rh10@gmail.com

Sidele Woehl

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
sidele.woehl@pucpr.br

Anderson Catapan¹

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
andecatapan@yahoo.com.br

Paulo Fernando Martins

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
paulo.martins@pucpr.br

1. Autor de contato: Rua Isaías Régis de Miranda, 680, Curitiba, Paraná, Brasil.

A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira

ÁREA: 1
TIPO: Aplicação

Competence in management for an effective search organization: A case study in the Brazilian University

Competencias en gestión para una efectiva organización de búsqueda: Un estudio de caso en la Universidad de Brasil

O objetivo deste estudo é verificar a aplicabilidade da Gestão por Competências para alinhar os colaboradores aos objetivos do setor e, consequentemente, de uma Instituição de Ensino Superior Brasileira. Para tanto, foram realizadas entrevistas e pesquisas bibliográficas, as quais serviram para identificar essas características. Esses dados foram apresentados ao gestor da área para validação e percepção dos resultados obtidos. O resultado encontrado com este Estudo de Caso mostrou que um modelo de gestão por competência pode ser aplicável como metodologia para sugerir uma ação de melhoria, visando contribuir, de uma forma mais efetiva, com os objetivos estratégicos da organização.

The objective of this study is to verify the applicability of the Management Skills to align employees to the objectives of the sector and, consequently, a Brazilian higher education institution. Therefore, interviews and literature searches, which served to identify these characteristics were performed. These data to the area manager for validation and attention to results obtained were presented. The results found with this case study showed that a management model for competence can be applied as a methodology to suggest an improvement action, to contribute in a more effective way, with the strategic objectives of the organization.

El objetivo de este estudio es verificar la aplicación de las habilidades de gestión para alinear a los empleados con los objetivos del sector y, en consecuencia, una institución de educación superior de Brasil. Por lo tanto, se realizaron entrevistas y búsquedas en la literatura, lo que sirvió para identificar estas características. Se presentaron estos datos a la gerente de área para la validación y la atención a los resultados obtenidos. Los resultados encontrados en este estudio de caso mostraron que un modelo de gestión de la competencia puede ser aplicado como una metodología para sugerir una acción de mejora, para contribuir de una manera más eficaz, con los objetivos estratégicos de la organización.

DOI

10.3232/GCG.2014.V8.N2.06

RECEBIDO

22.11.2013

ACETADO

02.06.2014

1. Introdução

Uma competência é percebida como conjunto de características que diferenciam alguns profissionais de alto desempenho dos outros. Assim podendo identificar se o perfil profissional está abaixo, ou não, das necessidades das empresas (Carvalho, Nascimento e Serafin, 2012).

O conceito de competência é um termo muito utilizado nas empresas dos tempos modernos, embora os primeiros estudos iniciaram-se em 1970 (Fleury e Fleury, 2004). Ao longo das décadas de 1980 e 1990 o conceito de competência desenvolveu-se com a maioria dos autores norte-americanos, empregando o termo competência a um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo um desempenho superior em determinado trabalho, alinhando competências as necessidades de determinado cargo (Dutra, Fleury e Ruas, 2012).

Quando se alinha a organização ao lado das pessoas percebe-se um processo contínuo de troca de competências. Para Dutra (2004) a organização repassa seu patrimônio e recursos para as pessoas, enriquecendo-as com fatores que serviram para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Em contrapartida, as pessoas devolvem para a empresa, seus conhecimentos, experiências e habilidades em forma de serviço, capacitando a empresa a lidar com novos desafios.

Nesse sentido, as competências organizacionais nascem com as pessoas, pois elas, ao colocarem em prática suas capacidades; interligadas com os recursos organizacionais, conseguem concretizar o contexto estratégico da empresa. Agregar valor nas pessoas é uma contribuição importante à gestão de conhecimentos da organização, e pode auxiliar na manutenção das suas vantagens competitivas no tempo (Dutra, 2004).

Para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho de uma pessoa representa a expressão de suas competências. Assim, para Dutra (2004), a elaboração das competências individuais precisa estar ligada aos objetivos estratégicos da empresa, e deve-se levantá-las através da utilização de ferramentas gerenciais, como o mapeamento de competências. Esta técnica possui como essência identificar competências existentes e competências a serem desenvolvidas, e pois uma possui influência direta nos resultados alcançados pela empresa no mercado. Assim, o entendimento da competência, conforme Zago e Retour (2013), como uma vantagem competitiva no ambiente empresarial, direcionam um número crescente de organizações para a adoção de Gestão por Competências em busca de desenvolvimento empresarial.

Entendendo que, conforme Bruns, Luiza e Oliveira (2014) a complexidade e velocidade do mundo globalizado reforçam a importância da gestão nas empresas, verifica-se a seguinte problemática: **qual a aplicabilidade da Gestão por Competências para alinhar os colaboradores aos objetivos do setor e, conseqüentemente, de uma Instituição de Ensino Superior (IES) Brasileira?**

No cenário atual, com a evolução das tecnologias, as organizações se encontram em um ambiente global, o qual apresenta fortes influências nas interações sociais, na relação entre organizações e pessoas, colaboradores, consumidores, instituições e toda a sociedade. Com isso, o modelo de gestão de competências vem, aos poucos, sendo inserido nas organizações na tentativa de alinhar as competências individuais dos colaboradores às metas da empresa. Assim justifica-se a importância do estudo da gestão de pessoas, como visto em Mascarenhas (2008), Lacombe e Albuquerque (2008), Martín-Alcázar, Romeo-Fernández e Sánchez-Gardecky (2008), Lepak e

PALAVRAS-CHAVE
Gestão,
Competência,
Estratégia,
Instituição de
Ensino Superior

KEY WORDS
Management,
Competence,
Strategy, Higher
Education
Institution

PALABRAS CLAVE
Gestión,
Competencia,
Estrategia,
Institución
de Educación
Superior

CÓDIGO JEL:
M 190

Shaw (2008), Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009). Em particular, justifica-se o estudo de um modelo de Gestão por Competências que otimiza as ferramentas de RH e busca compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais.

Uma organização deixa de basear seus processos nos cargos e funções para atuar nos espaços ocupacionais de forma que as competências dos colaboradores estejam alinhadas à visão estratégica da empresa, contribuindo para os resultados. É esperado que os objetivos estratégicos, princípios e valores de cada organização estejam refletidos nos colaboradores, fazendo com que as melhorias atingidas sejam perceptíveis aos clientes externos.

2. Referencial Teórico

Esta seção apresenta o referencial teórico da pesquisa, e aborda aspectos relativos a gestão de pessoas por competências, modelos de gestão de pessoas por competência e, por último, trabalhos anteriores sobre o tema.

2.1. Gestão de Pessoas Por Competências

Na temática de competências, dentro do contexto empresarial, segundo Zago e Retour (2013), pesquisas vêm buscando destacar, além dos enfoques individuais e organizacionais (McClelland e Spencer, 1990, Le Boterf, 2003, Zariffian, 2003), outros níveis como o coletivo e o ambiental (Retour e Krohmer, 2006, Zago, Souza e Bezerra, 2007).

Nesta perspectiva, uma competência pode ser entendida como um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação, que são subsídios para aprendizagem e formação (Fleury e Fleury, 2001). No mesmo sentido, Le Boterf (2005) define este termo como um saber agir responsável e reconhecido por outros.

A área de gestão de pessoas, conforme Souza e Ribeiro (2013), tem passado por uma evolução buscando identificar formas eficazes de se alinhar os objetivos da organização com a de seus empregados. No contexto da gestão empresarial, segundo Abreu e Alcântara (2014) a Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas é um tema emergente. Nesta perspectiva, a gestão de pessoas pode contribuir para a busca por maior competitividade para a organização (Souza e Ribeiro, 2013).

É dentro deste contexto que surge a Gestão de Pessoas por Competências, que segundo Carvalho, Nascimento e Serafin (2012) é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades, podendo também identificar *déficits* de qualificação para elaboração de serviços especiais, contribuindo para que a organização possa identificar quais aspectos deve aprimorar.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a partir da década de 1990, houve uma necessidade de alinhamento

da Gestão de Recursos Humanos (RH) com as estratégias empresariais, sendo implementado o conceito de competências para que fosse aprimorado o gerenciamento de pessoas.

Segundo Dutra (2004), muitas formas de gestão conhecidas nos dias atuais são concentradas, ainda, em conceitos formados na administração científica. Essa análise de gestão não reflete as necessidades das empresas nos tempos modernos, pois causam distorções para os profissionais, em suas responsabilidades e importância dentro das empresas. Essa nova realidade, força com que as empresas desenvolvam modelos de gestão com foco no desenvolvimento profissional e não apenas no aumento da lucratividade da organização.

Ainda para Dutra (2004), a instabilidade das bases traz dificuldades para que as pessoas se localizem na empresa, assim como dificuldade de avaliar com clareza sua perspectiva e estabelecer um projeto profissional, uma vez que estas ficam desalinhadas com as expectativas e necessidades organizacionais. Mesmo assim, é relevante para as empresas valorizar o seu material humano, pois, conforme Tamborlin e Dalfovo (2014), o conhecimento é um dos recursos mais valiosos do indivíduo, das organizações e da Sociedade, e o conhecimento também está nas pessoas da organização. Também, segundo Bem e Coelho (2014), a manutenção do conhecimento é preponderante nas organizações na sociedade contemporânea, e indiscutível para a manutenção da competitividade destas.

A gestão por competência é uma abordagem desenvolvida por grandes empresas alinhadas a seus gestores, para contornar essas distorções encontradas pelos profissionais no cenário global, aonde se encontra as organizações. Dutra (2004) afirma que a base conceitual sólida sobre esse modelo de gestão cria credibilidade e legitimidade entre os profissionais envolvidos, melhorando, assim, a prática de gestão de pessoas. A gestão baseada em competências vem sendo apontada como uma tecnologia alternativa em relação aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001, Santos, 2001, Bruno-Faria e Brandão, 2003).

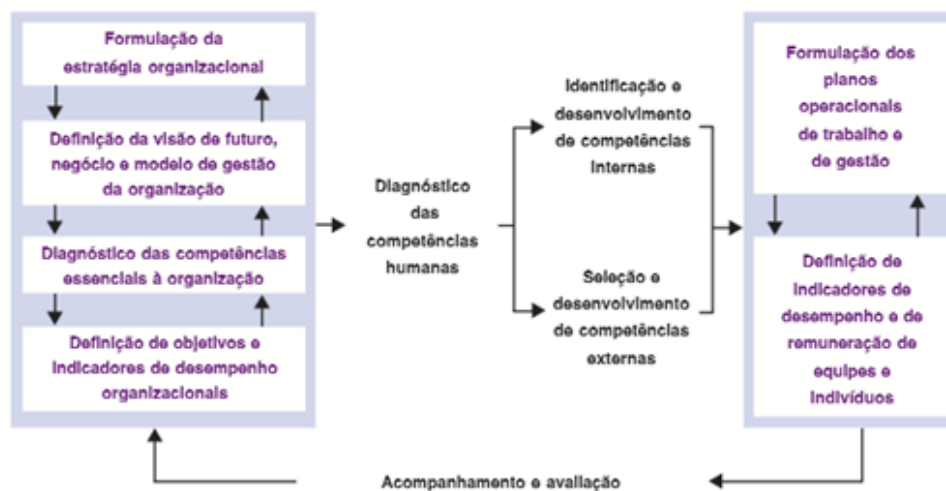
Nesta perspectiva, Hatala e Gumm (2006) desenvolveram pesquisas sobre as influências culturais identificadas na gestão por competências, asseguram relação entre a cultura interna e o desenvolvimento e desempenho organizacional (Zago e Retour, 2013). Portanto, torna-se relevante o entendimento dos modelos de gestão de pessoas por competência.

2.2. Modelos de gestão de pessoas por competência

Com a evolução dos métodos de gestão de recursos humanos, vários autores proporcionaram a literatura conceitos e modelos de gestão que proporcionam ao profissional envolvido, melhoria de seu desempenho e consequentemente melhoria do desempenho organizacional.

Prahalad e Hamel (1990) explicam que um modelo de gestão precisa alinhar competências organizacionais e humanas. Mapear as competências de uma empresa visa identificar os *gaps*, para que esses possam ser desenvolvidos ou minimizados, com a intenção de desenvolver profissionais capacitados e competentes que alinhados com as estratégias organizacionais possam criar vantagem competitiva para a empresa. Para Brandão e Guimarães (2001), além de realizar a gestão de competências, a organização precisa medir o desempenho de seus profissionais, pois mesmo sendo partes interdependentes acabam sendo importantes uma para a outra. Assim, a gestão de competência e a gestão de desempenho complementam-se (Brandão e Guimarães, 2001). A [Figura 1](#) retrata o modelo de gestão do desempenho baseada em competências.

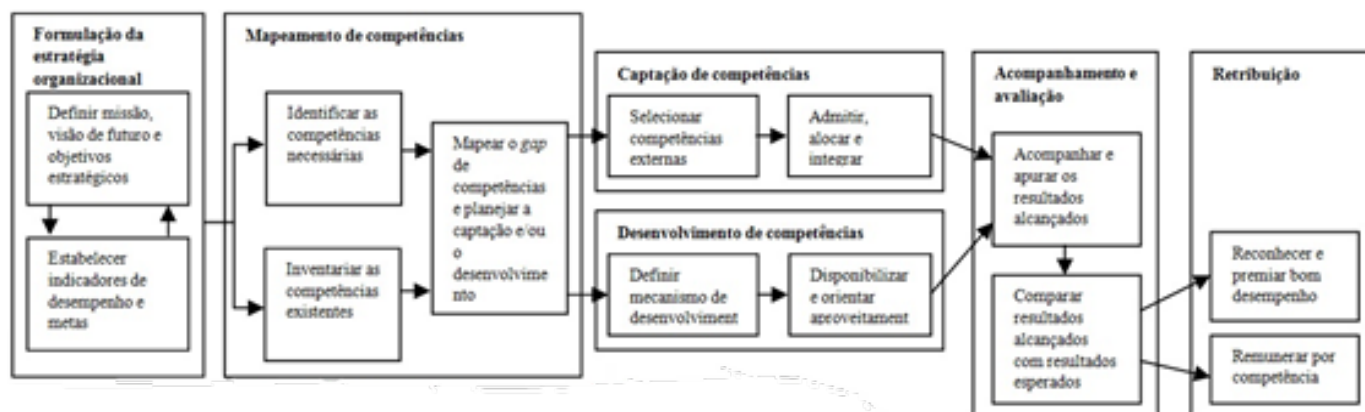
Figura 1. Processo da gestão do desempenho baseada em competências



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001.

Para Brandão (2012), um modelo de gestão por competências deve utilizar-se do conceito de competência para conduzir os diversos processos organizacionais, principalmente os ligados à gestão de pessoas. Utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos com intuito de mapear, desenvolver e reter as competências necessárias para atingir os objetivos da organização. Para tanto a Figura 2 visa objetivar esse processo.

Figura 2. Gestão por Competências



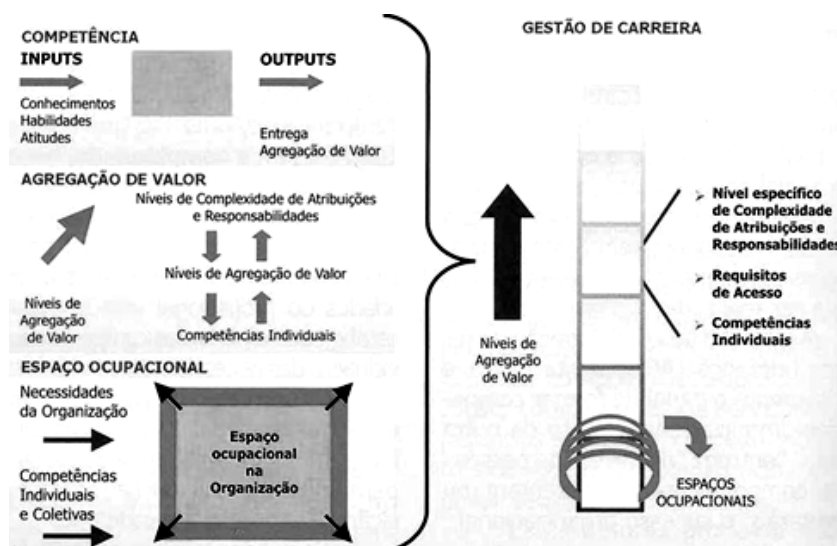
Fonte: Brandão, 2012.

Neste modelo a base é a estratégia organizacional, onde são definidas a missão e visão da organização, objetivos e metas a serem atingidos. Com estes elementos de estratégia definidos, podem ser estabelecidos indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas.

A Missão, conforme Bruno-Faria e Brandão (2003) é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe, enquanto a visão trata do estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que se deseja ser em futuro próximo. Já, os objetivos estratégicos são alvos a serem atingidos pela entidade (Souza, 2001).

Para Dutra (2004), os componentes do modelo de gestão por competências começam pela noção dos requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Segundo fator é o desenvolvimento que está ligado a aumento de responsabilidades e de atribuições mais complexas, à medida que isso ocorre, aumenta a exigência de competências individuais e o valor que o indivíduo entrega a organização. Terceiro ponto é o fato que o espaço ocupado pelo indivíduo em uma organização é função de sua competência e das demandas organizacionais. Com isso, à medida que o indivíduo cresce a nível organizacional e assim aumentando a complexidade de suas atribuições, ele se desenvolve e aumenta sua remuneração, conforme Figura 3.

Figura 3. Modelo de Gestão de pessoas baseado em competência



Fonte: Dutra, 2004.

Portanto existem na literatura, diversos modelos e métodos de gestão por competência e de fato a essência desses modelos são genericamente parecidos. As estratégias organizacionais precisam estar alinhadas com competências essenciais da empresa e as competências individuais. Métodos de desenvolvimento e alcance de objetivos precisam ser formulados para que o profissional possa ter metas a cumprir e se alcançá-las poder ser remunerado estrategicamente. Ainda, porém ao revisar a bibliografia sobre o tema, percebe-se a falta de políticas e procedimentos efetivos quanto à aplicação dos modelos, pois todas as teorias acabam retornando a mesma premissa (Melo e Paiva, 2008).

Nessa necessidade de objetividade e efetividade em relação a modelos de gestão por competência, Brandão (2012), apresenta um estudo realizado no Banco do Brasil. A maximização de resultados, articulação da estratégia empresarial a ferramentas de gestão de desempenho, a constante aprendizagem, e o desenvolvimento de competências por análise de dados quantitativos e qualitativos, são estratégias muito desejadas por varias empresas, porém, difícil de interligar todos esses fatores.

Mas é necessário ter cuidado com a implantação de sistemas de gestão integrados. Um exemplo é o trabalho de Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), que mostraram que o sistema Pró-Gestão, instalado no estado do Espírito Santo, no Brasil, não se consolidou como instrumento de gestão e não conseguiu obter um impacto representativo.

2.3. Trabalhos Anteriores

Em trabalhos anteriores que abordam o tema da gestão por competência, Brandão e Guimarães (2001) objetivaram entender até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas, ou fazem parte de um mesmo construto, mas são interdependentes. Assim, nesta pesquisa, eles entenderam que além de tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho complementam-se num contexto mais amplo de gestão organizacional.

Já Dutra, Hipólito e Silva (2000) buscaram apresentar um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências. O modelo, nesta pesquisa, foi testado a partir da análise de sua implementação numa empresa do setor de telecomunicações, o qual passou por profundas alterações nos últimos anos, enquanto a eficiência foi checada a partir da percepção dos gerentes da organização estudada, que aponta para o sucesso do referencial, enquanto balizador das decisões inerentes à gestão de pessoas (Dutra, Hipólito e Silva, 2000).

Brandão e Bahry (2005), em sua pesquisa, objetivaram apresentar métodos, técnicas e instrumentos para mapear competências em organizações públicas e privadas. Entre os achados, os autores destacam que o questionário é a técnica mais utilizada para mapear competências. Também, a formatação deste instrumento requer aplicação prévia de outras técnicas (análise documental, observação e entrevista), para identificar elementos que vão compor os seus itens (Brandão e Bahry, 2005).

Bruno-Faria e Brandão (2003) tiveram como objetivo da pesquisa desenvolvida, elaborar um instrumento destinado a identificar competências profissionais relevantes à profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal, e, por consequência, evidenciar as necessidades de desenvolvimento de competências em seus diferentes segmentos. Os achados da pesquisa mostraram que as competências profissionais foram consideradas importantes para o bom desempenho de colaboradores. Também, foram identificadas algumas competências que necessitam ser desenvolvidas pela implementação de ações de aprendizagem (Bruno-Faria e Brandão, 2003). Apresentados os aspectos relativos ao referencial da pesquisa, a próxima seção aborda a metodologia utilizada.

Em estudos de competência em universidades, Molina e Hernández (2013) estudaram a inserção de competências investigativas para processos de aprendizado. Entre os achados deste pesquisa, os autores explicam que para ocorrer o desenvolvimento de competências investigativas, é necessária a relação entre o trabalho individual e o trabalho em equipe.

.....

3. Metodologia

Este trabalho tem por finalidade apresentar um Estudo de Caso realizado em uma Universidade do Estado do Paraná – Brasil. Bonache Perez (1999) afirma que esta técnica é cada vez mais considerada como uma valiosa ferramenta de investigação. Yin (1994) explica que o estudo de caso é uma investigação empírica que abrange o planejamento, as técnicas de coleta de dados e a análise destes. A pesquisa foi baseada na área de Serviços de Estágio, pertencente ao setor de desenvolvimento profissional. Para Yin (1993), o estudo de caso é único e múltiplo.

Nesta perspectiva, para o desenvolvimento da pesquisa, todos os colaboradores (quatro pessoas) da área foram entrevistados, utilizando para tal a técnica da entrevista semiestruturada, que conforme Triviños (1987) é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A estrutura da entrevista contou com questões que abordavam realização profissional, treinamento, clima, relacionamento interpessoal, gestão, resistência a novos procedimentos, motivação, mudança organizacional, metas organizacionais, cultura organizacional e plano de carreira.

Após as realizações das entrevistas, que foram integralmente gravadas, ocorreu a transcrição dos dados, e após este foram realizadas análises de conteúdo para obter as informações relevantes para auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

.....

4. Descrição e Análise dos Dados

A IES estudada atua há mais de 30 anos na área de ensino superior, sendo uma instituição privada com princípios religiosos, conhecida nacionalmente pela qualidade de seus serviços. De acordo com entrevista realizada com o gestor do setor de Desenvolvimento Profissional, foi informado que as competências organizacionais são: excelência e qualidade nos serviços prestados, relacionamento interpessoal e entre áreas, mantendo bom clima organizacional, foco em resultados mantendo saúde financeira na Instituição e manter a imagem de Instituição tradicional no mercado.

O planejamento estratégico da IES está alinhado às competências organizacionais, para assim alcançar seus objetivos. Como a divulgação de dados característicos da instituição está restrita, não é possível mencionar qualquer informação específica sobre seus planejamentos.

Na realização das entrevistas com os colaboradores da área de Serviços de Estágio, as questões foram agrupadas por tópicos específicos, para identificar características da equipe quanto a esses tópicos. Foram entrevistados todos os quatro colaboradores na pesquisa.

As questões eram de cunho exploratório, com as respostas catalogadas com as seguintes opções: positivo, negativo ou, se há conflito. Dessa forma, foi possível observar a percepção dos colaboradores quanto aos tópicos específicos. Com a análise dos resultados podemos obter o [Quadro 1](#).

Quadro 1. Resultado da pesquisa

Tópicos	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4
Realização profissional	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Treinamento	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Clima	Conflito	Conflito	Conflito	Conflito
Relacionamento interpessoal	Positivo	Conflito	Conflito	Conflito
Gestão	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Resistência a novos procedimentos	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Motivação	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Metas Organizacionais	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Cultura Organizacional	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo
Plano de carreira	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo

Fonte: os autores, 2013.

Analisando cada tópico e, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, foi possível se chegar aos seguintes resultados de maneira detalhada:

- **Realização profissional** - todos os funcionários se sentem realizados em trabalhar na instituição de ensino superior. É perceptível que esse item é satisfatório para toda a equipe;
- **Treinamento** - nenhum dos funcionários recebeu treinamentos para executar suas novas tarefas ao ingressar no setor de desenvolvimento profissional. Não foram relatados treinamentos formais contínuos ou específicos para contribuir com a Performance no ambiente de trabalho;
- **Clima organizacional** - sobre o clima do setor, todos os funcionários disseram haver conflitos entre os integrantes do setor;
- **Relacionamento interpessoal** - somente um funcionário não visualiza o conflito de relacionamento interpessoal entre os integrantes do setor de desenvolvimento pessoal;
- **Gestão** - em relação à gestão executada pelo gestor, todos os funcionários a consideram positiva;
- **Resistência novos procedimentos** - três funcionários dizem que possuem resistência à mudança de novos procedimentos. Apenas o funcionário 3 diz não possuir resistência para mudanças.
- **Motivação** - todos os funcionários se sentem motivados com as funções exercidas e com a instituição em que trabalham;
- **Metas organizacionais** - de acordo com todos os funcionários a instituição não estabelece avaliação formal por metas;
- **Cultura organizacional** - em relação se a cultura organizacional pode ser vista pelos colaboradores, somente o funcionário 1 consegue visualizar claramente a cultura organizacional;
- **Plano de carreira** - para o funcionário 3 a instituição oferece plano de carreira para seus funcionários. Porém esse item não é perceptível aos demais colaboradores.

Assim, foi possível verificar que muitos dos tópicos citados não tinham seus objetivos alcançados, ou ser quer estabeleci- am objetivos, não sendo possível alinhar com o perfil desejado ao cargo. Analisando desta forma, foi necessário realizar o mapeamento das competências, tanto individuais, como organizacionais para assim identificar quais lacunas de competências existem e que métodos de melhorias podem ser implantados para solucionar essas questões. O levantamento das competências organizacionais foi

realizado em conjunto com a gestão, e as individuais necessitaram de uma descrição de cargos, com a identificação de atividades essenciais e o levantamento do C.H.A. necessário ao cargo. Em sequência é feito um comparativo entre competências existentes e competências consideradas pela organização preponderantes para o desempenho das atividades.

Partindo do princípio de conhecer o antigo perfil de contratação solicitamos ao RH da IES, a descrição de cargo de Auxiliar Técnico Administrativo, pertencente ao Setor de Desenvolvimento Profissional, mais precisamente na área de Serviços de Estágio. Os mesmos retornaram com a informação de que não possuíam a descrição específica para o cargo, este poderia ser para qualquer cargo da área administrativa dentro da IES, não possuindo características específicas relacionadas a atendimento.

Baseando-se nas entrevistas feitas aos colaboradores da área, e nas informações da coordenação, o **Quadro 2** demonstra a descrição de cargos adaptada do modelo fornecido pela Consolidação Brasileira de Ocupações (CBO).

Quadro 2. Descrição de cargo

Título	Auxiliar Técnico Administrativo
Setor	Desenvolvimento Profissional
Área	Pró Reitoria Acadêmica
Sumário do cargo	Executa serviço de apoio administrativo pró - reitoria acadêmica, atendendo clientes internos, externos e fornecedores. Fornece e recebe informação sobre serviços e processos de estágio, verificam o enquadramento conforme a legislação vigente. Trata de documentação específica para o processo de estágio, cumprindo todos os procedimentos necessários. Presta atendimento a alunos, professores e empresas conveniadas com o serviço de estágio.
Atividades essenciais	Analisar documentos referentes a estágio. Atender os clientes internos e externos.
Aspectos gerais	Faixa etária: acima de 18 anos. Sexo: Independente. Estado Civil: Independente. Escolaridade: Ensino Médio Completo.
Experiência	1 ano de exercício na área administrativa.
Competências Funcionais	
Conhecimentos	Lei de estágio; Procedimentos operacionais; Sistemas Internos; Conhecimento dos objetivos a serem alcançados; Conhecer atividades prioritárias, atividades secundárias e atividades emergenciais; Conhecer missão, visão e valores da organização.
Habilidades	Flexibilidade para entender as diferentes demandas; Paciência para ouvir os problemas; Comunicação para argumentação com colaboradores; Agir de forma organizada visando resultados sustentáveis ao setor; Saber organizar suas atividades prioritárias e secundárias de maneira produtiva; Comunicação para disseminar os valores organizacionais.
Atitudes	Atitude proativa de buscar soluções e antecipar problemas; Atender com presteza e cordialidade; Buscar compreender os objetivos das regras e procedimentos estabelecidos; Cordialidade com profissionais de outras áreas; Não manter-se ocioso em horário de expediente; Iniciativa de buscar maneiras há contribuir com os objetivos do setor; Manter e valorizar a cultura da Instituição.

Fonte: adaptado pelos autores, 2013.

Com o levantamento da descrição de cargos da área de Serviços de Estágio, é possível alinhar as competências individuais dos colaboradores às competências organizacionais. Para se atingir as competências organizacionais, os objetivos estratégicos precisam ser planejados e alinhados com a visão da empresa. A eficácia das atividades representa o alcance dos objetivos, atingindo assim, uma competência organizacional. O Alinhamento das competências organizacionais com competências individuais fica exemplificado no [Quadro 3](#).

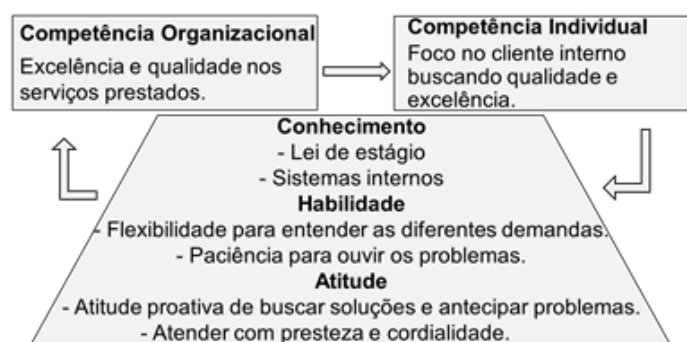
Quadro 3. Alinhamento de competências

Competências Organizacionais	Competências Individuais
Excelência e qualidade nos serviços prestados.	Foco no cliente interno buscando qualidade e excelência.
Relacionamento interpessoal e entre áreas mantendo bom clima organizacional.	Solucionar problemas funcionais e gerenciar conflitos com pró-atividade e eficiência.
Foco em resultados sustentáveis (saúde financeira).	Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais.
Manter a imagem organizacional como IES tradicional no mercado.	Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referencia nos procedimentos.

Fonte: os autores, 2013.

A partir de uma análise organizacional da IES com o gestor do setor de desenvolvimento profissional, foi possível verificar quais são as competências organizacionais atribuídas ao cargo em questão. Através dessas competências organizacionais, foram definidas quais são as competências individuais que o profissional ocupante do cargo de auxiliar técnico administrativo precisa possuir para o bom desenvolvimento de suas atividades. Baseando-se nisso, foi possível aplicar o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para atingir as competências em geral. A [Figura 4](#) exemplifica esse modelo de Mapeamento.

Figura 4. Mapeamento de Competências



Fonte: os autores, 2013.

Para poder comparar as competências individuais necessárias ao cargo, com os conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais da área de Serviços de Estágio possuem, foi realizada outra entrevista semi-estruturada com o gestor do setor para uma avaliação de desempenho informal dos profissionais da área. Na entrevista ele deveria apontar quantos colaboradores estão com competências individuais a serem desenvolvidas e quais seriam essas competências. Com essa identificação podemos fazer o levantamento de gaps de competências, identificando as necessidades de melhorias de desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Os resultados da avaliação de desempenho fica exemplificado no [Quadro 4](#).

Quadro 4. Avaliação de desempenho

Competências Individuais	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4
Foco no cliente interno buscando atendimento com qualidade e excelência.	☐ Não Atende ☐ A desenvolver ☒ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☐ A desenvolver ☒ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende
Solucionar problemas funcionais e gerenciar conflitos com pró-atividade e eficiência.	☐ Não Atende ☐ A desenvolver ☒ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende
Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais.	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende
Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referência nos procedimentos.	☐ Não Atende ☐ A desenvolver ☒ Atende	☐ Não Atende ☐ A desenvolver ☒ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende	☐ Não Atende ☒ A desenvolver ☐ Atende

Fonte: os autores, 2013.

A avaliação foi realizada através de um mapeamento entre as competências necessárias ao cargo, em comparação às competências que os profissionais do setor possuem. As opções de respostas se baseavam em não atendem, atendem ou precisam desenvolver.

A análise deste quadro identifica que nenhum dos colaboradores foi avaliado de forma a não atender as competências, por esse possuir algum conhecimento prático, fator necessário para desempenhar sua função. Porém, pelos menos dois dos quatro colaboradores precisam desenvolver as suas competências, evidenciando ainda, que em uma das competências, todos os colaboradores precisam de desenvolvimento. Com os resultados da avaliação de desempenho e os resultados da entrevista feita aos colaboradores, foram levantados os dados do [Quadro 5](#), para uma análise comparativa.

Quadro 5. Alinhamento dos resultados das entrevistas

Competências individuais	Avaliação do gestor da área	Itens da entrevista relacionados à competência	Respostas dos colaboradores
Foco no cliente interno buscando atendimento com qualidade e excelência.	50% precisam desenvolver	Resistência a novos procedimentos	50% positivo
Solucionar problemas funcionais e conflitos com pró-atividade e eficiência.	75% precisam se desenvolver	Clima e Relacionamento interpessoal	100% conflito 75% conflito
Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais.	100% precisam se desenvolver	Metas Organizacionais	100% negativo
Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referência nos procedimentos.	50% precisam se desenvolver	Cultura Organizacional	75% negativo

Fonte: os autores, 2013.

Relacionando os temas da entrevista apresentada no [Quadro 1](#), e a avaliação de desempenho que se refere ao [Quadro 4](#) podem-se comparar as respostas dadas pelos colaboradores, com a avaliação feita pelo gestor da área. Assim identificando a confirmação da falta de recursos necessários para o alcance de todas as competências individuais, por parte dos colaboradores, pela avaliação do gestor. Nenhuma das partes teve ciência; o gestor, dos resultados da entrevista dos colaboradores e os colaboradores da avaliação do gestor. O [Quadro 8](#) alinha esses fatores, comprovando que as informações obtidas nas entrevistas com os profissionais, estão totalmente interligadas com as informações passadas pelo gestor da área. Com os resultados da entrevista dos colaboradores e a avaliação do gestor, podemos identificar quais pontos precisam ser desenvolvidos, sendo que os colaboradores identificam a falta de ferramentas necessárias para desempenhar com total eficiência suas atividades, não alcançando assim todas as competências individuais. Porém, por parte da gestão, os profissionais não estão conseguindo atender as necessidades do cargo.

Com as informações da entrevista que nos aponta a existência de problemas; à coleta de dados da área de estágio e do cargo, que nos ajudam a identificar as competências exigidas ao cargo; à avaliação do gestor, que gera informações que subsidiam as etapas anteriores do processo; e os dados comparativos que comprovam e validam todos os resultados anteriores; temos de forma clara os *gaps* de competência. Para que o desempenho do setor seja considerado excelente, alcançando as competências organizacionais e consequentemente os objetivos estratégicos fica evidenciado que as competências a serem desenvolvidas e os colaboradores que precisam de qualificação são:

- Foco no cliente interno buscando atendimento com qualidade e excelência nos serviços prestados - os colaboradores um e três atendem de acordo com o esperado, já os colaboradores dois e quatro precisam desenvolver a competência;
- Solucionar problemas funcionais e gerenciar conflitos com pró-atividade e eficiência – somente o colaborador um atende de acordo com o esperado, os outros três precisam desenvolver a competência;
- Organizar seu tempo de modo que contribua com a maximização da produtividade, melhorando os resultados finais – todos os colaboradores precisam desenvolver esta competência;
- Zelar pelo nome da organização, mantendo valores institucionais como referência nos procedimentos – colaboradores um e dois atendem o esperado e, três e quatro precisam desenvolver a competência.

As competências acima são condensadas de acordo com as competências organizacionais e competências funcionais que constam na descrição de cargo. No momento da realização do plano de ação, para apontar a forma que esses *gaps* serão tratados, será necessário fazer uma filtragem, uma vez que não atingem uma competência de acordo com essa avaliação de desempenho pode representar itens distintos da competência organizacional e principalmente das expostas na descrição de cargo.

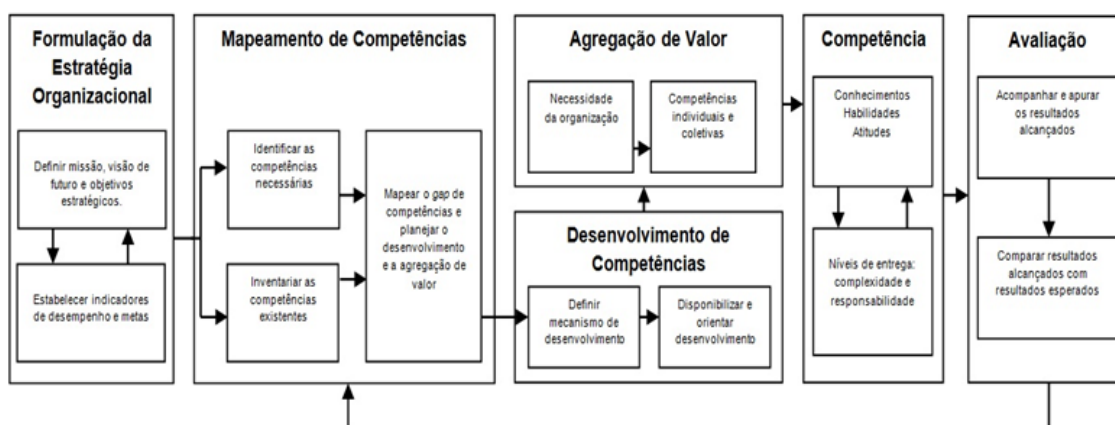
De forma geral todas as competências precisam ser desenvolvidas por determinados profissionais. Apresentando de maneira efetiva que o setor não apresenta nenhuma competência organizacional atingida com perfeita concretização, pois em todas as competências desejadas pela empresa ainda existem ainda *gaps* a serem desenvolvidos. Esses necessitam de métodos de melhoria para atenderem as necessidades do cargo.

Diante do contexto apresentado, surgem métodos de gestão que poderão colaborar para sanar os problemas de competência individual. Porém antes de implantar determinada forma de gerir os colaboradores, sugerimos que a empresa, através do setor de desenvolvimento profissional, remodele sua prática de administrar os processos internos. Pois a capacitação de seu capital intelectual é uma medida eficaz, desde que a estrutura organizacional esteja interligada com as pessoas e os processos. De acordo com Oliveira (2007) é necessário que a empresa interligue suas estratégias, para que todos os setores da organização estejam em sinergia. Essa interação é fundamental para uma adequada administração de processos. Para auxiliar na execução dos objetivos estratégicos é sugerida a criação e divulgação de políticas que orientem e parametrizem os processos da área de Serviços de Estágio. Com essa primeira sugestão de melhoria concretizada, os próximos métodos sugeridos obterão maior possibilidade de êxito, pois a estruturação do setor estará realizada.

Devido às informações constatadas durante o processo do Estudo de Caso, evidencia-se incompatibilidade de competências individuais exigidas ao cargo em relação ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais da área de Serviços de Estágio possuem. Para poder sanar esse problema e desenvolver as capacidades faltantes aos funcionários, alinhando esses colaboradores aos objetivos do setor, e consequentemente da empresa, sugerimos que a organização inicie um modelo de gestão por competência. A gestão por competência irá contemplar todos os detalhes apresentados até o momento, e paralelamente com a remodelação da gestão de processos internos irá proporcionar alinhamento funcional às estratégias do setor, e consequentemente, atingir os objetivos organizacionais. A primeira medida a se tomar para desenvolver um modelo de gestão por competência é demonstrar a importância e capacidade desse método de gestão para todos os envolvidos no processo, inclusive para os gestores e coordenadores. A falta de confiabilidade dos profissionais e a má estruturação e aplicação, causará descrédito entre os funcionários do setor.

Desenvolveu-se um modelo adaptado de gestão por competência, que se enquadra nas reais condições da instituição. Como todo modelo de gestão por competências busca ser simplificador, não esperamos que apenas uma figura resumiu as fases de uma gestão de pessoas, nesse caso articuladas por competências. Porém para resumir o processo sugerido, utilizou-se a [Figura 5](#) para demonstrar as etapas do modelo.

Figura 5. Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Brandão, 2012.

O modelo apresentado é sucinto, porém muito expressivo para as necessidades da organização. Seu funcionamento é interligado entre as partes, deixando todo o processo de gestão alinhado de maneira funcional, determinado por competências. Esta seção visa explicar passo a passo sua aplicação.

1º passo: inicialmente a gestão necessita realizar a formulação de suas estratégias, baseando-se em sua missão, visão e objetivos estratégicos. Durante o estudo de caso, essa etapa já foi constatada existente na IES, precisando apenas ser utilizada de maneira efetiva entre os profissionais.

2º passo: determinar indicadores de desempenho e metas. Essa etapa se torna importante, pois é a partir dela que os profissionais irão possuir metas a serem alcançadas e a organização poderá avaliar o desempenho dos mesmos para se alcançar seus objetivos. Os profissionais da área de serviços de estágio da IES não possuem metas a serem alcançadas, porém recebem avaliação de desempenho. Essa sendo a primeira intervenção que a gestão por competência implantaria ao setor. Necessitando da participação da gestão e coordenação do setor para determinar quais possíveis metas e objetivos esses profissionais podem receber.

3º passo: mapeamento de competências. Devem-se levantar as competências desejadas pela organização e correlacioná-las com as competências que os profissionais possuem. Nesse momento são identificados os gaps de competências, que seriam as lacunas entre o que se espera, e o que se possui. Para sanar essas diferenças precisam ser planejados previamente métodos que desenvolvam e agreguem valor mútuo, tanto para a organização e para os profissionais. No caso da IES, durante o processo do estudo de caso, foi realizado o mapeamento do setor quanto ao C.H.A. Levantando as competências organizacionais, as competências individuais e o conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes que concretizavam essas competências. Nas comparações realizadas foi visualizado que a empresa possui gaps em todas as competências individuais, aonde um ou mais colaboradores precisam de ferramentas que desenvolvam seu C.H.A. com maior perfeição de acordo com o desdobrado nos itens, competências organizacionais e competências funcionais.

4º passo: desenvolvimento de competências e agregação de valor. É necessário possuir ferramentas que desenvolvam os gaps encontrados. Nesse sentido o modelo de gestão por competência insere sua segunda intervenção ao setor, sugerindo-lhe treinamentos e outras técnicas, que desenvolvam e agreguem valor, sendo agregação de valor o retorno que esses treinamentos trariam para a organização criando competências coletivas. Para atender a cada competência é sugerido dividir em duas vertentes: aprendizado de conhecimento técnico que desenvolveria a parte técnica das atividades, e o aprendizado de suporte, que desenvolveria as habilidades e atitudes.

5º passo: competência e avaliação. Nessa etapa é o alcance do desenvolvimento da competência pela utilização das ferramentas anteriormente citadas. Aplicando aos profissionais que necessitavam de capacitação as formas de desenvolvimento, estrategicamente planejadas, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes será aprimorado ou desenvolvido. Em seguida o nível de complexidade das atividades e responsabilidades é aprimorado e constantemente utilizará todo o seu C.H.A., aplicados de forma integrada e funcional as competências individuais e organizacionais.

Após todo esse processo de gestão, são avaliados os resultados que eram esperados no início do modelo e os resultados alcançados no final. A mensuração é a partir de avaliações de desempenho. Como a IES já possui um sistema de avaliação de desempenho, os resultados que aparecerem após a implantação do modelo sugerido, servirá de comparação, perante os resultados obtidos anteriormente. Caso não sejam alcançadas as metas e os objetivos planejados, um novo mapeamento deve ser feito para identificar novas lacunas de competências, não percebidas anteriormente, e repensar meios que as desenvolvam.

Com a execução concretizada alinhando funcionalmente os objetivos estratégicos do setor com o perfil determinado por competências ao cargo, a próxima intervenção da gestão por competências é começar a remunerar e contratar também por competências. Essas etapas são inseridas na gestão por competência após a perfeita utilização do modelo criado até o momento, sendo necessárias maiores pesquisas para determinar os métodos mais adequados nesse novo processo.

5. Conclusões

A pesquisa com os colaboradores e a avaliação da gestão sobre os mesmos temas abordados permitiu perceber que existem conflitos e temas a serem desenvolvidos na área. Os resultados quando confrontados, demonstram uma coerência e correlação na visão da gestão e colaboradores. Também demonstra que, na visão dos colaboradores e da gestão, existem conflitos nas áreas de treinamento, clima organizacional, relacionamento interpessoal, resistência a novos procedimentos, avaliação por metas, cultura organizacional e plano de carreira.

Com isso, observa-se que existem algumas lacunas a serem trabalhadas no que se referem ao perfil dos colaboradores nos quesitos objetivos da área, metas organizacionais, visão institucional e importância das atividades. É notado que embora existam funções definidas na equipe, não foi fornecida uma descrição objetiva de cargos, além do não fornecimento de uma descrição de tarefas a serem realizadas pelos colaboradores. A gestão do conhecimento da área não é gerenciada de forma adequada, pois as atividades são passadas informalmente pela gestão e colaboradores com mais tempo de casa. Concretizando a importância de remodelar a gestão dos processos da empresa.

Com este cenário foi possível observar que existem deficiências no setor de estágio, resultando na conclusão que as competências individuais dos atuais colaboradores estão abaixo do nível satisfatório exigido para as atividades do setor.

Diante do contexto apresentado, faz-se necessário uma intervenção estratégica visando contribuir com a melhoria do desempenho coletivo e alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. As evidências demonstram que a gestão por competência não é aplicada na área, sendo uma técnica adequada e sugerida para implementar em uma equipe nesse contexto apresentado.

Referências

- Abreu, A.; Alcântara, R.L.C. (2014), *"A Gestão de Pessoas e a Estrutura Organizacional sob a Perspectiva da Cadeia de Suprimentos"*, REUNA, Vol. 19, Num. 1, pp. 67-88.
- Bateman, T.S. (1998), *"Administração: construindo vantagem competitiva"*, Atlas, São Paulo.
- Bem, R.M.; Coelho, C.C.S.R. (2014), *"Metodologias, modelos conceituais e frameworks: Uma análise da implementação da gestão do conhecimento em bibliotecas"*, International Journal of Knowledge Engineering and Management, Vol. 3, Num. 5, pp. 144-173.
- Bianco, M.F.; Souza, E.M.; Souza-Reis, A.M. (2014), *"A nova gestão pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no estado do Espírito Santo"*, Gestão & Planejamento, Vol. 15, Num. 1, pp. 118-143.
- Bonache Pérez, J. (1999), *"El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas"*, Cuadernos de economía y dirección de la empresa, Vol. 3, Num. 1, pp. 123-140.
- Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. (2001), *"Gestão de Competência e Gestão do Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?"*, Revista de Administração de Empresas, Vol. 41, Num. 1, pp. 8-15.
- Brandão, H.P.; Babry, C.P. (2005), *"Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências"*, Revista do Serviço Público, Vol. 56, Num. 2, pp. 179-194.

- Brandão, H.P. (2012), "Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas", Atlas, São Paulo.
- Bruno-Faria, M.F.; Brandão, H.P. (2003), "Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, Num. 3, pp. 35-56.
- Bruns, S.F.; Luiza, V.L.; Oliveira, E.A. (2014), "Gestão da assistência farmacêutica em municípios do estado da Paraíba (PB): olhando a aplicação de recursos públicos", *Revista Administração Pública*, Vol. 48, Num. 3, pp. 745-765.
- Carvalho, A.V.; Nascimento, L.P.; Serafin, O.C.G. (2012), "Administração de Recursos Humanos", Cengage Learning, São Paulo.
- Dutra, J.S.; Hipólito, J.A.M.; Silva, C.M. (2000), "Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 4, Num. 1, pp. 161-176.
- Dutra, J.S. (2004), "Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna", Atlas, São Paulo.
- Dutra, J.S.; Fleury, M.T.L.; Ruas, R. (2012), "Competências: Conceitos, Métodos e experiências", Atlas, São Paulo.
- Fleury, A.; Fleury, M.T.L. (2004), "Alinhando Estratégias e competências", *Revista de Administração de empresas*, Vol. 44, Num. 1, pp. 45-57.
- Gramigna, M.R. (2007), "Modelo de Competências e gestão dos Talentos", Person Prentice Hall, São Paulo.
- Hatala, J.P.; Gumm, J.C. (2006), "Managing Organizational Cultural Influences During the Implementation of Competency-Based Training", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, Num. 2, pp. 229-239.
- Jacques, E. (1990), "In praise of hierarchy", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Num. 1, pp. 23-41.
- Lacombe, B.M.G.; Albuquerque, L.G. (2008), "Avaliação e Mensuração de Resultados Em Gestão de Pessoas: Um Estudo Com as Maiores Empresas Instaladas no Brasil", *Revista de Administração*, Vol. 43, Num. 1, pp. 5-16.
- Le Boterf, G. (2003), "Desenvolvendo a competência dos profissionais", Reuillard Artmed, Porto Alegre.
- Lengnick-Hall, M.L.; Andrade, L.S.; Drake, B. (2009), "Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Num. 2, pp. 64-85.
- Lepak, D.P.; Shaw, J.D. (2008), "Strategic HRM in North America: Looking to The Future", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Num. 8, pp. 1486-1499.
- Marcarenhas, A.O. (2008), "Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica", Cengage Learning, São Paulo.
- Martín-Alcázar, F.; Romeo-Fernández, P.M.; Sánchez-Gardey, G. (2008), "Human Resource Management as a Field of Research", *British Journal of Management*, Vol. 19, Num. 1, pp. 103-119.
- McClelland, D.C.; Spencer, L.M. (1990), "Competency assessment methods: history and state of the art", Hay McBer Research Press, Boston.
- Melo, M.C.O.L.; Paiva, K.C.M. (2008), "Competências, Gestão de competências e Profissões: Perspectivas e pesquisas", *RAC*, Vol. 12, Num. 2, pp. 339-368.

- Molina, O.E.; Hernández, S.M B. (2013), "Orientaciones Metodológicas Para El Desarrollo de La Competencia Investigativa Desde El Proceso de Desarrollo de Software", *Pedagogia Universitaria*, Vol. 18, Num. 5, pp. 105-121.
- Oliveira, D.P.R. (2007), "Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas", *Atlas*, São Paulo.
- Prabalad, C.K.; Hamel, G. (1990), "The Core Competence of Corporations", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Num. 3, pp. 79-91.
- Retour, D. (2005), "Le DRH de demain face au dossier compétences", *Revue Management & Avenir*, Vol. 4, Num. 1, pp. 187-200.
- Santos, A.C. (2001), "O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências", *Revista de Administração*, Vol. 36, Num. 2, pp. 25-32.
- Souza, E.C.L. (2001), "Gestão de organizações de aprendizagem". UnB-Sesi, Brasília.
- Souza, J.; Ribeiro, I. (2013), "Políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná – Brasil", *Revista Eletrônica Continente de Administração e Turismo*, Vol. 1, Num. 1, pp. 29-37.
- Tamborlin, N.; Dalfovo, O. (2014), "Delineamento de um painel de indicadores de desempenho nas IES como tecnologia da informação e inteligência competitiva para auxiliar e gestor na tomada de decisão", *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, Vol. 3, Num. 5, pp. 54-97.
- Triviños, A.N.S. (1987), "Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação", *Atlas*, São Paulo.
- Yin, R.K. (1993), "Applications of Case Study Research, *Applied Social Research Methods Series*", Sage, Newbury Park.
- Yin, R.K. (1994), "Case Study Research: Design and Methods, *Applied Social Research Methods*", Sage, Newbury Park.
- Zago, C.C.; Retour, D. (2013), "Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências", *Gestão e Produção*, Vol. 20, Num. 1, pp. 180-191.
- Zago, C.C.; Souza, C.C.B.; Bezerra, L.A.M. (2007), "Competências profissionais do Administrador: uma análise comparativa entre as necessidades do mercado e a formação dos Administradores da Paraíba", *Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Vol. 5, Num. 2, pp. 211-225.
- Zariffian, P. (2003), "O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas", *Senac*, São Paulo.



Uma comparação quantitativa entre dois índices de competitividade

ÁREA: 1
TIPO: Aplicação

121

A quantitative comparison of two competitiveness indexes

Una comparación cuantitativa entre dos índices de competitividad

AUTORES

Maria Gabriela Montanari¹

Universidade de São Paulo, Brasil
mariagabrielamontanari@yahoo.com.br

Raissa Alvares de Matos Miranda

Universidade de São Paulo, Brasil
raissamiranda@gmail.com

Janaina de Moura Engracia Giraldi

Universidade de São Paulo, Brasil
jgiraldi@usp.br

Autora de contacto:
Universidade de São Paulo; FEA; AV DOS BANDEIRANTES, 3900; MONTE ALEGRE; RIBEIRÃO PRETO – SP; BRASIL.

Este artigo buscou comparar dois índices de competitividade, considerando como base o ano de 2013: o Índice Global de Competitividade (Global Competitiveness Index-GCI) e o Escore de Competitividade Mundial (The World Competitiveness Scoreboard- WCC). Utilizou-se a regressão simples, assim como uma análise de agrupamento, buscando relacionar estes índices com a variável chamada de “região”. Os resultados apontaram uma correlação positiva entre eles, mas foram notadas diferenças quando os índices são considerados de forma geral, bem como quando se separam os países em regiões. Este é um avanço nos conceitos e medidas de competitividade e pode direcionar a elaboração de futuros índices.

This paper aims to compare two competitiveness indexes, considering base year of 2013: the Global Competitiveness Index (GCI) and The World Competitiveness Scoreboard (WCC). We used a simple regression, as well as cluster analysis, seeking to relate these indices to the variable named “Region”. The results indicated a positive correlation between them, but differences were noted when the indexes are considered in general as well as when separating countries into regions. This is a breakthrough in the concepts and measures of competitiveness and can direct the design of future rates.

Este artículo tiene como objetivo comparar dos índices de competitividad reconocidos para el año 2013: el Global Competitiveness Index (GCI) y The World Competitiveness Scoreboard (WCC). Se han relacionado mediante una regresión simple, así como se realiza un análisis de conglomerados tratando de relacionar La variable “región”. Los resultados indican una correlación positiva entre ellos, cuando se consideran los índices en general, pero se observaron diferencias cuando se agrupan los países en regiones. Esto puede suponer un avance para ayudar a definir los conceptos y medidas de competitividad de los índices futuros.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.07

RECEBIDO
09.02.2014

ACETADO
24.07.2014

1. Introdução

O comércio mundial deste século é marcado pela concorrência e pela competitividade intensa. Esta competitividade e o crescimento econômico são fatores essenciais para sustentar padrões de vida e bem estar (BALKYTE; TVARONAVICIENE, 2010). Assim, para entender e mensurar esse fenômeno, foram surgindo na literatura, ao longo do tempo, diversas medidas diferentes de competitividade nacionais.

Por meio delas, os países podem perceber o quão competitivo estão em relação a outras nações e o que pode ser aperfeiçoado em termos estratégicos e de planos de ação, para que se alcance uma vantagem competitiva nacional e, conseqüentemente, um maior desenvolvimento, sobretudo em termos econômicos (consumo, turismo, investimentos estrangeiros, exportações, mão de obra). Um dos focos da competitividade é alcançar resultados econômicos, como a criação de empregos, exportações ou investimentos (DELGADO et. al, 2012). Mas acima de tudo, ela parece ser um antecedente da qualidade de vida da população (CROES; KUBICKOVA, 2013).

Entre os estudos feitos sobre esse tema, destacam-se os de Lall (2001), Onsel et. al (2008), Balkyte e Tvaronaviciene (2010), Delgado et. al (2012) nos quais são realizadas, respectivamente, uma avaliação se os principais índices de competitividade merecem a atenção que recebem, comparando três índices bem reconhecidos; uma construção de um índice agregado utilizando índices de competitividade já reconhecidos; uma conceituação da competitividade e comparação qualitativa entre suas principais medidas (índices) e uma pesquisa sobre os determinantes da competitividade nacional.

Este artigo propõe uma análise comparativa de dois índices de competitividade globais, considerando o ano de 2013: o Índice Global de Competitividade (*Global Competitiveness Index-GCI*) e o Escore de Competitividade Mundial (*The World Competitiveness Scoreboard* - aqui foi usada a sigla de WCC usada pelo IMD que significa *World Competitiveness Center*).

Esses índices, escolhidos por serem reconhecidos internacionalmente, foram confrontados quantitativamente, por meio de uma análise de regressão linear simples e uma análise de correlação, a respeito da qual foi possível verificar se estão tratando do mesmo fenômeno (competitividade nacional), traçar similaridades e alterações entre os dois índices, além de se buscar outros fatores importantes que compõem a competitividade e que talvez não estejam presentes em um dos índices ou em ambos. Para verificar a possível presença desses fatores foi utilizada uma análise de *cluster*, que classifica os objetos de modo que cada objeto seja muito semelhante aos outros dentro do mesmo grupo, com relação a alguns critérios pré-estabelecidos.

Com isso, foi possível identificar semelhanças e diferenças entre os dois índices, permitindo encontrar pontos fracos e fortes de cada um deles. Com os resultados, foram encontrados fatores importantes presentes nas duas medidas, a fim de direcionar a elaboração de futuros índices novos e mais completos, que possam agregar valor não só aos estudos acadêmicos, mas auxiliar efetivamente e eficientemente os países. Os esforços têm se voltado ao desenvolvimento de índices compostos que combinam indicadores relevantes em uma medida mais abrangente e completa (BERGER; BRISTOW, 2009).

Ainda, no campo teórico, ressalta-se que poucos estudos tentaram fazer uma comparação mais abrangente da competitividade entre os múltiplos países (ZANAK; BECERRA-FERNANDEZ, 2005), o que valoriza ainda mais esta pesquisa. A seguir, são apresentados os elementos teóricos necessários ao entendimento do tema.

PALAVRAS-CHAVE

**Competitividade,
índices, regressão
simples**

KEY WORDS

**Competitiveness,
índices, simple
regression**

PALABRAS CLAVE

**Competitividad,
índices, regresión
simple**

CÓDIGO JEL:

L 000

2. Competitividade

A competitividade é um conceito muito amplo que vem ganhando destaque no cenário mundial dinâmico, instável e de constante interação entre os países. Nos últimos 30 anos, ela se tornou um dos fenômenos econômicos mais analisados (JOVÁN; BRADIC-MARTINOVIC, 2014).

A complexidade desse fenômeno acaba trazendo uma série de perspectivas sob o conceito na literatura, e segundo Balkyte e Tvaronaviciene (2010), as três mais presentes foram: a competitividade da empresa, a competitividade setorial e a competitividade nacional.

A empresa competitiva é aquela que se baseia na capacidade de gerar lucro da empresa e na participação de mercado dela (HU; WALL, 2005). A empresa deve utilizar seus recursos e suas capacidades de maneira a produzir os produtos e serviços certos de qualidade, com um preço bom e na quantidade correta.

A competitividade setorial consiste nas ações das organizações em identificar seus concorrentes-empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes reais e potenciais e descobrir as estratégias, objetivos, forças e fraquezas deles para assim identificar novas oportunidades, defender-se de ataques da concorrência e atacá-la de maneira a conseguir cumprir seus objetivos e conquistar e reter seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Desta forma, a competitividade setorial é a que ocorre entre organizações de um determinado segmento de mercado ou setor e, para Porter (1999), a competição intensa que ocorre entre os setores atualmente não está apenas caracterizada pela rivalidade com os concorrentes, mas também está ligada à economia subjacente e às cinco forças competitivas: os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial, os produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes, cuja potência coletiva determina as perspectivas de lucro do setor.

Entretanto, a competitividade não deve ser determinada apenas em termos de concorrência de mercado, mas em termos globais, de competição no mercado internacional. Esta é a competitividade nacional ou de país, que pode ser definida como a habilidade de um país de criar, produzir, distribuir e/ou servir produtos no comércio internacional, e ao mesmo tempo conseguir crescentes ganhos por seus recursos (SCOTT; LODGE, 1985).

Em outras palavras, a competitividade nacional é o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país, e isso definirá o nível de prosperidade e crescimento da economia desse país (WEF, 2013). A competitividade nacional pode então ser vista como a posição de um país no mercado internacional em relação a outras nações de desenvolvimento econômico similar (ONSEL et. al, 2008).

Segundo Porter (1999), para verificar se uma nação é competitiva ou não em termos nacionais é preciso avaliar quatro atributos que compõem o "Diamante da Vantagem Nacional": as condições dos fatores de produção; as condições de demanda; os setores correlatos e de apoio; e as estratégias, estrutura e rivalidade das empresas.

Vale ressaltar que essa competitividade também é fundamentalmente diferente da competitividade de empresas, pois enquanto esta se aplica com o objetivo de gerar riqueza às firmas, a competitividade nacional estende este objetivo para os países e ainda pode levar a inúmeras consequências, como protecionismo e guerra (CROES; KUBICKOVA, 2013).

3. Índices de Competitividade

Como a competitividade é um assunto muito relevante, por possuir muitos aspectos a serem explorados e impactar diretamente no desenvolvimento das empresas e dos países, emergiram na literatura muitas maneiras diferentes de mensurá-la, principalmente por meio de índices de competitividade nacional e setorial. Mais ainda, a obsessão com a competitividade nacional criou uma demanda grande por indicadores pelos quais os formuladores de políticas e analistas possam pedir e comparar o desempenho nacional competitivo (BERGER; BRISTOW, 2009).

Os principais indicadores de competitividade são: o Índice de Competitividade Empresarial (*Business Competitiveness Index-BCI*); o Índice de Competitividade Atual (*Current Competitiveness Index-CCI*); o Índice de Crescimento da Competitividade (*Growth Competitiveness Index*); o Escore de Competitividade Mundial (*The World Competitiveness Scoreboard-WCC*) e o Índice Global de Competitividade (*Global Competitiveness Index-GCI*) (PORTER, 1999; ONSSEN et. al. 2008, WEF, 2013). Dentre os citados, os mais conhecidos são o GCI e o Escore, de responsabilidade respectivamente do Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum-WEF*) e do *Institute for Management (IMD)*.

Devido ao reconhecimento e à disponibilidade desses dois últimos, eles foram utilizados nesta pesquisa, considerando o último período disponível (2012-2013), sendo detalhados a seguir.

3.1. Índice Global de Competitividade (*Global Competitiveness Index-GCI*)

Mesmo publicando relatórios de competitividade globais desde 1979, foi somente a partir de 2005 que o Fórum Econômico Mundial passou a fundamentar seu estudo sobre a competitividade no Índice Global de Competitividade (*Global Competitiveness Index-GCI*), ferramenta que mensura a competitividade nacional dos países utilizando fundamentos macro e microeconômicos, e usa a produtividade como determinante e direcionador da competitividade entre os países.

Mais especificamente, esse índice do WEF é preparado anualmente em conjunto com vários institutos parceiros, a partir de dados públicos disponíveis e pesquisas de opinião executiva, portanto, dados subjetivos. Logo, é possível classificar os países e verificar quais são os mais ou menos competitivos de forma geral (BALKYTE; TVARONAVICIENE, 2010).

Para elaborar essa medida, são consideradas três esferas: os requisitos básicos, os potenciadores de eficiência e os fatores de inovação e sofisticação. Cada esfera possui algumas sub-esferas, totalizando 12 elementos no índice (são os denominados 12 pilares de competitividade). A primeira esfera é composta pelos pilares: (1) Instituições; (2) Infraestrutura; (3) Ambiente macroeconômico; e (4) Saúde e educação primária. Já a segunda é formada pelos pilares: (5) Ensino superior e formação; (6) Eficiência do mercado de bens; (7) Eficiência do mercado de trabalho; (8) Desenvolvimento do mercado financeiro; (9) Disponibilidade tecnológica; e (10) Tamanho do mercado. A terceira esfera é constituída pelos pilares: (11) Sofisticação empresarial e (12) Inovação.

Para cada país analisado, os 12 pilares recebem individualmente uma pontuação. A partir dessas pontuações, o GCI é calculado como uma média ponderada delas, obtendo-se assim um GCI que varia continuamente numa escala de 0 a 7. Esses pesos para cada variável são atribuídos de acordo com o estágio de desenvolvimento do país. Como o desenvolvimento e a competitividade segundo o índice

são determinados pela produtividade (que pode ser medida em termos do PIB per capita), o critério usado para determinar em que estágio o país se encontra depende do PIB per capita dele.

Desse modo, as economias pertencentes ao primeiro estágio de desenvolvimento (geralmente as com baixo PIB per capita e menos desenvolvidas) são direcionadas pelos seus fatores de produção, e competem de acordo com dois deles basicamente: o trabalho (pouco qualificado) e os recursos naturais. Para manter a competitividade nesse estágio e crescer, os países devem fortalecer os seus requisitos básicos (os quatro primeiros pilares), e, assim, os pilares que compõem esta esfera vão ter um maior peso na composição do índice.

Depois, quando as nações se tornam mais competitivas, aumentam a produtividade e igualmente seu PIB per capita, elas passam para o segundo estágio. Nele, o direcionador principal passa a ser a eficiência, e desta maneira, o foco se tornam os pilares de 5 a 10 (esfera dos potenciadores de eficiência). Então, estes pilares agora passam a ser os de maior ponderação no GCI.

Afinal, no momento que a competitividade e a produtividade se elevam ainda mais, o país transita para o terceiro e último estágio, cujo foco se torna a inovação (pilares 12 e 13 com maior peso). Vale mencionar ainda que, embora esses pilares sejam tratados e pontuados separadamente para enfatizar as áreas que um país em particular deve melhorar, eles são interdependentes e influenciam uns aos outros (WEF, 2012).

Esse índice foi utilizado em estudos como os de Onsel et. al. (2008), no qual se desenvolveu uma nova medida combinada de competitividade baseada sobretudo no GCI, e nos índices de competitividade atual e de crescimento. Entretanto, também há críticas a este modelo, pois o número de variáveis que compõem o índice não permite que particularidades dos países sejam notadas (JOVÁN; BRADIC-MARTINOVIC, 2014). A seguir, apresenta-se caracterização do WCC.

3.2. Escore de Competitividade Mundial (*The World Competitiveness Scoreboard-WCC*)

O IMD publica relatórios anuais de competitividade desde 1979, denominados *World Competitiveness Yearbooks (WCY)*, que classificam e analisam a habilidade das nações de criar e manter um ambiente no qual as empresas possam competir (IMD, 2013). Nestes relatórios, há uma parte dedicada à competitividade das empresas e outra dedicada à competitividade das nações, na qual passou a ser inserido, recentemente, o Escore de Competitividade Mundial (*The World Competitiveness Scoreboard-WCC*).

Esse índice é uma medida de competitividade mundial que divide o ambiente nacional de uma nação em quatro fatores principais, cada um deles possuindo cinco sub-fatores, todos com mesmo peso na composição do índice: (1) Desempenho econômico: economia nacional, comércio internacional, investimento internacional, emprego e preços; (2) Eficácia do Governo: finanças públicas, política fiscal, quadro institucional, legislação de negócios, quadro social; (3) Eficácia dos Negócios: produtividade, mercado de trabalho, finanças, práticas de gestão, atitudes e valores; (4) Infraestrutura: infraestrutura básica, infraestrutura tecnológica, infraestrutura científica, saúde e ambiente, educação.

Estes 20 sub-fatores englobam mais de 300 critérios utilizados para calcular o escore de competitividade e classificar os países de acordo com seu desempenho nestes critérios, que são compostos por dados objetivos e dados subjetivos obtidos por meio de pesquisas que se tornam objetivos para entrar na composição da pontuação final de cada nação.

Utilizando este índice, seus países e sua classificação, Zanak e Becerra-Fernandez (2005) fizeram uma análise estatística multivariada para identificar fatores importantes associados com a competitividade de um país e desenvolveram bases de dados para prever essa competitividade. Lall (2001) confrontou este índice, seus países e as posições e pontuações desses países com dois índices do WEF para o ano de 2000: o Índice de Competitividade Atual (*Current Competitiveness Index-CCI*); o Índice de Crescimento da Competitividade (*Growth Competitiveness Index*).

Entretanto, poucos estudos tentaram fazer uma comparação mais abrangente da competitividade entre os países, sobretudo quantitativamente, o que foi explorado neste artigo.

4. Metodologia

Esta pesquisa foi essencialmente quantitativa, cujas principais características metodológicas são basicamente a validação de fatos, estimativas e relacionamentos; a representatividade por meio de grandes amostras; e a análise estatística dos dados (HAIR et. al, 1995).

Especificamente, para comparar o Índice Global de Competitividade (GCI) e o Escore de Competitividade Mundial (WCC) coletou-se uma amostra de 59 países (a amostra poderia ser maior, mas o número de países que o WCC abrange não é tão elevado quanto os índices do WEF) para o ano de 2013 (análise *cross sectional*).

A base de dados foi formada por informações secundárias, formada a partir dos índices, extraídos do relatório de competitividade anual do Fórum Econômico Mundial e do relatório anual do IMD de competitividade mundial, o *World Competitiveness Yearbook*, disponíveis na internet nos sites dessas entidades. Assim, foram obtidas as pontuações gerais de cada país da amostra nos índices neste período, para que fosse feita a comparação. A amostra está detalhada na [Tabela 1](#):

Tabela 1. Amostra de países utilizada na pesquisa

<i>Países</i>	<i>GCI</i>	<i>WCC</i>
África do Sul	4,37	50627,00
Alemanha	5,48	86197,00
Argentina	3,87	42271,00
Austrália	5,12	80513,00
Áustria	5,22	74711,00
Bélgica	5,21	73133,00
Brasil	4,40	52996,00
Bulgária	4,27	47800,00
Canadá	5,27	89128,00
Catar	5,38	85505,00
Cazaquistão	4,38	64899,00
Chile	4,65	67994,00
China	4,83	77040,00
Cingapura	5,67	89857,00

Colômbia	4,18	54365,00
Croácia	4,04	44114,00
Dinamarca	5,29	83514,00
Eslovênia	4,34	50996,00
Espanha	4,60	56289,00
Estados Unidos	5,47	100000,00
Estônia	4,64	64422,00
Federação Russa	4,20	56809,00
Filipinas	4,23	63146,00
Finlândia	5,55	78187,00
França	5,11	71327,00
Grécia	3,86	49986,00
Holanda	5,50	83158,00
Hong Kong	5,41	92783,00
Hungria	4,30	53497,00
Índia	4,32	59888,00
Indonésia	4,40	61805,00
Irlanda	4,91	79591,00
Islândia	4,74	69012,00
Israel	5,02	78210,00
Itália	4,46	56328,00
Japão	5,40	74529,00
Jordânia	4,23	48802,00
Latvia	4,35	58678,00
Lituânia	4,41	66488,00
Luxemburgo	5,09	83305,00
Malásia	5,06	83145,00
México	4,36	65626,00
Noruega	5,27	89585,00
Nova Zelândia	5,09	73942,00
Peru	4,28	56627,00
Polônia	4,46	65437,00
Portugal	4,40	56225,00
Reino Unido	5,45	79150,00
República Checa	4,51	64614,00
República da Coreia	5,12	75169,00
República da Eslováquia	4,14	54485,00
Romênia	4,07	49703,00
Suécia	5,53	90531,00
Suíça	5,72	93357,00
Tailândia	4,52	72966,00
Taiwan	5,28	85193,00
Turquia	4,45	63611,00
Ucrânia	4,14	54234,00
Venezuela	3,46	31879,00

Foi escolhida a técnica da regressão linear simples para efetuar a comparação entre os índices. Esta escolha foi baseada no trabalho de Fetscherin (2010), no qual ele compara dois índices de força de marca país utilizando essa metodologia. O autor defende essa técnica, argumentando que ambas as medidas são uma maneira de avaliar o mesmo fenômeno, mesmo por perspectivas e critérios diferentes, e uma análise de correlação e regressão deve obter resultados coerentes.

Analogamente, neste estudo foi feita uma regressão linear simples, utilizando as pontuações dos países no índice WCC e no índice GCI, na qual a primeira foi escolhida como variável dependente e a segunda como variável independente do ajuste. Para realizar alguns testes e validar alguns resultados foram utilizados duas macros de excel, o Action® (2013), o PHSTAT2 (2013) e o SPSS.

Posteriormente, também foi desenvolvida uma análise de *cluster*, que se caracteriza como um conjunto de procedimentos que visa agrupar e discriminar grupos de indivíduos, regiões ou objetos (HAIR et al, 1995). Nesse caso, essa técnica foi utilizada a caráter exploratório, a fim de agrupar os países da amostra e verificar a influência de um outro fator sobre a relação entre os dois índices e portanto, sobre o construto da competitividade.

Os resultados estão expostos a seguir.

5. Resultados

Primeiramente, elaborou-se um gráfico de dispersão dos dados. Ao observá-los, compreendeu-se que uma linearização seria aceitável, ou seja, uma regressão linear simples tendo o índice WCC como variável dependente ou explicada (eixo y) e o GCI como variável independente ou explicativa do modelo (eixo x) seria possível pela disposição dos dados em questão. Os resultados de ajuste e correlação obtidos a partir da regressão linear simples estão na [Tabela 2](#).

Tabela 2. Grau de ajuste e correlação

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,92993139
R-Quadrado	0,864772389
R-quadrado ajustado	0,862399975
Erro padrão	5657,414718
Observações	59

A [Tabela 2](#) trouxe na primeira linha o coeficiente de correlação linear de Pearson (r) dos dados das duas amostras. Ele mostrou a força da relação entre a variável x (GCI) e a variável y (WCC). O valor desse coeficiente foi de 0,9299, o que indicou uma correlação linear alta, bem próxima do valor máximo do r : 1, e positiva entre os dois índices em questão, isto é, se a competitividade do país aumentar, tanto o índice

de competitividade global - o GCI- quanto o mundial- o WCC- deve aumentar, o que tem lógica dado que os dois índices medem o mesmo fenômeno. A existência da correlação foi testada estatisticamente a um nível de confiança de 95% (alfa de 0,05) e foi considerada significativa. Segundo Festcherin (2010), quando se mede o mesmo fenômeno, a correlação entre eles deve existir e ser positiva, uma análise que este autor fez de maneira análoga com índices de marca.

A [Tabela 2](#) tem outro dado bastante importante numa análise de regressão: o R^2 , que representa a parte da variação do índice WCC que foi explicado pelo índice GCI na regressão. Mais especificamente, o R^2 desta linearização mostrou que 86,47% da variação amostral do WCC foi explicada pela variação do GCI. Este R^2 representa então o ajuste dos dados na reta de regressão, que é de 86,47%, um valor alto e bom na prática, que mostra que os dois índices possuem uma relação bem próxima.

Nesse sentido, foram ainda testados outros ajustes, como o exponencial, o logarítmico, o polinomial de ordem 2 e o de potência. Destes ajustes, entendeu-se que o logarítmico e o polinomial são melhores (maiores R^2), mas bem próximos ao linear, que não pode ser descartado imediatamente e deve ser testado (teste da falta de ajuste feito posteriormente). Além disso, nas ciências sociais não são incomuns R^2 baixos ou não tão elevados nas equações de regressão, especialmente na análise de corte transversal (WOOLDRIDGE, 2005).

Além das estatísticas de correlação e ajuste, o modelo linear ainda trouxe os coeficientes e a [tabela ANOVA](#):

Tabela 3. Intercepto e parâmetro de inclinação

COEFICIENTES						
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>
Interseção	-54496,501	6471,755127	-8,420668	1,38E-11	-67455,96733	-41537,03532
GCI	25914,815	1357,351946	19,0921856	1,94E-26	23196,76493	28632,86566

Tabela 4. ANOVA

ANOVA					
	<i>Gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	11666681113	11666681113	364,5116	1,94029E-26
Resíduo	57	1824361454	32006341,3		
Total	58	13491042567			

Da [Tabela 3](#) dos coeficientes, foi possível escrever a reta do modelo de regressão:

$$WCC = -54496,501 + 25914,815 \text{ GCI} \quad (1)$$

Assim, o coeficiente angular vale 25.914, 815, o que significou que se o GCI variasse em um ponto (o que é bastante se considerado uma escala contínua de 0 a 7), o WCC aumentaria em 25.914,815,

um crescimento elevado dado que o maior valor do WCC que aparece na amostra é de 100.000, dos Estados Unidos. A inclinação da reta de regressão, dada justamente por esse coeficiente, foi deste modo positiva, apontando que os índices em questão são positivamente correlacionados, o que já foi testado anteriormente e faz sentido, dado que eles medem o mesmo fenômeno, a competitividade.

Já o intercepto da regressão (-54.496,501) demonstrou que quando o GCI fosse igual a zero, a variação no WCC seria negativa, uma interpretação não muito clara, sem sentido para esta relação. Contudo, quando se trata de interceptos, muitos modelos reconhecidos teoricamente possuem intercepto cuja interpretação não é clara ou lógica (WOOLDRIDGE, 2005).

As informações da [Tabela 3](#), além de possibilitar a interpretação dos coeficientes, forneceu também a significância dos coeficientes do modelo, indicando por meio do teste t do coeficiente linear e do p-valor que houve evidência suficiente que o GCI afeta o WCC.

Por fim, a Tabela ANOVA mostrou o teste F para a regressão, que mede a significância da regressão no geral. Como o valor P (1, 94029E-26) foi menor que 0,05, rejeitou-se H_0 , o que significou que se rejeitou que não há uma relação entre o GCI e o WCC, logo, houve evidência que o GCI afeta o WCC e a regressão é significativa a um alfa de 5%.

Todavia, para esta regressão linear calculada com base no Método dos Mínimos Quadrados Ordinários ser válida, os seguintes pressupostos devem ser seguidos: (1) linearidade: se a relação linear é adequada ou não entre as variáveis estudadas; (2) homocedasticidade: variância dos resíduos (u) é constante para todos os valores de x; (3) normalidade: o comportamento dos resíduos (u) segue uma distribuição normal de probabilidades; (4) independência de erros ou autocorrelação residual: resíduos (u) devem ter distribuição aleatória em torno da reta; eles não devem ser correlacionados uns com os outros. Os resultados destes testes estão a seguir.

5.1. Teste de falta de ajuste (linearidade)

O teste de falta de ajuste testou a linearidade do modelo a um nível de confiança de 95%. A hipótese nula supõe a linearidade do modelo e a hipótese alternativa que o modelo linear não é adequado. A [Tabela 5](#) apresenta o valor da estatística teste F e o valor P = 0,505756668, que sendo superior ao $\alpha=0,05$ levou a não se rejeitar H_0 . Portanto, não existiu evidência suficiente para garantir a rejeição de que o modelo linear é adequado, e mesmo que existam modelos com ajustes mais adequados, como foi retratado anteriormente, a linearização pode ser adequada. Ressalta-se aqui também que não foram encontrados outliers.

Tabela 5. Teste de falta de ajuste

Teste de Falta de Ajuste					
	G.L.	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	Estat. F	P-valor
GCI	1	11666681113	11666681113	385,1493668	4,72665E-08
Resíduos	57	1824361454	32006341,3		
Falta de Ajuste	49	1582030927	32286345,45	1,065861438	0,505756668
Erro Puro	8	242330526,7	30291315,83		

5.2. Teste de Breusch Pagan (homoscedasticidade)

O teste de Breusch Pagan testou a homoscedasticidade dos resíduos, e considerou-se aqui um $\alpha=0,05$. Testou-se a hipótese nula de que as variâncias dos erros são iguais (homoscedasticidade) versus a hipótese alternativa de que as variâncias dos erros são uma função multiplicativa de uma ou mais variáveis. Como o p-valor da [Tabela 6](#) foi de 0,175711999, sendo assim maior que $\alpha=0,05$, H_0 não foi rejeitada, ou seja, acredita-se que exista homoscedasticidade dos resíduos.

Tabela 6. Teste de Breusch Pagan para homoscedasticidade

Breusch Pagan		
Qui-Quadrado	DF	P-Valor
1,833522944	1	0,175711999

5.3. Teste de Anderson-Darling, Shapiro e Kolmogorov (normalidade dos resíduos)

Os testes de Anderson-Darling, Shapiro e Kolmogorov explícitos na [Tabela 7](#) foram utilizados para testar a normalidade dos resíduos. Apesar de estes três testes terem estatísticas teste diferentes e valores P diferentes também, suas hipóteses foram as mesmas: H_0 supôs a normalidade dos resíduos e H_1 a não normalidade deles. Com um $\alpha=0,05$, H_0 não foi rejeitada. Logo, não existiu evidência suficiente para garantir a rejeição de que os resíduos tenham uma distribuição normal.

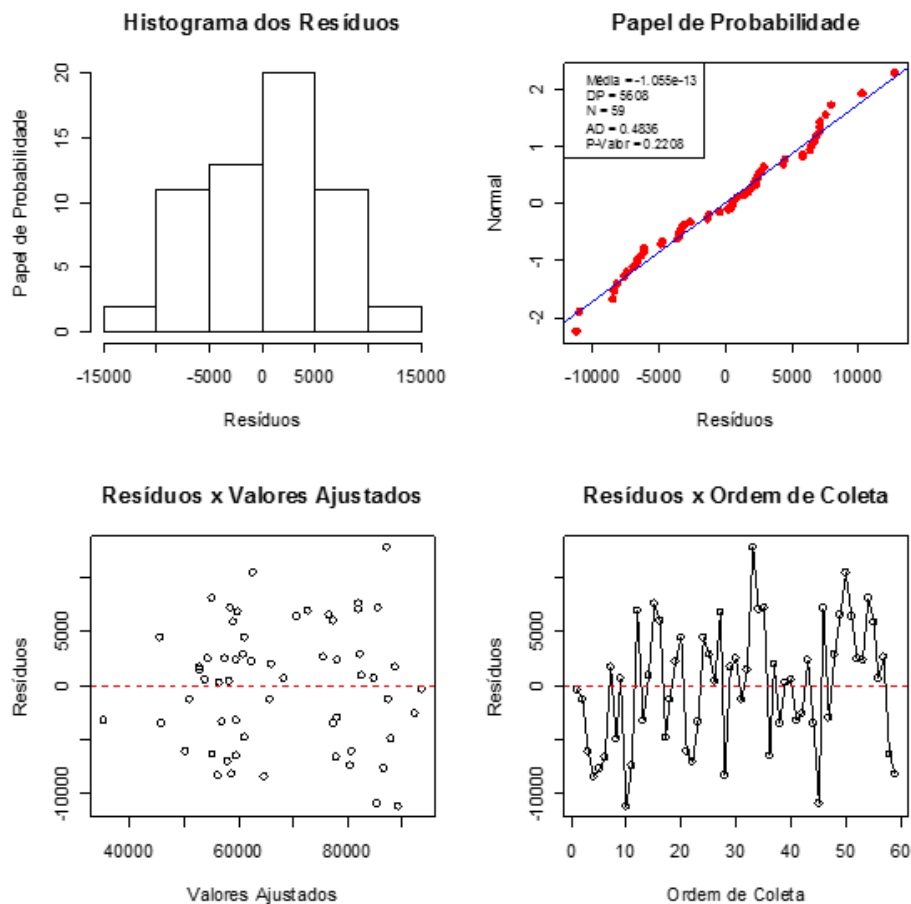
Tabela 7. Testes de normalidade dos resíduos

Teste de Normalidade		
	Estatística	P-Valor
Anderson-Darling	0,483564901	0,220802683
Shapiro	0,976901737	0,322362455
Kolmogorov	0,080693357	0,442663106

A normalidade dos resíduos constatada pelos testes acima fica clara ao observar os gráficos do histograma e da probabilidade normal da [Figura 1](#).

Nesta figura, os dois últimos gráficos não deixam totalmente evidente se houve alguma tendência dos erros, desta forma é recomendado aplicar um teste para verificar se houve ou não independência dos erros, relatado a seguir no teste de Durbin-Watson.

Figura 1. Análise de resíduos



5.4. Teste Durbin-Watson (independência dos resíduos)

O teste utilizado para testar a independência, autocorrelação, dos resíduos foi o de Durbin-Watson, mostrado na Tabela 8. Sua hipótese nula foi que não existe autocorrelação entre os resíduos e a hipótese alternativa que esta autocorrelação existe.

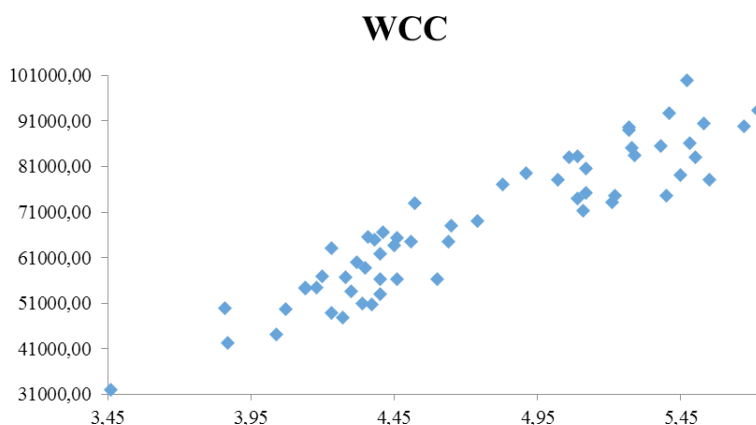
Tabela 8. Teste de independência dos resíduos

Teste de Independência	
DW	P-Valor
1,47260608	0,015900519

O resultado notado pela abordagem do p-valor, indicou a rejeição de H_0 , apontando para a autocorrelação dos resíduos. Apesar de todos os pressupostos da regressão acima terem sido validados, a indicação da presença da autocorrelação dos resíduos invalidou as estimativas regressão e os testes realizados anteriormente.

Deste modo, tentou-se descobrir as possíveis causas desta autocorrelação detectada pelo teste de Durbin-Watson. Estas causas residem geralmente em dois fenômenos: um ajuste inadequado ou variáveis omitidas no modelo (WOOLDRIDGE, 2005). O primeiro caso não seria a causa, dado que o ajuste do modelo foi testado acima e o segundo caso também não parece coerente. Para buscar esta causa, observou-se o gráfico de dispersão numa escala maior (Figura 2).

Figura 2. Dispersão dos dados detalhada

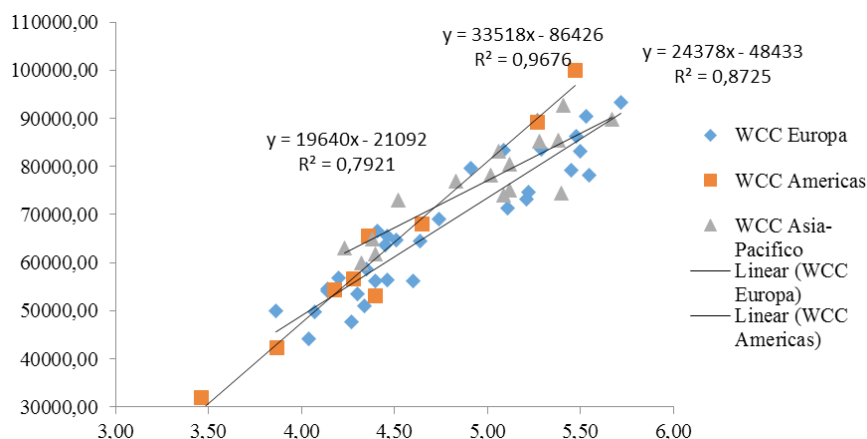


Observando os dados e sua dispersão novamente com uma melhor escala (maior “zoom”) foi possível perceber alguns espaçamentos entre os dados; os dados se situam em grupos. Estes grupos podem ser devido a alguma variável qualitativa que deveria estar presente no modelo, ocasionando a autocorrelação nos resíduos que foi constatada.

Uma opção para essa variável qualitativa foi a região em que os países dos índices se encontram: (1) Europa; (2) Américas e (3) Ásia – Pacífico, o que se encontra na Figura 4. Ao examinar a Figura 4, notou-se que a correlação entre os índices continua positiva, mas dependendo da região, essa correlação é mais forte ou mais fraca. Em outras palavras, quando os três blocos de países são considerados separadamente, encontraram-se novas regressões e estimativas mais precisas para relacionar os índices abordados. Ainda, a inclinação de cada uma destas retas apontou a diferença dos impactos de um índice em outro quando se considera certa região.

Portanto, provavelmente esta variável provocou a autocorrelação nos resíduos e esta oscilação nos dados vista no último gráfico da Figura 2, um argumento que justifica a relação positiva entre os dois índices, mostrando que ela existe, mas que seu tamanho é apenas determinado e alterado qualitativamente pela região do país.

Figura 3. Regiões e relações entre GCI E WCC



Desta maneira, embora os testes e estimativas anteriores tenham sido desconsiderados, mostrou-se graficamente que o impacto do GCI no WCC é positivo, o que como foi explicado anteriormente, faz sentido. Contudo, o tamanho deste impacto depende da região em que o país se encontra, como foi visto na figura acima. Isto é totalmente possível, dado que o GCI é ponderado pelo PIB e o WCC não, além do fato da quantidade de países considerada em cada bloco e da similaridade entre eles.

Para verificar com mais precisão essa variável região, foi rodada primeiramente uma análise de cluster do tipo hierárquico, para identificar o número ideal de grupos de países. O método de agrupamento escolhido foi o de Ward e a medida de distância foi a Euclidiana ao quadrado. Ao analisar os coeficientes de aglomeração, verificou-se que o número de clusters adequado eram 2, dados que a partir desse número os coeficientes não se alteravam muito e os agrupamentos formados eram de poucos países e estes não apresentavam grandes diferenças para os maiores grupos. Assim, realizou-se uma análise não hierárquica, cujos resultados estão na Tabela 9:

Tabela 9. Centros após o fim da análise de cluster

Centros de clusters finais		
	Cluster	
	1	2
GCI	5,24	4,28
WCC	81883,50	55956,16
Região	2	2

O primeiro cluster teve 28 países e o segundo 31 países, uma distribuição razoável considerando um total de 59 países. A Tabela 9 indica que o primeiro grupo é caracterizado por países mais competitivos, dado sua pontuação alta do GCI e do WCC, enquanto os países pertencentes ao segundo grupo possuem um menor GCI e WCC, e são assim menos competitivos. Mas o principal resultado dessa análise é que

a região não foi um fator fundamental nesse agrupamento, pois o seu “centro” foi o mesmo nos dois grupos, deixando indefinida sua influência sobre a competitividade nessa análise de *cluster*, mesmo que intuitivamente ela pareça ser importante.

6. Considerações Finais

Devido à disposição dos dados e ao problema da autocorrelação dos resíduos, a comparação entre os dois índices mais gerais de competitividade, o GCI e o WCC não foi possível de ser mostrada numericamente, ilustrando o tamanho do efeito de um índice sobre o outro.

Entretanto, mesmo que os testes e estimativas calculados tenham que ser desconsiderados (limitação estatística do estudo), mostrou-se por meio de gráficos que a correlação entre os índices continua positiva, como foi apontado no modelo geral entre GCI e WCC.

Acredita-se que a variável região do país (qualitativa) afeta e modifica o tamanho do efeito do GCI sobre o WCC, mas não a relação positiva entre os dois. Entretanto, não foi possível evidenciar essa suposição por meio da análise de *cluster*. Isso foi ilustrado apenas pelos ajustes traçados graficamente por região, que continuaram com inclinações positivas, mas diferentes em termos de magnitude. Este artigo, portanto, cumpre seu objetivo de não somente mostrar que os dois índices são diferentes, mas têm uma relação positiva, mensuram o mesmo fenômeno (a competitividade), e que possuem uma grande diferença quando se considera o fator regional, o que é algo importante e pode ser levado em consideração na elaboração de novos índices de competitividade.

O fato que confirma que os índices são positivamente correlacionados, mesmo com o impacto variando em regiões distintas é o estudo qualitativo dos índices, o que uma limitação deste estudo, que considera apenas a esfera quantitativa. Essa similaridade entre os índices GCI e WCC pode ser vista brevemente e qualitativamente, se forem observados os fatores que compõem ambos, apesar de a metodologia ser um pouco diferente. A maioria dos fatores é comum nos dois índices, como medidas de instituições públicas, infraestrutura, ambiente econômico nacional, saúde, educação, eficiência no mercado de trabalho, tecnologia, eficácia no mercado financeiro. Portanto, eles mensuram o mesmo evento e usam muitos critérios semelhantes, o que configura uma relação positiva entre eles.

Quanto a influência da variável região e de outros fatores, o ideal seria encontrar, estimar e analisar essas regressões para cada bloco de países, para poder verificar isoladamente e precisamente esses efeitos, o que se deixa aqui como sugestão para estudos futuros. Outra sugestão para seria considerar outras variáveis que possam moderar a competitividade dos países, como, por exemplo, o PIB, que mede o desenvolvimento econômico das nações e pode influenciar nessa relação.

Referências

- BALKYTE, A.; TVARONAVICIENE, M. (2010), "Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of sustainable competitiveness", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 11, Num.2, pp. 341-365. DOI: 10.3846/jbem.2010.17.
- BERGER, T.; BRISTOW, G. (2009). "Competitiveness and the Benchmarking of Nations – A Critical Reflection", *International Advances in Economic Research*, Vol. 15, Num. 4, pp. 378-392. DOI: 10.1007/s11294-009-9231-x.
- CROES, R.; KUBICKOVA, M. (2013). "From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 2, Num. 3, pp.146-154. DOI: 10.1016/j.jdmm.2013.07.002.
- DELGADO, M., KETELS, Ch., PORTER, M.E., STERN, S. (2012). "The determinants of national competitiveness", NBER Working Paper No. 18249. DOI: 10.3386/w18249.
- HAIR, J. F. et al. (1995), "Multivariate data analysis", Upper Saddle River, Prentice Hall.
- HU, W.; WALL, G. (2005), "Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.13, Num.6, pp. 617-635. DOI: 10.1080/09669580508668584.
- IMD (INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT). "World Competitiveness Center: Methodology, 2013". [acesso 2013-07-16] Disponível em: <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>.
- JOVÁN, Z.; BRADIC-MARTINOVIC, A. (2014). "Competitiveness of Nations in selected SEE Countries", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 8, pp. 755 – 762. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00154-3.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006), "Administração de marketing", 12ª ed, Prentice Hall, São Paulo.
- LALL, S. (2001), "Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation Of The Global Competitiveness Report", *World Development*, Vol. 29, Num. 9, pp. 1501-1525. DOI: 10.1016/S0305-750X(01)00051-1.
- ONSEL, S.; ULENGIN, F.; ULUSOY, G.; AKTAS, E.; KABAK, O; TOPCU, Y. I. (2008), "A new perspective on the competitiveness of nations", *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 42, Num. 4, pp. 221-246. DOI: 10.1016/j.seps.2007.11.001.
- PORTER, M. E. (1999), "Competição: estratégias competitivas essenciais", 6ª ed., Campus, Rio de Janeiro.
- SCOTT, B.R.; LODGE, G.C. (1985), "US competitiveness in the world economy", Ed. Harvard Business School Press School, Boston.
- WOOLDRIDGE, J.; (2005), "Introdução a econometria: uma abordagem moderna", Thomson, São Paulo.
- WEF (WORLD ECONOMIC FORUM). "The Global Competitiveness Report 2012-2013: Measuring of competitiveness". Geneva: 2012. [acesso 2013-07-14]. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/wef_globalcompetitivenessreport_2012-13.pdf.
- ZANAK, S. H.; BECERRA-FERNANDEZ (2005), "Competitiveness of nations: A knowledge discovery examination", *European Journal of Operational Research*, Vol. 166, Num. 1, pp. 185-211. DOI: 10.1016/j.ejor.2004.03.028.